

Diplôme de conservateur de bibliothèques

Mémoire de fin d'études / janvier 2014

# **L'accompagnement du changement en bibliothèques : une approche managériale**

**Virginie Delaine**

Sous la direction de Gilles Eboli

Directeur de la Bibliothèque municipale de Lyon

## ***Remerciements***

*Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont m'ont consacré du temps pour échanger avec moi sur ce sujet passionnant, et qui m'ont fait partager leurs expériences avec confiance et simplicité.*

*Je remercie tout particulièrement mon directeur de mémoire qui m'a encouragée et conseillée avec bienveillance.*

*Je dédie ce mémoire à mes enfants, Ange et Anna, qui m'ont tant manqué tout au long de cette année.*

**Résumé :**

*Les bibliothèques évoluent dans un environnement en pleine mutation. Le contexte technologique, institutionnel, sociétal change et le sens même du métier de bibliothécaire est questionné. Pour continuer à assurer leurs missions, les bibliothèques doivent s'adapter : elles se modernisent, offrent de nouveaux services, de nouvelles collections. Mais amener ainsi le changement dans les bibliothèques, et l'installer dans la durée est difficile. Des projets simples techniquement (comme l'automatisation de la circulation) se complexifient face à la résistance des personnels. L'accompagnement du changement se pose ainsi comme une clé de la réussite des projets. En quoi consiste-t-il ? L'accompagnement du changement est avant tout une pratique managériale à mettre en œuvre au quotidien ; si ses principes ont été abondamment théorisés, l'étude de cas concrets de changements en bibliothèque ou dans d'autres organisations permet de capitaliser une expérience riche et de mettre au point sa propre manière de mettre en œuvre les projets et d'impliquer les équipes.*

**Descripteurs :**

*Bibliothèques - - Administration*

*Bibliothèques - - Personnel - - Gestion*

*Changement organisationnel*

**Abstract :**

*Libraries are evolving in a changing environment. Technology, institutions and society change and the sense of librarianship is questioned. To keep carrying out their missions, libraries have no choice but to adapt: modernise, offer new services and new collections. Bringing change to libraries in the long run is not so easy: technically unchallenging projects, as circulation automation, grow in complexity due to staff resistance. Change management may be the key success factor of project management. But what is change management? There are many theories and methods about it, but as far as management is concerned it is a daily duty. Practical case study of change in libraries or other kinds of organisations reveals rich experiences on which one can capitalise to design its own way to manage change and people.*

**Keywords :**

*Library management*

*Staff management*

*Change management*

**Droits d'auteurs :**



Cette création est mise à disposition selon le Contrat :

**Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 2.0 France**

disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/fr/> ou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

# Sommaire

<b>SIGLES ET ABRÉVIATIONS</b> .....	7
<b>INTRODUCTION</b> .....	10
<b>I- LES CARACTÉRISTIQUES DU CHANGEMENT EN BIBLIOTHÈQUE AUJOURD'HUI</b> .....	13
<b>IA- Les bibliothèques dans leur environnement : une mutation permanente</b> .....	13
<i>IA1- Une évolution technologique et sociétale</i> .....	13
<i>IA2- Des évolutions institutionnelles, administratives et juridiques</i> .....	14
<i>IA3- La force et les faiblesses de l'âge</i> .....	17
<b>IB- Conséquences sur les bibliothèques et les bibliothécaires</b> .....	19
<i>IB1- Une modification des pratiques professionnelles</i> .....	20
<i>IB2- Une évolution du métier de bibliothécaire</i> .....	23
<i>IB3- De nouvelles organisations et méthodes de travail</i> .....	26
<b>II- L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT, DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE</b> .....	29
<b>IIA- L'accompagnement du changement, principes et méthodes</b> .....	29
<i>IIA1- Questions de vocabulaire</i> .....	29
<i>IIA2- Pourquoi accompagner le changement ?</i> .....	32
<i>IIA3- L'accompagnement du changement dans les services publics</i> .....	35
<b>IIB- Les constantes des méthodes de conduite du changement</b> .....	37
<i>IIB1- Les grands principes méthodologiques</i> .....	37
<i>IIB2- L'approche psychologique, un incontournable</i> .....	40
<i>IIB3- La gestion sociale du changement</i> .....	43
<b>III- ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT EN BIBLIOTHÈQUES : QUELQUES CLÉS</b> .....	47
<b>IIIA- Manager !</b> .....	47
<i>IIIA1- Adopter une démarche managériale adéquate</i> .....	48
<i>IIIA2- Professionnaliser l'encadrement</i> .....	53
<i>IIIA3- Gérer les ressources humaines</i> .....	56
<b>IIIB- Impliquer !</b> .....	61
<i>IIIB1- Faire participer</i> .....	61
<i>IIIB2- Communiquer</i> .....	64
<i>IIIB3- Institutionnaliser</i> .....	67
<b>CONCLUSION</b> .....	71
<b>SOURCES</b> .....	73
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	74



## *Sigles et abréviations*

ABES : Agence bibliographique de l'Enseignement supérieur

BBF : Bulletin des bibliothèques de France

BDP : bibliothèque départementale de prêt

BNF : Bibliothèque nationale de France

BNUS : Bibliothèque nationale universitaire de Strasbourg

BPI : Bibliothèque publique d'information

BU : bibliothèque universitaire

CHSCT : comité hygiène, sécurité et conditions de travail

CT : comité technique

C.U.E : communauté d'universités et d'établissements

DRH : direction des ressources humaines

ERP : établissement recevant du public

IGB : Inspection générale des bibliothèques

Loi LRU : *loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités*

PRES : pôles régionaux d'enseignement supérieur

SCD : services communs de la documentation

SIGB : système intégré de gestion de bibliothèque

« En matière de changement, le mieux est l'ennemi du bien et le perfectionnisme tatillon est un puissant facteur d'immobilisme. » François Dupuy, *La sociologie du changement*, Paris, Dunod, 2004.

« Le changement ça ne se conduit pas, ça se construit. » Jérôme Triaud, directeur de la lecture publique, Département de Saône-et-Loire.

# INTRODUCTION

---

Les bibliothèques sont habituées au changement : le métier de bibliothécaire se construit et évolue depuis toujours en fonction des progrès technologiques. Les professionnels se forment, mettent à jour leurs procédures, et les missions de la bibliothèque continuent d'être menées au service du même objectif, le développement de la lecture et la démocratisation de l'accès à l'information et à la connaissance. Il est cependant des changements qui sont plus difficiles à mener que d'autres : ceux qui modifient l'organisation du travail et ceux qui touchent aux missions, au sens même du métier. L'informatisation des bibliothèques, et aujourd'hui l'automatisation, impliquent une réorganisation du travail et une réorientation des tâches des agents.<sup>1</sup> Nombreux sont les directeurs qui travaillent actuellement à l'évolution des fonctions des agents de catégorie C, pour les amener de la gestion des transactions de prêt au conseil, au renseignement bibliographique de premier niveau, à la médiation des contenus en général. Les agents de catégorie B sont invités à suivre une même direction, des collections vers le public : moins de catalogage, plus de médiation, notamment numérique ; et aussi, selon les situations, de l'encadrement. Quant aux cadres A, ils tendent à devenir des managers, dans le pilotage de l'activité des services comme dans l'animation des équipes. En parallèle, la place et la valorisation du livre numérique en bibliothèque restent à inventer ; leur gestion requiert de nouvelles compétences qu'il faut développer. La réforme des rythmes scolaires, obligatoirement mise en œuvre par les communes à la rentrée 2014, promet également son lot de bouleversements, avec l'apparition, ou plus vraisemblablement la transformation, d'un certain nombre d'agents de bibliothèques en animateurs « lecture » chargés de l'accueil des enfants sur le temps périscolaire. Les évolutions sont aussi institutionnelles, avec la montée en puissance de l'organisation en réseau favorisée par l'intercommunalité, ou les questions de lecture publique qui se posent aux départements situés sur les territoires des futures métropoles, comme c'est actuellement le cas à Lyon. Dans les universités, l'impact de la loi LRU sur les modes de gestion des bibliothèques universitaires est fort ; viendront s'y ajouter les conséquences encore incertaines de la création des Communautés d'Universités et d'Établissements (C.U.E.).

Ainsi, c'est toute l'organisation de la bibliothèque qui est questionnée, la culture managériale remplaçant progressivement la culture administrative, la transversalité et le fonctionnement en mode projet apparaissant comme les solutions à même de concrétiser des projets devenus nécessaires sous peine de régression, et dans un contexte budgétaire fortement contraint. L'adaptation au changement est un impératif, et cette nécessité est aussi imposée de manière globale par la société qui entoure et modifie les usages de la bibliothèque : « dans le contexte général d'une société impatiente et individuelle, qui cultive l'urgence et l'éphémère, qui porte un culte à la nouveauté et aux nouvelles technologies, la plus grande qualité que les bibliothèques devraient développer est la souplesse, autrement dit la faculté de s'adapter, en surfant sur les changements » assène Françoise Hecquard.<sup>2</sup> La bibliothèque co-évolue avec la société avec laquelle elle forme système.

Amener le changement dans la bibliothèque s'apparente bien souvent à la conduite d'un projet : projet de réorganisation, projet d'automatisation, création de

---

<sup>1</sup> Lorsque nous parlons « d'agents », nous désignons les employés de la bibliothèque au sens large, quelle que soit leur catégorie.

<sup>2</sup> HECQUARD, Françoise, « Conduire une dynamique de changement », *BBF*, 2011, n°4, p 68-74 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-04-0068-001>>) (consulté le 30/04/13).

nouveaux services... La méthode de conduite de projet suffit-elle à en faire le succès ? Force est de répondre par la négative : seules 20 % à 30 % des initiatives de changement produiraient les résultats souhaités.<sup>3</sup> Les projets qui préoccupent en ce moment les bibliothèques ont un impact humain fort : de par leur objet, dont l'ampleur et la complexité sont grandes, mais également peut-être, en raison d'autres facteurs. En effet, notre société, fragilisée par la crise, le repli sur soi, la négligence des valeurs collectives, place les valeurs individuelles au premier rang. Les professionnels d'aujourd'hui ne veulent plus se dévouer corps et âmes à leur employeur, fût-il au service de l'intérêt général. Les agents de la fonction publique, qui souffrent déjà d'une image peu valorisée aux yeux de beaucoup de concitoyens, ne se sentent pas particulièrement soutenus par des gouvernements qui réduisent les effectifs, gèlent le point d'indice, et tardent à moderniser l'administration. En bibliothèque, nombreux sont les agents titulaires qui exercent dans le même établissement depuis longtemps, parfois depuis toujours : pour un agent de catégorie C, pour lesquels les collectivités donnent la priorité à l'emploi local, changer d'établissement, donc souvent de collectivité, est une gageure. Les jeunes, quant à eux, sont encore trop nombreux à être sur des emplois précaires, ou surdiplômés sur des postes d'agents de catégorie C. Les cadres ont une culture administrative et d'encadrement peu propice aux initiatives et à l'innovation. Comment, dans ces conditions, « motiver les troupes » pour les faire adhérer au changement ? Pour les directeurs de bibliothèques, le défi est là. Il n'est qu'à consulter les offres d'emploi pour constater que les attentes des recruteurs tiennent essentiellement à la qualité du management et à la capacité du directeur à emmener une équipe dans un nouveau projet de modernisation et de mise en adéquation avec les besoins des publics. En bibliothèque, l'accompagnement du changement est devenu une compétence requise pour occuper nombre de postes de direction.

Mais que recouvre cette notion ? Le terme de changement est déjà sujet à polémique : d'aucuns affirment qu'un changement ne vaut que s'il y a rupture, alors que d'autres ont tendance à le réduire à une adaptation continue, un changement succédant à un autre, le propre de l'homme étant de s'adapter. Nous posons comme principe que la non-reconnaissance du changement et de son impact sur les hommes est le terreau de l'échec d'un projet. Nous considérons le changement comme une rupture, qu'elle soit technologique, administrative, organisationnelle, professionnelle, toute opération qui est de nature à bousculer le travail quotidien d'une équipe. La moindre modification de procédure, si minime peut-elle paraître aux dirigeants, est à même de déstabiliser un opérateur s'il n'en comprend pas l'intérêt pour le service qu'il rend, ni l'utilité pour son propre travail. Le phénomène de résistance est une réaction instinctive et inévitable, ressentie par tout individu ou groupe confronté au changement, dont l'intensité et la durée sont inversement proportionnelles à la compréhension et à la participation à la mise en œuvre du changement : pour Jean Monnet, « la résistance des hommes et des choses est à la mesure de l'ampleur du changement qu'on cherche à apporter. »<sup>4</sup> Cela est d'autant plus vrai que le changement est complexe, car tenant à une juxtaposition d'actions liées les unes aux autres (la rénovation d'un bâtiment est l'occasion d'automatiser le prêt, de modifier les horaires d'ouverture, de réaffecter les forces de travail, etc.) L'accompagnement du changement représente par conséquent un enjeu fort de l'évolution des bibliothèques. En quoi peut consister cet accompagnement ? La littérature, prolixe sur le sujet, distingue souvent conduite et accompagnement du changement, l'accompagnement n'étant envisagé que comme une étape de sa conduite. Dans une approche méthodologique de gestion de projet, l'accompagnement du changement vient

<sup>3</sup> Voir IIA2.

<sup>4</sup> Cité par FRIEDBERG, Erhard, *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil, 1993.

s'intercaler entre le plan d'action et l'évaluation, et recouvre les plans de communication et de formation. Cette approche nous paraît réductrice : l'accompagnement du changement gagne en effet à être pensé tout au long du pilotage du projet, en favorisant l'implication des personnes concernées au plus tôt, dans la détermination de la mise en œuvre du projet voire, dans la construction du projet lui-même, jusqu'à la participation à son évaluation. Cette participation est pourtant potentiellement dangereuse : donner la parole à des personnes qui ne sont pas totalement satisfaites de leurs conditions de travail peut vite s'avérer être contre-productif ; cela peut aussi amener des visions irréalistes ou au contraire aboutir à un consensus mou dénué de toute ambition. Comme le démontre Michel Crozier, plus le nombre de participants à une décision augmente, plus la complexité est grande et plus l'action ralentit.<sup>5</sup> Pour éviter ces écueils, les modalités de l'accompagnement du changement doivent être décidées en accord avec l'exécutif et la hiérarchie : c'est donc une affaire hautement managériale, voire politique (c'est le cas quand le changement entraîne un mouvement social), qui ne peut être simplement déléguée à un chef de projet technique.

Dans les bibliothèques, qui connaissent des évolutions permanentes, l'accompagnement du changement est un facteur clé de succès de la conduite de projets. Mais on constate un déficit d'accompagnement du changement dans ces établissements, ce dont prennent conscience les collectivités et les administrations. Nous nous proposons par conséquent d'aborder l'accompagnement du changement d'un triple point de vue : d'un point de vue de professionnel des bibliothèques, nous montrerons en quoi les bibliothèques sont confrontées aujourd'hui au changement, et quelles en sont les conséquences sur les organisations mais aussi sur le métier de bibliothécaire (I). D'un point de vue théorique, nous étudierons cette « discipline » telle qu'elle est présentée par les professionnels du management et du conseil afin d'en comprendre les grands principes et les méthodes, notamment au niveau de la réception psychologique (II). Enfin, d'un point de vue managérial, nous dresserons un tableau des points clés dont le bibliothécaire / manager peut s'inspirer pour mettre au point sa propre méthode d'accompagnement de la mise en œuvre des projets générateurs de changement dans son organisation (III).

Dans cette étude, nous nous appuyons sur un ensemble d'entretiens que nous avons réalisés soit en face à face, soit par téléphone, sur la base d'un échange libre, avec des responsables de bibliothèques (directeurs, directeurs adjoints, chefs de service ou chefs de projet), avec des professionnels des ressources humaines et avec des consultants. Les professionnels questionnés ont été choisis parce qu'ils ont tous réalisé, ou sont en train de réaliser des changements d'envergure dans leur établissement ou leur service. Nous les avons interrogés sur leur méthode, leurs succès et leurs difficultés, dans l'optique de capitaliser des retours d'expérience concrets, à même d'illustrer nos propos. Nous avons également cherché, dans la littérature professionnelle, les exposés d'expériences de changement en bibliothèques, dans le service public en général, et aussi en entreprise.

---

<sup>5</sup> CROZIER, Michel, *On ne change pas la société par décret*, Paris, Fayard, 1979.

# I- LES CARACTÉRISTIQUES DU CHANGEMENT EN BIBLIOTHÈQUE AUJOURD'HUI

---

## IA- LES BIBLIOTHÈQUES DANS LEUR ENVIRONNEMENT : UNE MUTATION PERMANENTE

La lecture de la presse professionnelle, les contenus des stages de formation continue et l'observation des expériences qui nous entourent suggèrent combien les bibliothèques connaissent une période de transition et d'expérimentation qui suscite dans la profession autant d'inquiétude que d'enthousiasme. Dans un monde confronté à de profondes mutations économiques et sociales et à une révolution des moyens d'information et de communication, les bibliothèques n'ont d'autre choix que de s'adapter.

### IA1- Une évolution technologique et sociétale

#### *Une évolution technologique*

L'avènement du numérique est le premier puissant facteur de changement dans les bibliothèques d'après Dominique Arot et Benoît Lecoq<sup>6</sup>. Il a la particularité de révolutionner à la fois l'objet des bibliothèques (les documents eux-mêmes : livre, musique, image) et leurs procédés (la circulation des documents), ce qui fait remarquer à Isabelle Rindzunski que, pour les bibliothèques, les facteurs de changement sont aussi bien « exogènes qu'endogènes »<sup>7</sup>. La révolution numérique a gagné toutes les sphères de la technique et de la société et elle a des conséquences tant sur les processus de production (place des documents numériques, omniprésence de la technologie à tous les stades des pratiques bibliothéconomiques, de la sélection à la valorisation en passant par l'automatisation des transactions) que sur les processus de servuction (accent mis sur les services, notamment à distance, participation des usagers aux valorisations mais aussi aux constructions de contenus...) Les bibliothèques numériques, le prêt via RFID (*Radio Frequency Identification*), les services en ligne (questions-réponses, auto-formation...), la place du multimédia dans les activités sont autant d'exemples de changements technologiques en passe d'être généralisés dans les bibliothèques.

Les modèles économiques sont également bouleversés et les nouvelles caractéristiques de la production mais aussi de la communication d'information bousculent les habitudes d'acquisition des contenus, organisant concomitamment une surabondance d'informations gratuites accessibles en un clic mais aussi un resserrement de l'accès à l'information scientifique en ligne, prisonnière de bases de données hermétiques et coûteuses.

---

<sup>6</sup> AROT, Dominique, LECOQ, Benoît et al, *Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspective*, Rapport de l'Inspection générale des bibliothèques à madame la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et à madame la Ministre de la Culture et de la Communication, mars 2013 (disponible sur le site <[http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels\\_emplois\\_dans\\_les\\_bibliotheques\\_Etat\\_des\\_lieux\\_et\\_perspectives\\_247203.pdf](http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf)>) (consulté le 28/09/13).

<sup>7</sup> RINDZUNSKI, Isabelle, *La dynamique du changement en bibliothèque*. Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Enssib, 2011 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-56777>>) (consulté le 30/04/13).

## *Une évolution sociétale*

Concomitamment, mais aussi à cause de ces évolutions technologiques, les bibliothèques doivent s'adapter à un public qui change en nombre, en nature et en usages. Le public change en nombre : la fréquentation des bibliothèques de lecture publique se maintient, mais les prêts diminuent ; du côté des bibliothèques universitaires, une baisse de fréquentation touche les universités de sciences humaines et de littérature. Partout, l'usage des collections se modifie, les bibliothèques étant utilisées plus comme des lieux de travail ou d'animation que comme un lieu d'étude ou d'emprunt des documents qu'elles proposent. Le public change aussi de nature : la massification des effectifs de l'enseignement supérieur entraîne une « progression de l'hétérogénéité (sociale et culturelle...) » de la population étudiante<sup>8</sup>. Il modifie enfin ses usages de la bibliothèque : à mesure que pénètre le numérique dans son quotidien, il modifie ses pratiques sociales, culturelles et informationnelles, ainsi que l'a montré dans ses enquêtes Olivier Donnat<sup>9</sup>, et ce même pour ceux qui n'appartiennent pas à la génération des *digital natives*.

Frédéric Saby met l'accent sur un aspect fondamental de l'évolution des publics : l'évolution de la relation des étudiants à la connaissance<sup>10</sup>, constat qui peut être élargi à tous les publics tant l'influence du numérique sur les pratiques de lecture et les modes d'apprentissage est profonde. Il montre d'une part que la semestrialisation des cursus universitaires, qui a accompagné la mise en place du système Licence-Master-Doctorat au début des années 2000, incite à de nouveaux modes de consommation de la lecture, privilégiant les ouvrages très synthétiques. Il cite d'autre part Claire Bélisle, qui a travaillé sur les caractéristiques de la lecture numérique : accélération du temps de lecture, modification des capacités d'attention et transformation du plaisir de lire, induisant au final une lecture morcelée, discontinue, « zapping »<sup>11</sup>, qui remet en outre en cause le modèle de la page comme jalon traditionnel de la lecture depuis le codex. De quoi perturber les bibliothécaires dont l'art du catalogage est fondé sur la description d'unités matérielles, livre, chapitre, page...

Ainsi évolutions technologiques et sociétales se conjuguent, s'alimentent l'une l'autre et transforment radicalement le contexte où opèrent les bibliothèques. En 1997, Thierry Giappiconi et Pierre Carbone mettaient déjà en garde les professionnels : « ce n'est plus seulement le rôle de la bibliothèque qui est en cause, mais le principe même de son utilité »<sup>12</sup>, appelant à une véritable redéfinition des missions et du rôle des bibliothèques dans la société.

## **IA2- Des évolutions institutionnelles, administratives et juridiques**

En parallèle à l'extension du numérique, Dominique Arot et Benoît Lecoq pointent la mutualisation comme étant le deuxième puissant facteur de changement dans les

---

<sup>8</sup> FERNEX, Alain, « Temps académique, temps de l'apprentissage : l'évolution de la relation des étudiants à l'étude », dans ROCHE, Florence et SABY, Frédéric (dir.), *L'avenir des bibliothèques : l'exemple des bibliothèques universitaires*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2013, p.13 (Papiers).

<sup>9</sup> DONNAT, Olivier, « Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique », *Culture études*, n° 5, p. 1-12, 3 octobre 2009 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-culture-etudes-2009-5-page-1.htm>>) (consulté le 28/09/13).

<sup>10</sup> SABY, Frédéric, « L'évolution de la relation des étudiants à la connaissance », dans ROCHE, Florence et SABY, Frédéric *op. cit.*, p. 20.

<sup>11</sup> BELISLE, Claire, *La lecture numérique : réalités, enjeux et perspectives*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2004, p. 160 (Référence).

<sup>12</sup> 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, Ed. du Cercle de la librairie, 1997 (Bibliothèques).

bibliothèques.<sup>13</sup> La mutualisation est en effet favorisée par diverses évolutions institutionnelles et administratives qui modifient plus ou moins directement les modes de gestion mais surtout l'orientation stratégique de ces établissements. Elle l'est aussi, d'un point de vue purement bibliothéconomique, par le recours accru à des réseaux de coopération pour le catalogage (le catalogue collectif Sudoc de l'ABES par exemple) ou les acquisitions (par exemple, le consortium Couperin pour l'achat de ressources électroniques en ligne).

### *Évolutions institutionnelles*

Sous l'effet des lois de décentralisation, la montée de l'intercommunalité s'accompagne de la prise de compétences en matière de lecture publique de la part de plus en plus de structures intercommunales. Parallèlement, elle incite à un repositionnement du rôle des bibliothèques départementales de prêt (BDP) vers « un centre de ressources et de coopération pour toutes les bibliothèques du département » plus que comme une centrale de prêt de livres, note Patrick Espinat.<sup>14</sup> D'une manière générale, les BDP changent de rôle face à des bibliothèques communales de plus en plus professionnalisées, indiquent Isabelle Martin et Muriel Coulon.<sup>15</sup> Dans le département du Pas-de-Calais, selon Philippe Gauchet, directeur de la médiathèque départementale, c'est la nouvelle gouvernance décidée par le Conseil général qui a véritablement constitué « une opportunité et une chance » pour la médiathèque départementale, grâce à une politique de contractualisation avec les structures intercommunales. Dans le département du Nord, la mise en place de réseaux intercommunaux de lecture publique a été favorisée par des délibérations prises par le Conseil général en 2005 et 2010, rappelle Marie-Odile Paris-Bulckaen, directrice de la Médiathèque du Nord.<sup>16</sup> La *loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles*, dont le projet est en cours d'adoption à l'automne 2013, promet d'apporter également son lot de changements dans les réseaux de lecture publique : ainsi sur le territoire lyonnais la création de la métropole s'accompagnera du transfert à celle-ci des compétences du département, signifiant de fait la fin de la desserte par la médiathèque départementale du Rhône des bibliothèques de trente-huit communes situées sur son territoire.

Ces changements de tutelle ont avant tout des conséquences sur l'orientation stratégique des bibliothèques. Ils ne sont pas « de simples transferts administratifs », comme s'est attaché à le démontrer Dominique Mans, directeur de la lecture publique de Clermont Communauté.<sup>17</sup> Dans cette communauté d'agglomération, les quinze bibliothèques municipales qui lui ont été transférées en 2005 participent d'une nouvelle organisation où le réseau a une dimension essentielle : le territoire est découpé en huit « bassins de lecture » qui deviennent l'entité de gestion, se substituant à l'échelon communal ; la politique documentaire change donc d'échelle, mais aussi la gestion des ressources humaines, avec des équipes organisées et solidaires entre elles (et donc mobiles) au sein de chaque bassin.

Dans le secteur universitaire, la mise en place des PRES (Pôles Régionaux d'Enseignement Supérieur) par la *loi programme sur la recherche* de 2006 a encouragé le

<sup>13</sup> AROT Dominique, et LECOQ, Benoît, *op. cit.*, p. 44.

<sup>14</sup> ESPINAT, Patrick, *Les plans de développement de la lecture publique et des bibliothèques, entre changement et continuité de l'activité des BDP. Le cas particulier du plan et de la BDP de la Corrèze*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Enssib, 2005 (disponible sur le site <<http://enssibal.enssib.fr/bibliotheque/documents/dcb/espinat.pdf>>) (consulté le 11/11/13).

<sup>15</sup> Entretien du 15/10/13.

<sup>16</sup> GAUCHET, Philippe et PARIS-BULCKAEN, Marie-Odile, « La tortue et l'éléphant : intercommunalité et réseaux », *Bibliothèque(s)*, n°56, juin 2011, p.21-24 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/index-des-revues?selecCollection=1420#haut>>) (consulté le 06/10/13).

<sup>17</sup> MANS, Dominique, « Une saison en transfert : la médiathèque Hugo Pratt de Clermont Communauté », *Bibliothèque(s)*, n° 44, mai 2009, p. 21-24 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/index-des-revues?selecCollection=1420#haut>>) (consulté le 06/10/13).

rapprochement d'établissements d'enseignement supérieur d'un même site, selon des degrés plus ou moins élevés, allant de la coopération à la fusion en passant par la mutualisation. Ainsi à Bordeaux une coopération accrue, dans le cadre du PRES, des quatre SCD (Services Communs de Documentation) et des autres unités documentaires d'établissements d'enseignement supérieur de l'agglomération avait permis la réalisation du portail de recherche Babord<sup>18</sup> ainsi qu'une politique d'animation et de conservation en réseau. Un nouvel élan dans la mutualisation est trouvé avec l'instauration en janvier 2014 des Communautés d'Universités et d'Établissements (C.U.E.) : le décret du 3 septembre 2013 du Ministère de l'Enseignement supérieur achève ainsi le processus de fusion que les universités de Bordeaux avaient entamé en 2010 avec le PRES.

### *Évolutions administratives et juridiques*

À côté de ces évolutions institutionnelles s'opèrent des évolutions administratives et juridiques qui atteignent les bibliothèques dans leur gestion quotidienne. La *loi relative aux libertés et responsabilités des universités* (dite LRU) de 2007, en conférant une autonomie de gestion aux présidents d'université, modifie les relations entre les SCD et le pouvoir exécutif : depuis janvier 2012 toutes les universités ont accès aux « responsabilités et compétences élargies », ce qui signifie, pour les SCD, la fin des crédits fléchés. En effet si les nouvelles dispositions en matière de gestion des ressources humaines et de gestion budgétaire renforcent l'intégration des bibliothèques au sein de l'université, elles sonnent aussi le glas d'une certaine autonomie de gestion dont bénéficiaient les directeurs de SCD.<sup>19</sup> Par ailleurs, dans un contexte de crise économique, le souci croissant de maîtrise des dépenses de l'État et d'efficacité de l'action publique (*loi organique relative aux lois de finances* de 2001, qui s'applique à toutes les administrations depuis 2006, *révision générale des politiques publiques* entamée en 2007 et la *modernisation de l'action publique* qui lui succède), a des conséquences en cascade sur les moyens que les tutelles mettent à disposition des bibliothèques et notamment en termes de ressources humaines. C'est ainsi que l'on voit de manière quasi-généralisée dans les collectivités locales, pour qui les bibliothèques représentent une part conséquente de la masse salariale, la remise en cause systématique du remplacement de chaque poste qui se trouve libéré suite au départ d'un collaborateur, dans un souci de maîtrise des effectifs.

Enfin le contexte juridique des bibliothèques est de plus en plus contraint : l'application du *Code de la propriété intellectuelle* dans l'environnement numérique intime aux bibliothécaires en charge des programmes de numérisation des précautions drastiques pour la diffusion des documents numérisés ; la *loi sur l'accessibilité* de 2005 oblige à repenser les espaces mais aussi les services (équipement informatique, format des catalogues et sites web...) L'évolution des normes de sécurité des ERP (Établissements Recevant du Public), comme celles des procédures d'achat réglementées par le *Code des marchés publics* sont autant de sources potentielles de changement pour les bibliothèques qui doivent modifier souvent très rapidement leur organisation et leurs procédures pour s'y conformer. Ainsi, entre 2001 et 2006, le *Code des marchés publics* a connu de profondes réformes qui ont tendu à restreindre au maximum la possibilité d'acheter hors marché, modifiant notamment à plusieurs reprises le seuil au-delà duquel le passage de marché est obligatoire, perturbant au passage les

<sup>18</sup> <http://www.univ-bordeaux.fr/babordplus/>

<sup>19</sup> Cf. GRAS, Isabelle, *La loi LRU et les bibliothèques universitaires*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Enssib, 2010 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notice-48199>>) (consulté le 06/10/13).

relations commerciales entre les bibliothèques et leurs fournisseurs traditionnels, les librairies locales.<sup>20</sup>

« Un train de réformes doublé d'un séisme économique viendront-ils amplifier encore la mutation profonde qui, sous l'effet conjugué des nouvelles technologies et d'évolutions sociétales, métamorphose le métier de bibliothécaire ? » s'interrogeaient Geneviève Boulbet et Jean Mallet en 2009.<sup>21</sup> Le temps a répondu à cette question par l'affirmative. En parallèle à ces changements conjoncturels, les bibliothèques sont aussi concernées par des changements structurels, qui tiennent à la démographie de leur population professionnelle et à l'histoire de ses bâtiments.

### **IA3- La force et les faiblesses de l'âge**

#### *Une structure des personnels en mutation*

Les premières générations du baby-boom atteignent la soixantaine au début du XXI<sup>e</sup> siècle. En France en moyenne, la part des actifs de 50 à 64 ans devrait passer de 23 % en 2008 à 25 % en 2015, et, selon les projections, à 27 % en 2020, soit près d'un quart des actifs. Une hausse de 50 % des départs à la retraite est prévue entre 2011 et 2015.<sup>22</sup> Dans la filière bibliothèque de l'enseignement supérieur, la pyramide des âges est caractérisée par une forme bi-modale, avec un nombre important d'agents de moins de 35 ans mais également de ceux âgés de 55 ans et plus.<sup>23</sup> Le dernier rapport de l'Inspection générale des bibliothèques (IGB) montre que, au 1<sup>er</sup> février 2012, les personnels de la filière bibliothèque de l'enseignement supérieur âgés de 55 à 64 ans représentaient déjà 22 % des effectifs.<sup>24</sup> En faisant l'hypothèse d'un départ en retraite entre 60 et 65 ans, l'IGB estime qu'entre près d'1/4 et plus d'un tiers de l'effectif quittera la vie active dans les 5 à 10 ans.<sup>25</sup>

Cette évolution de la pyramide des âges en bibliothèque a deux conséquences principales. La hausse des départs en retraite représente, en premier lieu, une opportunité de renouvellement des personnels. On peut espérer en effet que, malgré la tendance à la réduction des effectifs, il y aurait des opportunités à attendre du fait du renouvellement des postes existants selon une dynamique démographique qu'on imagine mal pouvoir enrayer complètement (sauf à fermer les établissements) - à défaut du développement de nouveaux postes et d'une dynamique économique de création d'activité.

La deuxième conséquence concerne les conditions de cohabitation des générations au travail, qui ont tendance à devenir plus conflictuelles qu'auparavant. Tania Saba a étudié les raisons d'un potentiel conflit intergénérationnel en milieu de

---

<sup>20</sup> Cf. PELLETIER, Geoffroy et RENARD, Hervé (dir.), *L'accès des librairies aux marchés d'achat de livres des bibliothèques : état des lieux après une décennie de modifications du cadre législatif et réglementaire*, SLL - Observatoire de l'économie du livre, août 2010, p. 27 (disponible sur le site <[http://www.ladocumentationfrancaise.fr/docfra/rapport\\_telechargement/var/storage/rapports-publics/104000481/0000.pdf](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/docfra/rapport_telechargement/var/storage/rapports-publics/104000481/0000.pdf)>) (consulté le 06/10/13).

<sup>21</sup> BOULBET, Geneviève et MALLET, Jean, « Foire aux questions », *Bibliothèque(s)*, n°44, mai 2009, p. 10-11 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/index-des-revues?selecCollection=1420#haut>>) (consulté le 06/10/13).

<sup>22</sup> REBOUL, Jean-Louis, *Hausse des départs en retraite : des enjeux contrastés selon les métiers*, INSEE, [sans date] (disponible sur le site <[http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=17881#un](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=17881#un)>) (consulté le 02/11/13).

<sup>23</sup> Ministère de l'Éducation nationale, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, *Monographie des personnels de la filière bibliothèque du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche*, 2010, n°2 (disponible sur le site <[http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Statistiques\\_bilans\\_et\\_etudes\\_BIATSS/48/6/Monographie\\_268486.pdf](http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Statistiques_bilans_et_etudes_BIATSS/48/6/Monographie_268486.pdf)>) (consulté le 02/11/13).

<sup>24</sup> Aucune donnée récente concernant la démographie des personnels de bibliothèques de la fonction publique territoriale n'a pu être trouvée.

<sup>25</sup> AROT Dominique, et LECOQ, Benoît, *op. cit.*, p. 16.

travail.<sup>26</sup> D'après les études qu'elle a analysées, les vétérans, les baby-boomers, la génération X et la génération Y ont des valeurs et des attentes face au travail qui divergent et qu'il est parfois difficile de concilier. En outre, le cycle de carrière des individus au travail n'est plus linéaire, ce qui entraîne une cohabitation plus longue : les individus quittent le marché du travail pendant certaines périodes, recyclent leurs compétences, reviennent travailler, changent de filière, de carrière, prennent leur retraite plus tôt ou plus tard... Ainsi, le remplacement d'une génération plus âgée par une nouvelle plus jeune ne s'opère plus de façon naturelle. La troisième raison expliquant les difficultés qui émergent de cette cohabitation fait référence à l'altération des conditions d'emploi. Les emplois stables et de qualité deviennent une denrée rare et les employeurs, privés comme publics, recourent à des contrats précaires ou intérimaires. De fait, Pierre Carbone a montré que l'application de la loi LRU aurait pour conséquence une augmentation de l'emploi de non-titulaires dans les universités, par le recrutement de personnels sur contrat à durée déterminée ou indéterminée sur des tâches correspondant à des emplois de catégorie A, ainsi que par l'emploi d'étudiants sous forme de vacations pour les activités de tutorat ou de service en bibliothèque.<sup>27</sup> La question qui se pose alors et celle de leur cohabitation avec les agents titulaires.

### *Des bâtiments à bout de souffle*

À l'aune des années 2010, beaucoup de bâtiments de lecture publique accusent un âge avancé. Certains sont très anciens et requièrent un traitement particulier au regard de leur valeur patrimoniale (bibliothèque de la Sorbonne, bibliothèque nationale universitaire de Strasbourg). Beaucoup de grandes bibliothèques universitaires quant à elles datent des années 70, quand de grands campus ont été construits en périphérie des agglomérations (Paris X Nanterre, Lille 3, Lyon 1...).

En bibliothèque publique également, les bâtiments de taille importante et moyenne datant des années 70 sont nombreux (la Part-Dieu à Lyon, la BPI, la Médiathèque de Roubaix ou celle de Bron...) Ces bâtiments, construits avec des matériaux qui vieillissent mal (béton), ou qui se sont révélés dangereux (amiante), sont aujourd'hui à bout de souffle. Leur requalification sont autant d'occasions, pour les tutelles et les directeurs d'établissement, de renouveler la bibliothèque, dans sa configuration mais surtout dans ses services et son organisation, comme en témoigne par exemple le schéma directeur de requalification de la Part-Dieu qui est en cours de définition fin 2013. Florence Roche a récemment rappelé l'évidence de la relation entre le bâtiment bibliothèque et les services au public qui peuvent s'y déployer : « La question du lieu est déterminante dans la mise en œuvre d'une politique de services au public en raison de l'interaction étroite qui s'opère entre les caractéristiques du lieu et la mise en œuvre du service ».<sup>28</sup> Le moment de la requalification, ou de la reconstruction d'un bâtiment, est donc par essence celui où peut être mis en œuvre le changement : nouvelle organisation des collections et des services qui impliquent un nouvel organigramme, nouveau circuit du document, nouveaux services, nouveau mode de management... Tous les projets de cette envergure questionnent l'existant et apportent le changement. Ils sont donc particulièrement sensibles à mener.

---

<sup>26</sup> Cf. SABA, Tania. « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion*, 2009, vol. 34, n°3, p. 25-37 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-gestion-2009-3-page-25.htm>>) (consulté le 15/07/13).

<sup>27</sup> CARBONE, Pierre, « L'université à l'horizon 2012 », *BBF*, 2009, n°6, p.15 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-06-0012-002>>) (consulté le 02/11/13).

<sup>28</sup> ROCHE, Florence et SABY, Frédéric (dir.), *L'avenir des bibliothèques : l'exemple des bibliothèques universitaires*, Villeurbanne, Presses de l'Esssib, 2013, p. 84 (Papiers).

## I- Les caractéristiques du changement en bibliothèque aujourd'hui

Mais pour expérimenter véritablement de nouveaux modèles de bibliothèques, il est nécessaire de diversifier les sources de financement. En effet, bibliothèques *troisième lieu* et *learning centers*, qui sous-entendent une révision complète des représentations en matière d'espaces, de services et de collections, ne sont réellement concrétisables qu'à travers la construction de nouveaux bâtiments. Ces travaux d'ampleur ne peuvent être réalisés que par le croisement de financements cherchés auprès de décideurs multiples. Ainsi, les futurs learning centers de Lille 1 et de Lille 3 vont-ils naître de la conjonction d'un projet politique local ambitieux et de l'annonce d'un plan gouvernemental de relance des universités françaises. Après avoir porté sans succès plusieurs projets de rénovation immobilière de leur structure documentaire, les universités de Lille, associées aux autres universités de la région (Lille 1 et 2, Artois, Littoral, Valenciennes) ont trouvé en la Région Nord-Pas de Calais un partenaire précieux : impliquée dans le développement économique et la compétitivité de son territoire, la Région mène en effet une politique de soutien à l'innovation. Une synergie impliquant différents acteurs (État, collectivités locales et acteurs économiques privés) s'est ainsi constituée autour du besoin de rénovation des universités et de la volonté de faire émerger des pôles d'excellence et d'innovation sur le territoire régional.<sup>29</sup> Innovation, compétitivité : des termes auparavant bien éloignés des bibliothèques, qui la repositionnent de façon entièrement nouvelle.

Beaucoup de bibliothèques en France sont victimes de leur âge avancé : leurs bâtiments sont en piteux état. Au même moment, les agents issu du baby-boom vont progressivement partir à la retraite. Lorsque le remplacement du personnel et la réhabilitation des lieux sont possibles ils constituent une formidable opportunité de changement et de renouvellement.

## IB- CONSÉQUENCES SUR LES BIBLIOTHÈQUES ET LES BIBLIOTHÉCAIRES

Les bibliothèques, comme toutes les activités humaines, sont confrontées en permanence au changement, sous l'effet des progrès techniques et des évolutions démographiques. Une des caractéristiques du changement au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle tient pourtant à sa multiplicité, son accélération et donc, sa complexité.<sup>30</sup> Les bibliothécaires ont appris au fil du temps à apprivoiser des outils très différents (registres manuscrits, fichiers papiers, fiches perforées, catalogues informatisés à interface textuelle, à interface graphique...) et des supports de diverses natures (livres à couverture rigide puis souple, vinyle, disque compact...) mais il s'agissait toujours de la même activité : décrire des unités matérielles, les conserver, organiser un système permettant de les retrouver et de les communiquer. Depuis une quinzaine d'année, les bibliothécaires réalisent que le changement ne consiste plus simplement à questionner la manière dont ils font les choses, mais à se demander si l'objet même de leur activité ne doit pas évoluer, voire même, s'il a encore une raison d'être. Il s'agit toujours en partie de reconsidérer les pratiques professionnelles à l'aune de nouvelles données environnementales ; mais il s'agit surtout d'une remise en cause du sens et de l'objet du métier.

<sup>29</sup> MORENVILLÉ, Anne et WESTEEL, Isabelle. « Papier et numérique », *BBF*, 2013, t. 58, n°1, p. 18-23 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-01-0018-003>>) (consulté le 04/05/13).

<sup>30</sup> Lire par ex. à ce sujet la démonstration de FORREST, Charles et BOSTICK, Sharon L., « Welcoming, flexible, and state-of-the-art : Approaches to continuous facilities improvement », *IFLA Journal*, 2013, n°39, p. 140-150 (disponible sur le site <<http://ifl.sagepub.com/content/39/2/140>>) (consulté le 23/10/13).

## **IB1- Une modification des pratiques professionnelles**

La mutation de leur environnement a conduit les professionnels des bibliothèques à modifier leurs pratiques afin de s'y adapter. Une attention centrale portée aux publics, ainsi qu'un souci permanent d'innovation dans les services qui leur sont offerts sont les deux vecteurs qui portent les changements en matière de pratiques professionnelles.

### **« Le public au cœur des bibliothèques »<sup>31</sup>**

Le public a longtemps été, paradoxalement, le parent pauvre d'une bibliothèque tournée vers ses collections plus que vers l'écoute de ses besoins. Les collections ont représenté en effet, pendant plus d'un siècle, l'unique préoccupation d'un corps de métier qui a construit son identité professionnelle sur le traitement des fonds (les confiscations révolutionnaires). Frédéric Saby a passé en revue, dans une perspective historique, les raisons qui ont fait se détourner les bibliothécaires du public.<sup>32</sup> Depuis une trentaine d'année pourtant, la question des publics est devenue une préoccupation des discours des professionnels, comme l'ont montré Anne-Marie Chartier et Jean Hébrard<sup>33</sup> et synthétisé Marion Lutz : « il est indéniable que le public a bien été replacé au cœur de l'activité des bibliothèques, dans un mouvement général de recentrage sur l'utilisateur qui caractérise l'évolution de l'ensemble des services publics ». <sup>34</sup> D'ailleurs de nouvelles entrées ont fait leur apparition dans la littérature professionnelle depuis cette époque : les notions de marketing, d'évaluation de la qualité, et d'accueil du public en forment les traits saillants.

Pour enrayer une stagnation voire une baisse de la fréquentation, mais aussi peut-être par un phénomène de mimétisme se conformer à une société de consommation où le client est roi, les techniques du marketing sont testées et adaptées aux services non marchands que sont ceux des bibliothèques.<sup>35</sup> Ainsi en va-t-il des procédés comme le *facing* ou les tables d'exposition, empruntées aux librairies, que Gilles Éboli a désigné comme une « nécessaire « mise en spectacle » de la collection », une « dramatisation du rayonnage »<sup>36</sup>, ou encore du *bookstore library model*<sup>37</sup>, c'est-à-dire une disposition des collections inspirée des librairies et propice à un butinage raisonné grâce au regroupement des documents par centres d'intérêt, et non plus selon une classification systématique parfois peu lisible pour les usagers.

Il n'en reste pas moins que le souci de la qualité, directement issue des principes opérationnels du marketing, se répand : l'évaluation de la satisfaction des usagers est de rigueur dans des établissements qui doivent rendre des comptes à leur tutelle quant à l'emploi des budgets accordés. Les tableaux de bord deviennent

---

<sup>31</sup> LUTZ, Marion, *La place du public en bibliothèques : accueil, participation et évolution*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Esssib, 2012, p. 15.

<sup>32</sup> SABY, Frédéric, « De la primauté des collections », dans ROCHE, Florence et SABY, Frédéric, *op. cit.*, p. 164 et suivantes.

<sup>33</sup> CHARTIER, Anne-Marie et HEBRARD Jean, *Discours sur la lecture*, Paris, BPI-Centre Pompidou, Fayard, 2000.

<sup>34</sup> LUTZ, Marion, *ibidem*.

<sup>35</sup> Cf. TARBETT, Megan, *Market Your Library like a Bookstore. Tips and Tricks for Displays*, s.d. [2009?] (disponible sur le site <<http://bit.ly/13djUqS>>) (consulté le 13/10/13).

<sup>36</sup> EBOLI, Gilles, « Des nouvelles du futur (des bibliothèques) », *BBF*, t. 55, n°3, 2010, p. 76 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-03-0073-001.pdf>>) (consulté le 13/10/13).

<sup>37</sup> KWANYA, Tom, STILWELL, Christine, UNDERWOOD, Peter G., « Library 2.0 versus Other Library Service Models: A Critical Analysis », *Journal of Librarianship and Information Science*, vol. 44, n°3, 2011, p. 150 (disponible sur le site <<http://lis.sagepub.com/content/44/3/145.abstract>>) (consulté le 03/11/13).

indispensables pour suivre et piloter l'activité.<sup>38</sup> Nombre de bibliothèques, comme la BPI, organisent une « semaine test » annuelle durant laquelle est passée au crible l'utilisation qui est faite de la bibliothèque, de ses services et de ses collections, et par qui cette utilisation est faite.<sup>39</sup> Les enquêtes de publics sont répandues et les méthodologies d'enquêtes sont désormais enseignées aux bibliothécaires.<sup>40</sup> L'importance accordée à la qualité passe également par une démarche de certification ISO 9001 et l'adoption d'outils d'évaluation de la qualité comme les chartes Marianne et son dérivé Qualibib, et d'enquêtes de satisfaction comme Libqual+, à l'instar de l'Université de Lille 1 qui l'a inscrite comme objectif pour son SCD dans son plan quadriennal 2011-2015.<sup>41</sup> Pour la bibliothèque, l'obtention d'une certification qualité est une démarche qui engage le service tout entier, nécessite d'harmoniser les procédures, d'améliorer les pratiques professionnelles et de les mettre à jour, rappelle Lucie Munsch.<sup>42</sup>

L'accueil reste très souvent le premier chantier des démarches qualité. Les professionnels se fixent, en parallèle à la modernisation de leurs services, l'accueil comme priorité, parce qu'il est le premier et souvent le seul contact entre l'utilisateur et l'établissement, parce qu'il laisse entrevoir la nature de « l'expérience » que l'utilisateur peut espérer de la bibliothèque, ce que résume Marielle de Miribel : « La conquête et la fidélisation des publics, nécessaires à la vie et à la croissance des bibliothèques, passent par la relation privilégiée de chaque bibliothèque avec ses lecteurs réels et potentiels. »<sup>43</sup> Des formations à l'accueil sont organisées pour améliorer le comportement des agents en contact avec le public ; des référentiels sont conçus pour lui apporter des réponses de qualité égale quelle que soit la personne en poste. Les temps de travail au public sont affirmés comme étant fondamentaux dans le métier de bibliothécaire : on développe les fonctions d'accueil et de médiation aux dépens des fonctions internes (catalogage, plastifiage...), ce qui constitue, pour les professionnels de toutes catégories, une révolution des habitudes de travail. Dans les nouvelles constructions le bâtiment lui-même, comme l'agencement de ses espaces intérieurs, porte les traces de la priorité donnée aux usagers : place croissante accordée au public au « détriment » des collections<sup>44</sup>, concept de bibliothèque « troisième lieu » où le confort « comme à la maison » est privilégié.<sup>45</sup> Dans les organigrammes enfin, des « services des publics » sont apparus : Cécile Dérioiz a montré comment la politique des publics se traduit dans l'organisation et l'impact profond de ce changement sur l'organisation des bibliothèques.<sup>46</sup>

---

<sup>38</sup> Cf. ILLIEN, Gildas, *Quel tableau de bord pour la BPI ? L'évaluation au service du changement*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Enssib, 2003 (disponible sur le site <<http://enssibal.enssib.fr/bibliotheque/documents/dcb/illien.pdf>>) (consulté le 30/04/13).

<sup>39</sup> Cf. AMAR, Muriel et BÉGUET, Bruno, « Les semaines tests : évaluation de l'utilisation des collections imprimées sur place à la Bpi », *BBF*, 2006, n° 6, p. 36-42 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-06-0036-007>>) (consulté le 13/10/13).

<sup>40</sup> Cf. MARESCA, Bruno, « Les enquêtes de fréquentation des bibliothèques publiques », *BBF*, 2006, n° 6, p. 14-19 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-06-0014-003>>) (consulté le 13/10/13).

<sup>41</sup> Cf. COSTE, Hélène, « LibQUAL+ », *BBF*, 2013, n° 1, p. 40-44 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-01-0040-009>>) (consulté le 13/10/13).

<sup>42</sup> MUNSCH, Lucie, *Approches de l'accueil en bibliothèques municipales, techniques, postures, évaluation*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Enssib, 2013, p. 79.

<sup>43</sup> DE MIRIBEL, Marielle, *Accueillir les publics. Comprendre et agir*, Paris : Electre-Éd. du Cercle de la Librairie, 2009 (Bibliothèques).

<sup>44</sup> LUTZ, Marion, *ibidem*.

<sup>45</sup> Cf. SERVET, Mathilde, *Les bibliothèques troisième lieu*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Enssib, 2009 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/21206-les-bibliotheques-troisieme-lieu.pdf>>) (consulté le 02/11/13)

<sup>46</sup> DÉRIOIZ, Cécile, *Les publics : facteurs d'évolutions ? Changements organisationnels dans les musées et les bibliothèques*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Enssib, 2008 (disponible à l'adresse <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-1739>>) (consulté le 30/04/13).

Ce changement de tropisme de la bibliothèque, des collections vers les publics, constitue une évolution majeure : la posture d'écoute des publics induit des changements permanents, puisqu'il s'agit d'interroger, régulièrement, l'adéquation entre l'offre de la bibliothèque, en matière d'espaces, de collections et de services, et les besoins et attentes des publics, et de remettre en cause cette offre à l'aune des enseignements tirés. En découle, presque naturellement, un processus d'innovation permanente : la bibliothèque devient un laboratoire d'expérimentations.

### *Une innovation permanente*

Dans ce mouvement vers le public, et dans un environnement professionnel de plus en plus lié à la technologie, il s'agit donc de suivre attentivement les évolutions technologiques et les usages des publics. Raphaële Gilbert met l'accent sur la nécessité de réinventer les outils au service des missions des bibliothèques ; elle brandit pour cela l'innovation comme impératif, face à la peur de perdre une légitimité professionnelle au regard de nouvelles technologies souvent mal maîtrisées, et face à des besoins et attentes des usagers qui évoluent plus rapidement que les pratiques professionnelles.<sup>47</sup>

La recherche et l'invention de services innovants repose selon Raphaële Gilbert sur deux processus : le développement de l'offre de services, qui est l'essence même de la relation entre usagers et bibliothèque, et une modification de la servuction, c'est-à-dire de la façon dont sont produits et mis en œuvre ces services. Raphaële Gilbert montre ainsi que l'adoption d'une posture de recherche d'innovation a des conséquences fortes sur l'organisation des services mais aussi sur les pratiques professionnelles des bibliothécaires. Elle a dressé une typologie des services innovants que les bibliothèques développent. Si toutes les innovations sont de nature à modifier les pratiques professionnelles, deux types d'innovations rencontrent actuellement un véritable engouement en bibliothèque.

Au premier rang des mesures prises pour améliorer l'accueil, l'extension des horaires d'ouverture des établissements est posée en priorité aussi bien par les directeurs d'établissements que par leur tutelle. Encouragée par le Ministère de la Culture (elle était l'une des « quatorze propositions pour le développement de la lecture » en 2010, qui a été concrétisée par le dispositif « 50 villes 50 heures » de soutien de l'État aux collectivités territoriales) et le Ministère de l'Enseignement supérieur (à travers le label « NoctamBU »), elle devient l'emblème de l'attention qui est désormais portée au public dans les bibliothèques d'une manière qui peut sembler paradoxale du point de vue des personnels, qui peut avoir l'impression qu'on accepte d'ouvrir le bâtiment le soir avec des moniteurs étudiants ou des vacataires peu formés, sans la qualité de service qu'on y trouve la journée de la part du personnel « professionnel ». Il s'agit cependant bien dans ce cas d'un nouveau service qui est offert aux usagers : la question n'est pas de savoir s'il s'agit d'un service dégradé par rapport au temps d'accueil et de médiation assuré par les bibliothécaires, puisque on affirme qu'il s'agit d'un service différent, mise en œuvre d'une façon particulière et nouvelle (avec le recours à une société privée de vigiles par exemple).

La tendance la plus récente qui se développe, dans ce souci de l'attention portée aux publics, est de favoriser leur participation. Au-delà des mouvements de démocratie participative et de la culture du partage dont le web « 2.0 » est devenu l'emblème, la participation des publics est envisagée comme « un gage de qualité

---

<sup>47</sup> GILBERT, Raphaële, *Services innovants en bibliothèque : construire de nouvelles relations avec les usagers*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Enssib, 2010 disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48197>> (consulté le 15/07/13).

et de modernité des services publics ».<sup>48</sup> En bibliothèques, elle peut prendre différentes traductions : participation aux acquisitions (jusqu'aux acquisitions pilotées par l'utilisateur ou *patron-driven acquisitions*), participation à l'indexation (systèmes d'indexation collaborative), participation à la mise en valeur des documents (systèmes de recommandations), démothèques de groupes amateurs locaux...<sup>49</sup> A Lezoux, le principe de la co-conception avec les habitants a été poussé à son extrême dans le but de concevoir, en associant les habitants, une nouvelle médiathèque : en usant des méthodes du design, une résidence composée d'une équipe pluridisciplinaire a été organisée, avec pour mission de répondre avec les habitants à la question : « Qu'est-ce qu'une médiathèque aujourd'hui - et demain ? »<sup>50</sup>

Toutes ces innovations concernent l'introduction des usagers dans des processus de travail qui touchent au cœur des compétences bibliothéconomiques des professionnels. Les bibliothèques se repositionnent dans la chaîne d'accès et de création de contenus culturels et d'information ; pour ce faire elles adaptent leurs organisations et leurs modes de production. Ces changements ont un impact conséquent sur les pratiques des professionnels, mais aussi sur la conception de leur métier : les missions, et les fonctions des bibliothécaires évoluent, allant même jusqu'à remettre en question leur identité professionnelle.

### **IB2- Une évolution du métier de bibliothécaire**

Le métier de bibliothécaire, au sens générique du terme, suit les mutations de son environnement. Les changements se situent à plusieurs niveaux : au niveau des connaissances et des compétences, des savoir-être et des fonctions mais aussi au niveau des méthodes et de l'organisation du travail.

#### ***Montée en compétences et diversification des fonctions***

Raphaële Gilbert, mais aussi, entre autres, Laurence Rey et Anne Boraud-Membrède ont rappelé les conséquences de l'introduction de technologies nouvelles sur les connaissances et les compétences des professionnels des bibliothèques.<sup>51</sup> La dimension technique du métier a fortement évolué notamment en matière informatique, et il n'est plus tant question aujourd'hui de connaître les arcanes du catalogage que de savoir repérer les bons outils et les utiliser pour s'orienter dans une information numérique, en ligne et multiforme. Pour pouvoir exercer dans un service de références en ligne du type du *Guichet du Savoir* de la Bibliothèque municipale de Lyon, il ne suffit plus d'être capable de localiser les contenants (les livres) dans la bibliothèque, il faut aussi savoir aller chercher l'information primaire elle-même, l'analyser, la synthétiser et la mettre en forme pour la rendre accessible à l'utilisateur qui la demande.<sup>52</sup> L'éditorialisation des contenus (comme avec *Points d'actu !* à la

<sup>48</sup> LUTZ, Marion, *op. cit.*, p. 32.

<sup>49</sup> LUTZ, Marion, *op. cit.*, p. 39.

<sup>50</sup> Voir les résultats sur le blog de l'association *La 27ème Région* : <http://territoiresenresidences.wordpress.com/tag/residence-lezoux/>.

<sup>51</sup> GILBERT, Raphaële, *op. cit.*, p. 71.

REY, Laurence, *Nouvelles compétences en bibliothèques : profil de postes et plan de formation des personnels au regard de l'évolution des services*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Enssib, 2010, p. 21 et suivantes (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48301>>) (consulté le 15/07/13) ;

BORAUD-MEMBREDE, Anne, *Les bibliothécaires face aux techniques non-identitaires : discours et représentations*, Mémoire d'étude du diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Enssib, 2009, p. 24 et suivantes. (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48317>>) (consulté le 14/07/13).

<sup>52</sup> Cf. DI PIETRO, Christelle, CALENGE, Bertrand, « Le Guichet du savoir : répondre aux demandes de contenus », *BBF*, 2005, n°4, p.38 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-04-0038-008>>) (consulté le 02/11/13).

Bibliothèque municipale de Lyon) exige des compétences de rédaction et de communication adaptées au web, mais l'activité de catalogage n'a pas non plus disparu. La gestion des bibliothèques numériques requiert une parfaite maîtrise de l'environnement juridique ainsi que des connaissances techniques approfondies, en matière de gestion de bases de données, de formats d'images et de métadonnées. Les évolutions attendues des règles internationales de catalogage, avec la mise en œuvre du modèle FRBR (*Functional Requirements for Bibliographic Records*), représentent une autre grande source de changement potentiel à laquelle tous les professionnels seront confrontés dans la décennie à venir.<sup>53</sup> A titre d'exemple, nous pouvons citer le référentiel emplois et compétences de la BNF qui lors de sa dernière mise à jour a développé les besoins en matière de contrôle de gestion, « du fait de la modernisation des procédures financières et comptables », en matière de nouveaux aspects du catalogage (métadonnées) ainsi que le « besoin de compétences renforcées dans le domaine du droit » (droit d'auteur et marchés publics).<sup>54</sup> Mais, au-delà d'un progrès technique auquel les bibliothécaires sont finalement habitués, l'arrivée d'internet et des nouvelles technologies de l'information représente un vrai changement de paradigme puisque ce n'est plus seulement la technique qui change, c'est la technologie qui change les usages faits de la bibliothèque.<sup>55</sup> L'informatisation des bibliothèques elle-même n'avait pas apporté un tel changement. Anne Boraud-Membrède met en évidence l'ambivalence de la culture des bibliothécaires par rapport aux technologies : « à la fois sensible au changement et attachée à la stabilité, la profession est poussée, par la rapidité des innovations technologiques, à opter pour une adaptation permanente qui s'avère quelque peu déstabilisante. »<sup>56</sup>

Les professionnels des bibliothèques sont amenés à contribuer aux activités d'animation, de médiation et de formation. Ils participent à l'accueil des élèves dans le cadre des visites de classes, aux ateliers de pratiques artistiques... et bientôt, à l'accueil des enfants sur le temps péri-scolaire. On leur demande d'aller au-devant du public pour l'aider à s'orienter dans le bâtiment ou dans le catalogue ; la formation des usagers n'est plus l'apanage de bibliothèques universitaires et a fait son apparition dans les espaces multimédia des bibliothèques de collectivités locales, couvrant des domaines très larges allant de la recherche d'information à l'initiation à la création artistique numérique, en passant par les formations à la bureautique ou à la recherche d'emploi. La part du temps de travail consacré au travail interne (c'est-à-dire, à la gestion des collections) diminue au profit du temps passé au service des publics (26,4 % en moyenne des activités des bibliothécaires, tous corps confondus, sont consacrées à la gestion des collections, contre 42,7 % au service public<sup>57</sup>), ce qui constitue, pour D. Arot et B. Lecoq, un « bouleversement culturel majeur ».<sup>58</sup>

Pour les professionnels des bibliothèques, le glissement des activités des collections vers les services au public a pour conséquence une exigence accrue des employeurs en termes de compétences relationnelles et pédagogiques. Frédéric Saby remarque que ce glissement s'opère pour tous les professionnels, quel que soit leur grade : agents de catégorie C et assistants de catégorie B sont appelés à

---

<sup>53</sup> Cf. CROISSANT, Charles R., « FRBR an RDA : What they are and how they may affect the future of libraries », *Theological librarianship*, vol. 5, n°2, juillet 2012 (disponible sur le site <<https://journal.atla.com/ojs/index.php/theolib/article/view/234>>) (consulté le 02/11/13).

<sup>54</sup> AROT et LECOCQ, *op. cit.*, p. 25.

<sup>55</sup> JACQUESSON, Alain et RIVIER, *Bibliothèques et documents numériques, concepts, composantes, techniques et enjeux*, Paris, Electre – Éd. du Cercle de la Librairie, 2005. p.17.

<sup>56</sup> BORAUD-MEMBREDE, Anne, *op. cit.*, p.68.

<sup>57</sup> AROT Dominique, et LECOQ, Benoît, *op. cit.*, p. 33-34.

<sup>58</sup> *Ibidem* p. 46.

Intervenir, à des degrés différents, dans l'accueil, la médiation et la formation des usagers. De même on attend des catégories A qu'ils prennent plus le public en considération, en organisant les outils d'évaluation de la satisfaction. Ceci représente pour tous un changement culturel conséquent par rapport aux missions de magasinage, de catalogage, de gestion des collections et même d'animation culturelle qui étaient leur apanage depuis des décennies. Néanmoins, les réflexions les plus récentes<sup>59</sup> s'accordent sur le fait qu'il est une catégorie pour laquelle le positionnement devient plus problématique que les autres, du fait de la montée en compétences du métier de bibliothécaire : celle des agents de catégorie C, qui sont les magasiniers des bibliothèques universitaires, et les adjoints du patrimoine de la fonction publique territoriale. Pour ceux-ci, la question de leur disparition du monde des bibliothèques est posée : à la Plaine-Commune par exemple, on n'hésite pas à recruter des agents sur-diplômés et à transformer ultérieurement leurs postes en catégorie B ou A, au fur et à mesure des réussites aux concours et des évolutions de carrière.<sup>60</sup> Ailleurs, on attend qu'un effectif d'agent C et demi soit libéré pour recruter un B... Dans beaucoup de bibliothèques, le nombre de catégories C diminue. Concurrencés par les moniteurs étudiants pour l'accueil du public, par les automates pour le prêt, par l'externalisation pour l'équipement et la reliure, menacés par la généralisation du libre-accès et la disparition des magasins (sauf dans les établissements possédant une grande collection patrimoniale), et même par la dématérialisation des supports qui fait baisser les transactions, les agents de catégorie C ne trouveront leur salut qu'en se réorientant vers les services au public, notamment le renseignement bibliographique de premier niveau, la formation et l'animation. D. Arot et B. Lecoq en sont convaincus : « d'une manière générale, les fonctions des agents de catégorie C sont appelées à être rehaussées et diversifiées », quitte à devoir se reconvertir.<sup>61</sup> I. Martin et M. Coulon font cependant remarquer que la situation est contrastée : dans les petites bibliothèques communales dépendant des réseaux de BDP, nombre d'agents de catégorie C remplissent de véritables fonctions de manager, encadrant une équipe de bénévoles tout en assurant des tâches techniques variées.

On assiste ainsi à une montée en compétences des bibliothécaires ainsi qu'à une diversification de leurs activités. Pour rendre possible cette évolution, les modalités de leur recrutement ainsi que celles de leur formation évoluent.

### ***Diversification du recrutement et importance de la formation continue***

Avec la diversification des activités, le besoin en compétences spécifiques, éloignées du métier traditionnel de bibliothécaire, se fait sentir. Les bibliothèques qui sont engagées dans un processus d'innovation éprouvent le besoin d'embaucher des profils qui n'appartiennent pas aux filières bibliothèque ou culturelle traditionnelles : besoin d'une personne diplômée en communication pour un responsable de la communication externe, besoin d'un rédacteur pour la gestion administrative, mais aussi d'un ingénieur informaticien pour la bibliothèque numérique, d'un enseignant pour les activités pédagogiques, d'un animateur multimédia... Afin d'y parvenir, les chefs d'établissement doivent composer avec un statut qui ne leur laisse pas toute latitude et ces recrutements encore considérés comme atypiques sont parfois difficiles à faire accepter à la fois par les directions des ressources humaines, qui peuvent avoir

<sup>59</sup> Cf. SABY, Frédéric, *op. cit.*, p. 181 et suivantes et AROT Dominique, et LECOQ, Benoît, *op. cit.*, p. 50 et suivantes.

<sup>60</sup> ROZELOT, Elizabeth, « La catégorie C : un lieu de passage, un temps de formation », *Bibliothèque(s)*, n°46, octobre 2009, p. 24-25 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/index-des-revues?selecCollection=1420#haut>>) (consulté le 06/10/13).

<sup>61</sup> AROT Dominique, et LECOQ, Benoît, *op. cit.*, p. 51.

du mal à comprendre en quoi le métier de bibliothécaire évolue, et par les collègues en place qui peuvent s'inquiéter de la présence de professions « étrangères » dans un univers qui est resté longtemps « biblio » centré.

Enfin, les outils et les ressources évoluant très vite, la capacité à se former continuellement ainsi qu'à organiser une veille professionnelle, collaborative ou individuelle, sont devenues des qualités impératives des collaborateurs. La formation continue joue de ce point de vue un rôle essentiel dans l'évolution du métier de bibliothécaire. Les agents de service public peuvent s'appuyer sur les dispositifs d'encouragement à la formation professionnelle tout au long de la vie mis en place à l'occasion de la Révision Générale des Politiques Publiques en 2007 : le Droit Individuel à la Formation (DIF) ainsi que la Validation des Acquis de l'expérience (VAE).<sup>62</sup> Néanmoins, Laurence Rey a souligné que ces dispositifs étaient surtout favorables, pour l'instant, aux cadres, alors que le besoin d'évolution professionnelle concerne tous les agents de bibliothèques, quelles que soient leur catégorie et leur fonction.<sup>63</sup>

### **IB3- De nouvelles organisations et méthodes de travail**

#### ***Pluri-activités, polyvalence, transversalité et mode projet***

Dans son introduction à l'ouvrage collectif qu'il a dirigé, *Bibliothécaire, quel métier ?*<sup>64</sup>, Bertrand Calenge met en exergue le consensus établi par la profession, selon lequel le métier de bibliothécaire est caractérisé par la grande diversité de ses fonctions ; Christophe Pavlidès, directeur de Médiadix, renchérit : « tantôt médiateur, tantôt magasinier-conservateur, tantôt administratif, tantôt technico-ingénieur, tantôt chercheur-acquéreur, le bibliothécaire (de tout statut) est un personnage étrange qui change de fonction voire de métier plusieurs fois par jour ». <sup>65</sup> Les consultantes Muriel Coulon et Isabelle Martin s'accordent également à dire que ce qui singularise la profession de bibliothécaire, c'est bien la grande pluralité des activités pour une même personne. Cette diversité prend encore plus d'ampleur à l'aune des questionnements sur le métier qu'occasionne l'avènement du numérique et les nouveaux services qu'il induit. En outre, dans un contexte d'extension des horaires d'ouverture et de gel des effectifs, cette diversification conduit nécessairement à l'introduction d'une plus grande polyvalence dans les profils de poste : en effet, il serait impossible de mener à bien toute la palette d'activités en bibliothèques sans décloisonner les services. Les plannings par rotation des personnes sur différents postes permettent de répondre à cette exigence et aussi de remédier aux dysfonctionnements quotidiens comme le remplacement des absences : les employeurs ont besoin qu'un agent soit par exemple capable de tenir un poste en jeunesse aussi bien qu'au service adultes.

Les mêmes contraintes de recherche d'efficience (ou comment employer au mieux les moyens humains et budgétaires) conditionnent les méthodes utilisées pour mettre en œuvre l'innovation. La recherche de la transversalité ainsi que le fonctionnement en mode projet sont devenus les deux moyens les plus couramment appliqués dans les bibliothèques comme dans tout type d'organisation. A la bibliothèque de Sciences Po par exemple, c'est le constat de l'inadéquation de l'organisation à la mise en œuvre des nouvelles missions de la bibliothèque qui a conduit en 2010 au projet de réorganisation des services. En effet leur

<sup>62</sup> Cf. loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique.

<sup>63</sup> REY, Laurence, *op. cit.*, p. 17.

<sup>64</sup> CALENGE, Bertrand (dir.), *Bibliothécaire, quel métier ?*, Paris, Electre-Ed. du Cercle de la librairie, 2004 (Bibliothèques).

<sup>65</sup> PAVLIDES, Christophe, cité par REY, Laurence, *op. cit.*, p. 29.

fonctionnement, sous la forme d'un organigramme en râteau, sans véritable encadrement intermédiaire, s'est révélé impropre au développement de nouveaux projets, notamment ceux liés au développement du numérique. La définition de missions transversales ainsi que la mise en place de groupes projets, auxquels l'ensemble du personnel doit participer sur une partie de son temps de travail, ont permis de mener à bien des chantiers à court terme où le travail collectif, multidisciplinaire a du sens, telle que la refonte du site web de la bibliothèque. De plus en plus, les directions des ressources humaines encouragent ainsi les bibliothèques à introduire de la transversalité et du mode projet dans leur fonctionnement.

### *Management, externalisation et pragmatisme*

Ce qui caractérise enfin l'organisation des bibliothèques aujourd'hui est la part de plus en plus importante du temps que le directeur de l'établissement, entouré de son équipe de direction, consacre au management, ce qu'a cherché à analyser A. Boraud-Membrède.<sup>66</sup> Les directeurs des bibliothèques des collectivités locales sont déjà habitués à rendre des comptes à leur tutelle et à négocier avec elles leurs moyens humains et budgétaires ; ils ont mis en place les outils de suivi et d'évaluation qui les aident à piloter leur activité. Avec la loi LRU, les mêmes compétences sont désormais exigées de la part des directeurs de bibliothèques universitaires. Pour Daniel Renoult, la loi LRU constitue un tournant et un changement culturel pour les directeurs de bibliothèques universitaires car on leur demande de s'impliquer dans la politique globale de l'université, de fixer des objectifs stratégiques et de les évaluer, de communiquer auprès des lecteurs sur les services offerts, de trouver de nouvelles sources de revenus comme le mécénat. Ils doivent rendre des comptes à des présidents d'université qui auront comme préoccupation première la rationalisation des dépenses documentaires.<sup>67</sup> Pour Frédéric Saby, la double compétence des conservateurs et des bibliothécaires, en management et sur l'aspect scientifique de la collection, doit être renforcée par une compétence accrue sur les publics (sociologie des publics, méthodologies d'enquête, formation).<sup>68</sup>

La professionnalisation de l'encadrement des ressources humaines progresse par ailleurs et trouve une concrétisation dans les entretiens professionnels qui sont rendus obligatoires dans la fonction publique par le décret du 17 septembre 2007. Plus qu'un moment qui permet de faire le point sur la progression de carrière d'un agent, ses besoins de formation et la réalisation de ses objectifs, l'entretien professionnel est un outil au service du management, puisque à travers sa mise en œuvre c'est toute une ligne d'encadrement intermédiaire qui a été définie – niveau d'encadrement qui fait défaut aux bibliothèques, comme le pointe le rapport de l'IGB.<sup>69</sup> L'exercice du management en bibliothèque se teinte de méthodes pragmatiques en termes d'efficacité et de coûts. Pour faire face à un rythme de changement qui s'accélère, pour être capable d'innover malgré des contraintes de plus en plus fortes, la bibliothèque doit faire preuve de réactivité. Or de nos jours, la mise en œuvre d'une amélioration des services qui prendrait dix ans ne représente pas une réponse flexible, réactive et innovante. Aux États-Unis, le directeur des bibliothèques de l'université d'Emory semble s'être inspiré de la méthode japonaise dite « kaizen »<sup>70</sup> pour mettre au

<sup>66</sup> BORAUD-MEMBREDE, *op. cit.*, p. 29 et suivantes.

<sup>67</sup> Cité par SABY, Frédéric, dans ROCHE, Florence, et SABY, Frédéric, *op. cit.*, p. 175.

<sup>68</sup> SABY, Frédéric, *op. cit.*, p. 185.

<sup>69</sup> AROT Dominique, et LECOQ, Benoît, *op. cit.*, p. 47.

<sup>70</sup> Le terme de *kaizen* est la fusion des deux mots japonais *kai* et *zen* qui signifient respectivement « changement » et « bon » ; c'est une méthode de gestion de la qualité mise au point par l'industrie japonaise dont le principe repose sur un système d'amélioration continue et quotidienne des processus de production. (Source : *Wikipédia*).

point ce qu'il a appelée une amélioration « par progressions opportunistes » : il s'agit de découper et de phaser un plan d'amélioration sur le long terme en projets d'une durée annuelle, plus commodes à mettre en œuvre, plus faciles à financer, et plus réactifs à des besoins qui évoluent en permanence.<sup>71</sup>

L'externalisation constitue un autre exemple de gestion pragmatique : l'équipement des livres, le catalogage rétrospectif, les opérations de numérisation « peuvent être confiés sans dommages à des prestataires extérieurs »<sup>72</sup> et permettent de consacrer la force de travail à d'autres tâches. Par exemple, la médiathèque Hugo Pratt de Clermont-Communauté a passé avant son ouverture un marché d'équipement des documents avec pour objectif la volonté de mobiliser au maximum l'équipe sur la sélection des documents de la nouvelle construction, de simplifier le circuit du document, d'optimiser le transport, la manutention et le stockage, tout en assurant la continuité du service public en conservant des agents disponibles pour l'activité de l'ancienne bibliothèque.<sup>73</sup> Pourquoi pas, un jour, externaliser la sélection de segments d'acquisition (les choix de nouveautés d'un domaine peuvent facilement être délégués à un libraire), et demander aux acquéreur de se transformer en chef de rayon, afin de les obliger à penser d'un même mouvement achats, désherbage et adéquation aux besoins du public ? Le choc culturel serait rude pour les professionnels, mais il peut se justifier très prosaïquement.

Le métier de bibliothécaire est donc en train d'évoluer considérablement : pour Frédéric Saby, il connaît même une « rupture symbolique ».<sup>74</sup> Montée en compétences, diversification des activités, évolution de l'organisation du travail, professionnalisation de l'encadrement et management des bibliothèques sont autant d'évolutions qui ont un impact fort sur les pratiques mais aussi sur l'identité professionnelle des bibliothécaires. Ces changements trouvent leur origine dans l'évolution du contexte des bibliothèques (technologique, sociétal, etc.), ils sont multiples, juxtaposés et concomitants. Leur mise en œuvre ne relève pas simplement de l'accompagnement du changement technique car ils remettent en cause l'objet même de l'activité de la bibliothèque. Dans le même temps, ces évolutions remettent en question la place de la bibliothèque dans la société, ce qui fait dire à Anne-Marie Bertrand qu'il règne parfois dans la sphère bibliothéconomique une atmosphère « fin de siècle » où tout le monde s'inquiète et cherche à comprendre les évolutions observées.<sup>75</sup> Les caractéristiques actuelles essentielles du changement en bibliothèques sont donc sa complexité et le fait qu'il remette en cause le sens du métier. On comprend mieux, dès lors, la difficulté de l'accompagnement du changement en bibliothèque, à cette époque charnière.

Notre époque plus que les précédentes voit les bibliothèques confrontées au changement en permanence. Dans un environnement mouvant, où tout bouge en même temps, et où tout est remis en question, on peut parler de complexité au sens où l'entend Edgar Morin. C'est en même temps, une formidable opportunité d'évolution. Accompagner les personnels dans ces changements et ces questionnements représente un défi pour les managers. Des outils et des méthodes, qu'on regroupe sous l'expression « accompagnement du changement », sont à leur disposition pour le relever.

<sup>71</sup> FORREST, Charles et BOSTICK, Sharon, *op. cit.*, p. 143.

<sup>72</sup> AROT Dominique, et LECOQ, Benoît, *op. cit.*, p. 49.

<sup>73</sup> MANS, Dominique, « Une saison en transfert (...) », *op. cit.*

<sup>74</sup> SABY, Frédéric, *op. cit.*, p. 187.

<sup>75</sup> Citée par BORAUD-MEMBREDE, *op. cit.*, p. 22.

## II- L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT, DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

---

De nombreux outils sont à la disposition des dirigeants de bibliothèques qui ont à piloter un changement dans leur établissement : manuels, formations, consultants... Mais avant de s'engager dans une formation ou de faire appel à un prestataire, il est utile de connaître les principes et ressorts de l'accompagnement du changement en général. Nous aborderons d'abord les questions de vocabulaire et de concept afin de discerner ce que désignent les termes de changement, de conduite et d'accompagnement du changement, quels sont les objectifs et les intérêts d'une telle démarche et ce qu'elle signifie dans le cas particulier des services publics ; nous verrons ensuite, de manière plus pratique, sur quels principes se fondent les méthodes de conduite du changement telles qu'elles sont enseignées dans les écoles de management ou mises en œuvre par les consultants, pour gérer le changement au niveau individuel mais aussi collectif, sous l'angle de la gestion sociale du changement.

### IIA- L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT, PRINCIPES ET MÉTHODES

#### IIA1- Questions de vocabulaire

##### *Le changement : processus ou résultat ? Rupture ou continuité ?*

La première caractéristique du changement tient à l'acception différente que ce mot peut prendre en fonction des locuteurs. Gérard-Dominique Carton dans l'introduction de son *Éloge du changement*<sup>76</sup> s'appuie sur les définitions du Grand dictionnaire Larousse pour expliquer le caractère polysémique du terme « changement » : « action de modifier ou de se modifier. Résultat de cette action ». Ainsi, selon les personnes ou les situations, le mot changement va désigner le processus mis en œuvre pour aboutir à une nouvelle situation ; pour d'autres, il s'agira du résultat de ce processus, c'est-à-dire de la nouvelle situation elle-même. La deuxième caractéristique du changement se situe dans la subjectivité de sa perception : certaines personnes vont voir un grand changement là où d'autres n'en voient aucun ou presque. Par exemple, un changement de logiciel de gestion de bibliothèque ne va pas être considéré comme un grand changement pour un informaticien qui n'y verra qu'un outil différent pour effectuer les mêmes tâches, avec les mêmes fonctionnalités et la même architecture ; il pourra par contre être totalement déroutant pour une personne qui ressentira le changement d'interface comme un obstacle à la manipulation du logiciel et se trouvera en difficulté dans sa pratique professionnelle quotidienne. La troisième caractéristique du changement tient au temps durant lequel un changement est considéré comme tel par les personnes, c'est-à-dire au temps qu'il va leur falloir pour l'intégrer : certaines vont s'accoutumer rapidement d'une nouvelle d'interface et intégrer le changement, alors que d'autres vont traîner longtemps d'anciens réflexes et vont après plusieurs années encore parler du « nouveau système ». Ainsi, Gérard-Dominique Carton pose le changement comme une équation à trois inconnues, qui sont fonctions du temps de la personne (pensé et vécu), de son affectivité (son système de perception) et de ses aspirations (réelles et virtuelles).

<sup>76</sup> CARTON, Gérard-Dominique, *Éloge du changement : Méthodes et outils pour réussir un changement individuel et professionnel*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Pearson Education France, 2006, p. 19.

Dans les organisations – les entreprises ou les administrations, le changement apparaît être un terme galvaudé tant les facteurs de changement sont nombreux. David Autissier et Jean-Michel Moutot parlent même de « valse du changement ». <sup>77</sup> Les changements peuvent être de différentes natures : changement de compétences, de procédures, changement de postes, de structure, changement de mode de management... En bibliothèque, les changements se traduisent couramment par les formes suivantes : changement organisationnel (nouvel organigramme, nouvelle organisation du circuit du document, introduction du management en mode projet...), changement de tutelle (une bibliothèque municipale passe dans le giron de l'intercommunalité suite à un transfert de compétence), changement technologique (automatisation, réinformatisation, introduction des supports numériques...), changement juridique (nouvelles conditions d'emploi des intérimaires au niveau de la collectivité, modification des seuils de marchés publics...), changement lié au lancement d'une nouvelle offre ou d'un nouveau service... Il est difficile de dresser une typologie des changements, car tous ont la caractéristique d'avoir un impact au-delà de leur sphère opérationnelle de départ (par exemple, une modification des conditions d'emploi des intérimaires aura un impact sur la gestion des remplacements, mais aussi sur la gestion des plannings, les activités de l'accueil, la formation à l'accueil de ces personnels...)

De fait, le changement est une réalité omniprésente : dans les bibliothèques comme ailleurs, nombreux sont les professionnels qui s'accordent à dire que le changement est permanent, puisque les environnements professionnel, technologique et sociétal imposent des adaptations continues. Ainsi, d'aucuns affirment qu'il n'y a pas de changement, puisqu'il y en a tout le temps, supposant par là qu'on s'y adapte – presque – naturellement. Cette perception a peut-être poussé ceux qui travaillent à la conduite du changement à donner une définition plus radicale de la notion : ainsi pour D. Autissier et J.-M. Moutot, le changement est une rupture « entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès ». <sup>78</sup> La rupture peut concerner différents aspects d'une organisation : ses pratiques, ses outils, son organisation fonctionnelle, ses savoirs, sa stratégie ou encore sa culture. Cette conception du changement en fonction de sa radicalité présente l'avantage de pouvoir argumenter en faveur de son accompagnement : si un changement est radical, il est potentiellement dangereux pour l'organisation, donc il doit être accompagné. En outre, cette conception donne au changement une connotation positive dont peuvent s'emparer les dirigeants motivés par la nécessité de justifier des transformations du système et de son fonctionnement. Il n'est que de se rappeler le slogan de la dernière campagne présidentielle de François Hollande : « Le changement, c'est maintenant ! ».

### ***Conduite ou accompagnement du changement ?***

D'un point de vue de management des entreprises, la conduite du changement est une technique de gestion qui est apparue dans les années 90. En France, c'est l'échec de la mise en place du système informatique SOCRATE à la SNCF en 1993 qui a fait prendre conscience du rôle clé de l'accompagnement du changement dans la réussite d'un projet. D'abord appliquée dans le cadre de grands projets informatiques, elle consistait à la mise en place d'actions de communication et de formation destinées à accompagner la mise en œuvre de nouvelles techniques et

---

<sup>77</sup> AUTISSIER, David, MOUTOT, Jean-Michel, *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage*, 2ème éd., Paris, Dunod, 2010, p.9.

<sup>78</sup> AUTISSIER, David, et MOUTOT, Jean-Michel, *op. cit.*, p. 6.

procédures. Avec l'augmentation de la fréquence des situations exceptionnelles de changement dans les entreprises, liées à un environnement de plus en plus concurrentiel, la conduite du changement s'est enrichie d'études d'impact et de plans d'accompagnement des transformations. Des méthodes de conduite du changement ont ainsi été théorisées par des enseignants-chercheurs en management tels que les Américains Rosabeth Moss Kanter<sup>79</sup>, Peter Drucker<sup>80</sup> et Peter Senge.<sup>81</sup> Les grands cabinets de conseil s'en sont emparés en proposant des méthodes opérationnelles fondées sur deux approches principales : l'une issue des méthodologies de gestion de projet, l'autre du domaine psychologique de type « coaching ». D'autres auteurs comme D. Autissier et J.-M. Moutot ont mis au point des méthodes mêlant les deux approches.<sup>82</sup>

Si dans la plupart de la littérature les expressions de « conduite » et d'« accompagnement » du changement semblent employées indifféremment pour désigner le processus qui vise à maîtriser la transformation de l'organisation dans un contexte de mutation, il appert qu'elles revêtent aussi des sens différents selon l'angle par lequel on les approche. Ainsi en gestion de projet on va plutôt parler de « conduite » du changement, insistant par là sur la nature stratégique du processus ; on parlera même de « pilotage » du changement pour désigner plus précisément les actions d'évaluation de sa conduite et de sa réussite. En psycho-sociologie, on entendra plutôt parler d'« accompagnement » du changement, mettant en exergues le caractère humaniste de la démarche. Certaines écoles encore considèrent que l'accompagnement est une étape de la conduite du changement, la première étant constituée du diagnostic, la deuxième de l'accompagnement proprement dit (à travers des actions de communication et de formation), la troisième étant le pilotage opérationnel du changement. Dans tous les cas néanmoins, il s'agit d'anticiper les conséquences du changement pour en prévenir les risques. Enfin on pourra entendre parler de « dynamique » du changement : en management, cela désigne les processus qui visent à accompagner le changement pour en faciliter la diffusion et l'intégration dans l'organisation.

On pourra reprocher à l'accompagnement du changement d'être une énième mode managériale dont l'objectif est de faire vendre des prestations de conseil. Pezet et Le Roux<sup>83</sup> ont dans cet esprit souligné qu'il existe aujourd'hui une « nébuleuse » de prestations dérivées de l'accompagnement : ils citent le « counseling », qui consiste en l'apport d'aide en situation opérationnelle, le tutorat qui suppose une prise en charge collective par une personne plus expérimentée, le « sponsoring » qui instaure une relation privilégiée entre un parrain et son filleul, le « mentoring » qui est une forme de tutorat inter-générationnel où le mentor fait figure de modèle, ou encore le « coaching » qui a pour objet le développement du potentiel d'un collaborateur. Selon Pezet et Le Roux, ces pratiques d'accompagnement ont en commun le fait de n'être que « des palliatifs du management » : elles ne seraient là que pour soulager des souffrances et remédier aux défaillances de l'organisation qui les ont causées. Effectivement, l'accompagnement à ce stade n'est plus autre chose qu'un palliatif. L'objet des méthodes d'accompagnement du changement réside justement dans l'anticipation afin d'éviter la souffrance : ainsi dans une organisation la mise en

---

<sup>79</sup> KANTER, Rosabeth Moss, *The change masters : innovation and entrepreneurship in the American corporation*, Simon and Schuster, 1984.

<sup>80</sup> DRUCKER, Peter, *L'avenir du management*, Paris, Village mondial, 1999.

<sup>81</sup> SENGE, Peter, *La cinquième discipline*, 1990, et *La danse du changement*, Éditions Générales First, 1999.

<sup>82</sup> AUTISSIER, David, et MOUTOT, Jean-Michel, *ibid.*

<sup>83</sup> PEZET, Eric et LE ROUX Annaïg, « La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? », *Management & Avenir*, 2012, n°53/3, p. 91-102 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-3-page-91.htm>>) (consulté le 14/07/13).

œuvre d'actions d'accompagnement du changement est bien plus le signe du souci d'efficacité du management plutôt que de sa défaillance.

Ces principes étant posés, il n'en reste pas moins nécessaire de clarifier les objectifs de l'accompagnement du changement pour en démontrer l'intérêt.

## **IIA2- Pourquoi accompagner le changement ?**

### ***Les objectifs de l'accompagnement du changement***

Avant d'aborder les méthodes d'accompagnement du changement, et après avoir abordé les questions de définition, il est opportun de s'interroger sur les objectifs d'une telle entreprise. De nos jours, le changement est sans doute devenu l'activité la plus chronophage des organisations. Les risques liés au changement représentent en effet pour elles un enjeu majeur : des enjeux de nature économique et financière, mais aussi des enjeux en termes de coût humain. En effet, au-delà des enjeux financiers, le postulat de base de la conduite du changement est que la considération que l'on accorde à la force de travail est l'une des dimensions les plus importantes à prendre en compte pour toute organisation voulant amener du changement. Pour limiter les risques, il est nécessaire de prévoir un accompagnement humain du changement, en amont et en aval. Aussi, de plus en plus d'entreprises et d'administrations internalisent la fonction de conduite du changement pour accompagner leurs projets.

Dans la plupart des cas, le premier objectif cité par les pilotes du changement est la gestion de la résistance au changement. En effet, dans tout projet de changement, il se produit naturellement et presque mécaniquement un phénomène de résistance, car l'être humain a naturellement peur du changement. Pour lui, le changement implique de quitter une situation qu'il connaît pour une autre qu'il ne connaît pas. Ce processus s'apparente au processus de deuil. Ainsi les organisations qui mettent en œuvre un changement sont confrontées à ce que les auteurs des manuels de management nomment la « vallée du désespoir ». Il s'agit du moment où, après la réalisation du changement, les individus, les groupes et l'organisation elle-même connaissent une période de creux, de baisse d'efficacité, qui correspond au temps nécessaire et naturel pour s'adapter, apprendre le changement. Accompagner l'organisation et les personnes à ce moment clé permet d'éviter des situations de crise et de réduire la durée et l'intensité de cette phase.

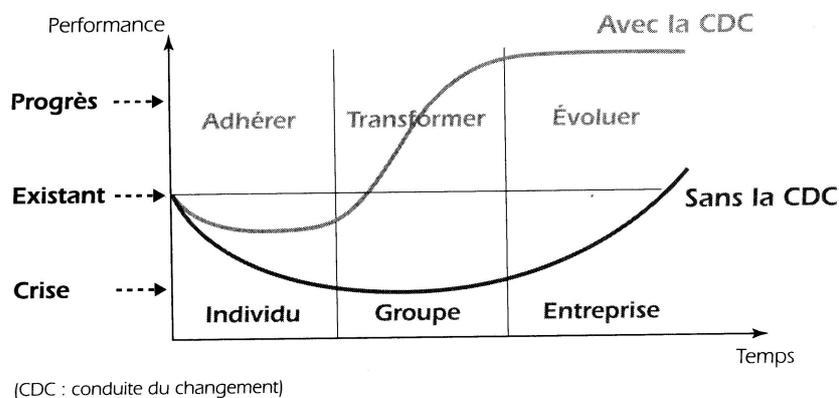
Cependant, D. Autissier et J.-M. Moutot donnent à l'accompagnement du changement trois autres objectifs<sup>84</sup> : le premier se situe au niveau des individus et réside dans l'adhésion des principaux acteurs et bénéficiaires du projet. Ce rôle de l'accompagnement du changement a été unanimement jugé comme étant déterminant par les pilotes de changement que nous avons interrogés. Il s'agit d'associer toutes les personnes concernées par le projet, ou les représentants de chaque type d'acteurs (professionnels, usagers...), afin de connaître leurs besoins et leurs attentes vis-à-vis de l'idée du projet. Il s'agit aussi de les faire adhérer au projet, en étant partie prenante de la détermination de ses modalités. De ce point de vue, les auteurs relèvent que joue ici une évolution sociologique qui fait qu'aujourd'hui les individus ne se contentent plus simplement d'obéir aux ordres mais désirent s'inscrire dans une dynamique de « co-construction ». La mise en place de dispositifs de concertation sera donc une clé de l'accompagnement du changement. Le deuxième objectif se situe au niveau du groupe et correspond à la « transformation » du projet qui peut s'opérer grâce à la participation des acteurs. Il

<sup>84</sup> AUTISSIER, David, et MOUTOT, Jean-Michel, *op. cit.*, p. 19.

## II- L'accompagnement du changement, de la théorie à la pratique

s'agit à la fois de mieux définir les contours du projet mais aussi de le traduire en actions concrètes : les acteurs sont mis en situation de réaliser la mise en œuvre du projet à travers des solutions opérationnelles qu'ils ont eux-mêmes imaginées. Cela permet d'éviter de rester au stade des bonnes intentions. Le troisième objectif se situe au niveau de l'organisation et tient à la capacité d'évolution à long terme attendue du projet. D. Autissier et J.-M. Moutot rappellent que les objectifs d'un projet de changement concernent plusieurs niveaux de résultat : des résultats opérationnels (par exemple, réorganiser le circuit du document), des résultats projet (respecter le budget et le planning du projet), des résultats « business » (diminuer le temps de traitement des nouveautés et améliorer leur délai de mise en rayon) et des résultats « culturels » (développer l'autonomie des agents chargés du traitement des documents, développer une culture de respect des délais). L'accompagnement du changement vise à rendre possible ce dernier type de résultats : il s'agit d'inscrire le changement dans la durée et dans la culture professionnelle locale, grâce à une évolution des comportements et des compétences. Cela peut prendre plusieurs années, et c'est l'accumulation de projets qui vont dans le même sens qui favorisera une telle évolution culturelle de l'organisation.

En résumé, l'accompagnement du changement est avant tout un levier de productivité, en ce qu'il facilite l'apprentissage du changement. Tout ce qui a été mis en œuvre avant la réalisation du changement (dispositifs de concertation, de communication, de formation, de suivi...) permet d'atténuer le moment de grande perturbation qui suit immédiatement la réalisation du changement. Accompagnées, les équipes trouveront plus rapidement un nouvel équilibre de nature à reprendre avec efficacité leurs activités.



**Figure 1.6** – La courbe en S de la conduite du changement

AUTISSIER, David, MOUTOT, Jean-Michel, *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage*, 2ème éd., Paris, Dunod, 2010, p. 22.

### ***Les risques d'un changement non accompagné***

La conceptualisation des objectifs de l'accompagnement du changement en présente tout l'intérêt. On pourrait être encore plus radical et affirmer que l'accompagnement du changement représente la clé de la réussite d'un projet. Comme pour les objectifs, les risques d'un projet de changement non ou mal accompagné sont de trois ordres : risques pour les résultats de l'activité, risques pour les individus, et risques au niveau de l'organisation. Selon une étude du Gartner Group en 2004, 66 % des projets informatiques dépassent le budget, sont en retard ou ne mettent pas en

œuvre les fonctionnalités prévues<sup>85</sup> ; seul un quart des projets génère les bénéfices escomptés. D'autres études montrent que de 20 % à 30 % seulement des initiatives de changement produisent les résultats souhaités.<sup>86</sup> Ainsi, un projet non ou mal accompagné représente pour l'organisation un risque conséquent de perte de temps, d'argent, de productivité. Dans le secteur public, le service rendu aux usagers peut se dégrader parfois de manière inquiétante, et c'est l'image de l'organisation elle-même qui en pâtit (par exemple, la fusion des ASSEDIC et de l'ANPE en 2008 a été suivie d'une longue période de désorganisation qui a mis à mal les employés et les usagers ; aujourd'hui encore l'image de Pôle Emploi est considérablement dégradée). Au pire, un projet mal accompagné aboutit à un échec.

Les risques psychosociaux peuvent être la deuxième conséquence d'un projet non accompagné. D'après le Ministère du Travail, les risques psychosociaux sont « à l'interface de l'individu et de sa situation de travail ».<sup>87</sup> Ils recouvrent le stress ou l'épuisement professionnel mais aussi des violences comme le harcèlement moral ou le harcèlement sexuel. En France, ils ne sont ni définis juridiquement, ni mesurés statistiquement. Ils peuvent entraîner des pathologies professionnelles telles que des dépressions, des maladies psychosomatiques, des problèmes de sommeil, mais aussi générer des troubles musculo-squelettiques, des maladies cardiovasculaires, voire provoquer des accidents du travail. On parle également de trouble psychosocial lorsqu'un ou plusieurs déséquilibres tels que du stress, un mal être ou un sentiment d'inquiétude sont constatés chez les employés d'une même organisation. Ils se manifestent notamment par des arrêts maladie de courte durée : l'observation de l'absentéisme est souvent un bon indicateur du niveau de risque psychosocial dans une organisation. Les situations de changement, en déséquilibrant les rapports et les processus établis dans l'organisation, sont par définition de nature à provoquer chez les personnes des troubles psychosociaux. Isabelle Rindzunski a montré comment la non prise en compte des principes élémentaires de l'accompagnement du changement pouvait être un facteur de risque psychosocial. La perte de motivation est le premier de ces risques ; elle trouve son origine dans le manque d'écoute et une insuffisante prise en compte des besoins et attentes des personnes : « 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. »<sup>88</sup> L'individu a tendance à se replier sur lui-même et finit par être marginalisé. Le deuxième risque est le stress au travail, qui survient lorsque les rythmes sont inadaptés ou lorsque la charge de travail augmente, mais aussi, de manière moins évidente, lorsque les individus sont plongés dans un mouvement dont ils ne comprennent ni les objectifs, ni les moyens. Le travail de concertation et de participation peut permettre d'éviter cet écueil. Enfin le troisième risque est celui du conflit. Si la vision n'est pas partagée entre les parties prenantes du projet, si la communication sur le sens du projet a été déficiente, si l'écoute a été insuffisante, des individus, ou des groupes, s'enlissent dans la phase de résistance et provoquent le conflit ; si la force du groupe est suffisante, les représentants syndicaux sont alertés et le conflit peut se transformer en conflit social.

Remarquons enfin que les cas de non-changement posent les mêmes risques qu'un changement non ou mal accompagné. Pour G.-D. Carton, le non-changement « est matérialisé par les attentes d'évolution non satisfaites des collaborateurs ».<sup>89</sup>

<sup>85</sup> Cité par AUTISSIER, David, et MOUTOT, Jean-Michel, *op. cit.*, p. 14.

<sup>86</sup> Cité par COLLERETTE, Pierre, « Comment communiquer le changement? », *Gestion*, 2009, vol. 34, n°4, p. 39-47 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-gestion-2009-4-page-39.htm>>) (consulté le 15/07/13).

<sup>87</sup> Ministère du Travail, *Les risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?* [sans date] (disponible sur le site <<http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Les-RPS-c-est-quoi.html>>) (consulté le 14/11/13).

<sup>88</sup> RINDZUNSKI, Isabelle, *op. cit.*, p. 43.

<sup>89</sup> CARTON, Gérard-Dominique, *op. cit.*, p. 45.

Il s'ensuit une frustration des individus qui est aussi pénible à supporter pour ceux qui souhaitaient le changement que peut l'être l'effort d'adaptation pour ceux qui ne voulaient pas changer et qui y sont contraints. Il est à noter que les cas de conflits sociaux proviennent souvent d'une rupture entre les personnes qui adhèrent au changement et ceux qui s'y opposent, rupture qui trouve son origine dans une incompréhension fondamentale entre deux groupes de personnes qui appartiennent à des catégories sociales différentes (typiquement, cadres et non cadres). Réduire la zone d'incompréhension en améliorant la communication entre les deux groupes est alors la seule issue possible.

L'accompagnement du changement est une entreprise qui a d'abord été développée, on l'a vu, dans le secteur privé. Le secteur public est tout autant confronté à des situations de changement. Les méthodes et conceptions appliquées dans le privé sont-elles transposables dans le public ? Y a-t-il une spécificité de l'accompagnement du changement dans le secteur public ?

### **IIA3- L'accompagnement du changement dans les services publics**

#### *Quelques handicaps*

En réalité, et de l'avis des consultants que nous avons interrogés, la conduite du changement n'est pas fondamentalement différente selon qu'elle s'opère dans le secteur privé ou dans le secteur public. Néanmoins des auteurs se sont attachés à prendre en compte la particularité du secteur public pour mettre au point des méthodes adaptées : les principes en sont identiques à l'accompagnement du changement dans le secteur privé, mais certains aspects comme les ressorts de la motivation du personnel, ou la prise en compte de contraintes propres au fonctionnement bureaucratique français ont été privilégiés.<sup>90</sup> Christian Guyon a dressé le tableau des principales caractéristiques à avoir à l'esprit dans une perspective de conduite du changement dans le secteur public.<sup>91</sup> Selon cet auteur, les services publics souffrent d'un « handicap d'origine culturelle » qui tient au statut de la gestion. Les décideurs politiques auraient souvent une image péjorative de la gestion, qui est vue comme l'affaire des administratifs ; la gestion est donc méconnue et la difficulté du changement organisationnel a tendance à être sous-estimée : le choix de la technique doit suffire à produire le résultat souhaité. D'où l'accent mis sur les outils (le comment) et non le fond (le pourquoi), ce qui obère dès le départ les chances de réussite d'un changement.

Les conséquences en sont, pour l'auteur, le constat répété de nombreux dysfonctionnements : au niveau de la conception du changement, puisque les finalités sont floues, le fonctionnaire peut avoir l'impression d'assister à une succession de « modes » managériales, imposées d'en haut, au gré de la succession des exécutifs dont chacun veut laisser sa marque. Les dirigeants s'excluent souvent du changement, d'où des contradictions inévitables (par exemple, on réforme le système de rotation pour les plannings des soirées et du week-end, mais les cadres ne sont pas inclus dans la réforme). Au niveau de l'action, une organisation et une gestion des ressources humaines déficiente sont fréquentes : une faiblesse organisationnelle élémentaire souvent constatée est de ne pas prévoir le temps de travail nécessaire au projet, celui-ci venant s'ajouter à une charge de travail déjà conséquente. La gestion des ressources

<sup>90</sup> Voir par ex. GUYON, Christian et coll., *Réussir le changement dans le service public*, 2ème éd., Paris, Les Éditions d'Organisation, 2003 (coll. Service public).

<sup>91</sup> GUYON, Christian et coll., *Moderniser les services publics : mission possible. Guide Méthodologique pour la conduite du changement dans les services publics*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1998, p. 194 et suivantes (coll. Service public).

humaines n'est pas volontaire et la redistribution des gains de productivité (sous forme de meilleures conditions de travail, de promotions...) n'est pas prévue au départ du projet. En outre, les objectifs étant flous, les personnels ne parviennent pas à se motiver pour le projet de changement. Au fil du temps il devient ainsi de plus en plus difficile de les mobiliser car « si les modes et les dirigeants passent, la mémoire subsiste. »<sup>92</sup>

Christian Guyon pointe d'autres facteurs culturels qui ne placent pas le secteur public en position favorable par rapport au changement : un certain manque de professionnalisme voire une incompetence managériale transparaîtrait dans les projets (par exemple, dans une démarche participative, on désigne des volontaires pour former des groupes projet). Le manque d'efficacité des services est souligné, une erreur courante étant que les indicateurs budgétaires (mesurant la consommation des ressources) remplacent dans les tableaux de bord les indicateurs d'efficacité. Il l'explique par le fait que le fonctionnement bureaucratique fait que les éléments de satisfaction d'un poste de dirigeant (rémunération, avantages du poste, puissance...) sont directement corrélés au niveau du budget de la structure qu'il dirige (par exemple les primes d'un principal de collège étant liées à la taille de son établissement, il peut avoir tendance à tolérer les sureffectifs). Il est admis par ailleurs qu'un bon manager public serait celui qui ne fait pas de vagues, celui qui ne provoque pas de crise, ce qui fait par exemple qu'un proviseur de lycée ne placerait pas au premier rang de ses objectifs la recherche de l'efficacité mais le respect des textes ministériels. En outre, la formation des cadres du secteur public est toujours caractérisée par une prédominance de la culture scientifique et juridique et une culture de l'écrit : souvent, on considère qu'une réforme ne peut venir que d'en haut et pas de la base, et qu'il suffit de rédiger et expédier une circulaire pour qu'elle soit appliquée. Enfin, la distance hiérarchique entre le cadre et le collaborateur est plus grande dans le secteur public que dans le privé, ce qui ne pousse pas à l'écoute des agents de terrain. Or c'est une des conditions primaires de réussite du changement.

### *Des atouts*

Si le tableau dressé par Christian Guyon peut présenter une certaine forme de caricature, force est d'admettre que ces critiques ont un fondement et que la fonction publique ne développe pas a priori une culture très favorable à la conduite du changement. Cependant, et heureusement, elle possède aussi des atouts sur lesquels s'appuyer pour mener une telle démarche. Le premier atout est la valeur fondamentale de la notion de service public partagée par les fonctionnaires. En effet le modèle du service public constitue un véritable modèle professionnel pour les agents ; il repose sur l'interaction avec l'usager qui lui donne un sentiment d'utilité sociale, créant une corrélation directe entre le service rendu et la réalisation personnelle. Il repose également sur la conscience de rechercher la « justice » dans l'application des règles publiques. Ainsi pour les agents de service public, le sens de leur métier revêt un caractère capital qui est source de motivation. Les expériences de changement dans les services publics relatées par Philippe Marini s'accordent également sur le fait que le sens du service public est un ressort essentiel de la motivation des agents.<sup>93</sup> La mise en avant du sens de l'action est donc un vrai levier de la conduite du changement dans les services publics. De fait, les expériences réussies que nous avons observées en bibliothèque se sont toutes appuyées sur une réflexion profonde sur le sens de l'action. Cette

<sup>92</sup> *Ibid.*

<sup>93</sup> MARINI, Philippe (coord.), *Services publics : Réussir le changement*, Paris, Ed. Prélude et Fugue, 2004.

valeur représente donc la note d'espoir qui fait que le changement dans le service public est difficile mais possible.

Les expériences de changements dans les services publics recensées par Philippe Marini engagent d'ailleurs à un certain optimisme : selon les pilotes de changement qu'il a interrogés, la fonction publique, loin d'être un frein, est au contraire un moteur de développement. En effet, les agents publics représentent un personnel fidèle et stable qui a une bonne connaissance des valeurs et des compétences de son activité. « Le fait que les agents aient une culture commune est un élément très favorable. Le principal handicap est que c'est un personnel assez peu préparé au changement, qui vit toujours le changement d'une manière douloureuse (...) mais l'institution et son personnel ont appris progressivement, au cours des dernières décennies, à s'adapter à un environnement qui changeait très vite. » Pour Yves Barroux, secrétaire général de la Banque de France, « la capacité du personnel à évoluer est même plus grande qu'il ne le croit lui-même. »<sup>94</sup>

L'accompagnement du changement recouvre donc des actions dont le contour est défini et dont les objectifs sont clarifiés ; il est un processus qui est mis en œuvre dans le management des organisations privées comme publiques. Mais quel est le contenu de ce processus ? Sur quels principes méthodologiques est-il fondé ?

### **IIB- LES CONSTANTES DES MÉTHODES DE CONDUITE DU CHANGEMENT**

L'enseignement du management fait la part belle aux méthodes de conduite du changement et les manuels qui traitent de cette question sont légion. L'examen de plusieurs d'entre eux font ressortir des constantes qu'il est utile de connaître tant dans une perspective de mise en application en interne, pour les projets que l'ont déployé dans le cadre de l'activité quotidienne, que pour être capable de communiquer avec les consultants auxquels on pourrait recourir dans le cas d'un changement plus conséquent. En effet, autant il n'est pas opportun, dans la phase de définition du cahier des charges d'une consultation, de décrire une méthode qu'on voudrait voir appliquée (puisque c'est l'objet même de la prestation du consultant), autant il est utile de connaître les principes et les phases de ces méthodes, afin de pouvoir dialoguer avec le prestataire et faire préciser sa réponse. Nous allons détailler les grands principes de la conduite du changement (puisque c'est le terme employé majoritairement dans la littérature managériale), constater l'importance de l'approche psychologique dans sa mise en œuvre, et voir comment il s'opère dans l'approche sociale du changement.

#### **IIB1- Les grands principes méthodologiques**

##### *Les trois phases de la conduite du changement*

Trois phases sont habituellement distinguées dans une opération de conduite du changement : une phase de diagnostic, une phase d'accompagnement et une phase de consolidation. La phase de diagnostic est primordiale car elle va permettre de définir les étapes fondamentales du processus de changement et d'en dimensionner le chantier (ampleur et durée). Elle consiste en l'analyse du contexte, des processus et des acteurs. L'analyse du contexte doit permettre de faire ressortir les éléments déterminants du contexte extérieur à l'organisation : quelles sont les pratiques des organisations qui exercent la même activité, quelles sont les tendances sociétales

<sup>94</sup> Cité par MARINI, Philippe, *op. cit.*, p. 113.

lourdes, quels sont les besoins des clients ou des usagers... Un benchmarking des pratiques innovantes à l'étranger est souvent riche d'enseignements. L'objectif est de trouver les arguments qui permettent de justifier l'objectif du changement envisagé ; il s'agit aussi, et c'est parfois plus difficile à accepter, de valider l'opportunité de l'hypothèse de changement dont le dirigeant a pu avoir la vision. L'analyse du contexte interne a pour objet de faire apparaître la « culture » de l'organisation, qui par essence n'est pas formalisée : on peut s'en faire une représentation à travers l'étude des supports de communication descendants (lettres d'information, notes de services...) et ascendants (tracts syndicaux...) L'objectif ici est de mesurer l'écart entre les valeurs et les intentions déclarées par la direction et ce qui est vécu et ressenti par les employés. Cet écart sera un des indicateurs de la difficulté du changement à mener. L'analyse des processus consiste à observer le fonctionnement opérationnel de l'organisation : comment sont organisés les services, comment les chaînes de production ou de servuction sont dessinées, comment sont prises les décisions et comment elles sont appliquées... Les conclusions de l'analyse des processus permettront de déterminer la façon dont le changement va pouvoir être amené et diffusé (sa dynamique). L'analyse des acteurs a pour but d'identifier les différents groupes en présence, en fonction de leur statut et de leurs fonctions. L'enjeu est surtout d'identifier les jeux de pouvoir (qui détient les savoir, les savoir-faire, qui a le contrôle des règles, des décisions, de l'information...) mais aussi les éléments de motivation du personnel. Cette analyse permettra de positionner chaque groupe d'acteurs par rapport au changement proposé (en fonction des avantages et des inconvénients qu'ils vont y trouver), et ainsi de préparer les argumentaires et les stratégies d'atténuation. La conclusion de cette phase de diagnostic s'assimile à une analyse des risques et des opportunités du projet, qui peut se présenter sous la forme de divers diagrammes et schémas.

La phase d'accompagnement correspond à l'accompagnement de la mise en œuvre du changement lui-même. Elle est composée de différents livrables : une étude d'impacts, un plan de transition, un plan de communication et un plan de formation. Les deux derniers plans sont ceux qu'on trouve en général dans tous les projets. Or l'étude d'impacts est essentielle puisqu'elle permet de mesurer la complexité du projet. Il s'agit de parvenir à séparer les différentes facettes d'un changement et d'en analyser les impacts sur l'activité. Par exemple, dans le cas d'un projet d'automatisation de la circulation, chaque fonction de la bibliothèque ou presque est impactée : le prêt et le retour, mais aussi la mise en rayon, les réservations, la perception des amendes, la place des agents dans les espaces, la façon d'assurer le service public et le renseignement, l'organisation des plannings... L'étude d'impacts dresse la liste de tous les « micro-changements » ; le plan de transition définira les actions d'accompagnement à déployer pour gérer chaque micro-changement. D. Autissier et J.-M. Moutot estiment que si une réunion de trois heures avec les principales cibles du projet ne permet pas de définir 80 % de son impact, alors le projet est suffisamment complexe pour requérir une étude d'impacts, suivant une méthodologie précise.<sup>95</sup> Le plan de communication et le plan de formation ont naturellement un rôle central car ils représentent un levier majeur de la conduite du changement : il s'agit d'organiser les actions de formation et de communication en fonction des différentes cibles identifiées : le personnel, les cadres, les usagers, les partenaires... Le défaut principalement rencontré dans les projets est que les plans de communication et de formation sont conçus souvent sans avoir réalisé la phase de diagnostic préalable, d'où une inefficacité manifeste. Par exemple, il peut y avoir eu une mauvaise identification des cibles, et les

<sup>95</sup> AUTISSIER, David, et MOUTOT, Jean-Michel, *op. cit.*, p. 72.

messages passés se révèlent inefficaces car inadaptés à la cible ; les formations peuvent avoir été prévues en fonction d'un budget sans que les besoins réels de formation aient été évalués. Pour éviter ces écueils, il est utile de suivre une méthodologie de construction de plans de communication et de formation telle qu'en détaillent abondamment les manuels de management.

La phase de consolidation requiert deux types d'actions : d'une part, l'évaluation des opérations de conduite du changement et d'autre part, celles visant à le pérenniser, l'institutionnaliser. Les opérations de conduite du changement doivent être évaluées en terme de respect des délais et des coûts : il s'agit de mettre en place un tableau de bord avec des indicateurs de suivi. Cette démarche, certes classique, est souvent méprisée faute de temps ; or elle est la condition d'un véritable pilotage du changement. Elle est indispensable pour pouvoir rendre compte de l'action menée. La pérennisation du changement requiert d'abord de mesurer la réussite du changement (les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?) et d'en vérifier la progression dans l'organisation. Ensuite, un système du type « contrôle de gestion » sera formalisé pour s'assurer que le changement mis en place continue d'apporter les résultats escomptés et que les transformations instaurées sont toujours en usage. La consolidation du changement est importante, car une équipe qui intègre mal une transformation aura tendance à revenir à ses anciennes habitudes (procédures...), d'où la nécessité d'un contrôle suivi dans le temps. Pour Ph. Marini, installer une structure de gestion est un accompagnement fort destiné à épauler les opérationnels à poursuivre dans l'effort de changement.<sup>96</sup> Enfin, le changement doit être institutionnalisé : par exemple, s'il a consisté à mettre en place une nouvelle dynamique d'accueil des publics, les compétences développées doivent être évaluées dans le cadre de l'entretien annuel et aussi figurer parmi les critères de recrutement.

### *Les situations de crise comme levier de changement*

Il arrive que les projets de changement naissent d'un désir d'améliorer l'organisation ou les services existants. Dans le secteur public, où la résistance au changement paraît a priori plus grande que dans le privé (mais aussi, peut-être, parce qu'un des rôles des organisations publiques est de résister aux perturbations conjoncturelles ?), les impératifs de changement proviennent souvent de facteurs externes, comme la construction ou la rénovation d'un bâtiment, ou la nécessité d'évoluer avec son environnement (juridique, technologique, etc.) Ainsi provoqué, le changement peut engendrer des situations de crise. Selon R. J. Moniz, les situations de crise possèdent l'avantage de rendre le changement inévitable, et ce même s'il est brutal : il a mis en évidence par exemple comment la situation de crise budgétaire qu'ont connue les bibliothèques américaines après la crise financière de 2007 a été une occasion d'y apporter le changement.<sup>97</sup> En effet d'après Claude Rochet (*et al.*), les organisations plongées dans une situation de crise possèdent, par analogie aux êtres humains, une capacité à résister et s'adapter, c'est-à-dire une capacité de résilience.<sup>98</sup> Pour les auteurs, « la résilience organisationnelle [est un] véritable vecteur stratégique du changement dans l'organisation ». Une organisation possède intrinsèquement une réelle capacité à co-évoluer avec son environnement, et les

<sup>96</sup> MARINI, Philippe, *op. cit.*, p. 72.

<sup>97</sup> MONIZ Jr, Richard J., *Practical and effective management of libraries : Integrating case studies, general management theory and self-understanding*, Oxford, Cambridge, New Delhi : Chandos publishing, 2010, p. 77 (coll. Information Professional).

<sup>98</sup> ROCHET, Claude *et al.*, « La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2008, vol. 74, n°1, p. 71-85 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-1-page-71.htm>>) (consulté le 11/11/13).

situations de crises peuvent se révéler pour les décideurs être un levier stratégique pour conduire le changement.

D'après C. Rochet, les organismes publics sont dotés des mêmes capacités de résilience face à la crise que ceux du secteur privé, même s'ils utiliseraient souvent des outils de gestion inadaptés pour répondre au changement. Les auteurs prennent l'exemple de la Bibliothèque nationale de France. Tout comme un matériau résilient possède la faculté, soumis à un choc, de se déformer et de revenir à un nouvel état stable (il est à la fois élastique et résistant), la BNF en 1998 a connu une crise sociale profonde qui l'a menée, après une phase de déstabilisation et d'apprentissage, à une nouvelle organisation. Selon l'analyse d'un des anciens directeurs, François Stasse, le projet de la BNF avait été porté essentiellement dans un esprit d'affichage politique et de prestige au détriment de la fonctionnalité et de l'ergonomie du site et de la « création de valeur sociale ».<sup>99</sup> Très vite les services au public et les conditions de travail se sont révélés problématiques. La grève générale qui s'est ensuivie aurait pu faire échouer complètement le projet, mais l'instauration d'une délégation chargée de la sortie de crise, qui a travaillé avec des représentants du personnel et de la direction au sein de groupes de travail, a permis de rassembler les acteurs et de lisser les antagonismes, tous en les rassemblant autour d'un projet fédérateur et stratégique, le projet d'établissement. Au cours d'une phase d'apprentissage, l'organisation entière a appris à se réorganiser et à mettre en œuvre de nouvelles compétences dans un environnement plus complexe qu'auparavant (par exemple, le personnel du site de Richelieu était peu formé à l'utilisation de l'informatique).

D'un point de vue managérial, la conduite du changement s'opère selon des phases successives et logiques ; paradoxalement les situations de crise, qu'elles soient issues d'un mauvais accompagnement ou de facteurs extérieurs, représentent aussi l'opportunité d'installer un changement en (re)travaillant sur son instauration. Tous ces principes ont en commun de se baser sur l'observation des réactions de l'être humain confronté au changement : c'est pourquoi nous allons aborder les fondamentaux de l'approche psychologique de l'accompagnement du changement.

## **IIB2- L'approche psychologique, un incontournable**

La caractéristique des méthodes managériales de conduite du changement est de s'appuyer d'une part sur les principes de la gestion de projet et d'autre part sur une approche psychologique du changement. Selon les méthodes, la part sera plus ou moins accordée aux uns ou à l'autre. Cependant, il est utile de s'intéresser à l'approche psychologique en elle-même car elle permet de comprendre les réactions des individus face au changement. Elle permet ainsi d'anticiper à chaque phase les réactions prévisibles et d'imaginer un plan d'accompagnement adéquat ; elle permet également de comprendre les phénomènes qui se produisent au niveau d'un groupe.

### ***Les cinq phases de la réception du changement***

Dans une organisation, amener un changement a forcément un impact sur les hommes qui la constituent. Gérard-Dominique Carton livre une riche synthèse des cinq phases du changement, discernées d'un point de vue psychologique.<sup>100</sup> Selon l'auteur, lorsqu'un individu est confronté à un changement (dans la sphère

<sup>99</sup> STASSE, François, 2002, cité par Rochet et al. *op. cit.*, p. 76.

<sup>100</sup> CARTON, Gérard-Dominique, *op. cit.*, p. 55 et suivantes.

professionnelle comme dans la sphère personnelle), et que ce changement ne correspond pas à ses aspirations, il développe un « processus psychologique quasiment mécanique ». Ce processus est constitué de cinq phases successives qui peuvent durer plus ou moins longtemps selon les personnes et leur position face au changement. Si l'individu reste bloqué à l'une des phases, le processus de changement est interrompu et son intégration peut échouer.

La première réaction d'un individu à qui on annonce un changement qui touche ses habitudes professionnelles est le refus de comprendre. En effet, l'individu peut avoir du mal à évaluer l'intérêt d'un changement alors qu'il estime exercer son activité professionnelle de manière satisfaisante. S'il n'est pas satisfait par celle-ci, cette phase est très courte et l'individu comprend l'intérêt de la démarche. Mais si le changement ne correspond pas à ses aspirations, il va s'y opposer par une réaction mécanique, réflexe, qui durera plus ou moins longtemps selon l'importance du changement par rapport à sa propre échelle de valeur (puisque le changement est une perception de la réalité). Il va essayer par exemple d'éviter le changement en décrétant qu'il n'est pas concerné ou en ignorant l'annonce. Plus celui qui propose le changement est convaincu de son utilité, moins il admet le refus de comprendre de ses collaborateurs. Or tout changement génère une souffrance ; il implique un travail de deuil qui prend du temps (on retrouve au niveau individuel le concept de « vallée du désespoir »).<sup>101</sup> Les réactions au changement ne sont pas une question d'âge ou d'intelligence, ni de place dans l'organisation. Certains peuvent être touchés affectivement, dans leurs relations sociales, leur raison d'être vis-à-vis du sens du travail, ou en fonction de leur histoire...

La deuxième phase est la résistance. Elle est abondamment traitée dans les méthodes d'accompagnement du changement. Comme la phase précédente, elle est quasiment naturelle et innée. Elle est souvent perçue négativement, au mieux comme le fruit d'une attitude passéiste, réactionnaire, au pire comme un acte d'impertinence ou d'insubordination. Or, cette réaction a une utilité car elle permet à l'individu de réaliser le changement (grâce à l'expression de la frustration qu'il provoque chez lui) ; en outre en argumentant contre le changement, l'individu peut en mettre à jour les limites et contribuer ainsi à l'amélioration de sa mise en œuvre (dans les cas les plus extrêmes, la résistance permet d'éviter des changements injustes ou malhonnêtes : elle est alors un rempart contre les abus de pouvoir et les décisions arbitraires). La phase de résistance peut se concrétiser par quatre réactions : l'inertie (absence apparente de réaction, tendance à la procrastination), l'argumentation (ou la négociation), la révolte (par exemple, action syndicale, demande de mutation, et les menaces qui les précèdent) et le sabotage (cas extrême de réaction infantile qui se manifeste souvent par un excès de zèle qui prétend démontrer la stupidité du changement proposé, afin de le faire arrêter). L'argumentation représente selon G.-D. Carton la « voie royale d'accès à l'intégration du changement » : pour lui, un changement non argumenté n'est pas intégré, car l'individu éprouve le besoin naturel d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure. L'art de la négociation à ce stade sera d'être capable de rendre l'argumentation productive, en acceptant de laisser une marge de manœuvre plus ou moins grande pour modifier le fond et la forme du changement.

La troisième phase est la décompensation. C'est une phase clé du processus individuel du changement qui se manifeste lorsque les réactions de résistance ont été inopérantes. Elle s'apparente à un épisode de tristesse, d'abattement passager ; au pire, par une période de déprime. Elle est souvent concrétisée par un arrêt de travail. Dans tous les cas une prise de distance avec la sphère professionnelle est nécessaire

---

<sup>101</sup> Cf. IIA2.

car elle permet à l'individu de prendre du recul, de mettre à jour ses valeurs, en doutant par exemple du bien-fondé de la position qu'il a alors jusque-là défendue. Lorsque la phase de décompensation est achevée, le changement est accepté. La résignation est la phase suivante, c'est souvent la phase la plus longue. L'individu a accepté le changement mais ne peut se départir d'un regard nostalgique vers le passé. Parfois, cette phase n'est pas dépassée, et l'individu ne retrouve pas d'enthousiasme : son acceptation du changement est minimale. La dernière phase est l'intégration du changement. A ce stade, l'individu a pleinement accepté le changement et l'a intégré à sa réalité. G.-D. Carton distingue deux niveaux d'intégration : conceptuelle et comportementale. A l'état d'intégration conceptuelle l'individu accepte le changement, il est convaincu de son utilité et de son intérêt, et son sentiment de nostalgie par rapport à l'état ancien a disparu ; à l'état d'intégration comportementale l'intégration du changement est complet et les réflexes comportementaux ont été durablement modifiés.

### ***De la gestion du changement individuel au changement collectif***

Joëlle Muller rappelle qu'en général les réactions d'un groupe face au changement obéissent à une règle intangible : 80 % des personnes sont attentistes et sceptiques, 10 % sont hostiles et 10 % sont des « pionniers » favorables au changement. Au sein d'un groupe, le processus d'intégration du changement passe par les mêmes phases que pour un individu. Il n'y a pas de règle pour les réactions des personnels dans l'acceptation du changement : il y a des vieux modernes et volontaires, et des jeunes réactionnaires. Néanmoins, du point de vue comportemental, un groupe ne peut se réduire à la somme de ses individus. Aussi, si les recommandations données pour la gestion individuelle du changement s'appliquent à sa gestion collective, il est opportun de rappeler les bases des phénomènes de comportement de groupe, de leadership et des jeux d'influence au sein d'un groupe. Ainsi, les réactions d'un groupe sont toujours plus marquées que celles des individus pris isolément. Plus un groupe est grand, plus son potentiel de résistance est fort. Les groupes à idéologie forte sont toujours plus résistants au changement. La gestion d'un changement collectif comprend une difficulté supplémentaire qui tient à ce que les individus du groupe n'avancent pas à la même vitesse dans l'intégration du changement.

Le pilote du changement doit être capable d'être à l'écoute de tous, pour cibler sa communication en direction des sous-groupes qui se forment (ceux qui sont encore en phase de résistance, ceux qui sont en phase de décompensation...). Il doit concentrer ses efforts sur les 80 % de personnes attentistes car leur adhésion sera déterminante : l'idée est d'encourager la contamination du plus grand nombre pour obtenir une masse critique de supporteurs. Christophe Faurie développe le principe de la contamination : l'organisation est conçue pour résister au changement, mais lorsqu'une pièce maîtresse est touchée la contamination va vite. Le changement demande donc peu de moyens : il suffit de toucher un certain nombre d'hommes clés. Par contre, il est rare que le dirigeant considère les hommes « clés » comme tels, car « il les prend souvent pour des ennemis », puisqu'il s'agit souvent des « champions de la résistance au changement », ceux qui s'affirment a priori comme étant les gardiens de l'organisation telle qu'elle est.<sup>102</sup>

D'une manière générale, l'écoute du terrain, de la « base » est présentée dans les écrits professionnels comme une des clés de la communication du changement. Les méthodes d'écoute active et d'écoute systémique sont abondamment

<sup>102</sup> FAURIE, Christophe, *Conduire le changement : les gestes qui sauvent*, Paris, Maxima, 2008, p. 183.

détaillées.<sup>103</sup> Jean-Claude Serres propose dans cet esprit une méthode de conduite du changement par l'implication des équipes. Pour lui, impliquer les acteurs dans la construction d'une vision partagée du futur est le meilleur moyen de vaincre les résistances : en effet la vision du futur ne va pas de soi et il est essentiel que le groupe se dote « d'une vision partagée, réaliste et atteignable. »<sup>104</sup> Pour cela, il doit écouter, se saturer d'informations non filtrées, non interprétées, afin d'éviter le principal risque qui est d'avoir une vision trop idéaliste, simpliste, optimiste, ou trop floue, généraliste, mais une vision réaliste et concrète du terrain. Il doit parvenir à ce que les équipes s'impliquent dans le projet, ce qui est une exigence supplémentaire par rapport à leur simple participation. L'engagement individuel est déterminant, et l'implication d'un individu est plus facile à obtenir lorsqu'il évolue au sein d'un groupe qui va l'emporter dans son mouvement. On retrouvera cette façon de gérer le changement dans les méthodes de co-construction qui commencent à être mises en œuvre çà et là. L'enjeu pour le pilote est de parvenir à bâtir un projet fédérateur, plus questionnant que prescripteur. Plus que de participation, il s'agit d'implication.

Les préceptes de l'approche psychologique peuvent également être suivis pour l'accompagnement social du changement, dans les situations de conflit collectif et de dialogue social.

### **IIB3- La gestion sociale du changement**

Parce que les mutations vécues ne sont pas seulement organisationnelles mais identitaires, la gestion sociale du changement doit concourir à donner de nouveaux repères et valeurs au travail.

#### ***La gestion des conflits***

La phase de résistance au changement, lorsqu'elle n'est pas dépassée, entérine une situation conflictuelle entre ceux qui amènent le changement et ceux qui s'y opposent. La source du conflit n'est pas forcément à chercher dans l'objet du changement lui-même : elle peut trouver son origine dans l'existence par exemple d'un conflit interpersonnel préexistant au changement, celui-ci venant alors l'exacerber. Le conflit peut également porter sur la méthode : on ne s'oppose pas au contenu du changement et on partage même son objectif, mais on ne s'accorde pas sur les moyens utilisés ni sur la façon de le faire. Le conflit enfin peut gagner plusieurs personnes qui se regroupent et se divisent en deux camps : il prend alors une nature collective.

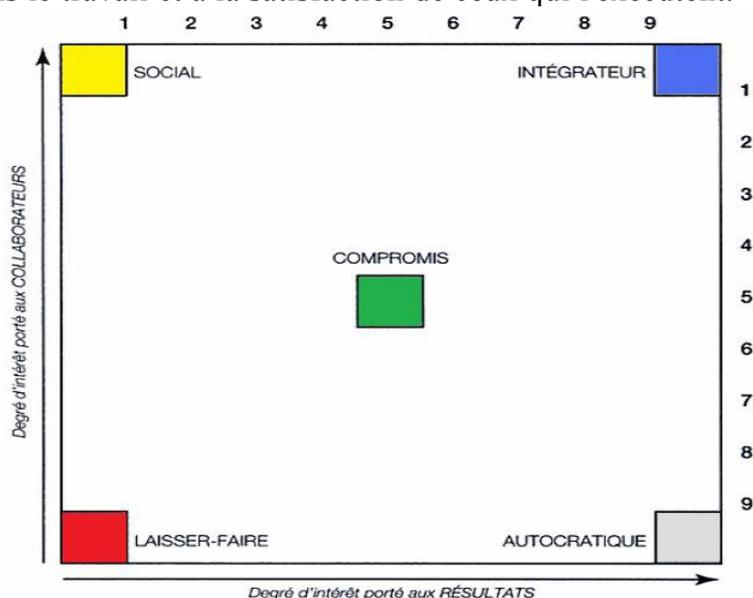
Quel que soit le type de conflit, et que celui-ci soit déclaré ou larvé, les réponses apportées par les dirigeants se rapportent à des réactions comportementales primitives dont Blake et Mouton ont fait une typologie simple<sup>105</sup> : l'évitement, la complaisance, la rivalité, le compromis et la collaboration. Il est aisé de comprendre que seule la dernière proposition est de nature à résoudre réellement un conflit, les autres comportements ayant des conséquences sur le long terme insatisfaisantes pour les deux parties. L'adoption de certains peut cependant s'avérer être un mal nécessaire à condition d'être transitoire, par exemple l'évitement pour empêcher l'escalade de la violence, ou la rivalité pour susciter une émulation. La collaboration ne peut

<sup>103</sup> Voir par ex. GUYON, Christian, *op. cit.*, p. 214 et suivantes.

<sup>104</sup> SERRES, Jean-Claude, *Manager dans l'incertitude : Gestion des risques maximum !*, La Plaine Saint-Denis, AFNOR, 2006, p. 128.

<sup>105</sup> BLAKE, R., MOUTON, J., *The new managerial grid: Strategic new insights into a proven system for increasing organization productivity and individual effectiveness, plus a revealing examination of how your managerial style can affect your mental and physical health*, Houston, Gulf Publishing, 1978.

fonctionner que si les personnes en conflit reconnaissent que le travail et l'organisation n'appartiennent à personne et qu'elles réussissent à s'extraire d'une vision subjective et narcissique du problème pour œuvrer ensemble à sa résolution. Dans une organisation, la façon qu'a un manager de gérer les conflits est révélateur de son style de management : le laxiste va se réfugier dans l'évitement, l'autoritaire jouera de la rivalité pour imposer ses fins, l'intermédiaire va user du compromis, le participatif ou manager social pourra friser parfois la complaisance, seul l'intégrateur est celui qui saura mettre en place la collaboration susceptible d'engager les acteurs en présence - c'est ainsi que Blake et Mouton avaient caractérisé les styles de management en fonction de l'intérêt plus ou moins grand que porte le manager d'une part à la productivité, aux résultats, et d'autre part aux relations dans le travail et à la satisfaction de ceux qui l'exécutent.<sup>106</sup>



Les styles de management : grille d'après Blake et Mouton (source : <[http://www.wikiberal.org/wiki/Grille\\_managériale](http://www.wikiberal.org/wiki/Grille_managériale)>)

Lorsqu'un changement occasionne un conflit qui devient collectif, la gestion sociale du changement devient la priorité du pilote : le dialogue social s'impose comme une forme de collaboration dans la résolution du conflit.

### ***Le dialogue social***

L'étude des objectifs de l'accompagnement du changement a permis de mettre en exergue les deux grands types de résultats attendus dans la mise en œuvre d'une telle démarche : le résultat économique du changement et son résultat social. Nous avons vu que le souci des résultats sociaux est le plus fondamental dans cette approche, qui est basée sur le postulat humanitaire que l'organisation ne peut atteindre des résultats économiques satisfaisants sans amener parallèlement un résultat social positif. La gestion sociale du changement est ainsi au cœur de l'accompagnement, puisque toute décision d'accompagner le changement dans un projet démontre l'intérêt de l'organisation pour le devenir des hommes et des femmes qui la composent et la font fonctionner. G.-D. Carton a également montré que le résultat global du changement n'est positif que si le résultat économique et le résultat social sont supérieurs au prix du changement, en termes économique et

<sup>106</sup> BLAKE, R., MOUTON, J., *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston, Gulf Publishing Co., 1964.

social.<sup>107</sup> On peut mesurer le prix social d'un changement à la valeur positive ou négative qui est dégagée en termes d'harmonie du travail, d'évolution des emplois et des compétences, de troubles psychosociaux et dialogue social.

Lorsque Christophe Faurie parle des hommes clés qu'il est nécessaire de s'allier pour mener à bien une conduite de changement, il désigne aussi, implicitement, les représentants syndicaux. Rappelons cette évidence que, tout comme le font les individus, les corps sociaux accueillent invariablement un changement qui leur est imposé par une réaction primitive d'opposition. Les représentants syndicaux sont véritablement des personnes clés car elles sont des relais à la fois pour faire remonter les attentes du terrain et pour faire descendre le discours des dirigeants. Ils jouent le rôle d'interface dans une société qui est encore marquée, selon l'auteur, par l'héritage du « cercle vicieux de la logique de lutte des classes », paradoxe typiquement français : « le dirigeant et l'employé pensent chacun que l'autre est incompetent et que la santé de l'entreprise dépend d'eux. Résultat : le dirigeant, lorsqu'il prend une décision, ne croit pas que ses subordonnés aient l'intelligence nécessaire à comprendre leurs intérêts, il ne la leur explique donc pas ; ceux-ci, considérant qu'il va commettre une grosse bévue, par maladresse, cherchent à prévenir ses erreurs, en ramenant l'entreprise au statu quo. »<sup>108</sup> L'enjeu du dialogue social consiste à dépasser ce clivage pour amener la paix sociale et contribuer au résultat positif du changement.

Dans l'analyse des cas de conflit qui a été menée par un groupe d'étudiants de l'Enssib en 2004, un des enseignements tirés tient à l'avantage, pour la direction, de disposer de représentants syndicaux parmi les interlocuteurs du projet.<sup>109</sup> En effet, l'existence de syndicats permet d'abord à la direction d'identifier des personnes susceptibles de représenter le personnel dans leur service, en-dehors des représentants élus qui siègent dans les différentes instances paritaires de la collectivité. De plus, les réactions des syndicats sont dans l'ensemble assez prévisibles, puisque leurs idées vis-à-vis des problématiques locales font l'objet de communications largement diffusées tout au long de l'année (tracts syndicaux...), et la direction peut préparer une stratégie en fonction des positions supposées des uns et des autres. Il faut néanmoins avoir une vision fine des enjeux politiques locaux, surtout en période pré-électorale. En tout état de cause, d'après cette étude, la présence de représentants syndicaux « prévient le déplacement vers un conflit interpersonnel » : les conclusions montrent que, en l'absence de représentants syndicaux ou en cas de non manifestation de ceux-ci, un « déplacement du conflit vers des tensions inter catégorielles » a tendance à se produire. En effet, dans ce cas il n'y a pas de définition collective des revendications et le groupe peine à fédérer une identité. Les clivages se creusent et des personnes qui ont le même statut se trouvent à prendre des positions contraires vis-à-vis du changement, en fonction de leur service d'affectation (par exemple, les adjoints du secteur jeunesse revendiquent une spécialisation en animation que n'ont pas ceux qui travaillent en secteur adulte, plus généralistes, et le groupe des adjoints d'un même établissement s'en trouve scindé). Le manque de dialogue préalablement à l'instauration d'un changement qui touche les personnels est souvent déploré par ses représentants : à Grand Troyes qui est engagé dans une démarche de mutualisation des services entre les communes et la communauté d'agglomération, Marie Menela, représentante du personnel, fait remarquer que, lorsque la plupart des projets de mutualisation (qui impliquent, en l'occurrence, des changements de statuts ou de

<sup>107</sup> CARTON, Gérard-Dominique, *op. cit.*, p. 51.

<sup>108</sup> FAURIE, Christophe, *op. cit.*, p. 111.

<sup>109</sup> GRIGNOUX, Valérie, ICHIKAWA, Marie, LAURENT-CORLAY, Josiane, MULLER, Françoise, *Exploration de conflits dans des bibliothèques en situation de changement : ébauche d'un corpus de cas à vocation pédagogique*, Rapport de recherche, Diplôme de conservateur de bibliothèques, Enssib, 2004 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-783>>) (consulté le 14/07/13), p. 77.

conditions de travail pour les agents) sont présentés en comité technique<sup>110</sup>, ils n'ont même pas été proposés au préalable aux personnes concernées !<sup>111</sup>

Connaître les grands principes de l'accompagnement du changement, d'un point de vue méthodologique, mais aussi du point de vue psychologique en ayant conscience des phénomènes de résistance individuelle ou de groupe permet d'envisager un projet de changement de manière plus systémique. Avant de se lancer dans un projet qui aura un impact humain, parce qu'il touche à l'organisation de la bibliothèque, à l'organisation du travail, ou parce qu'il modifie le sens du travail, à travers un changement de posture par exemple (passer de l'enregistrement des transactions de documents au conseil auprès des lecteurs), le pilote du changement devra se questionner sur la manière dont il va l'accompagner pour atténuer la phase de résistance. Il pourra recourir à un prestataire spécialisé en accompagnement du changement, selon l'ampleur et la complexité du projet : grâce à un cahier des charges qui posera, à partir d'un état des lieux, l'objectif de la demande d'accompagnement et les contraintes de l'organisation, le consultant fera une réponse argumentée et chiffrée, où il reformule la demande et propose une méthodologie. Un comité de pilotage est à définir au sein de l'organisation, pour valider les différentes étapes et éventuellement réorienter en cours de route le plan d'action convenu avec le consultant.<sup>112</sup> M. Coulon et I. Martin insistent sur le fait qu'« accompagner le changement avec un prestataire n'évite pas les doutes et les craintes ; mais on peut amener les équipes plus loin, car le consultant, extérieur à l'organisation, et dont l'action est circonscrite dans le temps, peut tisser des liens différents avec les professionnels, différents des enjeux relationnels établis au sein de l'équipe. » Lorsque le pilote gère le changement sans recours extérieur, quelques principes clés sont à considérer, ce que nous font apparaître les retours d'expérience des personnes que nous avons interrogées.

---

<sup>110</sup> Depuis la réforme de 2010, les comités techniques (CT) remplacent dans la fonction publique les comités techniques paritaires. Ils sont chargés de donner un avis sur les questions collectives, à la différence des commissions administratives paritaires qui examinent les questions individuelles d'emploi des agents. Le comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) est la troisième instance paritaire dans une collectivité où s'exerce officiellement le dialogue social.

<sup>111</sup> MENELA, Marie, intervention donnée lors de la rencontre « Mutualisation, quitte ou double », Entretiens territoriaux de Strasbourg, Lyon, 04/12/13.

<sup>112</sup> Source : entretien avec Muriel Coulon et Isabelle Martin, 15/10/13.

## III- ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT EN BIBLIOTHÈQUES : QUELQUES CLÉS

---

Ce panorama des facteurs de changement dans les bibliothèques (I) et des principes et méthodes de la conduite du changement en général et dans les services publics (II) nous conduit à tirer quelques principes et enseignements qui peuvent être considérés comme la clé de voûte de l'accompagnement du changement en bibliothèques. Voyons comment, à travers des exemples concrets, les professionnels des bibliothèques appliquent ces principes, parfois sans le savoir. Nous avons interrogé des professionnels sur leur façon de mener des projets et d'accompagner le changement dans leur établissement. Nous nous sommes attachés à cerner les méthodes qu'ils emploient. Nous avons conscience qu'aucune méthode n'est miraculeuse, que les difficultés existent partout, et que chaque bibliothèque recèle sa spécificité et possède sa personnalité propre. Dans les exemples cités, tous les problèmes ne sont pas résolus, ce dont les « pilotes du changement » ont conscience : ils essaient de trouver la meilleure méthode, adaptée à leur contexte propre. Comme le résume Jérôme Triaud : « la méthode n'est pas parfaite, mais pour nous, c'est la bonne ».<sup>113</sup> Impossible en effet, de copier-coller une méthode d'un environnement à un autre, aucun modèle d'accompagnement « prêt à l'emploi » ne peut exister. L'analyse de leurs témoignages et de leurs retours d'expérience par rapport à leurs succès et leurs échecs nous permet pourtant de mettre en exergue quelques points forts à retenir pour imaginer sa propre mise en œuvre de l'accompagnement du changement. Le premier concerne l'adoption de méthodes de management adéquates, qui font encore défaut en bibliothèques ; le deuxième tourne autour de l'implication des équipes et de ses enjeux.

### IIIA- MANAGER !

Comme la plupart des auteurs de réflexions sur la conduite du changement, Joëlle Muller est d'avis que le principal écueil dans ce processus tient au management. Pour ce qui concerne la fonction publique, le management public est une discipline relativement récente qui provient du monde anglo-saxon. Elle partage avec le management tel qu'il est exercé dans le privé ses ambitions et en adopte les principaux principes. Thierry Giappiconi et Pierre Carbone définissent ainsi le terme de management : « [il] est un anglicisme récemment adopté (avec une prononciation francisée) par l'Académie française. Il s'emploie désormais communément pour désigner l'"action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler" ; et ce, dans "tous les domaines d'activité de l'entreprise" ». Ils notent également que « l'émergence du concept de *management public* exprime la volonté de ne pas limiter la gestion publique à la reproduction des pratiques administratives traditionnelles. Il implique la mise en œuvre d'un pilotage stratégique permettant, autant qu'il est nécessaire et pertinent, de prévoir et conduire les changements. »<sup>114</sup> Nous sommes donc au cœur du sujet : accompagner le changement, c'est le conduire, le piloter, fixer un cap, savoir où on va et comment on y va, et vérifier si on y est parvenu : il s'agit bien de management. Nous allons nous attacher à relever quelques éléments clés concrets, empruntés au « management », sur lesquels le pilote du changement peut s'appuyer avec profit. Car, d'après J.-C. Serres, « en intégrant les compétences de la gestion de projet et les

<sup>113</sup> Entretien du 28/11/13.

<sup>114</sup> 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, Ed. du Cercle de la librairie, 1997 (coll. Bibliothèques).

spécificités des changements ayant des impacts d'ordre humain, il est possible d'élaborer des stratégies et des méthodes efficaces pour conduire le changement. »<sup>115</sup> Ils relèvent pour nous de trois ordres : de la gestion de projet, de l'encadrement et de la gestion des ressources humaines.

### **IIIA1- Adopter une démarche managériale adéquate**

#### ***Introduire la transversalité...***

« Manager dans la transversalité » est le titre de stages de formation continue organisés aussi bien dans le privé que dans le public.<sup>116</sup> Bien plus qu'une énième mode managériale, l'approche transversale, en mode de management comme en mode de gestion de projet, possède des atouts que nous rappelle Catherine Valais, directrice adjointe de la bibliothèque de Sciences Po.<sup>117</sup> Au tournant des années 2000, Joëlle Muller, alors directrice de la bibliothèque, a voulu introduire plus de transversalité entre les services, condition nécessaire pour pouvoir travailler en mode projet. La direction de l'école avait en effet fortement incité la bibliothèque à « prendre le tournant du numérique » et à faire évoluer son offre documentaire et ses services, notamment en matière d'accueil. Mais les services étaient cloisonnés entre eux selon une organisation divisionnelle classique (pôle livres, pôle périodiques, pôle accueil et un pôle regroupant l'ensemble des quarante magasiniers). Cet organigramme en râteau, avec un encadrement de type bureaucratique (où apparaissent seules les relations hiérarchiques), ne permettait pas de déployer des projets appelés à concerner l'ensemble de la bibliothèque, comme le développement du numérique ou la fonction de conservation. En effet ce type de projet requiert une coopération accrue entre personnes travaillant dans des services différents, et un organigramme fonctionnel, qui met l'accent sur la compétence des responsables ou des chefs de service et non sur les seuls rapports hiérarchiques, et matérialise les relations fonctionnelles entre les personnes, s'avère plus approprié. La création de missions transversales, à côté des responsables de pôles, a permis d'introduire une amorce de transversalité dans l'organisation, pour le numérique, la conservation, le catalogage et l'accueil. Les responsables de ces missions transversales se trouvaient officiellement investis et ils rapportaient directement à la directrice, ce qui leur donnait de la légitimité pour travailler avec des équipes composées de personnes affectées hiérarchiquement dans les différents pôles.

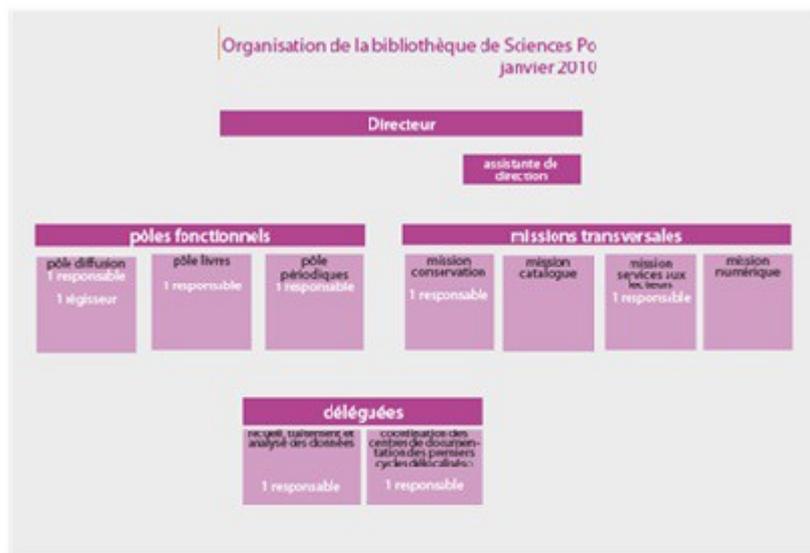
---

<sup>115</sup> SERRES, Jean-Claude, *op. cit.*, p. 126.

<sup>116</sup> L'INET par exemple organise ce stage pour les cadres supérieurs de la fonction publique territoriale.

<sup>117</sup> Entretien du 31/10/13.

### III- Accompagner le changement en bibliothèques : quelques clés



 SciencesPo.

L'organigramme de la bibliothèque de Sciences Po en 2010, après l'introduction des missions transversales.

Pour Albane Lejeune, qui a introduit la transversalité dans le fonctionnement de la médiathèque de Granville, « travailler en transversalité, c'est rendre les domaines d'activités interdépendants, solidaires et non plus seulement juxtaposés. »<sup>118</sup> C'est le type d'organisation qui permet de fédérer une équipe autour d'un projet. Ses avantages sont d'assurer facilement les relais (en cas d'absence), d'obliger les équipes à faire des choix (par la définition des objectifs de chacun et des priorités communes), et de donner, pour l'utilisateur, l'image d'un service unique et unifié. Les moyens utilisés pour y parvenir peuvent être, comme à Sciences Po, une refonte de l'organigramme. A Granville, une organisation par espaces ou par secteurs documentaires n'empêche pas un regroupement par domaines d'activités où « chacun devient encadré ou encadrant selon les domaines »<sup>119</sup> : le rôle de coordinateur, en lieu et place d'un chef de projet désigné sur l'organigramme, est alors central pour superviser une activité partagée. L'introduction de la polyvalence est souvent nécessaire : la formalisation pour partager les pratiques, les procédures et l'information entre personnes appartenant à des équipes différentes et amenées à tourner sur un même poste est alors indispensable. Albane Lejeune insiste sur les pré-requis d'une organisation transversale : pour travailler ensemble, l'esprit d'équipe et la confiance sont indispensables ; il faut chez les coordinateurs une réelle capacité à animer une activité qui ne relève parfois pas complètement de son domaine ; en termes de compétences, la polyvalence ne signifie pas que tous doivent tout savoir : chacun garde ses compétences spécifiques mais elles sont cartographiées pour identifier les forces et faiblesses de l'équipe et identifier les complémentarités et les compétences à développer. Enfin, le rapport au temps est fondamental : fonctionner en transversalité nécessite une bonne gestion du temps car le bibliothécaire doit gérer plusieurs tâches simultanément. Du temps doit officiellement être dégagé pour les tâches transversales, comme c'est le cas à Sciences Po où 10 à 15 % du temps de travail des

<sup>118</sup> LEJEUNE, Albane, « Un pour tous et tous pour un ! Comment renouveler l'organisation interne ? », JACQUINET, Marie-Christine, *Créer des services innovants. Stratégies et répertoires d'actions pour les bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2011, p. 120 (coll. La boîte à idées, n°23).

<sup>119</sup> *Ibid.*

personnels est consacré à une mission transversale. La non prise en compte de ces pré-requis obérerait nettement les chances de succès d'une réorganisation.

### *Travailler en mode projet*

Le travail en mode projet est un autre outil au service de l'accompagnement du changement. Comme l'explique Albane Lejeune, adopter une démarche projet, c'est appliquer les règles de gestion d'un projet à la globalité du fonctionnement : travail par objectifs et évaluation des résultats, désignation d'un chef de projet, révision des hiérarchies traditionnelles et du circuit de décision... Les objectifs sont multiples : il s'agit de diversifier les activités pour donner leur place à une diversité de projets ; de mettre en œuvre une pratique d'amélioration continue à travers l'évaluation ; et ainsi d'affiner les services en les adaptant sans cesse aux publics et au territoire. Les conséquences positives en sont un effet d'innovation continue qui assure l'attention des publics, ainsi qu'une dynamisation des équipes, gage de productivité, par suppression de l'effet de routine. L'inconvénient d'un fonctionnement en mode projet réside dans le rythme de travail soutenu qu'il peut engendrer, car les projets planifiés sous-entendent des échéances à tenir ; en outre, la multiplication des projets peut avoir pour l'équipe un effet contraire de démotivation, les personnes pouvant se trouver découragées par un éparpillement de tâches qui, faute de concentration suffisante (en temps, en moyens) avancent peu. Les moyens pour mettre en œuvre une démarche projet peuvent être modestes : le travail en binôme, où la responsabilité est partagée, a fait ses preuves, intimant à plus d'audace et de motivation par un effet d'émulation. La participation plus large des personnels, mais aussi du public est une autre voie, que nous allons aborder plus loin.

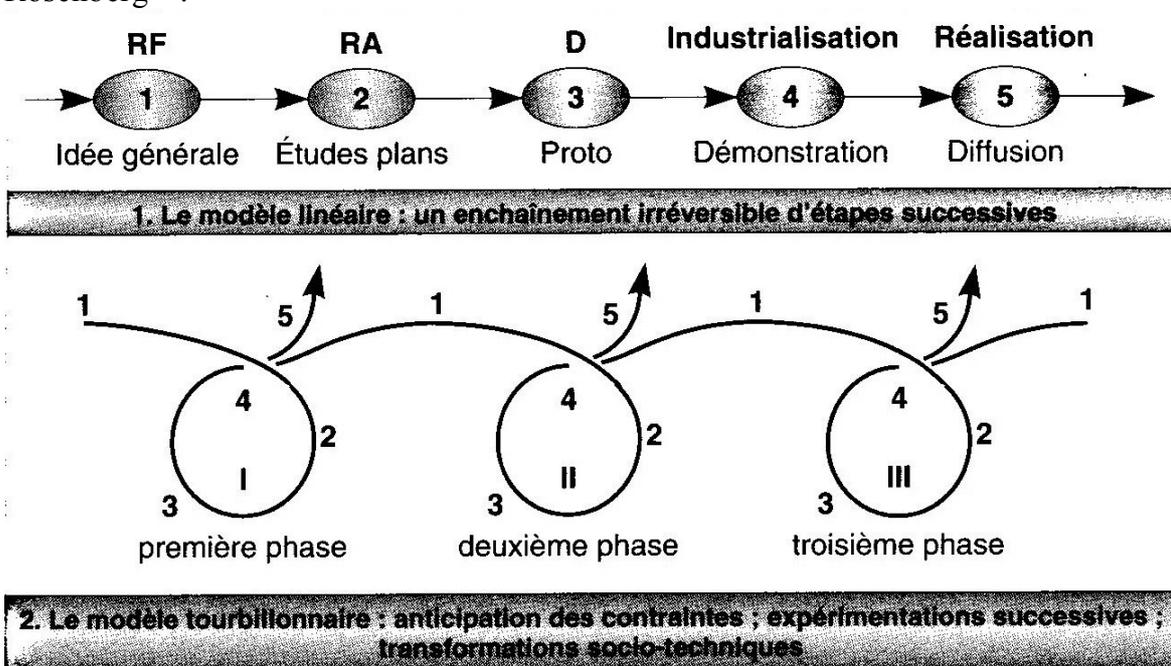
En bibliothèque, la participation à la définition du projet d'établissement est une occasion de travailler en mode projet. A la bibliothèque de la Sorbonne, le retour dans les locaux historiques en 2013 (après dix ans de travaux) a été anticipé dès 2011 : le projet d'établissement « Sorbonne 2013 » a été conçu selon la méthodologie de conduite de projet dans le double souci de respecter les délais et d'associer les personnels.<sup>120</sup> Comme pour le travail en transversalité, le travail en mode projet nécessite un certain nombre de pré-requis : il faut que les personnes soient dotées de capacités d'initiative et soient force de proposition - ce qui est normalement le cas de tout professionnel à propos de son métier ; mais cela sous-entend également une capacité de la direction à recevoir les propositions et à y donner suite ; il faut bien sûr du temps, pour concevoir, faire et évaluer. Le directeur doit faire montre de réalisme et faire le tri dans les propositions qui peuvent remonter pour rester en cohérence avec le projet de service ; pédagogie et dialogue sont dans ce cas nécessaires pour motiver les refus et en gérer les répercussions afin de préserver la motivation. A la bibliothèque de Sciences Po, l'introduction de la transversalité a été le préalable à instaurer pour pouvoir mener des projets transversaux et participatifs. La participation à un projet transversal est proposée à tous les personnels, ses modalités sont négociées et les objectifs évalués dans le cadre des entretiens annuels individuels. A la bibliothèque de la Sorbonne, la participation au projet transversal est valorisée dans les fiches de poste et les entretiens professionnels.

---

<sup>120</sup> ISSARTEL, Pascale, « La bibliothèque de la Sorbonne : vers un nouvel équilibre entre collections et services », *BBF*, 2013, t. 38, n°3, p. 69-76 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-03-0069-011>>) (consulté le 13/12/13).

*Itération et pragmatisme*

Il nous semble nécessaire de modérer cette approche managériale de l'accompagnement du changement par des propos relativisant l'effet simpliste qui pourrait se dégager de la mise en œuvre d'un fonctionnement transversal et / ou en mode projet. En effet, l'accompagnement du changement est un processus complexe qui s'accommode mal de recettes toutes faites. Itération et pragmatisme, par la capitalisation de l'expérience, sont une clé de la maîtrise de cette complexité. Christian Guyon consacre un chapitre à la « dynamique du changement global » où il propose, pour les services publics, une méthode plus prosaïque capable de s'adapter à la complexité des situations de changement.<sup>121</sup> Pour lui, il y a trois composantes fondamentales dans la réussite du changement dans les services publics : la première s'appuie sur le mode de diffusion de l'innovation, qui suit un modèle tourbillonnaire, s'inspirant en cela du modèle de « liaisons en chaîne » proposé par Kline et Rosenberg<sup>122</sup>.



Source : *Gérer et comprendre*, septembre 1988, p. 18.

Les modèles de l'innovation, dans GUYON, Christian et coll., *Moderniser les services publics : mission possible. Guide Méthodologique pour la conduite du changement dans les services publics*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1998, p. 217 (coll. Service public).

Ce modèle repose sur l'existence de boucles de retour, ou boucles de rétroaction, entre les différentes étapes d'un processus d'innovation (par opposition à un processus linéaire d'innovation qui va de la recherche fondamentale à la diffusion de l'innovation, en passant par la recherche appliquée et le développement). Par analogie, C. Guyon propose un modèle de changement par « boucles rétroactives », où les résultats d'une première expérience viennent modifier l'idée d'origine. La deuxième composante tient à l'écoute qu'il pose comme condition préalable de la communication : il s'agit de savoir écouter les agents en les questionnant (principe de l'écoute active), et d'envisager l'ensemble de l'organisation et les impacts du changement sur toutes ses parties (principe de l'écoute systémique). La troisième composante repose dans l'adoption d'un mode souple de planification : alors que le

<sup>121</sup> GUYON, Christian et coll., *Moderniser les services publics : mission possible. Guide Méthodologique pour la conduite du changement dans les services publics*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1998 (coll. Service public), p. 218.

<sup>122</sup> KLINE et ROSENBERG, « An overview of Innovation », *Positive Sum Strategy*, Laudau & Rosenberg, 1986.

management traditionnel se traduit par la définition d'objectifs quantifiés, datés et hiérarchisés, censés servir de guide pertinents pour l'action, C. Guyon propose de mettre l'accent sur la façon d'avancer (« process view ») plutôt que sur la destination (« goal view »). Il s'agit de visualiser le chemin, le déroulement de l'action avec l'incidence de toutes les possibilités imaginables. D'après lui, l'observation des entreprises qui ont réussi à conduire des projets complexes montre qu'elles avaient suivi cette voie. J.-C. Serres va dans le même sens lorsqu'il affirme que maîtriser un changement ne revient pas à « prescrire ni suivre un rail. Il s'agit de détecter au plus tôt les dérapages, les signes annonciateurs d'un malaise ou d'une impasse (...) Le pilotage du projet demandera, étape par étape, d'adapter la cible et de revoir les objectifs intermédiaires. C'est une véritable alchimie qui va être mise en œuvre. »<sup>123</sup> On ne manquera pas de remarquer qu'on retrouve dans ces propositions le principe du « kaizen ».<sup>124</sup>

Dans le cas d'un changement complexe - et tout changement qui touche à l'humain est complexe - il peut être prudent de se garder d'appliquer à la lettre les préceptes de la conduite de projet. A ce sujet, Alain Astouric oppose au travail en mode projet une critique acerbe : à la lueur des troubles psycho-sociaux présentés par les employés des entreprises qui se sont jetées dans les années 90 dans le management en mode projet, en réponse à une mondialisation et une concurrence exacerbée, il démontre combien l'émancipation des employés, appelés à participer et à faire montre de plus d'initiative et d'autonomie, a été source de mal-être au travail.<sup>125</sup> La cause principale résiderait dans le fait que les « n+1 », chefs de projets, n'ont pas la maîtrise des moyens permettant d'atteindre les objectifs fixés, contrairement aux entrepreneurs dirigeants. Conscients de cette faille, ils se sont peu à peu désolidarisés de leurs collaborateurs qui faute de moyens ne parvenaient pas à atteindre les objectifs, laissant s'installer à tous les échelons un climat délétère. La conséquence en est, pour A. Astouric, une priorité donnée par les générations suivantes à leur propre carrière plutôt qu'à l'entreprise, et même une tendance à un désengagement des salariés, qui se manifeste par un absentéisme et une attitude désinvolte et désinvestie.

Pour éviter ces dérives, c'est à un tâtonnement astucieux que nous invite le directeur des bibliothèques de l'université d'Emory : Rick Luce utilise une méthode qu'il nomme « par progressions opportunistes », dont nous avons déjà parlé<sup>126</sup> : au sein d'un plan global d'amélioration de la bibliothèque, il est déterminé chaque année une priorité (améliorer la qualité, développer un nouveau service...) Pour mettre en œuvre un changement par itérations successives, à la manière de ces « mini projets », C. Guyon nous livre quelques clés qui prennent surtout la forme de concessions : il faut accepter de donner la préférence aux petits pas plutôt qu'aux grands bonds, accepter des finalités générales plutôt que de définir a priori une cible rigide - le groupe a certes besoin d'une vision, mais celle-ci est susceptible d'être redéfinie en chemin. Il faut accepter d'adopter un horizon limité, et éviter un engagement de ressources à trop longue échéance, étant donné l'incertitude de l'environnement.<sup>127</sup> Il faut enfin accepter l'idée que l'adaptation à la complexité passe par la créativité, que celle-ci est consommatrice de ressources supplémentaires qui doivent avoir été prévues (et non sur-ajoutées à la charge de travail quotidienne). Il y a également besoin d'affirmer le droit à l'erreur car la créativité entraîne toujours un certain gâchis, ce qui trop souvent, dans un esprit

<sup>123</sup> SERRES, Jean-Claude, *op. cit.*, p. 132.

<sup>124</sup> Cf. IB3.

<sup>125</sup> ASTOURIC, Alain, *Encadrer une équipe : La conduite des hommes dans une période de mutation*, Lyon, Chronique sociale, 2012, p. 21 et suivantes (Savoir communiquer).

<sup>126</sup> Voir IB3.

<sup>127</sup> GUYON, Christian, *ibid.*

bureaucratique, reste synonyme de faute. Cette méthode se rapproche de celle qu'a adoptée Marie-Noëlle George, directrice de la bibliothèque municipale de Bron, au cours des années qui ont précédé la construction de la nouvelle bibliothèque.<sup>128</sup> Pour elle, la maturation d'un projet prend du temps, et un projet n'est jamais figé. La préparation de la nouvelle bibliothèque s'est étalée sur neuf ans (de 2005 à 2014), le temps nécessaire à l'intégration d'un grand changement. Au départ de la réflexion, un avant-projet culturel a été esquissé, puis un programme, puis de nombreux chantiers destinés à réaliser ce programme : ces chantiers (mobilier, informatique, organisation du travail...) sont imbriqués les uns dans les autres et M.-N. Georges insiste sur le fait qu'il faut accepter l'idée que l'avancement d'un chantier a un impact sur les autres. Les consultants et chefs de chaque projet (la ville a confié à des consultants une mission d'accompagnement sur trois ans) doivent en avoir conscience et accepter l'idée que leurs propositions puissent être revues au fur et à mesure de l'avancement des chantiers.

La démarche managériale est primordiale dans l'accompagnement du changement, mais il ne s'agit pas de faire de la simple conduite de projet, qui peut s'avérer, par ses méthodes drastiques, être contre-productive. Le rôle de l'encadrement, supérieur mais aussi intermédiaire, est déterminant.

## IIIA2- Professionnaliser l'encadrement

### *S'appuyer sur l'encadrement intermédiaire*

Alain Astouric, dans sa démarche critique de ce qu'il nomme « la douce barbarie du management moderne »<sup>129</sup>, invite à donner toute sa place à l'encadrement intermédiaire ou « middle management ». Son postulat se base sur l'importance de l'affect dans les relations au travail : en situation de changement, les cas de stress apparaissent du simple fait de la nécessité de s'adapter à de nouvelles données. Les cadres intermédiaires, présents quotidiennement sur le terrain, sont les mieux à même de relever les situations de stress du personnel. Ils sont en première ligne car exposés aux réactions de l'équipe. De la même manière, ils sont les mieux placés pour faire passer les messages et la motiver ; ils jouent un rôle important de médiation. C'est pourquoi il appelle à ce que « les décideurs et dirigeants comprennent aussi que le *middle management*, loin de bloquer les évolutions, contribue au contraire progressivement à faire bouger les choses. »<sup>130</sup> L'encadrement de proximité joue ainsi un rôle clé dans l'accompagnement du changement. Anne-Marie Létondal souligne également l'importance de l'encadrement de proximité dans la conduite de projet : rarement impliqué dans la conception, mais plus souvent dans les groupes de travail étudiant la faisabilité du projet, c'est un niveau qui est souvent oublié par la direction, qui pense avant tout à l'organisation des équipes de base. Or son rôle est important et les encadrants de proximité se trouvent paradoxalement dans la position de mettre en œuvre un nouveau système conçu sans eux et sur lequel ils ont peu de marge de manœuvre. Selon l'enquête d'A.-M. Létondal, « la plupart des entreprises de l'échantillon reconnaissent avoir sous-estimé l'encadrement de proximité comme acteur du changement. »<sup>131</sup> Pour éviter cet écueil, la meilleure solution est de les associer « avant de prendre la première décision finale » c'est-à-dire de leur donner des objectifs fédérateurs, des principes forts et des contraintes, tout en leur laissant

<sup>128</sup> Entretien du 25/07/13.

<sup>129</sup> ASTOURIC, Alain, *op. cit.*, p. 22.

<sup>130</sup> ASTOURIC, Alain, *op. cit.*, p. 40.

<sup>131</sup> LÉTONDAL, Anne-Marie, *L'encadrement de proximité : Quels rôles dans les changements d'organisation ?*, Lyon, Montrouge, Ed. de l'ANACT, 1997, p. 153 (coll. Outils et méthodes).

une marge de manœuvre pour faire des propositions d'action au niveau local de la mise en œuvre.

Le dernier rapport de l'IGB insiste plus généralement sur le rôle de l'encadrement intermédiaire : « les fonctions d'encadrement intermédiaire, celles qui devraient être de plus en plus assumées par les bibliothécaires (A), voire par des corps et des cadres d'emploi de B revalorisés, constituent l'épine dorsale des équipes de direction et du fonctionnement quotidien de toute structure. »<sup>132</sup> Il appelle à un rééquilibrage des fonctions d'encadrement, qui à notre avis doit s'appuyer avec encore plus de force en bibliothèque sur les catégories B en tant qu'encadrement de proximité. Cela passera par une véritable professionnalisation de ces niveaux d'encadrement. Professionnaliser, cela signifie, pour Alain Astouric, former les encadrants aux problématiques de la santé et du bien-être au travail, et leur donner les outils et techniques nécessaires pour « produire à coup sûr la qualité et donc la réelle efficacité du management d'une équipe au travail »<sup>133</sup> : il s'agit entre autres des techniques de communication interindividuelle, de délégation de pouvoir, de négociation, de conduite de réunion, de motivation au travail, de prise de parole en public, de techniques d'entretien, etc. Cela signifie aussi, pour A.-M. Létondal, mettre à disposition des encadrants de proximité un système de gestion adapté (par exemple, un tableau de bord de l'activité opérationnelle de l'unité), ainsi que des outils de travail pour faciliter ces fonctions de management des hommes (un dispositif de réunions de différents types, des entretiens annuels, un tableau de bord des compétences...)

Les collectivités locales sont de plus en plus conscientes de cette problématique de l'encadrement intermédiaire. A Roubaix comme à Clermont-Ferrand par exemple, des campagnes de « formations-actions » au management ont été menées par les directions des ressources humaines, suite à l'introduction des entretiens d'évaluation<sup>134</sup> ; il s'agit de cycles de formation au management au cours duquel l'encadrant évalue sa propre action de terrain et se donne des objectifs d'amélioration à travers un plan d'action de progrès contractualisé avec son supérieur hiérarchique. Alice Parot, chargée de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) à la direction des ressources humaines (DRH) de Clermont-Communauté et chargée de soutien auprès des services qui mènent des projets de

réorganisation, souligne le rôle déterminant que jouent les responsables des huit bassins de lecture qui forment l'intercommunalité dans la réflexion menée sur l'organisation du temps de travail des agents : ceux-ci ont beaucoup travaillé le projet, et leur adhésion a été essentielle car de par leur proximité ils ont sans cesse répété les objectifs et la méthode aux agents.<sup>135</sup> Les différents témoignages d'accompagnement du changement que nous avons recueillis font en outre état de l'importance de la restauration d'un encadrement intermédiaire là où il faisait défaut. Jérôme Triaud, directeur de la BDP de Saône-et-Loire, a réintégré l'encadrement intermédiaire dans l'organigramme de son service ; il a en outre harmonisé et formalisé les procédures (d'acquisitions, de catalogage...) ce qui a contribué à recréer des instances de contrôle qui sont nécessaires à la qualité du travail produit. A Colomiers, le projet de construction d'un bâtiment unique en son genre, le Pavillon blanc, médiathèque / centre d'art a été l'occasion pour sa directrice Martine Blanchet de repenser dans son intégralité l'organisation des

<sup>132</sup> AROT Dominique, et LECOQ, Benoît, *op. cit.*, p. 47.

<sup>133</sup> ASTOURIC, Alain, *op. cit.*, p. 41.

<sup>134</sup> Instauré dans la fonction publique d'État par la loi de modernisation de la fonction publique de 2007, l'entretien annuel est possible dans la territoriale depuis la loi de 2009 sur la mobilité et les parcours professionnels des agents. Il est destiné à remplacer le dispositif de notation des fonctionnaires.

<sup>135</sup> Entretien du 25/07/13.

équipes, en renforçant les positions d'encadrement. Dans cet établissement, ce sont les bibliothécaires qui ont le rôle d'encadrant, les assistants se voyant confier des tâches d'expertise technique ainsi que des missions transversales.<sup>136</sup> Ces deux bibliothèques ont en commun d'avoir connu, pendant quelques années, des équipes en difficulté, délaissées par une direction vacante. L'instauration d'un cadre, entre autres mesures que nous verrons par ailleurs, a été salutaire. D'une manière générale, il ne faut pas sous-estimer ce « changement dans le changement » qu'est la professionnalisation des encadrants : on demande à des personnes qui étaient auparavant en charge de tâches bibliothéconomiques pures, dans un fonctionnement hiérarchique de type administratif, d'endosser en quelques mois le rôle d'encadrant et même, de manager : pour la plupart des professionnels en poste dans les bibliothèques, c'est une révolution, et l'évolution n'est pas simple. Ainsi à la bibliothèque de Sciences Po, Catherine Valais note que suite à la réorganisation les nouveaux responsables de département ont mis du temps à adopter la nouvelle posture qu'on leur demandait (passer de chef d'équipe – n+1 - à encadrants d'encadrants - n+2, et produire une réflexion stratégique sur le pilotage de leur service) ; d'autre part, les responsables opérationnels, qui encadraient les équipes, ont douté de leur capacités à « manager », malgré les formations qui leur avaient été proposées.

#### *Le rôle clé du dirigeant*

Si l'encadrement intermédiaire et de proximité sont des rouages essentiels de l'accompagnement du changement, les dirigeants de l'organisation jouent un rôle tout aussi primordial. Les témoignages que nous avons recueillis révèlent, implicitement ou explicitement, l'influence du directeur de la bibliothèque dans la construction d'une vision incarnant l'évolution de leur bibliothèque sur le long terme. Pour Yves Barroux, secrétaire général de la Banque de France, « l'un des rôles principaux des dirigeants et des cadres est de donner du sens, d'expliquer les changements et les enjeux, de fixer le cap et de motiver les équipes ».<sup>137</sup> Pour Sissel Nilsen, de la Bibliothèque nationale de Norvège, « le problème majeur dans l'adaptation des équipes au changement réside dans l'aptitude de l'équipe de direction à l'encourager, le susciter et à développer une approche créatrice et positive dans le personnel. »<sup>138</sup> Jean-Philippe Accart va jusqu'à revendiquer la « vision » comme étant l'apanage des dirigeants : « lorsque la vision n'est pas centralisée et que chacun fait impacter sa propre vision sur le projet, on parle de *design by committee* (qu'on peut traduire par *consensus mou*) ».<sup>139</sup> Marie-Noëlle George est plus consensuelle : fixer un cap et s'y tenir est un préalable indispensable : les groupes qui travaillent sur les différents chantiers de préparation de la nouvelle bibliothèque de Bron ont besoin de connaître les grandes orientations du projet, par contre, ils savent qu'une marge de négociation est possible dans la mise en œuvre. Par exemple, l'automatisation du prêt était décidée et non négociable, mais l'installation d'une banque de prêt, sous la forme d'un poste de renseignement, a été validée suite aux remontées du groupe de travail. Pour M.-N. George, le rôle du responsable est aussi de fixer le cadre de travail et les règles du jeu : il est impératif par exemple de bien briefer les groupes pour qu'ils aient

<sup>136</sup> Entretien du 04/10/13.

<sup>137</sup> Cité par MARINI, Philippe, *op. cit.*, p. 114.

<sup>138</sup> Cité par UTARD, Jean-Claude, « Adapting Marketing to Libraries in Changing and World Wide Environment = Le Marketing des bibliothèques à l'heure du changement et de la mondialisation », *BBF*, 2000, n°6, p. 109-110 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-06-0109-001>>) (consulté le 01/12/13).

<sup>139</sup> ACCART, Jean-Philippe, « La démarche projet en vue de la création d'un service de questions-réponses en ligne », NGUYEN, Claire (dir.), *Mettre en œuvre un service de questions-réponses en ligne*, Villeurbanne, Presses de l'Essib, 2010, p. 17 (La Boîte à outils).

conscience que toutes les idées proposées ne pourront pas être retenues, et qu'ils aient connaissance du circuit de décision.

Mais un dirigeant est avant tout un être humain, et quelqu'un qui sait bien mener son équipe et son établissement dans un fonctionnement quotidien peut rencontrer des difficultés dans l'accompagnement de changements et ne pas arriver à dépasser la phase de résistance qui, on l'a vu<sup>140</sup>, est naturelle et obligatoire. P. Krazenki et P. Zimmer ont montré combien le rôle de pilote du changement était sensible ; avec un trait de caricature, ils ont dressé le portrait type de six catégories de pilotes du changement, en fonction de leur style de management : le « gestionnaire-missionné », le « grand diseur-petit faiseur », le « copieur-colleur », le « pilote velléitaire », le « malentendant », le « poulidorien » et les « inclassables à éviter », et prouvé combien le style personnel de management avait une influence sur les réactions des équipes dans l'acceptation du changement.<sup>141</sup> Le style de management est effectivement déterminant dans la façon de conduire le changement, comme le rappelle Isabelle Rindzunski lorsqu'elle passe en revue les styles de management tels que les ont définis Paul Hersey, et Kenneth Blanchard dans leur théorie du leadership situationnel (participatif, directif, délégatif, persuasif).<sup>142</sup> Pour J.-C. Serres, il est nécessaire d'adopter un style de management en adéquation avec le processus de changement : il préconise le style participatif, comme étant à même de favoriser l'implication (que nous étudierons plus bas). D. Autissier et I. Vandangeon-Derumez ont quant à eux étudié huit cas de changements en entreprise ; leurs conclusions appellent, là aussi, à un certain pragmatisme : les expériences montrent qu'il est utile de jongler avec plusieurs formes de managements, de la plus participative à la plus directive, en fonction du type de projet et de sa phase d'évolution.<sup>143</sup>

L'accompagnement du changement devient donc une compétence stratégique du manager, en bibliothèque comme dans les autres organisations. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises développent une structure interne dédiée à l'accompagnement du changement. Si elles sont prêtes à un investissement significatif dans ce domaine, c'est qu'elles y trouvent des bénéfices qui répondent à trois types de motivations que résument D. Autissier et J.-M. Moutot : la première est la prise de conscience que la « capacité organisationnelle est devenue un enjeu déterminant pour le futur de l'entreprise »<sup>144</sup> ; la deuxième est que cette capacité constitue un levier de responsabilisation et de motivation des managers et des encadrants ; la troisième est qu'elle permet de réduire les coûts, car elle évite d'avoir recours à un prestataire spécialisé. Cette prise de conscience progresse dans le monde des bibliothèques : à la bibliothèque universitaire d'Avignon, une mission transversale d'évaluation, de conduite du changement et de la qualité a été créée, directement rattachée dans l'organigramme à la directrice.

### **III A3- Gérer les ressources humaines**

L'objet essentiel de l'accompagnement du changement est d'accompagner les hommes et les femmes : de l'intégration du changement par les équipes dépend

<sup>140</sup> Cf. IIB2.

<sup>141</sup> On lira avec profit cet article peu « managérialement correct » : KRASENSKY, Patrick et ZIMMER, Pierre, « Portraits de dirigeants en pilotes du changement », *L'Expansion Management Review*, 2006, n° 120, p. 84-91 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2006-1-page-84.htm>>) (consulté le 01/12/13).

<sup>142</sup> RINDZUNSKI, Isabelle, *op. cit.*, p. 27.

<sup>143</sup> AUTISSIER, David et VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle, « Pas de changement sans adhésion des managers », *L'Expansion Management Review*, 2007, n°126, p. 116-129 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2007-3-page-116.htm>>) (consulté le 01/12/13).

<sup>144</sup> AUTISSIER, David, et MOUTOT, Jean-Michel, *op. cit.*, p. 217.

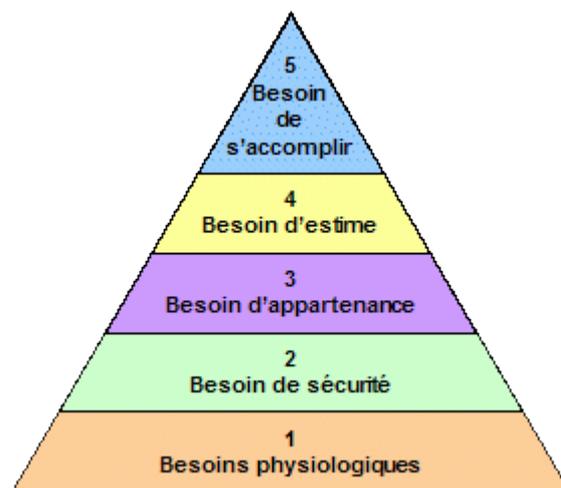
avant tout la réussite du projet. Le soin porté à la motivation des équipes sur le terrain, comme à l'évolution générale des emplois et des compétences de la bibliothèque, sont les deux éléments de la gestion des ressources humaines auxquels il faut être particulièrement attentif dans une démarche de changement.

#### *Motiver le personnel*

Les ressources humaines occupent une place centrale dans le processus de changement : communiquer, former, rassurer, expliquer, motiver les hommes et les femmes sont les activités de base que les encadrants sont amenés à pratiquer dans ce contexte. En période de changement, ce souci est crucial puisque, comme le rappelle A. Astouric, le changement est une source de stress au travail.<sup>145</sup> Mais comment motiver des personnes lorsqu'on n'a pas de prise sur leur rémunération, comme c'est le cas de l'encadrant dans la fonction publique ? Corine Matheron, directrice du cabinet de conseil Shaman, explique que le manager doit apporter au préalable des réponses aux questions suivantes, qui constituent les fondements de la motivation d'un agent au sein d'une équipe :<sup>146</sup>

- « Suis-je utile dans cette nouvelle situation ?
- Qu'est-ce que j'y gagne ?
- Qui juge de mes efforts et de mes résultats ?
- Sur quels aspects porte l'évaluation ?
- Quelle responsabilité dois-je porter dans ce projet ?
- De quelles marges de manœuvre puis-je disposer ?
- Quelle est l'incidence de ce nouveau projet sur ma carrière ?
- Quelle est la protection institutionnelle contre le risque d'erreur ? »

Les ressorts de la motivation du personnel s'appuient sur un ensemble de facteurs qui ont été schématisés par Maslow dans sa fameuse pyramide :



La pyramide de Maslow, d'après <[http://semioscope.free.fr/article.php3?id\\_article=8](http://semioscope.free.fr/article.php3?id_article=8)>

Dans la fonction publique, les ressorts de la motivation se traduisent par les éléments suivants :

- l'évolution des technologies : dans le monde des bibliothèques, les nouvelles technologies, introduites au départ pour la gestion du catalogue, représentent

<sup>145</sup> ASTOURIC, Alain, *op. cit.*, p. 32.

<sup>146</sup> MATHERON, Corinne, « Outils de participation des équipes, outils de développement de la créativité », JACQUINET, Marie-Christine, *Créer des services innovants. Stratégies et répertoires d'actions pour les bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'Esssib, 2011, p. 114 (coll. La boîte à idées, n°23).

pour les personnels un signe fort de modernité auquel ils sont souvent sensibles ;

- le sens du service public : « la notion de service public, loin d'être un frein, est au contraire un moteur de développement. »<sup>147</sup> Les bibliothécaires, comme tous les agents de service public, sont viscéralement attachés à leurs missions et les valeurs de justice et d'égalité d'accès des publics sont souvent brandies ;
- le cadre de travail ;
- les conditions de travail : la prévention des risques psycho-sociaux au travail est une obligation. Des conditions de travail satisfaisantes sont le pré-requis de toute démarche de changement. Jérôme Triaud, directeur de la BDP de Saône-et-Loire, fait remarquer que dans son établissement le travail mené par un cabinet d'études pour améliorer l'ergonomie et les conditions de travail (les caisses manipulées par les agents pour le dépôt de livres se chiffrent en tonnes par agent) est venu très opportunément compléter la démarche d'élaboration du projet d'établissement : entendues sur leurs besoins les plus basiques, les équipes sont plus disponibles pour travailler sur un nouveau projet. A la bibliothèque universitaire de Lille 1 également, Laurent Matejko, chef de projet du futur learning center, rapporte qu'un travail a été mené avec l'ARACT (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail) pour préparer les conséquences de l'automatisation du prêt-retour des documents physiques, du point de vue des processus de travail et de l'ergonomie des postes (par exemple, pour une réduction au maximum des gestes au niveau du circuit du livre).<sup>148</sup> Le CHSCT<sup>149</sup> et les conseillers de prévention<sup>150</sup> sont les acteurs à prendre en compte : ils sont des alliés potentiels dans l'accompagnement du changement. Pour A.-M. Létondal, l'intensité du travail doit également être questionnée : par exemple, si un encadrant a une trop grande amplitude horaire, ce peut être le symptôme de difficultés à assumer de nouvelles responsabilités mais aussi le signe d'une fonction sur-dimensionnée pour une seule personne. Dans tous les cas, c'est un signal d'une carence dans le management du changement ;<sup>151</sup>
- la rémunération ;
- la progression de carrière : sur ces deux points, la fonction publique offre la possibilité d'accélérer plus ou moins vite la progression de carrière, donc la rémunération, par le passage d'échelon au temps long ou au temps court, en fonction de l'évaluation annuelle. La bibliothèque universitaire de Lille 1 par exemple joue cette carte de la promotion et de la réduction d'ancienneté, d'après Laurent Matejko ;
- la formation : la formation continue est un droit, mais autoriser l'accès à la préparation de concours, par exemple, est aussi un levier de motivation utilisé dans la fonction publique. M.- N. George met en avant l'importance de la formation continue dans la conduite des projets de la nouvelle bibliothèque de Bron : avant de lancer les groupes de travail, les agents ont été invités à participer à des journées d'étude, un programme de visite de

---

<sup>147</sup>MERLIN, André, cité par MARINI, Philippe, *op. cit.*, p. 93.

<sup>148</sup> Entretien du 17/09/13.

<sup>149</sup> Cf. IIB3.

<sup>150</sup> Depuis 2012 dans la fonction publique territoriale, le conseiller de prévention remplace l'ACMO (agent chargé de la mise en oeuvre) dans les fonctions de prévention des risques professionnels ; il coordonne les assistants de prévention.

<sup>151</sup> LETONDAL, Anne-Marie, *op. cit.*, p. 153.

nouvelles bibliothèques leur a été proposé, et une conférence sur l'avenir des bibliothèques a été organisée pour eux.

Pour T. Giappiconi et P. Carbone, l'application des leviers de la rémunération et de la progression de carrière relève de ce qu'ils nomment le « principe de différenciation ».<sup>152</sup> Ce procédé a pour effet de « mettre sous tension » les collaborateurs par un système d'émulation entre eux. Les dispositions statutaires de la fonction publique permettent en théorie cette différenciation ; cependant, nous n'avons pas vraiment eu l'occasion de l'observer, nombre de collectivités appliquant les mêmes règles à tous, se privant ainsi de ce levier (par exemple, la politique des ressources humaines d'une ville octroie le passage d'échelon au temps court pour tous les agents, et promeut en interne des agents au seul titre de leur ancienneté, sans tenir compte de leur capacité à assumer des responsabilités d'encadrant). Néanmoins, on relève au niveau des bibliothèques des dispositions particulièrement favorables dans l'accompagnement individuel des agents : à Lille 1, à la BDP de Saône-et-Loire, ou encore à Vénissieux, entre autres, le souci de l'évolution des agents est affiché, et les modifications portées aux missions et aux fiches de postes sont ou seront systématiquement accompagnées de propositions de formation.

#### *La fonction d'anticipation de la GRH*

Dans l'accompagnement du changement, le pilote peut s'appuyer sur la gestion des ressources humaines, et les d'outils qui lui sont propres. Franck Brillet et Annabelle Hulin remarquent que les pratiques d'anticipation menées dans le cadre de la gestion des ressources humaines servent aussi bien à accompagner le changement en cours qu'à préparer les évolutions envisagées à long terme et donc, à amener le changement.<sup>153</sup> Le directeur de la bibliothèque trouvera un grand intérêt à collaborer avec la direction des ressources humaines de sa collectivité dans ce double objectif. On trouve en effet, dans toutes les DRH, une fonction de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Cette fonction est le fruit d'une évolution des organisations, qui sont passées, dans les années 80 et sous l'effet de la montée de la flexibilité du travail, d'une gestion prévisionnelle des emplois, sous forme d'une planification des recrutements (quels emplois, quels effectifs, quelles qualifications), à une gestion des compétences (quelles compétences, quels apprentissages, quelles reconversions, quelles externalisations ou internalisations). Depuis 2005 et la loi de programmation sociale, la GPEC est institutionnalisée dans la fonction publique. Son objectif ultime est de parvenir à l'équilibre des emplois et des ressources dans une collectivité. Pour y parvenir, elle adopte une vision plus globale et évalue les conséquences de l'évolution de l'environnement (technologique, économique, juridique, etc.) sur les activités menées au sein de l'organisation et elle prévoit comment accompagner les employés pour qu'ils puissent s'y adapter. Pour A.-M. Létondal, la GPEC s'appuie sur trois leviers : la construction de trajectoires professionnelles, la reconnaissance des responsabilités mises en œuvre, et la formation. L'évolution des fiches de poste et des référentiels métiers sont une manière d'accompagner l'évolution des missions et des tâches dans la bibliothèque. Cependant, Joëlle et Jean-Louis Muller ont mis en garde contre l'inadéquation entre les statuts de la fonction publique et la gestion des compétences : « pour un gestionnaire des ressources humaines, l'architecture statutaire est une contrainte plus qu'une aide ».<sup>154</sup> En effet d'après eux le principe d'une politique des ressources humaines est de mettre

<sup>152</sup> GIAPPICONI, Thierry et CARBONE, Pierre, *op. cit.*, p. 218.

<sup>153</sup> BRILLET, Franck, et HULIN, Annabelle, « Anticipation des ressources humaines et changement organisationnel », SOPARNOT, Richard (coord.), *Le management du changement*, Paris : Vuibert, 2010, p. 266.

<sup>154</sup> MULLER, Joëlle, et MULLER, Jean-Louis, *Le management du personnel en bibliothèques*, Paris : Ed. du Cercle de la librairie, 2001, p.33 (coll. Bibliothèques).

en accord les compétences des personnes avec des postes de travail et non des statuts. Or le passage d'un grade à un autre et donc à un niveau de responsabilité supérieur par le biais d'un concours ou de l'ancienneté ne permet pas d'avoir l'assurance que les personnes ainsi promues auront les compétences pour des nouvelles fonctions.

Avec l'évolution des missions, nombreuses sont les bibliothèques qui, comme à Plaine Centrale, tentent de faire transformer les postes d'agents de catégorie C en B : « au fur et à mesure des succès et des évolutions des agents, les postes sont transformés et le nombre de catégories C diminue, alors que les catégories B et A augmentent. »<sup>155</sup> Les négociations avec les DRH peuvent parfois être âpres, dans des villes où le recrutement local de catégories C est affiché comme étant la politique de l'emploi des élus au bénéfice des habitants. Faire entendre à la DRH que le métier d'agent de bibliothèque a évolué, que nous avons besoin de personnes qualifiées possédant des compétences particulières, en animation par exemple, ou de personnes appartenant à d'autres filières que la bibliothèque, formées en communication ou en informatique notamment, n'est souvent pas aisé. Pourquoi une bibliothèque aurait-elle besoin d'un chargé de communication dans ses murs, alors qu'un service communication existe à l'université ou à la mairie ? Un recours peut consister à marchander sur la base du coût salarial : par exemple, attendre le départ d'un agent C et demi pour pouvoir recruter un B. A la BU de Lille 1, on a fait un choix différent. Pour préparer les évolutions des missions qui accompagnent le futur learning center, qui sera automatisé, Laurent Matejko travaille sur l'évolution des missions des agents de catégorie C : ils vont participer à la formation premier niveau des étudiants et aux visites de la bibliothèque. On leur confie également des tâches annexes : participation à la gestion du prêt entre bibliothèques, des plannings, des tâches de routine du SIGB (relances, maintenance). Pour Laurent Matejko, cette évolution est compatible avec les statuts, puisque la formation des usagers est vue comme une extrapolation de l'activité de renseignement qui revient aux agents de bibliothèque. Elle nécessite toutefois, à l'avenir, de donner la préférence au recrutement de magasiniers principaux, pour pouvoir leur confier par exemple les fonctions d'encadrement des moniteurs étudiants et mettre à profit leur polyvalence.

Le moment du recrutement représente bien sûr un enjeu crucial puisqu'il est celui où l'on pourra le plus facilement faire évoluer, voire transformer un poste : pour Isabelle Rindzunski, recruter est un « temps fort pour constituer et créer une nouvelle dynamique d'équipe ».<sup>156</sup> A la bibliothèque Louise Michel, le recrutement a été le moment saisi pour pouvoir qualifier l'accueil, qui est le cœur du projet d'établissement : « chaque membre porte le projet d'établissement conçu en équipe et considère l'accueil comme la mission prioritaire ».<sup>157</sup> A Vénissieux, comme à Sciences Po, à la bibliothèque nationale universitaire de Strasbourg (BNUS) ou à la Bibliothèque publique d'information (BPI), on s'est essayé à un exercice délicat avec le personnel en place : la remise à plat de l'organigramme. Il s'agit de faire abstraction de l'organigramme existant, d'élaborer un organigramme fonctionnel sur la base des activités qui doivent être menées pour mener à bien la mission et réaliser les objectifs, et de déterminer pour chaque poste d'emploi les compétences requises. A Sciences Po, ce travail a été précédé d'une cartographie des compétences. Chaque agent doit alors repostuler sur le ou les postes de son choix,

<sup>155</sup> ROZELOT, Elizabeth, « La catégorie C, un lieu de passage, un temps de formation », *Bibliothèque(s)*, n°46, octobre 2009, p. 24-25.

<sup>156</sup> RINDZUNSKI, Isabelle, *op. cit.*, p. 53.

<sup>157</sup> CERTAIN, Hélène, « Bibliothèque familiale et familière », *BBF.*, 2013, n° 2, p. 60-64 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-02-0060-009>>) (consulté le 02/12/13).

### III- Accompagner le changement en bibliothèques : quelques clés

selon une procédure qui peut même s'apparenter selon les endroits à un quasi recrutement (rédaction d'un CV et d'une lettre de motivation, entretien). Cet exercice a été différemment reçu par les équipes : à Sciences Po comme à la BPI, il a laissé à certains un véritable sentiment traumatique : rédiger un CV, argumenter pour montrer qu'on est capable de remplir des fonctions, alors qu'on est en poste depuis 30 ans... A Vénissieux, l'exercice a été effectué par la responsable du service adultes et jeunes, Sylvie Gier, avec beaucoup de pragmatisme, de temps et d'accompagnement, d'écoute des personnes.<sup>158</sup> La démarche a été menée en interne, avec une ligne définie qui était de décroiser et d'harmoniser les acquisitions pour pouvoir mettre en place une politique documentaire digne de ce nom. Ce qui a été fondamental dans ce changement organisationnel, selon Sylvie Gier, a été d'instaurer la confiance entre le pilote du changement et les agents : la phase d'écoute a de ce fait duré un trimestre. De la même manière, Jérôme Triaud a choisi le changement par petits pas : arrivé à la tête d'une équipe en difficulté, il a travaillé en collaboration avec la DRH, la médecine préventive, l'assistante sociale, le service formation et le service ergonomie pour revoir l'organigramme mais a très peu touché aux fiches de postes : réintroduire le cadre a été la première étape indispensable pour remettre en route le travail collectif au niveau de l'équipe, les évolutions viendront par la suite.

Le style, la méthode, le souci du management dans une organisation représentent le terreau favorable à l'introduction du changement ; l'implication des équipes pourrait être la condition de la réussite de son accompagnement.

## IIIB- IMPLIQUER !

### IIIB1- Faire participer

Auteurs comme praticiens déclarent unanimement que l'implication des équipes est la condition sine qua non de la réussite du changement. « Un changement ne vaut que s'il y a adhésion » posent en préambule D. Autissier et J.-M. Moutot.<sup>159</sup> Jérôme Triaud va même jusqu'à affirmer que « le changement ça ne se conduit pas, ça se construit. » Les bénéfices de la construction collaborative d'un changement sont d'évidence de favoriser l'adhésion, puisque chacun peut participer à la définition des modalités du projet, donner son avis, réfléchir avec les autres. L'autre intérêt est l'écoute qu'elle occasionne : chacun est pris en considération, ce qui est une prédisposition positive. Pour favoriser l'implication, on peut s'aider des techniques de travail collaboratif et du management de l'innovation. Si elles sont mises en œuvre au quotidien, le mode participatif n'est plus seulement une façon de gérer un projet mais devient un style de management, qui permet aux employés de participer à la construction de la vision future de l'activité.

#### *Jouer collectif*

Pour Albane Lejeune, manager en mode participatif c'est faire évoluer le rôle de la direction à qui on ne demande plus seulement d'administrer un service et du personnel mais de gérer une équipe et des contenus sans cesse en mouvement. Le directeur ne peut plus se contenter d'un encadrement hiérarchique de contrôle, il doit accompagner et animer : accompagner pour connaître l'équipe et participer pour donner l'exemple. Son rôle est aussi de mettre en synergie les compétences, comme celles qui peuvent être acquises sur le temps personnel, ce qui devient un élément de

<sup>158</sup> Entretien du 19/09/13.

<sup>159</sup> AUTISSIER, David, et MOUTOT, Jean-Michel, *op. cit.*, p. 12.

motivation supplémentaire et d'émulation entre les agents. Il s'agit enfin de savoir fédérer des individualités aux parcours et d'horizons différents, au service d'un objectif commun.<sup>160</sup> T. Giappiconi et P. Carbone soulignent que l'adhésion des équipes peut être emportée en s'appuyant sur ce levier essentiel de motivation et propre à la fonction publique qu'est l'éthique du service public. User de ce « principe d'intégration »<sup>161</sup> consiste pour le pilote du changement à se reposer sur les valeurs partagées par les agents publics, sur le sens de leurs missions, pour renforcer la cohésion d'équipe et leur adhésion à l'action. Pour J.-C. Serres, impliquer les acteurs du changement revient aussi à les impliquer dans l'évaluation et l'anticipation des risques. Selon lui, une erreur grave dans la conduite du changement viendrait de ce que le pilote surprotège parfois les acteurs fragilisés et prend sur lui les risques liés au projet, ceci afin qu'un échec temporaire ne vienne effrayer le groupe et lui faire perdre confiance en son pilote. Il est donc tout aussi judicieux d'anticiper les incidents possibles par un partage raisonnable et approprié de l'évaluation des risques, de manière collective et transparente.<sup>162</sup> A la bibliothèque municipale de Lyon, lorsque Christelle Di Pietro a été missionnée en 2004 pour mettre en œuvre le projet Guichet du Savoir (service de questions-réponses en ligne), elle a manqué de temps pour pouvoir emporter l'adhésion des équipes avant la mise en œuvre du projet. Impulsé par la direction, le temps de concertation avec les agents a en effet été raccourci : en trois mois, la chargée de mission a dû mettre en place l'infrastructure technique, organisationnelle (il s'agissait d'inventer un fonctionnement collaboratif) et sensibiliser au projet les équipes (il fallait faire accepter l'idée que tous les départements devaient collaborer au nouveau service).<sup>163</sup> Avec le recul, Christelle Di Pietro admet que l'étape de sensibilisation aurait dû être effectuée en amont (encore eût-il fallu que cela ait été possible), car ce nouveau service a véritablement constitué un « choc culturel ». Les dix-huit mois difficiles qui ont suivi le lancement auraient peut-être ainsi pu être raccourcis.

Toutes les personnes que nous avons interrogées, sans exception, ont mis en place des groupes de travail dont l'objet est de traduire concrètement et collectivement la réalisation d'un projet. Toutes ont insisté aussi sur la très grande importance du sens de l'action : pour remobiliser une équipe, ou pour l'aider à se projeter dans un futur partagé, la construction collective d'un nouveau projet est un élément déterminant de l'adhésion des collaborateurs. Le directeur de la BDP de Saône-et-Loire s'appuie sur ce ressort : un groupe de réflexion rassemblant l'ensemble de l'équipe est actuellement en place pour l'écriture du projet d'établissement. Jérôme Triaud a prévu d'organiser trois à quatre séminaires pour une construction collaborative du projet. Les séances, qui ont lieu en-dehors des locaux habituels, sont obligatoires pour tout le personnel, les services de la bibliothèque sont fermés, et la logistique est prévue pour favoriser le travail collectif (plateaux repas). Le directeur ne prend pas part au séminaire ce qui encourage la libre expression, mais à chaque étape, une remontée à la direction générale est réalisée et des ajustements sont faits ; un bilan de ce qui est acté est ensuite diffusé. La premier séminaire a consisté à se poser les questions du constat partagé, des valeurs de l'établissement, des actions positives, des améliorations possibles... La Bibliothèque municipale de Lyon a également organisé des groupes de réflexion pour la préparation du projet d'établissement, à grande échelle puisque c'est une dizaine de groupes qui a travaillé sur différentes thématiques

<sup>160</sup> LEJEUNE, Albane, dans JACQUINET, Marie-Christine, *op. cit.*, p. 124.

<sup>161</sup> GIAPPICONI, Thierry et CARBONE, Pierre, *op. cit.*, p. 219.

<sup>162</sup> SERRES, Jean-Claude, *op. cit.*, p. 131.

<sup>163</sup> Entretien du 13/09/13.

(l'amélioration de l'accueil, l'élargissement des publics...) La composition des groupes pose toujours des cas de conscience : faut-il compter sur les seuls volontaires, imposer la participation de tous même des plus récalcitrants, encourager fortement la participation de certains quitte à les « désigner volontaires » ? A Colomiers, les groupes de travail transversaux qui ont travaillé sur le projet du Pavillon blanc, médiathèque / centre d'art, étaient composés pour partie de volontaires et pour partie de personnes « fléchées » selon leurs compétences. Pour Martine Blanchet, la directrice, le management participatif qu'elle a choisi d'adopter pour la mise en œuvre du projet nécessite de l'exigence : il demande de la part de l'équipe de direction une rigueur et une régularité pour pouvoir animer le dispositif participatif dans la durée. Le rapport au temps dans ce processus de participation est essentiel pour que les changements puissent s'inscrire dans les pratiques professionnelles au quotidien. Elle constate que seul le temps permet aux personnels de réaliser les bénéfices de ce mode de management et de gestion de projet : à Colomiers aujourd'hui, les professionnels ont conscience d'être impliqués dans un processus de construction collective, chacun sait quel rôle il a à jouer dans les différentes composantes du projet, au-delà de ses missions personnelles. Ainsi, le processus de la participation fait sens, en contribuant à forger une vision collective du projet.

L'implication collective des équipes, grâce à un mode de management participatif et le mode projet, facilite l'intégration du changement ; les processus qui permettent de faire émerger l'innovation dans les services constituent une autre solution pour impliquer les équipes.

#### *Favoriser l'innovation*

L'innovation est source de changement. Les processus qui amènent l'innovation sont donc une manière d'accompagner le changement. Pour Raphaële Gilbert, la recherche de l'innovation est en outre une façon d'impliquer les équipes : « inscrire la démarche d'innovation au cœur du projet de service » est un moyen d'entretenir la dynamique du changement.<sup>164</sup> Pourquoi innover bibliothèques ? Caroline Brousse, consultante, y voit cinq raisons : renforcer l'attractivité, s'adapter aux mutations en cours et anticiper les besoins, prendre en compte les nouveaux usages, s'inscrire dans une stratégie qui rassemble tous les acteurs de la chaîne du livre, et même, s'inscrire dans la démarche de modernisation de l'État.<sup>165</sup> L'innovation dans la fonction publique, selon un schéma de Bekkers, peut être de différents ordres : conceptuelle, technologique, organisationnelle, nouveau service ou institutionnelle.<sup>166</sup> Différentes méthodes sont utilisées pour favoriser l'innovation. A la BDP de Saône-et-Loire, afin de ne pas brider la créativité, on ne propose aux collaborateurs participant aux séminaires ni formation, ni visites, ni dossier documentaire. Pour Jean-Claude Utard, c'est la démarche marketing qui est une méthode innovante d'accompagnement du changement : l'intégrer permet de mieux accompagner les projets, en plaçant la satisfaction des besoins de l'utilisateur au cœur des objectifs à atteindre.<sup>167</sup> Car innover, c'est aussi associer le public. Pour Albane Lejeune, faire participer les professionnels et les publics dans une démarche projet participative permet de réajuster immédiatement les actions en fonction des retours et surtout, cela permet de créer des services « inattendus ».<sup>168</sup>

<sup>164</sup> GILBERT, Raphaële, « *Inscrire la démarche d'innovation au cœur du projet de service : faire de la prospective et imaginer un nouveau modèle de médiathèque* », dans JACQUINET, Marie-Christine, *op. cit.*, p. 31-48.

<sup>165</sup> BROUSSE, Caroline, cours donné à l'Enssib le 11/09/13.

<sup>166</sup> BEKKERS, Victor, 2006, cité par BROUSSE, Caroline, *ibid.*

<sup>167</sup> UTARD, Jean-Claude, *op. cit.*

<sup>168</sup> LEJEUNE, Albane, dans JACQUINET, Marie-Christine, *op. cit.*

Cet esprit d'innovation avec le public se retrouve dans la démarche de co-construction de services de bibliothèques en provenance des pays scandinaves : l'innovation ici naît de la relation qui s'instaure entre les usagers, les pouvoirs publics et les professionnels. La bibliothèque fournit aux publics les moyens de s'emparer de sa conception. Les bibliothèques d'Aarhus et de Birmingham, la DOK library de Delft ou la future bibliothèque d'Helsinki ont été conçues de cette manière. Mais la dernière tendance, en matière de conception de services, est au design. Le design est une méthode de conception d'objets industriels, mais c'est aussi une pratique pour concevoir des projets et des services et éprouver leur validité. D'un point de vue méthodologique, le design part du besoin des usagers. Il questionne les attentes des publics et encourage une certaine prise de risque et l'expérimentation in situ. Après la phase de questionnement, les réponses proposées aux publics font l'objet d'une validation provisoire, immédiatement accompagnée d'une confrontation aux besoins. Les projets sont conçus rapidement, voire bricolés, testés sur le terrain et amendés en fonction des réponses des utilisateurs, comme un prototypage. La méthode a été étendue à la conception de services publics. Au Danemark, un laboratoire d'innovation sociale, le MindLab<sup>169</sup>, associe depuis dix ans les ministères de l'économie, des finances et de l'emploi pour penser l'innovation dans le gouvernement et les services publics, tout en dépensant mieux l'argent public. Il utilise les moyens du design pour impliquer citoyens et agents lors d'ateliers créatifs, mais également des outils provenant de méthodes plus traditionnelles comme l'ethnographie ou les méthodes quantitatives. Un des principes en particulier repose sur des essais de prospective fondés sur le « backcasting » : le backcasting consiste, à partir d'un futur souhaité, à imaginer celui que l'on souhaiterait atteindre, et les moyens que l'on mettrait en œuvre pour y parvenir, au contraire du « forecasting » généralement employé en prospective, qui consiste à prolonger les tendances du passé pour prédire ce qui pourrait advenir. En France, la 27<sup>e</sup> Région est une association qui promeut cette approche et encourage le recours au design pour l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques. La bibliothèque de Lezoux représente à l'heure actuelle l'expérience la plus aboutie en matière de design de services de bibliothèque.<sup>170</sup> L'autre intérêt du design de service, pour Antoine Foucault, chargé de mission prospective « Pays de la Loire 2040 » au Conseil régional des Pays de la Loire, est qu'il « génère dans l'organisation de la transversalité, il provoque du plaisir à travailler ensemble, il crée du sens et de la motivation au travail ».<sup>171</sup>

Par sa méthodologie, le design est une manière d'amener l'innovation dans l'organisation comme dans les services qu'elle produit, tout en accompagnant le changement par l'implication des employés. Pour impliquer les équipes dans le changement, il faut aussi, tout simplement, communiquer avec elles : communiquer pour informer, pour faire connaître, mais aussi pour écouter, et pour convaincre.

## **IIB2- Communiquer**

Lorsqu'on pense accompagnement du changement, on pense, avant toute autre action, à la communication – et ce parfois au détriment des phases de diagnostic et d'analyse, comme nous l'avons vu précédemment.<sup>172</sup> La communication constitue en effet un rouage essentiel de l'accompagnement du

<sup>169</sup> Voir le site <<http://www.mind-lab.dk/>> (consulté le 08/12/13).

<sup>170</sup> Cf. IB1.

<sup>171</sup> FOUCAULT, Antoine, intervention donnée lors de la rencontre « Comment former à l'innovation ? », Entretiens Territoriaux de Strasbourg, Lyon, 05/12/13.

<sup>172</sup> Cf. IIB1.

changement, à chacune de ses phases : elle « revêt même un rôle central et structurant », d'après D. Autissier et J.-M. Moutot.<sup>173</sup> Elle peut suivre plusieurs vecteurs, prendre différentes formes, avoir différents objectifs : la communication interne, à destination des employés, peut prendre une direction ascendante : on parlera alors d'écoute ; ou descendante, comme la transmission d'information sur l'état d'avancement du projet. Elle peut être dirigée vers l'extérieur, à destination des publics, sous forme de publicité dans les médias, mais servir en même temps la communication interne. Enfin, la communication avec les élus, dans le milieu de la fonction publique, répond à un objectif encore différent : celui de convaincre et de s'accorder. Un plan de communication, qui formalisera les objectifs, les cibles, la planification, les messages à diffuser ou les informations à recueillir est un outil indispensable au pilote du changement.

#### *Communiquer en interne, communiquer à l'externe*

La communication interne intervient à chaque phase du changement. Dans une Caisse régionale d'assurance maladie (CRAM) qui a subi de profondes réformes d'organisation sur dix ans, Gaby Vistuer analyse que les difficultés et les tensions sociales qui ont eu lieu à chaque phase étaient la plupart du temps causées par un manque d'information et le besoin d'écoute : les messages émis par la base ne parvenaient pas ou mal à la direction, de la même manière que ceux émis par la direction vers la base.<sup>174</sup> Pour dépasser ces difficultés, deux actions ont été expérimentées : des groupes de « feed-back » et des flashes d'information. Les groupes de feed-back ont permis à tous d'exprimer, sans filtre hiérarchique, leurs inquiétudes quant à l'évolution des emplois ; la direction s'est efforcée d'apporter une réponse à chacun, à défaut d'une solution. Cette manière « d'écouter la base » a ensuite été institutionnalisée par la création d'une « structure de feed-back » qui fonctionne en permanence : composée d'une dizaine de volontaires, la structure a pour objet de traiter d'un sujet en particulier (par exemple, le transfert de données sociales). Il n'y a pas de compte-rendu écrit, les échanges sont libres pour faciliter l'expression. Un cadre de proximité est détaché pour l'animation. Les règles sont les suivantes : on peut parler de n'importe quel sujet concernant les conditions de travail ; on ne parle pas de la rémunération ; on ne remet jamais en cause individuellement les encadrants. En ce qui concerne les flashes d'information, ils étaient de deux sortes : les informations officielles, sous forme de réponses à des questions, étaient envoyées aux syndicats ; les informations plus pratiques et moins formelles, des informations de terrain qui peuvent paraître anodines pour certains mais qui sont attendues par beaucoup, ont été transmises directement aux équipes. C'est ainsi un système d'écoute et d'information qui s'est installé dans la durée, ce qui a permis de résoudre au sein de la CRAM de nombreuses questions avant qu'elles ne se posent et même les problèmes avant qu'ils n'en soient, d'après l'auteur. Pour Pierre Collerette, il ne s'agit pas tant de se doter de « médias de communication sophistiqués » que de savoir faire de la « communication relationnelle » : c'est-à-dire d'instaurer une relation interpersonnelle entre direction, employés et usagers, par le biais de rencontres et d'échanges plus que par la simple diffusion d'une lettre d'information<sup>175</sup> ; les cadres intermédiaires étant un relais essentiels de cette relation. M.-N. George remarque effectivement que, même si à Bron l'information est diffusée à chaque étape du projet (en l'espèce, les compte-rendus de réunion), par des canaux et des outils variés (serveur de documents

<sup>173</sup> AUTISSIER, David, et MOUTOT, Jean-Michel, *op. cit.*, p. 99.

<sup>174</sup> VISTUER, Gaby, « 10 ans de changement managérial dans une caisse régionale d'assurance maladie », GUYON, Christian et coll., *Moderniser les services publics*, *op. cit.*, p. 130.

<sup>175</sup> COLLERETTE, Pierre, *op. cit.*

partagés, e-mails...), les agents reprochent toujours à la direction son manque de communication. A la bibliothèque de la Sorbonne, un plan de communication interne a été monté pour accompagner le projet Sorbonne 2013, « dispositif essentiel pour que l'accompagnement au changement n'en reste pas au seul stade de la bonne intention ».<sup>176</sup>

La communication externe a pour objet principal de toucher les usagers et les non-usagers, afin de faire connaître l'établissement ou un évènement, promouvoir, ou améliorer l'image de la bibliothèque. A Bron, un blog a permis au public de suivre la progression du chantier de la nouvelle médiathèque, servant dans le même temps la communication de la ville.<sup>177</sup> A la BDP de Saône-et-Loire, c'est l'amélioration de l'image institutionnelle qui était en ligne de mire lorsque, pour ses trente ans en 2012, a été imaginée une campagne de communication décalée, nominée au Grand Prix « Cap'Com 2012 ».<sup>178</sup> Les messages empreints d'humour (« *30 ans que la BDSL met du sel dans vos lectures* », sur une illustration stylisée de la baleine de Moby Dick, entre autres) ont non seulement servi à moderniser l'image de la bibliothèque départementale, mais aussi favorisé la redynamisation de l'équipe. En montrant le travail accompli (le réseau est passé de 30 à 130 bibliothèques en 30 ans), les agents ont (re)pris conscience de leurs savoir-faire, de leur utilité, cela a redonné un sens à leur travail, les engageant à revendiquer une fierté professionnelle et à affirmer des valeurs partagées. A la BNUS, la fermeture du bâtiment historique pour travaux de rénovation en 2010 a été vécue comme un arrachement pour certains agents qui y étaient très attachés, travaillant depuis toujours ou presque dans ce lieu prestigieux. Susie Dumoulin, secrétaire générale adjointe aux ressources humaines et à la communication interne, rapporte que, dans un souci d'accompagner ce moment symbolique, la fermeture du bâtiment a été scénarisée : le dernier livre déménagé, le dernier lecteur, la fermeture des portes... ont été filmés par un documentariste pour montrer l'importance solennelle du moment.<sup>179</sup> Une communication interne spécifique a en outre été mise en place pour accompagner cette période difficile où, typiquement, les employés quittaient un monde connu pour un monde et une organisation inconnus (avec des collections déménagées en-dehors de Strasbourg et un accueil du public sur deux sites provisoires). A Villeurbanne, Pierre Chagny relève que la campagne de communication diffusée en 2011 sur les nouveaux tarifs des bibliothèques de la ville (« *195 000 livres pour 10 € ! Vous avez vu ça ailleurs ?* ») a apporté un double bénéfice : elle a engendré une hausse des inscrits, mais aussi un impact positif sur les équipes.<sup>180</sup> En effet, cette campagne a connu une renommée nationale grâce à un article paru dans Livres hebdo : les médiathèques de Villeurbanne, et par ricochet leur personnel, ont ainsi été valorisés dans la profession. Cette dynamique s'est exprimée par une multiplication des demandes de formation de la part des agents, sur des problématiques liées aux évolutions des métiers des bibliothèques, une motivation et un investissement renforcé des équipes dans les initiatives de valorisation des bibliothèques, notamment en matière de communication, et aussi pour conduire d'autres projets. En outre, un troisième bénéfice, indirect, a été perçu, puisque la visibilité et l'impact de la

<sup>176</sup> ISSARTEL, Pascale, *ibid.*

<sup>177</sup> Voir le site <<http://mediathequejprevoist.wordpress.com/>> (consulté le 07/12/13).

<sup>178</sup> Voir le dossier de presse « Les 30 ans de la Bibliothèque départementale de Saône-et-Loire », disponible sur le site <[http://www.cg71.fr/jahia/webdav/site/internet\\_cg71\\_v2/shared/02\\_leconseilgeneral/02\\_espacepresse/Dossier%20de%20presse%20-%20les%2030%20ans%20de%20la%20BDSL.pdf](http://www.cg71.fr/jahia/webdav/site/internet_cg71_v2/shared/02_leconseilgeneral/02_espacepresse/Dossier%20de%20presse%20-%20les%2030%20ans%20de%20la%20BDSL.pdf)> (consulté le 07/12/13).

<sup>179</sup> Entretien du 12/07/13.

<sup>180</sup> CHAGNY, Pierre, directeur des médiathèques de Villeurbanne, cours à l'Enssib du 18/11/13 ; voir l'article « Nouveaux tarifs, nouveaux services » sur le site <<http://mediatheques.villeurbanne.fr/2012/09/nouveauxtarifs/>> (consulté le 07/12/13).

campagne auprès des habitants a entraîné un renforcement de la vision politique des médiathèques à Villeurbanne.

#### *Communiquer avec les élus et la hiérarchie*

Car la communication, pour le directeur d'un établissement public culturel qu'est une bibliothèque, c'est aussi celle qu'elle instaure entre son exécutif et lui, et entre sa hiérarchie administrative et lui. Avant le changement par exemple, pour amener un projet et le faire voter au conseil municipal, il faut convaincre l'élu référent afin qu'il le défende contre l'opposition, au sein du conseil, mais aussi après du directeur financier de la ville. En période de changement, communiquer avec le Président de l'université ou avec les élus locaux est un recours pour affronter et dépasser les difficultés. Pour Ph. Marini, convaincre les dirigeants est la première étape de la démarche managériale de la conduite du changement.<sup>181</sup> De nombreux témoignages que nous avons recueillis s'accordent sur ce point. A la bibliothèque de Sciences Po par exemple, qui a connu une importante crise suite au ré-emménagement dans les locaux rénovés, et à la mise en place concomitante de la nouvelle organisation, c'est le soutien de la direction de l'école qui a fait tenir le directeur, François Cavalier, et son adjointe dans le maintien du cap qui était fixé. La volonté de F. Cavalier et de C. Valais était de se donner un temps suffisamment long d'expérimentation pour éprouver réellement la nouvelle organisation. A Bron également, lorsque la directrice a demandé plus de temps à la ville pour laisser au projet le temps de la maturation, la compréhension de la hiérarchie a permis de ne pas se focaliser sur les délais mais sur les contenus.

Une fois que le changement est amené, une fois que la communication a été faite, le plus dur reste à faire : faire en sorte qu'il dure !

#### **IIB3- Institutionnaliser**

La dernière étape de l'accompagnement du changement consiste à le stabiliser, le pérenniser dans les procédures, méthodes et comportements de travail. Elle correspond à ce que G.-D. Carton nomme, pour les individus, la phase d'intégration du changement.<sup>182</sup> Cette stabilisation est réalisée grâce à des actions qui permettent d'institutionnaliser le changement, de l'ancrer dans la vie quotidienne de l'organisation. Le premier groupe d'actions consiste à mettre à disposition des employés des outils et d'écrire les nouvelles procédures ; il s'agit aussi de permettre l'évaluation du changement dans la durée. Un deuxième groupe d'actions vise à perpétuer la dynamique du changement, car, on l'a vu dans la première partie, en matière de bibliothèque comme ailleurs, rien n'est jamais figé.

#### *Formaliser les outils et procédures*

Une démarche managériale complète d'accompagnement du changement donne les moyens aux collaborateurs d'intégrer les nouveautés, en termes de pratiques et de comportements, dans le fonctionnement quotidien. Selon Vincent Foucher, directeur du contrôle de gestion à la SNCF, « pour obtenir un changement véritable, il faut modifier en profondeur les comportements. »<sup>183</sup> Cela passe d'abord, selon lui, par la conviction des dirigeants, ensuite par la mobilisation de l'encadrement ; la troisième

<sup>181</sup> MARINI, Philippe, *op. cit.*, p. 72.

<sup>182</sup> Cf. IIB2.

<sup>183</sup> FOUCHER, Vincent, « Le changement, c'est possible ! », MARINI, Philippe (coord.), *Services publics : Réussir le changement*, Paris, Ed. Prélude et Fugue, 2004, p. 72.

étape consiste à établir un accompagnement fort qui permet d'assurer et de garantir les nouvelles procédures ; enfin le plus important : la modification des pratiques. Pour Ph. Marini, pérenniser le changement c'est prévoir la formation du personnel, la formalisation des procédures et l'évaluation.<sup>184</sup> La formalisation, dont parlent ces deux auteurs, s'apparente à un système de contrôle de gestion : il s'agit d'un outil de pilotage qui inscrit le changement dans les indicateurs mesurant l'action. Son objet est double : d'une part, aider les opérationnels à partager une prise de conscience de l'efficacité de l'action menée ; d'autre part, garantir le changement dans la durée. A la SNCF par exemple, la structure de gestion prend la forme d'une application informatique mise à disposition des techniciens, destinée à récolter les chiffres de l'activité, et dont la fiabilité est garantie. La structure de gestion permet le contrôle et donc, l'évaluation. En bibliothèque, la formalisation c'est avant tout la rédaction des procédures communes : charte documentaire, manuel de catalogage... Les tableaux de bord avec leurs indicateurs de suivi de l'activité peuvent jouer un rôle de contrôle de gestion mais il faut alors les penser au plus près du terrain : décliner des tableaux de bord ciblés, proches de l'activité des opérationnels dans les différents services, d'une utilisation simple et rapide. Ce peut être, par exemple, comme au service multimédia de la médiathèque de Roubaix, des fiches de bilan de chaque formation organisée : l'animateur y renseigne, tout de suite après l'atelier, le thème, le nombre de participants, leur profil, et quelques remarques sur le déroulé, les points à améliorer. Compilées au sein de tableaux, elles donnent au jour le jour au responsable une visibilité de l'activité du service en termes de quantité et de qualité. Pour Françoise Navarro, directrice de la médiathèque départementale de Seine-Maritime, la formalisation passe aussi par l'inscription de la nouvelle activité dans le planning de travail : pour le projet « Lire à la plage » lancé en 2006, le renouvellement des fonds documentaires des trois cabanes installées l'été sur la plage est « inscrit dans le plan de charge » entre février et octobre, au milieu des autres tâches courantes.<sup>185</sup> A la BPI, les tableaux de bord sont utilisés à des fins d'accompagnement du changement : suite à la rénovation des espaces publics et internes au tournant des années 2000, une atmosphère de « traumatisme collectif » était apparue, avec un discours de confrontation et de déploration tenu par le personnel. Pour contrecarrer les idées reçues et les perceptions subjectives concernant l'insécurité ou la baisse alléguée du nombre de questions au guichet, le tableau de bord a apporté les réponses rationnelles qui faisaient défaut. Le tableau de bord est vu, d'après Gildas Illien, non seulement comme un outil de gestion, mais aussi comme un « miroir identitaire » pour les équipes de la BPI, et ceci a été pensé par le directeur comme un outil pour débloquer le changement interne.<sup>186</sup>

Pour C. Guyon, la stabilisation du nouveau système tient à trois « pôles d'action »<sup>187</sup> : le contrôle de gestion, la gestion des ressources humaines et l'entretien de l'innovation. En matière de ressources humaines, il s'agit de récompenser équitablement les personnels qui ont été moteurs du changement (par des articles de presse, une revue de presse interne, la remise d'un prix, une petite fête...) ; il s'agit, pour tous, de prolonger la formation initiale qui a souvent été donnée au début par des « formations-actions », afin d'ancrer immédiatement le changement dans l'opérationnel ; il s'agit enfin d'inscrire les changements dans les critères de recrutement et d'évaluation. Par exemple, si on met l'accent sur l'accueil

<sup>184</sup> MARINI Philippe, *op. cit.*, p. 72.

<sup>185</sup> NAVARRO, Françoise, citée par JACQUINET, Marie-Christine, *op. cit.*, p. 134.

<sup>186</sup> ILLIEN, Gildas, *Quel tableau de bord pour la BPI ? L'évaluation au service du changement*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Enssib, 2003 (disponible sur le site <<http://enssibal.enssib.fr/bibliotheque/documents/dcb/illien.pdf>>) (consulté le 30/04/13), p. 108.

<sup>187</sup> GUYON, Christian, *op. cit.*, p. 230.

dans une bibliothèque, en mettant en place des formations dédiées, en modifiant les procédures d'accueil dans l'établissement, il faut pouvoir évaluer la façon d'exercer cette fonction chez les agents (lors de l'entretien annuel) ; ce critère doit aussi être pris en compte dans les profils des recrutements. A Colomiers, Martine Blanchet cite deux outils de pérennisation du changement, d'un point de vue de gestion des ressources humaines. Tout d'abord, l'évaluation : les entretiens annuels individuels, qui ont lieu à la fin de l'année, font l'objet d'une synthèse réalisée par les évaluateurs ; un « bilan collectif annuel » est également organisé en juin, où chaque agent apporte l'analyse de son vécu professionnel au cours de l'année. Ces deux bilans, la synthèse des entretiens annuels et le bilan collectif, permettent à la direction d'introduire dans l'organisation des propositions qui seront mises en œuvre l'année suivante. En parallèle, l'effort au niveau de la formation individuelle et collective est maintenu : des formations internes sont régulièrement organisées (à l'accueil, à la médiation...) Les agents formés forment les nouveaux venus ou ceux qui ont besoin d'une piqûre de rappel, ce qui permet d'entretenir une dynamique collective de développement de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être.

Instituer le changement passe par la formalisation des nouvelles règles de travail dans les procédures quotidiennes comme dans les procédures d'évaluation. L'évaluation du changement permet aussi d'entretenir sa dynamique.

#### *Entretenir la dynamique du changement*

Après un changement, il se produit toujours une phase de ralentissement, de baisse de productivité au cours de laquelle l'équipe, bien sollicitée dans la mise en œuvre du projet, récupère.<sup>188</sup> Pour ne pas céder à l'essoufflement, C. Guyon préconise un « management baladeur », invitant les responsables à aller régulièrement sur le terrain pour écouter et répéter le message et les consignes.<sup>189</sup> A.-M. Létondal insiste sur « l'accompagnement de la transition » et la mise en place d'une « maintenance » de la transformation : puisque la transition vers la nouvelle organisation est forcément longue et « syncopée » (elle l'associe à une succession de soubresauts qui permettent à la structure de s'approprier le changement et de l'inscrire dans son fonctionnement quotidien), il ne faut pas sous-estimer les résistances stratégiques des différents acteurs, pour des raisons souvent légitimes (absence de compréhension du projet, perte de compétence...) De même, le poids de la culture professionnelle locale, qui acte les actions quotidiennement et leur donne du sens est à prendre en considération sous peine de perte de repères identitaires et professionnels de l'équipe.<sup>190</sup> La gestion sociale du changement est ainsi posée comme une condition de la dynamique du changement. Les mutations vécues ne sont pas seulement organisationnelles mais identitaires. Elle est indispensable pour rendre le projet de changement opérationnel et durable.

Pour G. Illien, la dynamique du changement n'est peut-être rien d'autre, au fond, que l'introduction d'une « culture du changement » dans l'organisation, posant ainsi, comme C. Guyon, que l'entretien de l'innovation, aussi paradoxal que cela puisse paraître, est un moyen de stabiliser le changement. L'évaluation, par les remises en question qu'elle procure, concourt en effet à entretenir la dynamique de changement<sup>191</sup> ; elle permet en même temps de l'inscrire dans la durée. Car, pour Claudine Golka, « l'évaluation est avant tout au service de l'action. Elle permet

<sup>188</sup> Cf. IIA2.

<sup>189</sup> GUYON, Christian, *ibid.*

<sup>190</sup> LETONDAL, Anne-Marie, *op. cit.*, p. 153.

<sup>191</sup> ILLIEN, Gildas, *op. cit.*, p. 85.

d'orienter cette dernière à partir de la prise de conscience, par les acteurs d'une organisation (ou d'un projet), des limites ou des avancées produites par leur activité. »<sup>192</sup> C'est donc un outil au service de la stratégie de l'établissement. Il est assez étonnant qu'aucune des personnes que nous avons rencontrées n'ait fait allusion à l'évaluation comme outil de la dynamique du changement. Le signe, peut-être, que la culture de l'évaluation a encore bien peu pénétré nos bibliothèques. D'où cette hypothèse : et si les difficultés de l'accompagnement du changement en bibliothèque venaient du fait qu'il y est amené par à-coups, d'une manière discontinue et sans véritable plan stratégique ? Les bibliothèques en France fonctionnent en effet à peu près toutes selon le même schéma : on lance un grand projet de changement, qui souvent est motivé par des raisons techniques (informatisation, ré-informatisation, automatisations, rénovation ou construction d'un bâtiment...) et on en profite pour tout bousculer (on introduit la transversalité et on modifie l'organigramme, on crée de nouveaux services comme un espace multimédia, on développe une nouvelle offre comme la documentation numérique...) Entre chaque projet, il s'écoule dix à quinze ans en moyenne, parfois vingt, pendant lesquels il ne se passe pas grand'chose de nouveau, et les équipes ont tendance à « s'endormir » dans leur quotidien. Le changement amené, d'une telle ampleur, est forcément ressenti comme brutal par les agents ; et puisque tout bouge en même temps, il est complexe à gérer pour les dirigeants. Cette façon de faire correspond certes à la manière d'investir des collectivités publiques : un gros effort est fait par une collectivité ou une université en faveur de la lecture une année, des subventions sont trouvées auprès de l'État, puis les années suivantes l'effort financier se dirige vers d'autres domaines. On ne revient à la bibliothèque que lorsque celle-ci est dans un état tel qu'une intervention est indispensable (système informatique obsolète ou plus maintenu par son fournisseur, bâtiment devenu dangereux...) Faute de pouvoir changer les modalités de l'investissement public, une méthode managériale qui prendrait plus en considération les problématiques de l'accompagnement du changement est à adopter : en combinant une méthode de gestion de projets « par progressions opportunistes » et les expérimentations de terrain telles que pratiquées dans le design de service, peut-être pouvons-nous trouver une voie pour entretenir la dynamique du changement en bibliothèque, avec les équipes, et même, avec les usagers.

---

<sup>192</sup> GOLKA, Claudine, « L'évaluation, un levier du changement ? », *BBF*, 2010, n°4, p. 11-13 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0011-002>>) (consulté le 14/07/13).

## CONCLUSION

Confrontées au changement, sommées de se moderniser et de s'adapter aux nouveaux usages, aux nouvelles technologies, aux nouveaux modes d'organisation et de management, les bibliothèques possèdent des atouts et des faiblesses pour accompagner le changement en leur sein. Parmi les points forts, on relèvera une habitude du changement (le congrès annuel 2002 de l'ADBU<sup>193</sup> n'avait-il pas pour sujet : *La gestion du changement et les bibliothèques ?*), un goût pour les évolutions techniques, un questionnement permanent sur le sens du métier et ses pratiques, une culture métier forte et partagée, le sens du service public ; on peut également classer du côté des atouts un personnel qualifié motivé voire passionné par son métier, une pyramide des âges propice au renouvellement des emplois, et une évolution constatée du rôle et des pratiques de management. Parmi les points faibles, on regrettera encore des lourdeurs administratives, un statut de la fonction publique peu favorable aux évolutions, où le grade prend le pas sur les fonctions bien plus que dans le reste de l'administration, où les modalités de recrutement ne permettent pas facilement de faire venir des personnes d'autres horizons, un personnel pour partie peu qualifié, parfois inadapté et difficile à motiver, peu mobile (par rapport aux administratifs qui peuvent potentiellement aller dans des services variés, le personnel de bibliothèques reste estampillé bibliothèque), une culture sociale et syndicale relativement forte.

Pour Isabelle Martin et Muriel Coulon, qui ont côtoyé et observé de nombreux bibliothécaires sur le terrain, la prédisposition extrêmement positive des bibliothèques vis-à-vis du changement est qu'il existe chez les professionnels une vraie volonté de créer de nouveaux services, motivée par une profonde sensibilité aux nouvelles pratiques des usagers et une réelle envie de répondre à ces besoins. Cet engagement professionnel est cependant contrebalancé par une organisation du travail et une conception des missions qui semblent propres à cette profession : elles ont relevé une certaine incapacité à changer de fonctionnement, un refus de délaissier des activités au profit de nouvelles. Contrairement au monde de l'entreprise, qui s'adapte pour rester économiquement viable et n'hésite pas à abandonner une activité au profit d'une autre, le bibliothécaire veut continuer à tout faire, ce qui, invariablement, mène à l'épuisement et la démotivation, parfois à l'échec. Une autre caractéristique des bibliothèques françaises aujourd'hui, selon I. Martin et M. Coulon, tient à leurs relations avec les exécutifs, qui se sont modifiées : qu'il s'agisse des maires, des présidents de collectivités territoriales ou des présidents d'universités, elles remarquent de leur part des exigences de plus en plus fortes en matière de services, sans pour autant qu'elles soient accompagnées de soutien en termes de budget ou de personnel (on demande d'ouvrir plus, à iso-effectif par exemple). Les directions se trouvent démunies face à des objectifs qu'elles ne parviennent pas à atteindre, faute de levier de leur ressort (au niveau de la politique des ressources humaines notamment). Pour I. Martin et M. Coulon, cette problématique n'existait pas il y a peu encore, car les bibliothèques évoluaient dans un contexte plus favorable en termes de moyens. Enfin, elles pointent un changement de mentalité qui n'en n'est qu'aux prémices : la reconnaissance des conservateurs de bibliothèques en tant que managers. Cette considération fait encore défaut à tous les niveaux : chez les employés de la bibliothèque, au niveau de la hiérarchie de l'administration mais aussi de la part des conservateurs eux-mêmes. Trop souvent en effet, le temps consacré au management est dévalorisé, et les conservateurs comme les équipes ne reconnaissent comme "vrai" travail que les tâches liées à l'expertise scientifique. D'ailleurs, le fait

<sup>193</sup> Association des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation.

que dans beaucoup de bibliothèques, on parle d'encadrement plus que de management dénoterait un certain manque de vision stratégique de l'activité.

Ce constat est sévère. Nous le partageons néanmoins, car nous sommes persuadés que, tout autant que l'expertise scientifique, le développement de la culture managériale permettra d'assurer l'avenir des bibliothèques, dans le respect des personnes qui y travaillent, et au service du public. Il est aussi des opportunités à saisir, comme la construction d'un nouveau bâtiment qui représente l'occasion rêvée de remettre à plat organisation, emplois, services et collections, comme l'a fait Martine Blanchet pour le Pavillon blanc<sup>194</sup> – mais c'est aussi un accompagnement plus complexe et risqué. Accompagner le changement en bibliothèque finalement, c'est parvenir à combiner ces deux approches, scientifique sur le fond des projets, et managériale sur la forme. Et nous pouvons compter sur l'engagement des professionnels, qui restent somme toute très pragmatiques face aux impératifs de changement : comme le relève Anne Boraud-Membrède au terme de son enquête, « aucun propos définitif ne ressort [de la part des bibliothécaires], seulement une grande attention aux traits les plus déroutants ou surprenants du moment ainsi qu'un intérêt largement partagé pour la nouveauté et l'imprévisibilité de l'avenir. »<sup>195</sup>

---

<sup>194</sup> Martine Blanchet va publier dans la collection Boîte à outils, aux presses de l'Enssib, un article relatant son expérience à Colomiers, dans un ouvrage sur l'accompagnement du changement en bibliothèques, à paraître au printemps sous la direction de Christophe Pérales.

<sup>195</sup> BORAUD-MEMBREDE, Anne, *op. cit.*, p. 62.

## *Sources*

### *Liste des entretiens :*

- Martine Blanchet, directrice du Pavillon blanc, médiathèque / centre d'art de Colomiers, 04/10/13.
- Muriel Coulon et Isabelle Martin, ASC Conseil Formation, 15/10/13.
- Christelle Di Pietro, chargée des services numériques du Bulletin des Bibliothèques de France à l'Esssib, anciennement chargée de mission *Guichet du Savoir* à la Bibliothèque municipale de Lyon, 13/09/13.
- Susie Dumoulin, secrétaire générale adjointe aux ressources humaines et à la communication interne, Bibliothèque nationale universitaire de Strasbourg, 12/07/13.
- Marie-Noëlle George, directrice de la bibliothèque municipale Jean Prévost de Bron, 25/07/13.
- Sylvie Gier, responsable du pôle adultes / jeunes de la médiathèque municipale Lucie Aubrac de Vénissieux, 19/09/13.
- Laurent Matejko, chef de projet Learning center, bibliothèque universitaire de Lille 1, 17/09/13.
- Joëlle Muller, consultante et formatrice, 01/08/13.
- Alice Parot, chargée de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, direction des ressources humaines de Clermont-Communauté, 25/07/13.
- Jérôme Triaud, directeur de la lecture publique, Département de Saône-et-Loire, 28/11/13.
- Catherine Valais, directrice-adjointe de la bibliothèque de Sciences Po, 31/10/13.

# *Bibliographie*

## L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

### Définitions et questionnements

Collectif, « Conduire le changement organisationnel », *Communication & Organisation*, 2008, n°33/1 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2008-1.htm#fiche>>) (consulté le 14/07/13).

CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

CROZIER, Michel, *On ne change pas la société par décret*, Paris, Fayard, 1979.

DUPUY, François, *La sociologie du changement*, Paris, Dunod, 2004.

FRIEDBERG, Erhard, *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil, 1993.

PESQUEUX, Yvon, « Le changement, dérive organisationnelle », *L'Expansion Management Review* 2008, n°129/2, p. 10-16 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2008-2-page-10.htm>>) (consulté le 14/07/13).

PEZET, Eric et LE ROUX Annaïg, « La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? », *Management & Avenir*, 2012, n°53/3, p. 91-102 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-3-page-91.htm>>) (consulté le 14/07/13).

SOPARNOT, Richard, « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Gestion*, 2004, vol. 29, n°4, p. 31-42 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-gestion-2004-4-page-31.htm>>) (consulté le 14/07/13).

SOPARNOT, Richard (coord.), *Le management du changement*, Paris : Vuibert, 2010.

VASSAL, Olivier, « Que change le changement ? », *L'Expansion Management Review*, 2007, n°124/1, p. 96-103 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2007-1-page-96.htm>>) (consulté le 14/07/13).

VASSAL, Olivier, « Remettre le travail au cœur du changement », *L'Expansion Management Review*, 2008, n°130/3, p. 10-20 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2008-3-page-10.htm>>) (consulté le 14/07/13).

## Méthodologie de conduite du changement

### *Théories et méthodes générales*

AUDET, Madeleine, « Vision, planification et évaluation : les conditions clés du succès d'un changement ? », *Gestion*, 2009, vol. 34, n°4, p. 55-63 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-gestion-2009-4-page-55.htm>>) (consulté le 15/07/13).

AUTISSIER, David, MOUTOT, Jean-Michel, *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage*, 2ème éd., Paris, Dunod, 2010.

CARTON, Gérard-Dominique, *Éloge du changement : Méthodes et outils pour réussir un changement individuel et professionnel*, 2ème éd., Paris, Pearson Education France, 2006.

DRUCKER, Peter, *L'avenir du management*, Paris, Village mondial, 1999.

FAURIE, Christophe, *Conduire le changement : les gestes qui sauvent*, Paris, Maxima, 2008.

KANTER, Rosabeth Moss, *The change masters : innovation and entrepreneurship in the American corporation*, Simon and Schuster, 1984.

LETONDAL, Anne-Marie, *L'encadrement de proximité : Quels rôles dans les changements d'organisation ?*, Lyon, Montrouge, Ed. de l'ANACT, 1997, (coll. Outils et méthodes).

MARSAN, Christine, *Réussir le changement*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, 2008 (coll. Manager RH) (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/reussir-le-changement--9782804156282.htm#fiche>>) (consulté le 14/07/13).

SENGE, Peter, *La danse du changement*, Éditions Générales First, 1999.

SERRES, Jean-Claude, *Manager dans l'incertitude : Gestion des risques maximum !*, La Plaine Saint-Denis, AFNOR, 2006.

### *Méthodes appliquées au service public*

GUYON, Christian et coll., *Réussir le changement dans le service public*, 2ème éd., Paris, Les Éditions d'Organisation, 2003 (coll. Service public).

GUYON, Christian et coll., *Moderniser les services publics : mission possible. Guide Méthodologique pour la conduite du changement dans les services publics*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1998 (coll. Service public).

MARINI, Philippe (coord.), *Services publics : Réussir le changement*, Paris, Ed. Prélude et Fugue, 2004.

MULLER, Pierre, « Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique : Structures, acteurs et cadres cognitifs », *Revue française de science politique*, 2005, vol. 55, n°1, p. 155-187 (disponible sur le site

<<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2005-1-page-155.htm>>) (consulté le 14/07/13).

## **Aspects de l'accompagnement du changement**

### ***Rôle de la communication***

COLLERETTE, Pierre, « Comment communiquer le changement? », *Gestion*, 2009, vol. 34, n°4, p. 39-47 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-gestion-2009-4-page-39.htm>>) (consulté le 15/07/13)

### ***Rôle des managers et de l'encadrement***

ASTOURIC, Alain, *Encadrer une équipe : La conduite des hommes dans une période de mutation*, Lyon, Chronique sociale, 2012 (Savoir communiquer).

AUTISSIER, David et VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle, « Pas de changement sans adhésion des managers », *L'Expansion Management Review*, 2007, n°126, p. 116-129 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2007-3-page-116.htm>>) (consulté le 01/12/13).

KRASENSKY, Patrick et ZIMMER, Pierre, « Portraits de dirigeants en pilotes du changement », *L'Expansion Management Review*, 2006, n° 120, p. 84-91 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2006-1-page-84.htm>>) (consulté le 01/12/13).

LÉTONDAL, Anne-Marie, *L'encadrement de proximité : Quels rôles dans les changements d'organisation ?*, Lyon, Montrouge, Ed. de l'ANACT, 1997 (coll. Outils et méthodes).

RONDEAU, Alain et BAREIL, Céline, « Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur? », *Gestion*, 2009, vol. 34, n°4, p. 64-69 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-gestion-2009-4-page-64.htm>>) (consulté le 15/07/13).

## **LE CHANGEMENT EN BIBLIOTHÈQUE**

### **Généralités**

GOLKA, Claudine, « L'évaluation, un levier du changement ? », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2010, n°4, p. 11-13 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0011-002>>) (consulté le 14/07/13).

JACQUINET, Marie-Christine, *Créer des services innovants. Stratégies et répertoires d'actions pour les bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'Esssib, 2011 (coll. La boîte à idées, n°23).

RINDZUNSKI, Isabelle, *La dynamique du changement en bibliothèque*, Mémoire d'étude sous la dir. d'Anne Boraud-Membrède, Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Esssib, 2011 (disponible à l'adresse : <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-56777>>) (consulté le 30 avril 2013).

UTARD, Jean-Claude, « Adapting Marketing to Libraries in Changing and World Wide Environment = Le Marketing des bibliothèques à l'heure du changement et de la mondialisation », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2000, n°6, p. 109-110 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-06-0109-001>>) (consulté le 01/12/13).

## Études de cas

### *En archives et records management*

MORAND-KHALIFA, Nathalie, « Conduire le changement », *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2009, vol. 46, n°2, p.52-62 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2009-2-page-52.htm>>) (consulté le 30/04/13).

### *En bibliothèque*

BERGONZI, Agnès, BERTHOMIER, Françoise, GALICHET, Cécile, *Les bibliothécaires face au changement technologique : le cas des CD-ROM et des DVD*, Mémoire de recherche, Villeurbanne, Enssib, 2006 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-623>>) (consulté le 30/04/13).

CERTAIN, Hélène, « Bibliothèque familiale et familière », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2013, n° 2, p. 60-64 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-02-0060-009>>) (consulté le 02/12/13). [sur la bibliothèque Louise Michel]

DÉRIOZ, Cécile, *Les publics : facteurs d'évolutions ? Changements organisationnels dans les musées et les bibliothèques*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Enssib, 2008 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-1739>>) (consulté le 30/04/13).

ESPINAT, Patrick, *Les plans de développement de la lecture publique et des bibliothèques, entre changement et continuité de l'activité des BDP. Le cas particulier du plan et de la BDP de la Corrèze*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Enssib, 2005 (disponible sur le site <<http://enssibal.enssib.fr/bibliotheque/documents/dcb/epinat.pdf>>) (consulté le 11/11/13).

FORREST, Charles et BOSTICK, Sharon L., « Welcoming, flexible, and state-of-the-art : Approaches to continuous facilities improvement », *IFLA Journal*, 2013, n°39, p. 140-150 (disponible sur le site <<http://ifl.sagepub.com/content/39/2/140>>) (consulté le 23/10/13).

GAUCHET, Philippe et PARIS-BULCKAEN, Marie-Odile, « La tortue et l'éléphant : intercommunalité et réseaux », *Bibliothèque(s)*, n°56, juin 2011, p.21-24 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/index-des-revues?selecCollection=1420#haut>>) (consulté le 6 octobre 2013).

GILBERT, Raphaële, *Services innovants en bibliothèque : construire de nouvelles relations avec les usagers*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Esssib, 2010 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48197>>) (consulté le 15/07/13).

GRAS, Isabelle, *La loi LRU et les bibliothèques universitaires*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Esssib, 2010 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notice-48199>>) (consulté le 6 octobre 2013).

HECQUARD, Françoise, « Conduire une dynamique de changement », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2011, n°4, p 68-74 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-04-0068-001>>) (consulté le 30/04/13). [sur le réseau des bibliothèques de Rouen]

ILLIEN, Gildas, *Quel tableau de bord pour la BPI ? L'évaluation au service du changement*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Esssib, 2003 (disponible sur le site <<http://enssibal.enssib.fr/bibliotheque/documents/dcb/illien.pdf>>) (consulté le 30/04/13).

ISSARTEL, Pascale, « La bibliothèque de la Sorbonne », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2013, n°3, p 69-76 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-03-0069-011>>) (consulté le 13/12/13).

MANS, Dominique, « Une saison en transfert : la médiathèque Hugo Pratt de Clermont Communauté », *Bibliothèque(s)*, n° 44, mai 2009, p. 21-24 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/index-des-revues?selecCollection=1420#haut>>) (consulté le 06/10/13).

MASSEY, Tinker, *Managing change and people in libraries*, Oxford : Chandos Publishing, 2009.

MORENVILLÉ, Anne et WESTEEL, Isabelle, « Papier et numérique », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2013, t. 58, n°1, p. 18-23 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-01-0018-003>> (consulté le 04/05/13). [sur la BU de Lille 3]

NGUYEN, Claire (dir.), *Mettre en œuvre un service de questions-réponses en ligne*, Villeurbanne, Presses de l'Esssib, 2010 (La Boîte à outils).

ROCHET, Claude et al., « La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2008, vol. 74, n°1, p. 71-85 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-1-page-71.htm>>) (consulté le 11/11/13). [sur la BNF]

## MANAGEMENT

### En général

SABA, Tania. « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion*, 2009, vol. 34, n°3, p. 25-37 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-gestion-2009-3-page-25.htm>>) (consulté le 15/07/13).

### Appliqué aux bibliothèques

CAPELLE, Jean-Marc, FLEURY Christine, HENRIET, Ottilia, MADJAREV, Claudie, *Le management des ressources humaines en bibliothèques universitaires : enquête auprès de quatre services communs de documentation*, Mémoire de recherche, Villeurbanne, Enssib, 2003 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-841>>) (consulté le 15/07/13).

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 : Ed. du Cercle de la librairie, 1997 (coll. Bibliothèques).

GRIGNOUX, Valérie, ICHIKAWA, Marie, LAURENT-CORLAY, Josiane, MULLER, Françoise, *Exploration de conflits dans des bibliothèques en situation de changement : ébauche d'un corpus de cas à vocation pédagogique*, Rapport de recherche, Diplôme de conservateur de bibliothèques, Enssib, 2004 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-783>>) (consulté le 14/07/13).

MONIZ Jr, Richard J., *Practical and effective management of libraries : Integrating case studies, general management theory and self-understanding*, Oxford, Cambridge, New Delhi : Chandos publishing, 2010 (coll. Information Professional).

MULLER, Joëlle, et MULLER, Jean-Louis, *Le management du personnel en bibliothèques*, Paris : Ed. du Cercle de la librairie, 2001 (coll. Bibliothèques).

REY, Laurence, *Nouvelles compétences en bibliothèques : profil de postes et plan de formation des personnels au regard de l'évolution des services*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Enssib, 2010 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48301>>) (consulté le 15/07/13)

RICHTER, Florence, MULLER, Joëlle, CALENGE, Bertrand et al., « Management en bibliothèque: dossier », *Lectures*, n°149, 2007, p. 17-40 (disponible sur le site <<http://fr.calameo.com/read/00107037340e689d3eefe>>) (consulté le 15/07/13).

ROZELOT, Elizabeth, « La catégorie C : un lieu de passage, un temps de formation », *Bibliothèque(s)*, n°46, octobre 2009, p. 24-25 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/index-des-revues?selecCollection=1420#haut>>) (consulté le 06/10/13).

## DIVERS SUR LES BIBLIOTHÈQUES

AMAR, Muriel et BEGUET, Bruno, « Les semaines tests : évaluation de l'utilisation des collections imprimées sur place à la Bpi », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2006, n° 6, p. 36-42 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-06-0036-007>>) (consulté le 13/10/13).

AROT, Dominique, LECOQ, Benoît et al, *Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspective*, Rapport de l'Inspection générale des bibliothèques à madame la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et à madame la Ministre de la Culture et de la Communication, mars 2013 (disponible sur le site <[http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels\\_emplois\\_dans\\_les\\_bibliotheques\\_Etat\\_des\\_lieux\\_et\\_perspectives\\_247203.pdf](http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf)>) (consulté le 28/09/13).

BELISLE, Claire, *La lecture numérique : réalités, enjeux et perspectives*, Villeurbanne, Presses de l'Esssib, 2004 (Référence).

BORAUD-MEMBREDE, Anne, *Les bibliothécaires face aux techniques non-identitaires : discours et représentations*, Mémoire d'étude du diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Esssib, 2009 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48317>>) (consulté le 14/07/13).

BOULBET, Geneviève et MALLET, Jean, « Foire aux questions », *Bibliothèque(s)*, n°44, mai 2009, p. 10-11 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/index-des-revues?selecCollection=1420#haut>>) (consulté le 06/10/13).

CALENGE, Bertrand (dir.), *Bibliothécaire, quel métier ?*, Paris, Electre-Ed. du Cercle de la librairie, 2004 (Bibliothèques).

CARBONE, Pierre, « L'université à l'horizon 2012 », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2009, n°6, p.15 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-06-0012-002>>) (consulté le 02/11/13).

CHARTIER Anne-Marie et HEBRARD Jean, *Discours sur la lecture*, Paris, BPI-Centre Pompidou, Fayard, 2000.

COSTE, Hélène, « LibQUAL+ », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2013, n°1, p. 40-44 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-01-0040-009>>) (consulté le 13/10/13).

CROISSANT, Charles R., « FRBR an RDA : What they are and how they may affect the future of libraries », *Theological librarianship*, vol. 5, n°2, juillet 2012 (disponible à l'adresse <<https://journal.atla.com/ojs/index.php/theolib/article/view/234>>) (consulté le 02/11/13).

DE MIRIBEL, Marielle, *Accueillir les publics. Comprendre et agir*, Paris : Electre-Éd. du Cercle de la Librairie, 2009 (Bibliothèques).

DI PIETRO, Christelle, CALENGE, Bertrand, « Le Guichet du savoir : répondre aux demandes de contenus », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2005, n°4, p.38 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-04-0038-008>>) (consulté le 02/11/13).

DONNAT, Olivier, « Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique », *Culture études*, n° 5, p. 1-12, 3 octobre 2009 (disponible sur le site <<http://www.cairn.info/revue-culture-etudes-2009-5-page-1.htm>>) (consulté le 28/09/13).

EBOLI, Gilles, « Des nouvelles du futur (des bibliothèques) », *Bulletin des bibliothèques de France*, t. 55, n°3, 2010, p. 76 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-03-0073-001.pdf>>) (consulté le 13/10/13).

KWANYA, Tom, STILWELL, Christine, UNDERWOOD, Peter G., « Library 2.0 versus Other Library Service Models: A Critical Analysis », *Journal of Librarianship and Information Science*, vol. 44, n°3, 2011, p. 150 (disponible sur le site <<http://lis.sagepub.com/content/44/3/145.abstract>>) (consulté le 03/11/13).

LUTZ, Marion, *La place du public en bibliothèques : accueil, participation et évolution*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Enssib, 2012.

MARESCA, Bruno, « Les enquêtes de fréquentation des bibliothèques publiques », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2006, n° 6, p. 14-19 (disponible sur le site <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-06-0014-003>>) (consulté le 13/10/13).

Ministère de l'Éducation nationale, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, *Monographie des personnels de la filière bibliothèque du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche*, 2010, n°2 (disponible sur le site <[http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Statistiques\\_bilans\\_et\\_etudes\\_BIATSS/48/6/Monographie\\_268486.pdf](http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Statistiques_bilans_et_etudes_BIATSS/48/6/Monographie_268486.pdf)>) (consulté le 02/11/13)

MUNSCH, Lucie, *Approches de l'accueil en bibliothèques municipales, techniques, postures, évaluation*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Enssib, 2013 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/60379-approches-de-l-accueil-en-bibliotheques-municipales-techniques-postures-evaluation.pdf>>) (consulté le 13/12/13).

PELLETIER, Geoffroy et RENARD, Hervé (dir.), *L'accès des librairies aux marchés d'achat de livres des bibliothèques : état des lieux après une décennie de modifications du cadre législatif et réglementaire*, SLL - Observatoire de l'économie du livre, août 2010 (disponible sur le site <[http://www.ladocumentationfrancaise.fr/docfra/rapport\\_telechargement/var/storage/rapports-publics/104000481/0000.pdf](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/docfra/rapport_telechargement/var/storage/rapports-publics/104000481/0000.pdf)>) (consulté le 28/09/13).

ROCHE, Florence et SABY, Frédéric (dir.), *L'avenir des bibliothèques : l'exemple des bibliothèques universitaires*, Villeurbanne, Presses de l'Esssib, 2013 (Papiers).

SERVET, Mathilde, *Les bibliothèques troisième lieu*, Mémoire d'étude du Diplôme de conservateur de bibliothèques, Villeurbanne, Esssib, 2009 (disponible sur le site <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/21206-les-bibliotheques-troisieme-lieu.pdf>>) (consulté le 02/11/13).

TARBETT, Megan, *Market Your Library like a Bookstore. Tips and Tricks for Displays*, s.d. [2009?] (disponible sur le site <<http://bit.ly/13djUqS>>) (consulté le 13/10/13).

## *Table des matières*

<b>SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>10</b>
<b>I- LES CARACTÉRISTIQUES DU CHANGEMENT EN BIBLIOTHÈQUE AUJOURD'HUI.....</b>	<b>13</b>
<b>IA- Les bibliothèques dans leur environnement : une mutation permanente..</b>	<b>13</b>
<i>IA1- Une évolution technologique et sociétale.....</i>	<i>13</i>
Une évolution technologique.....	13
Une évolution sociétale.....	14
<i>IA2- Des évolutions institutionnelles, administratives et juridiques.....</i>	<i>14</i>
Évolutions institutionnelles.....	15
Évolutions administratives et juridiques.....	16
<i>IA3- La force et les faiblesses de l'âge.....</i>	<i>17</i>
Une structure des personnels en mutation.....	17
Des bâtiments à bout de souffle.....	18
<b>IB- Conséquences sur les bibliothèques et les bibliothécaires.....</b>	<b>19</b>
<i>IB1- Une modification des pratiques professionnelles.....</i>	<i>20</i>
« Le public au cœur des bibliothèques ».....	20
Une innovation permanente.....	22
<i>IB2- Une évolution du métier de bibliothécaire.....</i>	<i>23</i>
Montée en compétences et diversification des fonctions.....	23
Diversification du recrutement et importance de la formation continue.....	25
<i>IB3- De nouvelles organisations et méthodes de travail.....</i>	<i>26</i>
Pluri-activités, polyvalence, transversalité et mode projet.....	26
Management, externalisation et pragmatisme.....	27
<b>II- L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT, DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE.....</b>	<b>29</b>
<b>IIA- L'accompagnement du changement, principes et méthodes.....</b>	<b>29</b>
<i>IIA1- Questions de vocabulaire.....</i>	<i>29</i>
Le changement : processus ou résultat ? Rupture ou continuité ?.....	29
Conduite ou accompagnement du changement ?.....	30
<i>IIA2- Pourquoi accompagner le changement ?.....</i>	<i>32</i>
Les objectifs de l'accompagnement du changement.....	32
Les risques d'un changement non accompagné.....	33
<i>IIA3- L'accompagnement du changement dans les services publics.....</i>	<i>35</i>
Quelques handicaps.....	35
Des atouts.....	36
<b>IIB- Les constantes des méthodes de conduite du changement.....</b>	<b>37</b>
<i>IIB1- Les grands principes méthodologiques.....</i>	<i>37</i>
Les trois phases de la conduite du changement.....	37
Les situations de crise comme levier de changement.....	39
<i>IIB2- L'approche psychologique, un incontournable.....</i>	<i>40</i>
Les cinq phases de la réception du changement.....	40
De la gestion du changement individuel au changement collectif.....	42
<i>IIB3- La gestion sociale du changement.....</i>	<i>43</i>
La gestion des conflits.....	43
Le dialogue social.....	44

<b>III- ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT EN BIBLIOTHÈQUES :</b>	
<b>QUELQUES CLÉS.....</b>	<b>47</b>
<b>IIIA- Manager !.....</b>	<b>47</b>
<i>IIIA1- Adopter une démarche managériale adéquate.....</i>	<i>48</i>
Introduire la transversalité.....	48
Travailler en mode projet.....	50
Itération et pragmatisme.....	51
<i>IIIA2- Professionnaliser l'encadrement .....</i>	<i>53</i>
S'appuyer sur l'encadrement intermédiaire.....	53
Le rôle clé du dirigeant.....	55
<i>IIIA3- Gérer les ressources humaines.....</i>	<i>56</i>
Motiver le personnel.....	57
La fonction d'anticipation de la GRH.....	59
<b>IIIB- Impliquer !.....</b>	<b>61</b>
<i>IIIB1- Faire participer.....</i>	<i>61</i>
Jouer collectif.....	61
Favoriser l'innovation.....	63
<i>IIIB2- Communiquer.....</i>	<i>64</i>
Communiquer en interne, communiquer à l'externe.....	65
Communiquer avec les élus et la hiérarchie.....	67
<i>IIIB3- Institutionnaliser.....</i>	<i>67</i>
Formaliser les outils et procédures .....	67
Entretenir la dynamique du changement.....	69
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>71</b>
<b>SOURCES.....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>74</b>
<b>L'accompagnement du changement.....</b>	<b>74</b>
<i>Définitions et questionnements.....</i>	<i>74</i>
<i>Méthodologie de conduite du changement.....</i>	<i>75</i>
Théories et méthodes générales.....	75
Méthodes appliquées au service public.....	75
<i>Aspects de l'accompagnement du changement.....</i>	<i>76</i>
Rôle de la communication .....	76
Rôle des managers et de l'encadrement.....	76
<b>Le changement en bibliothèque.....</b>	<b>76</b>
<i>Généralités.....</i>	<i>76</i>
<i>Études de cas .....</i>	<i>77</i>
En archives et records management.....	77
En bibliothèque.....	77
<b>Management.....</b>	<b>79</b>
<i>En général.....</i>	<i>79</i>
<i>Appliqué aux bibliothèques.....</i>	<i>79</i>
<b>Divers sur les bibliothèques.....</b>	<b>80</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>83</b>