

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d'étude / mars 2020

Les structures organisationnelles en bibliothèque : étude des processus de réorganisation

Nicolas Almimoff

Sous la direction de Nathalie Marcerou-Ramel
Directrice – Enssib

Remerciements

J'adresse, en premier lieu, de profonds remerciements à Nathalie Marcerou-Ramel, pour l'intérêt qu'elle a porté au sujet, sa relecture attentive, ses conseils avisés et sa disponibilité.

Je remercie vivement toutes les personnes qui ont répondu à mon questionnaire, et tout particulièrement toutes celles qui m'ont accordé un, voire plusieurs entretiens. Ce fut à chaque fois l'occasion d'échanges passionnants, enrichissants pour mon étude, et plus largement, pour ma compréhension des bibliothèques en général.

Merci à ma compagne et à ma fille, pour leur patience.

Résumé :

Les multiples évolutions de leur environnement amènent les bibliothèques de tout type à redéfinir leur offre. Consécutivement, elles sont de plus en plus nombreuses à s'interroger sur leurs capacités organisationnelles à remplir leurs nouvelles missions, et cherchent à améliorer leurs modalités de fonctionnement interne en modifiant leur structure organisationnelle. Ces modifications s'opèrent souvent dans le sens d'une transversalité accrue de leur fonctionnement, grâce à l'instauration de structures de type matriciel. Cette opération transforme considérablement le cadre de travail des agents, et nécessite de ce fait un processus de mise en place adapté.

Descripteurs :

Bibliothèques -- Personnel -- Gestion

Travail -- Organisation

Changement organisationnel

Personnel -- Effets des innovations

Leadership

Abstract :

The multiple evolutions of their environment lead libraries of all types to redefine their offer. As a result, more and more libraries are questioning their organizational capacities to fulfil their new missions, and are seeking to improve their internal operating methods by modifying their organizational structure. These changes often take the form of increased cross-functionality in their operations, thanks to the introduction of matrix-type structures. This operation considerably transforms the working environment of the agents, and therefore requires an adapted implementation process.

Keywords :

Library personnel management

Organizational change

Leadership

Transformational leadership

Droits d'auteurs



Cette création est mise à disposition selon le Contrat :

Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France

disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr> ou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| SIGLES ET ABRÉVIATIONS..... | 9 |
| INTRODUCTION..... | 11 |
| 1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DES RÉORGANISATIONS..... | 15 |
| 1.1. L'influence de l'environnement..... | 15 |
| 1.1.1. <i>Évolutions des pratiques et des représentations des usagers.....</i> | <i>15</i> |
| 1.1.2. <i>Évolution des environnements administratifs.....</i> | <i>16</i> |
| 1.1.3. <i>Évolution des principes de gouvernance de la fonction publique.....</i> | <i>17</i> |
| 1.1.4. <i>La formalisation de la stratégie.....</i> | <i>19</i> |
| 1.2. La réorganisation : étape nécessaire pour faire disparaître les obstacles organisationnels..... | 19 |
| 1.2.1. <i>Création de nouvelles activités, développement d'activités existantes.....</i> | <i>20</i> |
| 1.2.2. <i>Optimisation du temps de travail, gain de productivité.....</i> | <i>21</i> |
| 1.2.3. <i>Redistribution des fonctions.....</i> | <i>22</i> |
| 1.2.4. <i>Décloisonnement et transversalité.....</i> | <i>23</i> |
| 1.2.5. <i>Autonomisation des agents et innovation.....</i> | <i>24</i> |
| 1.2.6. <i>Accompagnement d'une fusion d'établissements.....</i> | <i>25</i> |
| 1.2.7. <i>Communication à destination de la tutelle et des publics.....</i> | <i>27</i> |
| 1.3. La réorganisation : une étape du changement..... | 27 |
| 2. DE LA DIVISION À LA TRANSVERSALITÉ : ÉVOLUTION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES EN BIBLIOTHÈQUE..... | 30 |
| 2.1. La structure divisionnelle..... | 30 |
| 2.1.1. <i>Atouts et limites théoriques.....</i> | <i>30</i> |
| 2.1.2. <i>La structure divisionnelle en bibliothèque.....</i> | <i>31</i> |
| 2.2. Les structures transversales..... | 33 |
| 2.2.1. <i>Le grand mouvement de la transversalité.....</i> | <i>33</i> |
| 2.2.2. <i>Le concept de transversalité en bibliothèque : de la différenciation à l'intégration.....</i> | <i>34</i> |
| 2.2.3. <i>La structure fonctionnelle.....</i> | <i>36</i> |
| 2.2.4. <i>La structure matricielle.....</i> | <i>38</i> |
| 2.3. Apports et limites des réorganisations transversales en bibliothèque..... | 44 |
| 2.3.1. <i>Renforcement du pilotage global.....</i> | <i>44</i> |
| 2.3.2. <i>Évolution des modalités managériales.....</i> | <i>45</i> |
| 2.3.3. <i>Une communication interne intensifiée.....</i> | <i>53</i> |
| 2.3.4. <i>Redéfinition de la division du travail.....</i> | <i>54</i> |
| 2.3.5. <i>Apprenance et innovation.....</i> | <i>58</i> |
| 2.3.6. <i>Modification de la culture d'établissement et du climat général.....</i> | <i>60</i> |
| 3. LE PROCESSUS DE RÉORGANISATION..... | 62 |
| 3.1. Comprendre la résistance au changement..... | 62 |
| 3.1.1. <i>Le concept de résistance.....</i> | <i>62</i> |
| 3.1.2. <i>Les différents types de résistance.....</i> | <i>64</i> |
| 3.2. Mettre en œuvre une stratégie de changement..... | 68 |
| 3.2.1. <i>Choix d'une stratégie de changement.....</i> | <i>68</i> |
| 3.2.2. <i>Atouts et limites de la participation des agents dans le processus de réorganisation.....</i> | <i>70</i> |
| 3.2.3. <i>Implication de l'équipe dans les différentes phases du processus.....</i> | <i>73</i> |
| 3.2.4. <i>Pilotage du changement et leadership.....</i> | <i>79</i> |
| 3.2.5. <i>Intervention d'un consultant.....</i> | <i>81</i> |

| | |
|--------------------------------|------------|
| CONCLUSION..... | 83 |
| SOURCES..... | 89 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 91 |
| ANNEXES..... | 95 |
| GLOSSAIRE..... | 121 |
| TABLE DES MATIÈRES..... | 123 |

Sigles et abréviations

ADBGV : association des directrices et directeurs des bibliothèques municipales et groupements intercommunaux des villes de France

ADBU : association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation

BIUS : bibliothèque interuniversitaire de santé

BNU : bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg

Bulac : bibliothèque universitaire des langues et civilisations

Clam : centre de certifications et langues par apprentissage multimédia

CRFCB : centre régional de formation aux carrières des bibliothèques

EPCI : établissement public de coopération intercommunale

ETP : poste en équivalent temps plein

HAL : archive ouverte Hyper articles en ligne

Insa : Institut national des sciences appliquées

IRA : Institut régional d'administration

IUT : institut universitaire de technologie

MNHN : Muséum national d'Histoire naturelle

NPM : *New Public Management*

OST : organisation scientifique du travail

SCD : service commun de la documentation

SHD : supérieur hiérarchique direct

SICD : service interétablissement de coopération documentaire

SID : 1. service interétablissement de la documentation 2. service de l'informatique documentaire

UHA : université de Haute-Alsace

UPPA : université de Pau-Pays de l'Adour

UVSQ : université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

INTRODUCTION

Initiées en France à l'aube des années 2000, les réorganisations internes de bibliothèques, universitaires, municipales ou intercommunales, sont devenues assez fréquentes ces dernières années. Les causes de cette interrogation fondamentale des bibliothèques sur leurs modalités de fonctionnement sont multiples, et essentiellement dues à un environnement sociétal et administratif en évolution forte et rapide.

L'objet de cette étude est de fournir des éléments de réflexion à qui veut s'engager dans un processus de réorganisation, de proposer des pistes managériales de conception et de mise en œuvre de réorganisation, en s'appuyant sur des exemples de réorganisations passées ou en cours.

Une réorganisation peut intervenir à divers niveaux du système organisationnel d'un établissement¹, de l'ajustement des fonctions des agents ou des procédures concernant un seul sous-système ou une seule activité, jusqu'au chamboulement global de l'organigramme. Selon Watzlawick, théoricien de l'École de Palo Alto, il existe fondamentalement deux types de changement dans les organisations : les changements de type 1, qui portent sur un élément du système mais sans le changer radicalement, et les changements de type 2 qui portent sur le système lui-même. Alors que les changements de type 1 visent à préserver globalement les équilibres en place, les changements de type 2 transforment les cadres de référence et dérèglent les relations entre les membres de l'organisation² concernée³. Quand elles sont d'envergure, et à l'échelle de tout un établissement, les réorganisations de type 2, en reprenant la typologie de Watzlawick, impactent de façon importante l'ensemble de l'activité. C'est bien sûr le but recherché. Mais elles ont aussi des répercussions majeures sur les agents, en modifiant profondément leur environnement de travail.

Nous nous intéresserons uniquement ici aux réorganisations modifiant la structure organisationnelle des établissements au niveau macro, de type 2, en mettant de côté les réorganisations partielles, limitées à un ou plusieurs sous-systèmes⁴ de l'organisation. Nous retiendrons la définition de l'expression « structure organisationnelle » proposée par Thévenet, c'est-à-dire « l'agencement de fonctions et de mécanismes permettant d'accomplir des tâches et d'atteindre des objectifs »⁵. Ce terme est fréquemment remplacé par celui d'« organigramme », qui est en fait la représentation graphique, plus ou moins fidèle, de la structure organisationnelle.

En s'appuyant principalement sur les trente-cinq entretiens menés pour préparer cette étude, auprès de trente-quatre personnes issues de vingt établissements différents et deux consultants en organisation, les réflexions qui seront développées dans ce mémoire ne prétendent pas correspondre à l'exhaustivité des situations. Préalablement, un questionnaire sur les causes, les objectifs, les modalités de conception et de mise en œuvre de réorganisations⁶ avait été diffusé via les canaux de l'association des directeurs et des personnels de

¹Voir glossaire

²Voir glossaire

³P. Watzlawick, J.H. Weakland, R. Fisch, *Change : Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, New York, Norton, 1974, cité par B. Bernard, *Management public, 65 schémas pour analyser et changer les organisations publiques*, Bruxelles : P.I.E. Peter Lang, 2018, p. 133-136

⁴Voir glossaire

⁵M. Thévenet, *Les 100 mots du management*, Paris, PUF, 2014, p. 122

⁶Voir annexe 1

direction des bibliothèques universitaires et de la documentation (ADBU) et de l'association des directrices et directeurs des bibliothèques municipales et groupements intercommunaux des villes de France (ADBGV). Les réponses à ce questionnaire ont permis de sélectionner les établissements qui ont fait l'objet d'un ou plusieurs entretiens par la suite. Outre la nécessité d'assurer une représentation équilibrée de bibliothèques universitaires et de lecture publique, ces établissements ont été sélectionnés de façon à balayer une multiplicité de cas de figure et de points de vue. Par ailleurs, les trente-neuf réponses à ce questionnaire, venant de trente-trois établissements identifiés différents, si elles ne correspondent pas à l'ensemble des cas récents de réorganisations, font tout de même apparaître de grandes tendances et les premiers éléments de réflexion. D'autre part, plusieurs établissements étudiés n'ont pas été identifiés grâce au questionnaire : certains m'ont été signalés par des interlocuteurs à l'occasion de leur propre entretien ; d'autres m'étaient déjà connus, pour y avoir exercé plusieurs années⁷ avant le lancement de cette étude.

Malgré la longueur des entretiens qui m'ont été accordés, ils n'ont pu faire apparaître toutes les implications des réorganisations dans les établissements. On peut toutefois considérer qu'ils font état des principales causes et incidences de celles-ci, au moins du point de vue des interlocuteurs. Ces derniers sont pour la plupart en situation de direction ou direction adjointe d'établissement (vingt-deux personnes interrogées). Les données issues des entretiens reflètent donc majoritairement l'opinion des pilotes de changement, qui opèrent un recul analytique sur leur propre action et le résultat de celle-ci. Or, il est toujours difficile de juger objectivement son propre bilan. Si cette situation constitue un biais indéniable, on peut tout de même estimer que ces personnels de direction épousent un regard englobant sur la situation de leur établissement, même s'ils n'avaient pas tous encore opéré de véritable recul réflexif sur la réorganisation qu'ils avaient pilotée⁸.

Par ailleurs, huit entretiens m'ont été accordés par des agents n'occupant pas des fonctions de direction, et qui n'ont pas rempli le rôle de pilote de la réorganisation. Ceux-ci, encadrants intermédiaires ou animateurs d'équipe transversale, apportent un éclairage différent, complémentaire, à la compréhension d'une situation. Malheureusement, il ne m'a été possible de mener des entretiens de la direction et d'au moins un autre agent que pour trois établissements seulement. Néanmoins, du fait de la proximité des structures organisationnelles décrites, leurs propos peuvent dépeindre de façon pertinente d'autres situations similaires.

Enfin, trois autres types d'acteurs du changement ont été interviewés dans le cadre de cette étude : deux consultants en organisation, qui sont régulièrement intervenus pour aider des établissements à concevoir leur réorganisation et dont l'expérience de nombreuses situations enrichit la réflexion ; une directrice des affaires culturelles et un élu, maire adjoint à la culture, officiant dans la même commune, expriment, quant à eux, la position de commanditaires hiérarchiques d'un changement organisationnel.

⁷Réseau des médiathèques de Massy (Essonne) et bibliothèque Saint-Éloi du réseau de la Ville de Paris

⁸Ce manque de recul a probablement deux raisons principales : la jeunesse de nombreuses réorganisations, et le manque de temps des équipes de direction pour prendre la distance nécessaire dans un quotidien très occupé, sauf en cas de problème identifié. La plupart du temps, les interlocuteurs m'ont déclaré qu'ils avaient apprécié l'échange qu'ils avaient eu avec moi car l'occasion leur avait permis de réfléchir à la question. J'ai donc principalement recueilli des déclarations, et quasiment pas d'éléments chiffrés.

Ces entretiens ont été menés de façon semi-directive. Si une liste de questions préétablies⁹, visant à préciser les réponses apportées au questionnaire préalable, était préparée, la simple évocation du sujet de l'entretien générerait déjà un discours très riche de la part de la majorité des personnes interviewées. Les questions préparées en amont étaient éventuellement posées si les réponses à ces questions n'avaient pas déjà été apportées.

Comprise ici comme le passage entre deux périodes de stabilité¹⁰, la réorganisation telle que décrite dans ces entretiens est une période intense dans la vie d'un établissement, parce que ces incidences sont toujours conséquentes, mais aussi parce qu'au concept de réorganisation est associée une image peu reluisante de remise en question des acquis, de restructuration à l'économie, de nouvelles contraintes. A la fois porteuse d'espoir, pour certains, et facteur d'angoisse, pour beaucoup, cette période charnière a tout intérêt à être bien préparée par celles et ceux qui ont la charge de la mener. Comme l'ont montré les théoriciens de la contingence¹¹, chaque situation est spécifique, et appliquer un modèle conçu pour une situation donnée à une autre situation forcément différente, ne peut donner les meilleurs résultats. A l'inverse d'une boîte à outils ou d'un livre de recette, cette étude se conçoit comme une aide à la nécessaire réflexion précédant tout projet de changement organisationnel, notamment en puisant en partie son inspiration de la théorie des organisations. Dans la mesure où, comme l'indiquent Simon et March, celle-ci cherche à décrire « la délicate conversion du conflit en coopération, la mobilisation de ressources et la coordination des efforts qui facilitent la survie conjointe de l'organisation et de ses membres »¹², elle permet le recul réflexif, mettant en lumière les dynamiques à l'œuvre dans ces périodes de réorganisation. Si cette discipline s'est principalement intéressée à l'entreprise privée, elle décrit des mécanismes à l'œuvre dans tout type d'organisations, y compris publiques, comme les bibliothèques.

Il faut le redire, les situations sont toutes spécifiques. Néanmoins, si les contextes diffèrent, les dynamiques peuvent être semblables. C'est sur ce postulat que le choix a été fait de traiter à la fois des bibliothèques de lecture publique, municipales et intercommunales (les bibliothèques départementales de prêt n'ont pas été incluses dans le périmètre d'étude), et des bibliothèques universitaires, d'établissements de taille modeste, et de réseaux aux effectifs importants. Il est notamment intéressant de constater que les changements de structure organisationnelle opérés ces dernières années se sont presque toujours traduits par des « mises en transversalité », pour reprendre l'expression de Muriel Coulon¹³, qu'ils aient eu lieu en bibliothèque universitaire ou de lecture publique. Cette

⁹Voir annexe 3

¹⁰Selon la définition de Lewin, le changement constitue un processus d'abandon d'une situation d'équilibre vers sa transformation en une autre situation d'équilibre (K. Lewin, *Group Decision and Social Change*, In : T.M. Newcomb, E.L. Hartley, *Readings in Social Psychology*, New York, Holt, 1947, p. 340-344, cité par B. Bernard, *Management public, op. cit.*, p. 137).

¹¹Connue pour avoir remis en question le mythe du système de fonctionnement idéal (le *one best way*) de l'école taylorienne classique, notamment P.R. Lawrence et J.W. Lorsch, avec leur ouvrage fondateur *Organization and environment* (Cambridge, Harvard University Press, 1967), « l'école de la contingence considère que des modes d'organisation différents et efficaces peuvent coexister. L'adoption d'un type de structure est contingente, c'est-à-dire relative à un ensemble de variables. Les changements dans ces variables provoquent donc des évolutions dans la structure des organisations. La performance d'une organisation est alors fonction de l'adéquation entre sa structure et les éléments de son contexte ». S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, Issy-les-Moulineaux, Gualino, 2016, p. 100

¹²J.G. March, H.A. Simon, *Organizations*, Hoboken, Wiley, 1958, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations, op. cit.*, p. 186

¹³Consultante en organisation, formatrice, directrice associée du cabinet ASC Conseil Formation, intervenue dans de nombreuses réorganisations de bibliothèques universitaires (récemment dans les universités du Havre, de Rouen, de Pau-Pays de l'Adour, de Haute-Alsace). Entretien du 02/05/2019

transversalité, qui se traduit par l'installation d'une structure organisationnelle basée sur des fonctions communes, en lieu et place d'une structure basée sur des sections relativement autonomes, et dont nous détaillerons en deuxième partie la nature et les spécificités, est si largement adoptée qu'on peut s'interroger sur son adaptabilité universelle, sur sa capacité à constituer le *one best way*¹⁴ des bibliothèques aujourd'hui. Il convient donc de se demander pourquoi ces établissements relativement différents de par leur statut, leurs missions et leur taille, ont choisi à l'issue de leur réflexion de mettre en place des structures organisationnelles comparables. Par ailleurs, comme le montrent les entretiens menés pour bâtir cette étude, le choix d'une structure organisationnelle transversale peut bousculer les représentations et les pratiques professionnelles, et nécessite l'adoption de nouvelles pratiques managériales, ce qui constitue souvent des bouleversements majeurs pour les équipes concernées. Nous nous intéresserons donc aussi au processus de réorganisation, aux dispositifs mis en œuvre dans les établissements afin de faciliter ce processus.

L'approche de Pettigrew¹⁵, en proposant un cadre composé de trois composantes interreliées du changement, à savoir le contexte du changement, son contenu et le processus de sa mise en œuvre, constitue la structure porteuse de ce mémoire. Ainsi, en nous intéressant en premier lieu au contexte entraînant la volonté de réorganiser, nous nous interrogerons sur les objectifs attachés à ces changements organisationnels. Puis, en nous concentrant sur le contenu de ces réorganisations et leur impact sur l'activité de l'établissement concerné, nous tenterons de dresser un tableau de leurs apports et de leurs limites. Enfin, nous étudierons les processus définis pour concevoir et mettre en œuvre les réorganisations dans les établissements, en nous focalisant sur le positionnement de l'équipe dans ces processus.

¹⁴Le fonctionnement interne optimal à chaque organisation, selon l'école classique de la théorie des organisations.

¹⁵A.M. Pettigrew, Context and Action in the Transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, 1987, vol. 24, n° 6, p. 649-670, cité par B. Bernard, *Management public, op. cit.*, p. 151-153

1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DES RÉORGANISATIONS

En décrivant le contexte externe des bibliothèques, nous tenterons de faire apparaître les enjeux majeurs et la mécanique menant à envisager les réorganisations de ces établissements, et les objectifs attachés à ces changements organisationnels.

1.1. L'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT

A l'instar de toutes les organisations, les bibliothèques sont soumises aux contraintes de leur environnement extérieur. On peut définir cet environnement comme « l'ensemble des facteurs externes qui influencent le fonctionnement organisationnel »¹⁶. En effet, les bibliothèques cherchent à s'adapter à leur environnement en évolution, et modifient en conséquence leurs modalités de fonctionnement. Seront ici traités les principaux facteurs externes qui sous-tendent les modifications organisationnelles, regroupés en trois catégories : l'évolution des pratiques et représentations des usagers de bibliothèques, l'évolution des environnements administratifs, et l'évolution des principes de gouvernance des établissements publics.

1.1.1. Évolutions des pratiques et des représentations des usagers

La vocation des bibliothèques de toute nature est de satisfaire les besoins de la population dans l'accès au savoir, à la culture, aux loisirs, à la formation, en proposant une offre de documentation adaptée, des services variés et éventuellement une programmation culturelle pertinente. L'évolution des attentes des usagers vis-à-vis des bibliothèques, rapide et inattendue, notamment depuis la généralisation de l'utilisation d'internet, conduit ces dernières à interroger et réinterroger régulièrement leurs missions¹⁷. Soucieuses de maintenir leur rôle social, elles adaptent leur offre aux besoins et attentes, exprimés ou non, du public dans la sphère d'activité de plus en plus large qu'elles recouvrent.

Ainsi, les bibliothèques développent des services en marge de leur offre traditionnelle d'accès à la documentation. Il n'est pas question ici de recenser tous les services récemment mis en place dans les bibliothèques universitaires et de lecture publique de France, même si l'on peut affirmer que de façon générale, les bibliothèques remettent « davantage le service au public et les médiations au cœur de [leurs] préoccupations premières »¹⁸. Ce qui nous intéresse, c'est qu'ils s'ajoutent aux services plus anciens (ou les remplacent parfois). Or, les structures organisationnelles des établissements en activité depuis de nombreuses années ont été élaborées pour soutenir l'activité fondée sur les services offerts au moment de leur élaboration. L'introduction de nouveaux services entraîne nécessairement une adaptation du fonctionnement interne des établissements, de façon à allouer à ces nouvelles activités la force de travail correspondante.

¹⁶C. Louche, *Psychologie sociale des organisations*, Malakoff, Armand Colin, 2017, p. 56

¹⁷Pour reprendre Nadia Tebourbi, « les choix stratégiques évoluent vers le plan qualitatif et dans un environnement plus mouvant, exigent un apprentissage et une réévaluation continus » (N. Tebourbi, *Mettre en œuvre une organisation apprenante : comment outiller les acteurs organisationnels ?*, In : C. Pérales (dir.), *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2015, p. 17).

¹⁸M. Rochelle, *Conduire le changement : un travail au long cours*, In : C. Pérales (dir.), *Conduire le changement en bibliothèque, op. cit.*, p. 145

Sur la nécessaire adéquation entre besoin externe et agencement interne, Johnson soumet l'idée selon laquelle les organisations peuvent s'installer dans une « dérive stratégique » (ou *strategic drift*), qui se matérialise par le décalage progressif entre leurs objectifs et les évolutions de leur environnement. Soumises à une inertie interne, ces organisations proposent à terme une offre inadaptée aux enjeux de leur environnement. Pour mettre fin à cette dérive, des décisions stratégiques doivent être prises pour mettre en cohérence les processus internes aux attentes externes (*strategic fit*). Si nécessaire, ces décisions peuvent entraîner une transformation fondamentale de l'organisation¹⁹.

Il est probable que les bibliothèques qui connaissent cette situation de dérive stratégique, et qui en ont conscience, font évoluer leurs objectifs et cherchent à mettre en cohérence leur fonctionnement interne aux besoins de leur contexte externe, éventuellement en le modifiant radicalement²⁰.

1.1.2. Évolution des environnements administratifs

Parallèlement à cette modification des attentes des publics des bibliothèques, les évolutions considérables de leur contexte administratif représente une autre mutation majeure de leur environnement. Ces modifications se caractérisent notamment par des regroupements d'établissements au sein d'une même unité administrative. Que ce soit par le développement de l'intercommunalité, ou le mouvement de fusion des universités, des établissements, composé d'une bibliothèque unique ou constituant un réseau, sont appelés à se regrouper à la faveur du mariage de leurs tutelles administratives jusque-là séparées. Ainsi, la dynamique intercommunale²¹ s'est traduite, quand la lecture publique était transférée aux établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), par des créations de réseaux intercommunaux de lecture publique, regroupant au sein d'une même entité intercommunale des bibliothèques, autrefois services d'une commune et indépendantes les unes des autres. Ces bibliothèques ont parfois dû s'adapter à un rythme rapide d'évolution de leur contexte intercommunal, ce qui génère une instabilité institutionnelle et organisationnelle à laquelle elles doivent s'adapter²². La fusion d'universités²³ entraîne l'assimilation des services communs

¹⁹G. Johnson, Rethinking Incrementalism, *Strategic Management Journal*, 1988, 9, p. 75-91, cité par B. Bernard, *Management public, op. cit.*, p. 70-72

²⁰Il s'agit alors, aux dires de Pierre Andricq, directeur des médiathèques de Massy (Essonne), au sujet des bibliothèques en général, de corriger « une absence de remise en question pendant très longtemps, en s'adaptant très vite à de nouvelles pratiques » (entretien du 05/07/2019)

²¹La coopération intercommunale a été renforcée par la loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales et la création des schémas départementaux de coopération intercommunale, dont l'objectif est l'établissement, à terme, de la couverture de tout le territoire français par des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre.

²²Ce fut le cas des bibliothèques du réseau de lecture publique de la communauté d'agglomération d'Épinal, passée de deux à dix-huit communes en 2013, puis à soixante dix-huit communes en janvier 2018 du fait de la réunion de plusieurs EPCI voisins, au sein desquels sont intervenues également des fusions de communes (Les lois du 16 décembre 2010 et du 16 mars 2015 ont eu pour effet d'amener des communes de taille souvent modestes, mais parfois pourvues de bibliothèques, à fusionner). Cette complexification continue du cadre intercommunal a demandé à l'équipe de ce réseau, selon les mots de Marianne Masson, directrice de la bibliothèque multimédia intercommunale d'Épinal, « de s'adapter au fil de l'eau » à cet environnement mouvant, tributaire des évolutions politiques qui le traversent (entretien de Marianne Masson, directrice de la bibliothèque multimédia intercommunale d'Épinal le 21/09/2019).

²³Encouragées par la loi relative aux libertés et responsabilités des universités du 10 août 2007, la loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche du 22 juillet 2013, et la politique de promotion de l'excellence du programme d'investissements d'avenir (PIA), certaines universités partageant un même territoire ont fusionné, créant ainsi, entre janvier 2009 et novembre 2019, onze nouvelles entités administratives en lieu et place des anciennes, et ce mouvement n'est probablement pas terminé (P. Bégazu, G. Bordry, J.-L. Rossignol, *Premier bilan des fusions d'université réalisées entre 2009 et 2017*, rapport n° 2018-121 de l'inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche, mars 2019, <https://cache.media.education.gouv.fr/file/2019/73/2/IGAENR-Rapport-2018-121-Premier-bilan->

de la documentation (SCD) et des services interétablissements de coopération documentaires (SICD) de chaque université au sein d'un seul nouveau service documentaire de l'entité universitaire nouvellement créée.

Au-delà de la dimension juridique, ces unions ont vocation à se traduire par une convergence opérationnelle des établissements réunis. Il s'agit donc pour ces établissements, universitaires ou de lecture publique, de revoir leur stratégie et leur fonctionnement de façon à intégrer ces fusions, jusqu'à parfois se reconfigurer totalement.

1.1.3. Évolution des principes de gouvernance de la fonction publique

Alors que les évolutions des attentes des usagers et les transformations des cadres administratifs incitent les bibliothèques à opérer des réorientations stratégiques, les modalités de pilotage de ces établissements se modifient à la faveur d'une évolution générale des principes de gouvernance dans le secteur public. En effet, ces principes ont fortement évolué depuis les années 1980 et 1990 avec l'influence grandissante du *New Public Management* (NPM). On désigne sous cette expression l'adoption de concepts et de pratiques managériaux, principalement issus du secteur privé, en contradiction avec les principes de la bureaucratie wébérienne²⁴. Comme l'indique Bourdieu en 1993, « bien que prenant des formes particulières [...], l'espace bureaucratique s'est cependant imprégné des nouveaux discours managériaux »²⁵. Ainsi, la notion de performance s'est diffusée dans tous les champs d'activité de l'administration publique, notamment les champs culturel et éducatif, traditionnellement rétifs à ce concept. Cette recherche de résultats justifie la mise en œuvre d'outils managériaux censés améliorer la performance des établissements publics tout en maintenant les coûts de leur fonctionnement, dans des contextes budgétaires de plus en plus contraints. De ce fait, « l'approche managériale s'installe dans le secteur public entraînant dans son sillage un vocabulaire, des méthodes mais aussi un modèle de pensée »²⁶. En effet, le NPM a renforcé le concept de management dans la fonction publique, et a introduit de nouvelles idées de gestion des établissements, parmi lesquelles la valorisation de l'innovation, l'autonomie renforcée des managers, la flexibilité organisationnelle et le souci d'adaptation à l'environnement, à l'opposé des traditionnelles prudence administrative et faible ouverture à l'extérieur des organisations publiques²⁷.

C'est dans ce mouvement que se sont développées dans les organisations de nouveaux outils de gestion contrevenant aux principes bien établis du management classique, comme par exemple les structures organisationnelles horizontales et matricielles. Ces nouveaux outils s'accompagnent de représentations renouvelées

fusions-universites-2009-2017_1107732.pdf, page consultée le 16/01/2020).

²⁴Max Weber décrit un mode d'administration qu'il considérait comme le plus adapté aux organisations modernes, car correspondant aux caractéristiques de l'autorité à caractère rationnel-légal. Parmi les principes de ce mode, appelé bureaucratie, on peut citer :

- les agents sont répartis dans une hiérarchie d'emplois clairement définie ;
- chaque emploi a une sphère de compétences légales formellement définie ; [...]
- chaque agent est soumis à une discipline et à un contrôle strict et systématique de son travail » (J.-M. Plane, *Management des organisations*, Malakoff, Dunod, 2016, p. 32).

²⁵P. Bourdieu, La démission de l'Etat, In : P. Bourdieu (dir.), *La misère du monde*, Paris, Seuil, 1993, pp. 219-228, cité par R. Le Saout, J.-P. Saulnier, Introduction, In : *L'encadrement intermédiaire, Les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan, 2002, p. 11

²⁶B. Bernard, *Management public, op. cit.*, p. 9

²⁷*Ibid.*, p. 37

dans le domaine de la gestion d'équipe²⁸ : les notions d'autonomie et de responsabilisation des collaborateurs, les concepts de participation et de culture d'entreprise, ainsi que l'idée d'assouplissement hiérarchique, commencent à influencer la façon dont un nombre grandissant de responsables d'équipe envisagent leur activité. Désormais ouvert à l'approche managériale, imprégné des principes d'atteinte de résultats et d'efficacité, le secteur public devient perméable aux nouvelles théories de gestion qui font leur apparition et séduisent les entreprises privées²⁹.

Pour autant, le déploiement du NPM et l'implémentation de nouvelles pratiques managériales ne font pas opérer aux organisations publiques un virage total dans leur fonctionnement, qui reste marqué par les principes bureaucratiques administratifs, tels que décrits par Weber³⁰. Le résultat de cette double influence se traduit généralement par une hybridation mêlant « modernité et tradition », « bureaucratie et post-bureaucratie »³¹.

S'il est probable que les bibliothèques ne soient pas les organisations publiques les plus sensibles à cette diffusion de l'approche managériale et du NPM, elles subissent tout de même, à des degrés divers, l'influence de ce nouveau cadre de pratique gestionnaire. Le concept même de management est loin de séduire l'ensemble des encadrants de bibliothèques, qui restent longtemps réfractaires à cette idée. Néanmoins, la prise de conscience de la pertinence de ses théories se développent chez ces encadrants, à la faveur des formations de plus en plus nombreuses que leurs tutelles proposent. Si les entretiens menés pour cette étude ne font apparaître de profondes connaissances en management et en théorie des organisations que chez certains dirigeants, tous y sont sensibilisés et conscients de leur intérêt. De fait, les réorganisations qu'ils ont conçues et qu'ils pilotent visent à introduire dans leur établissement certains des principaux concepts managériaux véhiculés par le NPM, telles que l'autonomisation et la participation des agents, le gain de productivité ou la restructuration de l'encadrement intermédiaire. Ces notions constituent le substrat théorique de ces réorganisations.

²⁸Comme l'indiquent Le Saout et Saulnier : « Corrélativement, il s'agit de favoriser l'autonomie et la responsabilité du salarié quels que soient son statut et son grade. Couramment désignés sous l'expression de « management participatif » [...], ces modèles managériaux ont pour principal objectif de dynamiser l'investissement au travail d'un nouveau type de salarié qui, imprégné d'une « culture » d'entreprise, serait capable de s'autocontrôler et surtout de s'autoinvestir plus que d'être motivé par les injonctions de la hiérarchie » (R. Le Saout, J.-P. Saulnier (dir.), *L'encadrement intermédiaire*, op. cit., p. 9).

²⁹Par exemple, la réduction du superflu dans les processus de production, caractéristique du *lean management* (théorie issue du système de production des usines Toyota au Japon, initié par Taiichi Ōhno au début des années 1970, <https://www.piloter.org/six-sigma/lean-management.htm>, page consultée le 16/01/2020) initialement appliqué dans le secteur industriel, s'impose progressivement dans la conscience collective des managers publics comme un moyen d'accroître la productivité et d'améliorer la qualité. La théorie du *reengineering* (M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution*, New York, Harper Collins, 1993, cité par D. Malherbe, Les cadres opérationnels, pivot d'une nouvelle organisation productive, In : R. Le Saout, J.-P. Saulnier (dir.), *L'encadrement intermédiaire*, op. cit., p. 58) ou la démarche *kaizen* (M. Imai, *Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise*, Paris, Eyrolles, 1989, cité par D. Malherbe, *Ibid.*, p. 58) redéfinissent le positionnement et le rôle de l'encadrement opérationnel, aux responsabilités renforcées dans une ligne hiérarchique raccourcie, auprès de collaborateurs dont la responsabilisation est accrue à la faveur de délégations plus fréquentes, comme le suggère le concept de l'*empowerment* (J. Chaize, Empowerment : les obstacles et les leviers, *Expansion Management Review*, 1995, décembre, p. 78-82, cité par D. Malherbe, *Ibid.*, p. 58).

³⁰Voir note 21

³¹B. Bernard, *Management public*, op. cit., p. 18

1.1.4. La formalisation de la stratégie

L'influence multifactorielle du contexte externe sur les bibliothèques les amènent à se repositionner en fonction de nouveaux enjeux, à faire évoluer leurs missions et leur stratégie. Imprégnées du concept de performance et soucieuses de la qualité du service rendu, les bibliothèques souhaitent atteindre les objectifs qu'elles se fixent et évaluer précisément leur action, dans une perspective de pilotage maîtrisé. L'adoption progressive de l'approche managériale les incitent à se doter d'outils adaptés pour piloter leur action. Ainsi, les bibliothèques formalisent désormais des projets d'établissements. Ces documents rédigés, souvent pensés en équipe dans une démarche participative, fixent les objectifs à atteindre et les modalités d'évaluation des actions entreprises. Ils constituent la ligne directrice pour plusieurs années des établissements qui s'en dotent.

Pour atteindre les buts définis par le projet d'établissement, si ceux-ci représentent des modifications majeures de l'activité, telles que l'introduction de nouveaux services ou le renforcement significatif de services existants, les bibliothèques doivent s'interroger sur leurs capacités organisationnelles, notamment sur le cadre général de leur fonctionnement, à savoir la structure organisationnelle. Comme le soutient Chandler, la structure d'une organisation est influencée par la stratégie qu'elle adopte. La structure doit évoluer en fonction de la stratégie, sans quoi l'organisation risque de perdre en efficacité. Selon lui, ce sont les mauvais résultats des organisations qui les amènent à changer de structure³².

C'est donc le projet d'établissement, sa perspective stratégique, qui doit entraîner la réorganisation d'une bibliothèque. Selon Muriel Coulon, « on ne réorganise jamais pour réorganiser, on travaille sur des objectifs, et on réorganise si nécessaire »³³. Christophe Pérales, directeur du SCD de l'université Paris Diderot, l'affirme, c'est le projet qui donne du sens à la réorganisation³⁴. En l'absence de sens, la réorganisation « tournera dans le vide », pour reprendre l'expression d'Eric Anjeaux, consultant en organisation, cofondateur du cabinet Six & Dix³⁵.

1.2. LA RÉORGANISATION : ÉTAPE NÉCESSAIRE POUR FAIRE DISPARAÎTRE LES OBSTACLES ORGANISATIONNELS

Les bibliothèques peuvent faire le constat de l'inadaptation de leur structure organisationnelle à leur souhait d'évolution stratégique. Si certains buts peuvent être atteints en opérant de légères modifications du fonctionnement interne, par exemple en créant de nouvelles procédures ou en remaniant des procédures existantes, d'autres semblent nécessiter une révision globale de la structure organisationnelle de l'établissement, seule à même d'abattre les obstacles organisationnels bloquant les évolutions les plus ambitieuses. Ce constat entraîne les bibliothèques à entamer une démarche de réorganisation, à laquelle elles fixent des objectifs spécifiques.

³²A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge, MIT Press, 1962, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations, op. cit.*, p. 104. Par ailleurs, d'autres auteurs ont montré que la structure influence la stratégie, et que cette influence pouvait expliquer le décalage entre offre et attentes de l'environnement (*strategic drift*). J. C. Child, *Organization Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice*, *Sociology*, 1972, January, p. 1-22, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Ibid.*, p. 105

³³Entretien du 02/05/2019

³⁴Entretien du 15/11/2019

³⁵Entretien du 24/07/2019

Le questionnaire diffusé pour cette étude, auquel ont répondu des bibliothèques universitaires, municipales et intercommunales, montre une convergence d'objectifs partagés par ces établissements différents.

1.2.1. Création de nouvelles activités, développement d'activités existantes

C'est avec le souci de mieux correspondre aux besoins des publics que les bibliothèques créent de nouveaux services ou développent des services déjà proposés. Sur trente-neuf réponses, vingt-cinq indiquent la création d'activités et vingt le développement d'activités existantes comme faisant partie des objectifs de la réorganisation menée dans leur établissement. L'introduction de nouveaux services constitue un élément déclencheur de réorganisation dans vingt-sept réponses, ce qui en fait l'un des deux principaux éléments déclencheurs. Les réorganisations seraient donc très souvent motivées par la modification de l'activité, qu'elles ont vocation à soutenir opérationnellement.

Ainsi, la mise en place de certains services aux usagers entraîne la modification de la structure organisationnelle pour les intégrer, notamment quand ceux-ci dépasse le champ d'activité d'un seul sous-système de la structure préexistante. Selon Muriel Coulon, le développement de la formation des usagers, par exemple, en tant qu'objectif global d'un établissement, nécessite souvent la création d'un sous-système spécifique³⁶. Avec la même logique, Christophe Pérales cite l'exemple du signalement des thèses, service qui ne peut être rattaché à une seule section de bibliothèque universitaire de par la transversalité de cette activité³⁷. En outre, le renforcement d'une activité peut demander de revoir la division du travail. La médiathèque municipale de Neuilly-sur-Seine a, de cette manière, centré sa réorganisation sur la volonté de développer et valoriser auprès de l'équipe toutes les tâches liées à l'accueil des publics et à la médiation³⁸. Le recentrement de l'activité autour des usagers, et non plus autour des collections, constitue d'ailleurs l'ambition principale de certaines stratégies d'établissement, qui préside aux choix de réorganisation opérés, comme le précisent Valérie Caron, directrice du SCD de l'université de Pau-Pays de l'Adour (UPPA)³⁹, Gildas Illien, directeur de la bibliothèque du Muséum national d'Histoire naturelle (MNHN)⁴⁰, ou Laurence Gaidan⁴¹, ancienne directrice de la médiathèque Georges-Wolinski de Noisy-le-Grand. Ces réorganisations tendent à redéfinir l'équilibre organisationnel de façon à accroître la force de travail mobilisée sur ces services aux usagers, tout en renforçant leur légitimité symbolique par rapport aux activités traditionnelles de gestion de collections.

Par ailleurs, certaines réorganisations accompagnent la préfiguration et l'ouverture d'un nouveau bâtiment⁴². Dans ce cas également, les changements

³⁶Entretien du 02/05/2019

³⁷Entretien du 15/11/2019

³⁸Entretien de Geneviève Tom, directrice de la médiathèque de Neuilly-sur Seine, le 24/10/2019

³⁹Entretien du 06/06/2019

⁴⁰Entretien du 10/10/2019

⁴¹Entretien du 07/11/2019

⁴²Comme l'exprime Martine Blanchet, directrice du Pavillon blanc, médiathèque/centre d'art de Colomiers (Haute-Garonne), « la construction d'un nouvel équipement constitue toujours une situation privilégiée pour réinterroger l'organisation de travail. Se projeter dans un cadre nouveau favorise la créativité, l'imagination des solutions à venir : c'est un levier privilégié pour penser autrement l'existant » (M. Blanchet, Construire un équipement : une occasion privilégiée de repenser l'organisation de travail, In : C. Pérales (dir.), *Conduire le changement en bibliothèque, op. cit.*, p. 154)

organisationnels visent à soutenir le déploiement des nouveaux services qui seront proposés dans le nouvel équipement⁴³.

1.2.2. Optimisation du temps de travail, gain de productivité

L'apparition ou le développement de services, l'élargissement des horaires d'ouverture ou l'ouverture de nouvelles bibliothèques génèrent un accroissement de la quantité de travail, que les réorganisations ont vocation à gérer avec des ressources généralement contenues. Les managers intègrent donc les concepts d'optimisation et d'efficacité du fonctionnement interne dans les changements organisationnels qu'ils pilotent. Il s'agit ici pour le management de jouer son rôle fondamental, à savoir mettre en adéquation les ressources disponibles en matière de budget et de capacités humaines avec les objectifs à réaliser, fonction qualifiée de « main visible des managers » par Chandler⁴⁴.

Comme l'indique Éric Anjeaux, dans les universités et de façon plus prononcée dans les collectivités locales, les réorganisations sont pensées comme des outils de productivité et de rentabilité ; la question centrale étant de « faire plus avec autant voire moins de personnes »⁴⁵. Cette recherche d'optimisation et d'efficacité est affirmée par Pierre Ollier et Hélène Le Goff, respectivement maire adjoint à la culture et directrice des affaires culturelles de la ville de Massy. La réorganisation qu'ils ont initiée devait bien permettre d'accroître l'activité du réseau des médiathèques, sans évolution des budgets de fonctionnement et de personnel⁴⁶. Dans le même esprit, la bibliothèque municipale de Nantes devait ouvrir un nouvel établissement à effectif constant. La réorganisation a donc pris en compte la demande d'optimisation de l'équipe municipale⁴⁷. Mais cette volonté d'optimisation du travail n'appartient pas qu'aux tutelles. Elle est souvent partagée par les directions et les encadrants des établissements. Elle peut être recherchée pour permettre de dégager le temps nécessaire à une démarche prospective, d'organiser des groupes de travail, comme l'explique Anne Boraud, directrice du learning center de l'université de Haute-Alsace⁴⁸.

La théorie managériale classique explique que la productivité s'accroît en augmentant la parcellisation des tâches et la spécialisation des collaborateurs⁴⁹. *A contrario* des préconisations classiques, certaines bibliothèques, à l'instar de la bibliothèque du MNHN⁵⁰, optent pour le renforcement de la polyvalence et du collectif dans le but d'améliorer leur productivité. En effet, la possibilité d'employer un nombre accru d'agents à une tâche réduit les temps morts dus aux absences et augmentent la force de travail pour chaque tâche. Toutefois, la maîtrise des tâches est moindre qu'en situation de spécialisation renforcée.

⁴³Objectif partagé également par la médiathèque de Neuilly-sur-Seine, les médiathèques de Choisy-le-Roi ou le learning center de l'université de Haute-Alsace

⁴⁴A.D. Chandler, *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Harvard University Press, 1977, cité par B. Bernard, *Management public, op. cit.*, p. 24

⁴⁵Entretien du 30/07/2019

⁴⁶Entretien du 07/10/2019

⁴⁷Entretien d'Agnès Marcetteau, directrice de la bibliothèque municipale de Nantes, le 12/06/2019

⁴⁸Entretien du 13/06/2019

⁴⁹Adam Smith, le premier, en fait état dès 1776 en présentant la division horizontale des tâches d'une fabrique d'épingles (A. Smith, *Richesse des nations*, Paris, Guillouin et Cie, 1888, p. 8-14, <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k75319v.pdf>, page consultée le 24/02/2020). Taylor reprend ce principe de division horizontale dans son organisation scientifique du travail (OST) (J.-M. Plane, *Management des organisations*, Malakoff, Dunod, 2016, p. 8-10)

⁵⁰Entretien de Gildas Illien du 10/10/2019

Mais la productivité peut déjà être améliorée en attribuant à chaque tâche le temps de travail nécessaire, c'est-à-dire la force de travail, en prenant conscience de la loi de Parkinson, selon laquelle « tout travail tend à se dilater pour remplir tout le temps disponible »⁵¹. Selon Eric Anjeaux, cette loi semble particulièrement observée en bibliothèque, où « les gens font trop bien leur travail, ils passent trop de temps à faire des choses qu'ils aiment, mais qui ont peu d'importance pour les usagers »⁵². Optimiser le temps de travail reviendrait donc à traquer cette « surqualité » due à l'inadéquation entre travail investi et satisfaction des usagers obtenue, par exemple en ventilant les postes en équivalent temps plein (ETP) au bénéfice des activités que l'on souhaite renforcer.

1.2.3. Redistribution des fonctions

Augmenter de façon pérenne la force de travail mobilisée sur certaines tâches entraîne une redistribution des fonctions au sein de l'équipe. Ainsi, Gildas Illien déclare qu'il s'agissait d'« amener les compétences des agents vers les services [que la direction] voulait développer »⁵³. La réorganisation de la bibliothèque Saint-Éloi, du réseau des bibliothèques de la Ville de Paris, devait également éviter que certaines fonctions identifiées comme stratégiques par le projet d'établissement ne soient occupées par des agents aux compétences inadéquates. Au SCD de l'université du Havre, l'envie de renforcer les nouveaux services se mêlait à la volonté de retrouver un partage équitable du travail entre les agents. En effet, Mathilde Poulain, directrice de ce SCD, observait que c'était toujours les mêmes agents qui se déclaraient volontaires pour prendre en charge ces nouveaux services, en alourdissant des fiches de poste déjà surchargées, quand d'autres agents se contentaient des tâches traditionnelles de gestion de collection⁵⁴. La réorganisation visait donc à redistribuer équitablement les fonctions, en octroyant aux nouvelles activités les compétences adéquates⁵⁵.

La redistribution des fonctions est également pensée pour redéfinir les tâches des agents en fonction de leur catégorie, à tout niveau de la hiérarchie. Par exemple, les agents de catégorie C du SCD du Havre voyaient leur tâches traditionnelles s'amenuiser, générant un désœuvrement dont certains magasiniers se plaignaient⁵⁶. Au SCD de l'université de Rouen, les bibliothécaires de catégorie A se sont vus proposer des postes de direction d'établissement, de façon à recentrer les conservateurs sur les fonctions de coordination, et diminuer leur nombre au profit des agents de catégorie B⁵⁷. Comme on le voit, une réorganisation peut également avoir pour objet un repyramidage des effectifs pour mieux faire correspondre statuts et fonctions à renforcer. Par ailleurs, ces redéploiements de fonctions sont souvent conçus pour libérer du temps de travail à l'encadrement supérieur afin qu'il puisse s'investir dans la conception et le pilotage des projets⁵⁸.

⁵¹S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations, op. cit.*, p. 101

⁵²Entretien du 30/07/2019

⁵³Entretien du 10/10/2019

⁵⁴Entretien du 17/05/2019

⁵⁵Cette nécessaire équité entre les agents faisait également partie des objectifs de la réorganisation du SCD de l'UPPA (Entretien de Valérie Caron le 06/06/2019) et des bibliothèques de l'université Jean Moulin Lyon 3 (entretien d'Odile Jullien-Cottart, responsable de la mission indicateurs et qualité, le 16/07/2019)

⁵⁶Entretien du 17/05/2019

⁵⁷Entretien de Christelle Quillet, directrice adjointe du SCD de l'université de Rouen, le 30/08/2019

⁵⁸C'est notamment le souhait de Nathalie Clot, directrice du SCD de l'université d'Angers (entretien du 06/06/2019) Christelle Quillet, directrice adjointe du SCD de l'université de Rouen (entretien du 30/08/2019) Marianne Masson (entretien du 21/09/19) ou Mathilde Poulain (entretien du 17/05/2019).

1.2.4. Décloisonnement et transversalité

Cité vingt-huit fois, la recherche de décloisonnement et de transversalité constitue un objectif majeur des réorganisations analysées par le questionnaire. Après la recherche de cohérence organisationnelle (30 réponses), c'est l'objectif le plus souvent mentionné dans la liste fournie aux répondants. Selon les concepteurs des réorganisations, le cloisonnement de leur organisation nuit à sa performance globale, que le développement de la transversalité permettrait d'accroître. Le fonctionnement en silos imperméables les uns des autres est souvent dénoncé dans les entretiens, qu'il s'observe entre établissements au sein d'un réseau ou entre sections au sein d'un établissement. Ainsi, Fabienne Kerckaert et Lucie Leprevost-Grancher, directrice et directrice adjointe de la bibliothèque Robert-Sabatier, du réseau de la Ville de Paris, constatent que le cloisonnement entre les trois sections de leur établissement (la section adulte, la section jeunesse et la section musique) entraîne une mauvaise gestion des ressources, et que les pratiques, notamment dans l'accueil du public, diffèrent considérablement entre ces sous-systèmes⁵⁹. Ce constat est partagé à la médiathèque de Neuilly-sur-Seine, où les espaces adulte, jeunesse et musique-cinéma constituent avant la réorganisation trois types de médiathèque différents, aux habitudes de travail interne et d'accueil du public dissemblables. De plus, cette divergence n'est pas compensée par une coopération entre ces sections⁶⁰. Elle peut même être aggravée par l'éventuelle distance géographique entre les sites de l'établissement, comme c'était le cas au SCD de l'UPPA⁶¹. Pire, s'observe souvent une méconnaissance plus ou moins importante des activités et des pratiques entre les sous-systèmes, comme l'indiquent Fabienne Kerckaert et Lucie Leprevost-Grancher, voire entre les individus. Selon Gildas Illien, cette personnalisation extrême des tâches à la bibliothèque du MNHN faisait que certaines procédures n'étaient connues que par un seul agent, ou que certains acquéreurs revendiquaient le monopole de la connaissance de leur fonds, et donc le contrôle des activités qui s'y attachent⁶².

Par ailleurs, le cloisonnement semble générer des conflits, comme le souligne Raphaële Gilbert, directrice du réseau des médiathèques de Choisy-le-Roi (Val-de-Marne), notamment parmi les responsables de ces sous-systèmes autonomes⁶³. Ces conflits peuvent s'expliquer par le phénomène des antagonismes de mission, selon lequel la coopération peut être empêchée par l'opposition entre logiques différentes, chaque protagoniste défendant sa vision ou les intérêts attachés à la fonction qu'il occupe⁶⁴. Au-delà des conflits interpersonnels, le cloisonnement peut empêcher l'existence d'une culture commune à l'échelle d'un réseau ou d'un établissement, voire encourager des incompréhensions entre groupes et générer des conflits de valeur. Par exemple, Gildas Illien décrit dans son établissement avant la réorganisation une situation de « cloisonnement total entre les gens », d'« opposition entre les anciens et les modernes », les anciens prenant en charge les fonctions nobles comme la gestion des collections patrimoniales, quand les modernes s'occupaient de la formation des étudiants ou de l'intendance générale⁶⁵.

⁵⁹Entretien du 17/10/2019

⁶⁰Entretien de Geneviève Tom le 24/10/2019

⁶¹Entretien de Valérie Caron le 06/06/2019

⁶²Entretien du 10/10/2019

⁶³Entretien du 24/05/2019

⁶⁴F. Alexandre-Bailly, D. Bourgeois, J.-P. Gruère, N. Raulet-Croset, C. Rolan-Lévy, *Comportements humains et management*, Montreuil, Pearson, 2013, p. 214

⁶⁵Entretien du 10/10/2019

L'accroissement de la transversalité est censé effacer ces cloisonnements et faire disparaître leurs effets délétères. De fait, « éviter les silos qui ne coopèrent pas », selon les mots de Marie-Lise Tsagouria, directrice de la bibliothèque universitaire des langues et civilisations (Bulac), est un impératif pour de nombreuses réorganisations⁶⁶. Le but est d'harmoniser les pratiques, mais aussi, par exemple à Choisy-le-Roi, de « fédérer, créer un sentiment de travail partagé »⁶⁷, ou à Robert-Sabatier, de faire émerger une « identité » partagée⁶⁸. Cette cohésion d'équipe peut être recherchée en développant la coopération entre encadrants, comme ce fut le cas au SCD du Havre, où la création d' « une véritable équipe de direction », dont les membres ne seraient plus « focalisés sur leur bibliothèque », était souhaitée⁶⁹. Pour Pierre Ollier et Hélène Le Goff, la transversalité est associée à un fonctionnement plus moderne, mais génère également des gains de temps de travail, et donc des économies budgétaires⁷⁰, rejoignant ainsi l'objectif d'optimisation du travail.

1.2.5. Autonomisation des agents et innovation

Exprimé douze fois dans les réponses au questionnaire, le renforcement de l'autonomie des agents semble être la volonté d'un nombre significatif d'établissements. En opposition avec la logique taylorienne, qui consiste à prescrire le travail de façon précise, l'autonomie des collaborateurs suppose que ceux-ci disposent de marges de manœuvre sur la réflexion et la mise en œuvre de leur propre travail. Car *a priori* l'organisation publique, traditionnellement hiérarchisée, et où s'appliquent les règles de la subordination, n'est pas le lieu où l'autonomie des individus semble la plus naturelle, la mise en place de cette autonomie constitue un changement de paradigme managérial.

Dès les années 1950, l'autonomie des collaborateurs est considérée par plusieurs théoriciens de l'organisation, issus de l'école socio-technique, comme un facteur d'amélioration de la productivité et de la qualité⁷¹. Les agents, connaissant plus intimement les conditions d'exécution de leurs tâches que leurs encadrants, seraient les plus à même de faire les choix d'organisation pertinents. Selon ces mêmes penseurs, repris aujourd'hui par les promoteurs du concept d' « entreprise libérée »⁷², l'autonomie permettrait également d'accroître la motivation intrinsèque des collaborateurs, en leur permettant de s'approprier leur travail et de démontrer leurs capacités professionnelles⁷³. La volonté de libérer les agents d'une hiérarchie pesante et nuisible est bien exprimée par Marie-Lise Tsagouria, qui souhaitait lutter contre le phénomène des « petits chefs qui verrouillaient leur petit pouvoir »⁷⁴.

⁶⁶Entretien du 08/10/2019

⁶⁷Entretien de Raphaële Gilbert le 24/05/2019

⁶⁸Entretien de Fabienne Kerckaert et Lucie Leprevost-Grancher le 17/10/2019

⁶⁹Entretien de Mathilde Poulain le 17/05/2019

⁷⁰Entretien du 07/10/2019

⁷¹Les études de Trist et Bamforth en 1956 (E.A. Trist et K.W. Bamforth, Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting, *Human Relations*, 1956, vol. 4, n° 1) ou de Rice en 1958 (A.K. Rice, *Productivity and social organization, the Ahmenabad experiment*, Tavistock publications, Londres, 1958), cités par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, op. cit., p. 87-88

⁷²I. Getz, *La liberté, ça marche !, L'entreprise libérée, les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie*, Paris, Flammarion, 2016

⁷³La motivation intrinsèque est à différencier de la motivation extrinsèque, basée sur des incitations extérieures comme une prime ou une promotion. F. Alexandre-Bailly et al., *Comportements humains et management*, op. cit., p. 276

⁷⁴Entretien du 08/10/2019

Par ailleurs, l'autonomisation, que l'on mêle souvent aujourd'hui au concept d'*empowerment*⁷⁵, est fréquemment associée à la notion d'innovation. Comme le soutient Hamel, l'innovation peut apparaître dans l'esprit de n'importe qui, et la hiérarchie risque de contraindre l'expression des idées nouvelles. Selon lui, l'étude de projets nouveaux doit pouvoir être menée sans avoir à obtenir un accord préalable de l'encadrement pour que l'innovation se déploie efficacement⁷⁶. Pour Raphaële Gilbert, si l'on souhaite « innover dans les services offerts aux usagers, [il est nécessaire] d'innover dans les méthodes de travail, donc dans l'organisation qui les porte »⁷⁷. Elle considère, dans la logique d'Hamel et à l'instar de Fabienne Kerckaert et Lucie Leprevost-Grancher, que l'innovation est facilitée par l'autonomie, mais également que son émergence est favorisée par la coopération entre les agents, plaidant ainsi pour la transversalité des modalités de fonctionnement. L'innovation des services offerts est donc précédée d'une démarche d'innovation organisationnelle⁷⁸.

1.2.6. Accompagnement d'une fusion d'établissements

Dans les cas de fusion ou de création de réseau d'établissements, la mise en cohérence organisationnelle de la nouvelle entité créée s'impose comme une évidence. Ces regroupements peuvent avoir pour origine la fusion d'universités, le transfert de compétence sur la lecture publique de communes à un EPCI, ou la volonté d'une tutelle de faire collaborer les établissements sous son autorité, sans qu'il y ait modification du cadre administratif en amont. Dans tous les cas, il s'agit de regrouper des établissements indépendants jusque-là.

Comme le souligne Eric Anjeaux, le changement organisationnel dans les cas de fusion d'établissements a cela de spécifique qu'il concerne des organisations avec des identités et des cultures différentes⁷⁹. Schein définit en 1985 la culture d'entreprise de cette façon :

[...] un ensemble d'hypothèses de base partagées par un groupe qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter les problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne et qui fonctionnent suffisamment bien pour être considérés comme valides, et à ce titre d'être enseignés au nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre⁸⁰.

Selon cette définition, la culture d'une organisation est constituée d'un ensemble de croyances fondamentales, de valeurs profondément ancrées, largement partagées par ses membres et transmises aux nouveaux arrivants. Elle se manifeste notamment dans la structure de l'établissement, en lui insufflant « une certaine

⁷⁵D. Autissier, K. Johnson, J.-M. Moutot, *L'innovation managériale*, Eyrolles, Paris, 2018, p. 53

⁷⁶G. Hamel, *The Future of Management*, Boston, Harvard Business School Press, 2007, cité par D. Autissier, K. Johnson, J.-M. Moutot, *Ibid.*, p. 25-26

⁷⁷Entretien du 24/05/2019

⁷⁸« (...) le terme IO [innovation organisationnelle] est (...) employé pour décrire l'adoption d'une innovation de structure ou de procédé, de nouveaux outils managériaux, de nouvelles techniques ou pratiques, et l'adoption de nouvelles formes organisationnelles » (C. Aigouy, J. Granata, L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et première étape d'un processus de libération : le cas de Volkswagen groupe France, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017, vol. 23, n° 56, p. 63-85, <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-63.htm>, page consultée le 23/01/2020

⁷⁹Entretien du 30/07/2019

⁸⁰E. Schein, *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations, op. cit.*, p. 177

existence », pour reprendre les mots de Mintzberg⁸¹. L'organigramme peut être considéré comme un « artefact » majeur de cette culture⁸². Modifier la structure organisationnelle en profondeur revient donc à remettre en question la culture, ce qui peut heurter les individus qui y adhèrent.

Si le but des réorganisations planifiées dans ces situations est de fournir à terme des modalités de fonctionnement opérationnelles, voire d'optimiser ce fonctionnement comme le revendique Raphaële Gilbert dans le cas de Choisy-le-Roi⁸³, elles peuvent également dans un premier temps chercher avant tout à éviter les tensions et angoisses souvent constatées dans ces moments. Par exemple, suite à la fusion des SICD grenoblois, Frédéric Saby, directeur du nouveau service interétablissement de la documentation (SID), a tout d'abord fait le choix de juxtaposer les deux structures organisationnelles, de conception totalement différente, afin d'éviter d'envenimer une situation difficile, même s'il avait conscience de l'inefficacité organisationnelle de cette option. Cette inefficacité ayant été constatée par tous après quelques mois, il fut plus simple de mettre en place une véritable structure commune, inspirée par celle d'un des deux anciens SICD. Il est possible que l'imposition de cette structure dès le départ, sans cette « solution diplomatique de transition », selon l'expression de Frédéric Saby, aurait été plus compliquée à faire accepter, notamment par les agents issus du SICD au fonctionnement différent⁸⁴. Si dans le cas de la fusion des universités Paris Diderot et Paris Descartes, les deux SCD ont également des structures organisationnelles très différentes, il semblerait que le choix soit de mettre en place une structure commune dès le début du rassemblement⁸⁵.

Si les cultures des établissements fusionnés ou réunis en réseau sont diamétralement opposées, la coopération entre ces établissements peut s'avérer compliquée. C'était notamment le cas des médiathèques de Massy qui, si elles étaient toutes deux municipales, ne collaboraient que très peu. Pour Pierre Ollier, cette indifférence respective, qui confinait à la concurrence, était due à des cultures divergentes, fruits d'héritages foncièrement différents⁸⁶. Le but de la mise en place d'une structure organisationnelle commune, malgré les différences de pratiques managériales entre les deux établissements, était de rendre opérationnelle la création du réseau constitué de ces deux médiathèques, en fédérant les deux équipes autour d'une direction unique. Quand sont réunis des services aux missions et typologies d'agents différents, la situation peut également s'avérer sensible, comme cela a été le cas pour la création du learning center de l'université de Haute-Alsace (UHA), avec la fusion de la bibliothèque universitaire, du centre de certifications et langues par apprentissage multimédia (Clam), du service universitaire de pédagogie et du pôle « usages numériques ». A l'instar de Massy et de l'UHA, l'unité de structure et de direction est le choix généralement opéré par les tutelles, soucieuses de clarté et de simplicité dans leurs relations avec les nouvelles entités. Néanmoins, les spécificités des établissements sont parfois prises

⁸¹H. Mintzberg, *Le Management : voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1990, cité par R. Aïm, *L'Essentiel de la théorie des organisations*, Issy-les-Moulineaux, Gualino, 2016, p. 129

⁸²S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations, op. cit.*, p. 177

⁸³Entretien du 24/05/2019

⁸⁴Entretien du 23/05/2019

⁸⁵Entretien de Christophe Pérales le 15/11/2019

⁸⁶La médiathèque Jean Cocteau était issue de la bibliothèque publique de Massy (cf. J. Gascuel, La Bibliothèque publique de Massy, Bibliothèque d'application de l'École nationale supérieure des bibliothèques, *Bulletin des bibliothèques de France*, 1971, novembre n°11, <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1971-11-0555-001>, page consultée le 12/10/19), alors que la médiathèque Hélène Oudoux était l'évolution d'une bibliothèque associative.

en compte dans ces regroupements. Marianne Masson explique que pour la constitution du réseau de la communauté d'agglomération d'Épinal, il y a eu le souci de conserver l'identité de toutes les bibliothèques, notamment en leur garantissant l'autonomie dans la gestion de leur politique documentaire.

Puisque la réunion d'établissements avec des modalités de fonctionnement différentes semble compliquée, certaines réorganisations sont opérées, parmi d'autres objectifs, dans le but de faciliter une éventuelle future fusion. La réorganisation du SCD de Rouen vise ainsi, entre autres, à adopter un fonctionnement transversal du même type que celui mis en place au SCD du Havre, au cas où les universités respectives viendraient à fusionner⁸⁷.

1.2.7. Communication à destination de la tutelle et des publics

Enfin, si cet objectif n'est cité que par cinq établissements, les réorganisations peuvent être pensées pour porter un message à la tutelle ou aux publics des bibliothèques. Ainsi, en communiquant sur la réorganisation de son SCD, l'université de Rouen fait montre à ses usagers d'une avancée significative dans la mise en œuvre affichée de sa démarche qualité⁸⁸. La réorganisation de la bibliothèque du MNHN, en nommant les services de la bibliothèque de la même façon que les services du musée, vise à faciliter la compréhension des personnels et chercheurs du musée et développer les échanges avec eux.

Par ailleurs, une réorganisation peut rendre plus concret un projet global d'établissement auprès d'une tutelle peu concernée ou peu au fait des enjeux. Elle constitue une réalisation concrète de changement, la preuve que la situation a évolué dans l'établissement.

1.3. LA RÉORGANISATION : UNE ÉTAPE DU CHANGEMENT

Les changements de structure organisationnelle suscitent beaucoup d'attente chez ceux qui les initient. Il s'agit de redéfinir le cadre organisationnel, les modalités générales de fonctionnement de l'établissement, afin de pouvoir mettre en œuvre un projet ambitieux, considéré comme difficilement atteignable, voire impossible à réaliser sans cette réorganisation. Pour autant, il ne suffit pas de mettre en place une structure organisationnelle plus adaptée aux objectifs que l'on souhaite atteindre pour que l'établissement fonctionne de façon fluide et sans accroc. Comme le soutient Christophe Pérales, ce serait une vision « technocratique et absurde » du changement⁸⁹. Selon lui, la structure organisationnelle n'est qu'un cadre où doit se déployer une animation managériale adaptée, qui constitue véritablement la clé du changement⁹⁰. Alexandre-Bailly *et alii* le confirment, en indiquant que les « dispositifs organisationnels ne garantissent jamais à eux-seuls la coopération, ils ne font que lui procurer des conditions favorables »⁹¹.

Tout d'abord, une organisation ne peut se réduire à un ensemble de modalités de fonctionnement formalisées. Mintzberg distingue ainsi cinq catégories de flux agissant sur l'activité d'une organisation :

⁸⁷Réponse de Laurence Boitard, directrice du SCD de Rouen, au questionnaire

⁸⁸Entretien de Christelle Quillet le 30/08/19

⁸⁹C. Pérales, *Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres*, In : *Conduire le changement en bibliothèque*, *op. cit.*, p. 56

⁹⁰Entretien du 15/11/2019

⁹¹F. Alexandre-Bailly *et al.*, *Comportements humains et management*, *op. cit.*, p. 221

- les flux d'autorité formelle sont les canaux de la supervision directe, tels qu'ils apparaissent dans l'organigramme ;
- les flux régulés, contrôlés de façon explicite et systématique (travail opérationnel, informations et décisions de contrôle, informations fonctionnelles) ;
- les flux de communication informelle, composés des échanges entre les membres de l'organisation en dehors du système d'autorité formelle ;
- le système de « constellation de travaux », selon lequel les individus travaillent de façon horizontale en petits groupes de pairs ;
- les processus de décisions *ad hoc*, qui explicite le fait que les décisions de tout niveau sont interreliées, et que la planification totale de toute décision n'est pas concevable.

Comme l'explique Mintzberg, la complexité du fonctionnement de l'organisation provient de la superposition de ces flux⁹². Or, un changement de structure organisationnelle n'intervient formellement que sur les deux premières catégories de flux (les flux d'autorité formelle et les flux régulés). En revanche, il est susceptible de bousculer les trois autres catégories (communication informelle, constellation de travaux et processus de décisions *ad hoc*), et avoir des effets difficilement prévisibles, jusqu'à les détruire et les recomposer totalement. Selon la théorie des principes cybernétiques, telle que formulée par Morgan, « une action peut engendrer une série d'autres actions, ayant de plus en plus d'importance et qui, en fin de compte, peuvent produire l'inverse de la situation recherchée originellement »⁹³. Ainsi, il est nécessaire d'avoir conscience du fait qu'un changement de structure organisationnelle est un processus dont on ne peut prévoir avec certitude toutes les conséquences.

D'autres typologies décomposent la dynamique fonctionnelle d'une organisation. Bolman et Deal identifient quatre approches : l'approche par la structure, l'approche par les ressources humaines, l'approche politique et l'approche symbolique. La première approche correspond à une conception mécanique de l'organisation visant à faire correspondre fins et moyens. La deuxième insiste sur les besoins sociaux et psychologiques des membres de l'organisation qu'il est nécessaire de satisfaire pour un fonctionnement optimal. La troisième approche considère que les membres de l'organisation sont en concurrence pour accéder aux ressources matérielles et symboliques, générant des conflits et des coalitions, et que les objectifs de coopération doivent prendre en compte. L'approche symbolique voit l'organisation comme « un ensemble de rituels, de cérémonies, de récits et de mythes », mettant ainsi l'accent sur le sens⁹⁴.

Pour être efficace, le changement doit se saisir de ces quatre approches. Si le changement de structure organisationnelle correspond à l'approche des transformations formelles, les aspects humain, politique et symbolique doivent être couverts par une animation managériale adaptée au changement programmé. Par exemple, il semble difficile d'imposer une réorganisation à une équipe sans en

⁹²Cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, op. cit., p. 116

⁹³G. Morgan, *Les images de l'organisation*, Bruxelles, De Boeck, 1999, cité par R. AïM, *L'Essentiel de la théorie des organisations*, op. cit., p. 129

⁹⁴L.G. Bolman, T.E. Deal, *Reframing organizations*, Jossey Bass, San Francisco, 2003, cité par B. Bernard, *Management public*, op. cit., p. 47-49

expliquer et faire accepter le sens, rôle qui revient indéniablement au manager de cette équipe⁹⁵.

Comme l'indiquent Autissier, Johnson et Moutot, toute organisation est aussi un système social, « un groupe d'hommes et de femmes [...] avec toute leur dimension idiosyncrasique et leur état psychologique »⁹⁶, mais également leurs compétences. Eric Anjeaux constate que le niveau individuel constitue une limite d'action pour une réorganisation structurelle, dans la mesure où elle considère l'organisation comme un système, un ensemble⁹⁷. Ainsi, un processus de changement complet ne peut se limiter aux modifications formelles systémiques, mais prendre en compte les spécificités individuelles dans un accompagnement managérial, phase dans laquelle, selon Muriel Coulon, « on ne met pas assez d'énergie »⁹⁸. Argyris fut un des premiers théoriciens à s'intéresser à la place de l'individu dans l'organisation. Il avance dès les années 1950 que les organisations, dans leur quête de performance, doivent permettre à leurs membres d'atteindre un état de « succès psychologique », d'accroître leur estime de soi, notamment en enrichissant les tâches confiées et en encourageant la participation. En constatant que les structures hiérarchiques pyramidales ne favorisent pas le développement personnel des membres de l'organisation, il invite les managers à repenser les structures organisationnelles, mais aussi à modifier leurs valeurs et pratiques afin d'intégrer la notion de participation des collaborateurs⁹⁹. C'est ce que semble avoir appliqué le SCD de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) suite à sa réorganisation, où, comme l'indique Christophe Pérales, « l'accent a été mis, par petites et plus grandes touches, sur la prise d'initiative, l'autonomie, et la notion (...) de délégation de responsabilité, afin de donner chair à la nouvelle organisation de travail »¹⁰⁰.

En somme, revoir la structure organisationnelle est une étape essentielle du changement, mais qui n'agit que sur le système rationnel de l'établissement. Les modifications des autres dimensions qu'elle génère peuvent être anticipées, mais sont difficilement maîtrisables à court terme, ce qui représente un risque dont le pilote du changement doit avoir conscience. De fait, la réorganisation structurelle doit nécessairement s'accompagner d'une évolution de la pratique managériale prenant en compte toutes les dimensions de l'établissement, notamment celles qui échappent à ses modifications formelles. Ne pas apporter ces modifications de l'animation managériale dans une structure organisationnelle redéfinie créerait une « incohérence interne » selon Pichault, et laisserait l'établissement dans un état de « proto-modernisation »¹⁰¹.

⁹⁵Autissier et Wacheux parlent de *sensemaking* (D. Autissier, F. Wacheux, *Manager par le sens, les clés de l'implication au travail*, Paris, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 2007, cité par F. Alexandre-Bailly *et al.*, *Comportements humains et management*, *op. cit.*, p. 223)

⁹⁶D. Autissier, K. Johnson, J.-M. Moutot, *L'innovation managériale*, *op. cit.*, p. 74

⁹⁷Entretien du 30/07/2019

⁹⁸Entretien du 11/07/2019

⁹⁹C. ARGYRIS, *Personality and organization : the conflict between the system and the individual*, Harper and Row, New York, 1957, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, *op. cit.*, p. 75

¹⁰⁰C. Pérales, *Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres*, In : *Conduire le changement en bibliothèque*, *op. cit.*, p. 53

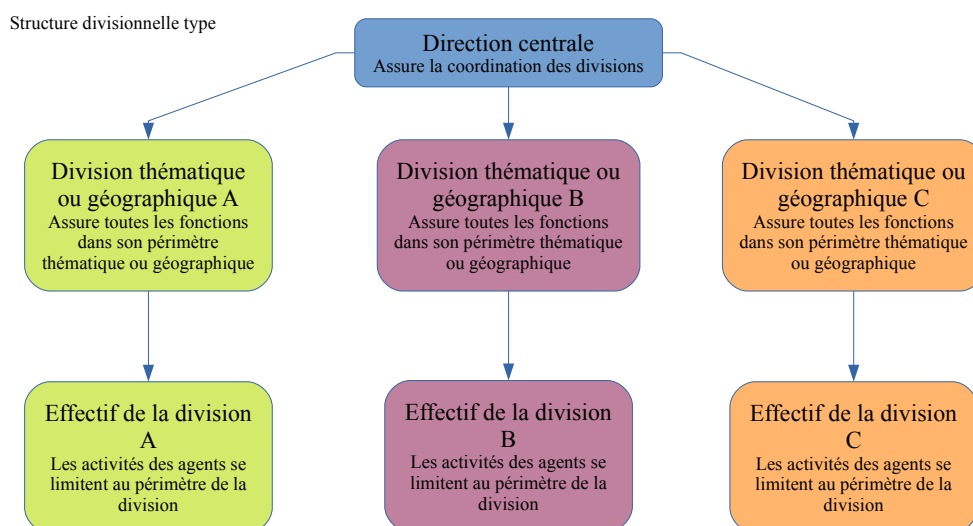
¹⁰¹F. Pichault, *La question de la cohérence dans les projets de réforme des services publics basés sur la gestion des ressources humaines*, *Télescope*, 2008, automne, p. 64-72, cité par B. Bernard, *Management public*, *op. cit.*, p. 153

2. DE LA DIVISION À LA TRANSVERSALITÉ : ÉVOLUTION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES EN BIBLIOTHÈQUE

Les structures organisationnelles constituent l'ossature formelle du fonctionnement interne des organisations. Reposant sur un choix de division des fonctions, elles organisent et font apparaître les responsabilités et fonctions des membres des organisations, ainsi que les relations hiérarchiques. Leurs caractéristiques influent sur les modalités de fonctionnement et sur l'activité des établissements.

La théorie des organisations propose plusieurs typologies de structures types, reposant sur des critères de différenciation différents. Nous retiendrons la plus communément partagée, selon laquelle il existe trois grandes catégories : la structure divisionnelle, la structure fonctionnelle et la structure matricielle¹⁰². Ces structures types sont des modèles, rarement appliqués à l'état pur dans les organisations. Les structures organisationnelles communément mises en place en bibliothèque correspondent néanmoins à ces modèles, même si les bibliothécaires divisent généralement leurs modalités de fonctionnement en deux catégories : les structures « par sections » ou « cloisonnées », et les structures « transversales » ou « décloisonnées ».

2.1. LA STRUCTURE DIVISIONNELLE



2.1.1. Atouts et limites théoriques

La structure divisionnelle correspond à un « découpage [de l'organisation] en unités autonomes spécialisées en fonction des domaines d'activité stratégiques »¹⁰³. Chaque sous-système, appelé division, dispose des moyens et de l'autorité

¹⁰²S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, op. cit., p. 96

¹⁰³*Ibid.*, p. 97

nécessaires pour lui assurer une forte autonomie vis-à-vis des autres divisions et de la direction centrale. Apparue dans les années 1920, elle fut notamment popularisée par Alfred P. Sloan, président de General Motors de 1923 à 1956. Selon lui, cette structure permet une adaptation rapide de l'organisation à son environnement, notamment en encourageant l'initiative des divisions. L'objectif de Sloan était de diversifier la production pour répondre aux évolutions des goûts du marché¹⁰⁴. En effet, en concentrant les moyens et les compétences au niveau de la division, cette structure favorise l'innovation et la réactivité dans la spécialité de la division concernée. D'autre part, la responsabilité décentralisée et la relative indépendance fonctionnelle renforce la motivation des encadrants et permet d'évaluer précisément les résultats de chaque section.

Mais à ces avantages théoriques correspondent plusieurs limites, découlant de l'autonomie conséquente des divisions. Tout d'abord, leur indépendance de moyens, notamment humains, pour soutenir leur activité entraîne l'apparition de doublons entre les divisions. En outre, la forte autonomie complique les échanges entre les divisions, ce qui peut nuire à la transmission des compétences entre elles¹⁰⁵.

L'autonomie des divisions peut conduire à la concurrence entre elles, voire empêcher le partage d'une culture d'établissement homogène¹⁰⁶. De plus, les divisions peuvent avoir tendance à suivre leur propre logique, désolidarisée des objectifs centraux. De par sa nature décentralisée, cette structure nécessite une forte coordination au sommet pour assurer une cohérence stratégique à l'ensemble de l'organisation.

2.1.2. La structure divisionnelle en bibliothèque

Bien qu'elle ne soit pas nommée ainsi, la structure divisionnelle est très fréquemment appliquée en bibliothèque. Il s'agit de la traditionnelle structure « par sections ». Éric Lams, dans son cours en ligne de gestion du personnel en bibliothèque¹⁰⁷, distingue deux types de structures par sections : le modèle thématique et le modèle par segmentation de publics.

Le modèle thématique est celui observé en bibliothèque universitaire. Généralisé par les « instructions concernant les nouvelles sections et les sections transférées » du 20 juin 1962¹⁰⁸, il correspond à une segmentation par discipline, ou par ensemble de disciplines, qui peut coïncider avec une segmentation géographique. Par exemple, au sein d'un SCD, la bibliothèque « Sciences humaines » et la bibliothèque « Médecine » constituent deux sections distinctes.

Le modèle par segmentation de publics est plus régulièrement appliqué en bibliothèque municipale ou intercommunale. Il consiste traditionnellement à

¹⁰⁴J.-M. Plane, *Management des organisations*, op. cit., p. 43-44

¹⁰⁵Comme le notent Baumard et Starbuck, « l'apprentissage organisationnel [...] est improbable dans un groupe partagé en divisions. Les managers résistent aux analyses qui les tiendraient pour responsables des erreurs ou des promesses défaillantes. Ils dissimulent les causes, déplorent les aléas de l'expérience, invoquent des causes extérieures que personne n'aurait pu prévoir. Ils rationalisent leurs actions personnelles en se réclamant des valeurs de l'entreprise » (P. Baumard et William Starbuck, La prétendue vertu éducative des échecs, *L'Expansion*, avril 2007, n° 718, p. 155, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, op. cit., p. 131).

¹⁰⁶R. Aïm, *L'Essentiel de la théorie des organisations*, op. cit., p. 145

¹⁰⁷E. Lams, Cours Mediadix *Gestion du personnel en bibliothèque*, coopération CRFCB préparation concours, fiche administration 2-3, 12 août 2018, http://mediadix.parisnanterre.fr/cours/admin/adminpdf/TCAdminF2-3Gestion_du_personnel_en_bibliotheque.pdf, page consultée le 24/01/2020

¹⁰⁸Instructions concernant les nouvelles sections et les sections transférées des bibliothèques des universités (à l'exclusion des sections « Médecine»), 20 juin 1962, *Bulletin des bibliothèques de France*, 1962, n° 8, p. 401-410, <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1962-08-0401-001>, page consultée le 29/09/2019

séparer l'activité destinée aux usagers adultes, à l'activité destinée à la jeunesse, ces deux ensembles correspondant à deux sections, auxquelles s'ajoute, quand il y a lieu, une section prenant en charge la musique et le cinéma (supports audiovisuels, avec ou sans les documents imprimés correspondants). Dans le modèle de la médiathèque publique, il s'agit donc d'une segmentation par publics et par supports ou thèmes. Si cet archétype à trois sections est très fréquent, il peut varier en fonction de l'offre proposée et des choix de pilotage.

Conformément à la logique divisionnelle, et bien que des différences s'observent entre les établissements, les sections de bibliothèque universitaire ou de lecture publique sont conçues pour fonctionner de façon relativement autonome. L'établissement, en tant qu'organisation décentralisée, confère à ses sous-systèmes, véritables « unités fonctionnelles »¹⁰⁹ les moyens de prendre en charge tous les aspects de son activité, délimitée par sa spécialité. Par exemple, la section jeunesse d'une bibliothèque municipale est susceptible de gérer toutes les dimensions de l'offre proposée au jeune public, de l'acquisition des documents à l'organisation des plages de service public dans son espace, de la programmation culturelle à la préparation des supports de communication. Logiquement, les sections sont généralement amenées à définir leur propre stratégie de développement, en s'appuyant sur leur connaissance du terrain, de la discipline ou du public.

Cette architecture organisationnelle représente certains avantages¹¹⁰. Ainsi, la spécialisation thématique apporte une indéniable expertise : les agents sont capables de renseigner avec précision les usagers pour tout ce qui concerne leur section. La bonne connaissance du terrain alimente les choix stratégiques, en adéquation avec les attentes du public fréquentant.

Cependant, ce mode de fonctionnement traditionnel est remis en cause par de nombreux établissements, qui pointent certains défauts. Tout d'abord, l'existence de fonctions jumelles et non coordonnées dans les différentes sections (les doublons) empêche toute optimisation du travail sur ces fonctions, et génère une diversité de pratiques injustifiée. À la tête d'entités très autonomes, les responsables détiennent un pouvoir considérable sur les sections qu'ils dirigent, à la fois sur les personnels, la gestion quotidienne et le positionnement stratégique. Cette autonomie s'exprime parfois dans la tendance de certains responsables à considérer leur section comme un territoire souverain, voire à se l'approprier¹¹¹. Parallèlement, les personnels de ces sections peuvent constituer des groupes qui « ont tendance à renforcer la coopération entre leurs membres, souvent au prix d'une plus grande conflictualité avec l'extérieur »¹¹². De fait, la séparation opérationnelle entre les sections ne favorise pas leur coopération, et la mise en œuvre d'une stratégie globale d'établissement peut en souffrir, voire se révéler impossible.

Ces difficultés, observables en bibliothèque universitaire ou de lecture publique, sont souvent considérées comme le résultat du « cloisonnement » existant entre les sections. Les établissements qui veulent lutter contre ces effets

¹⁰⁹D. Pallier, Les sections des bibliothèques universitaires, histoire d'un choix, *Bulletin des bibliothèques de France*, 1995, n° 4, p. 52-65, <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1995-04-0052-008>, page consultée le 25/07/2019

¹¹⁰Voir 2.1.1. Atouts et limites théoriques

¹¹¹Christophe Pérales assimile ces sections à de « petites féodalités », dirigées par des « roitelets » (entretien du 15/11/2019)

¹¹²F. Alexandre-Bailly *et al.*, *Comportements humains et management*, *op. cit.*, p. 225

négatifs peuvent essayer de « décloisonner » leur fonctionnement interne, en optant pour une structure organisationnelle transversale¹¹³.

2.2. LES STRUCTURES TRANSVERSALES

2.2.1. Le grand mouvement de la transversalité

Comme tendent à le montrer les réponses apportées au questionnaire utilisé pour cette étude, la plupart des changements de structure organisationnelle sont allés dans le sens d'une plus grande transversalité, d'un décloisonnement entre les sous-systèmes de l'organisation. Sur les trente-trois établissements ayant répondu au questionnaire, dix-neuf ont déclaré avoir totalement refondu leur structure organisationnelle en sous-systèmes transversaux, et sept ont déclaré avoir partiellement modifié leur structure en sous-systèmes transversaux. Vingt-six établissements ont donc fait le choix de la transversalité.

Les témoignages de Muriel Coulon et Éric Anjeaux vont dans ce sens. Muriel Coulon affirme avoir toujours « réorganisé en transversalité, en bibliothèque municipale comme universitaire »¹¹⁴. Éric Anjeaux indique ne pas connaître de réorganisations qui ont suivi un chemin différent¹¹⁵.

La diffusion de ce modèle dans le paysage des bibliothèques françaises, entamée à l'aube des années 2000 avec la réorganisation du SCD de l'université Grenoble 2¹¹⁶, s'est accélérée ces dix, voire cinq dernières années. Sur les vingt-six établissements ayant opté pour une structure transversale, pour quatre cette réorganisation date de cinq à dix ans, treize se sont réorganisés il y a moins de cinq ans, et neuf sont en cours de réorganisation. Il est donc probable que le renforcement de la transversalité dans le fonctionnement des bibliothèques à la faveur des réorganisations, bien que ses origines soient déjà anciennes, constitue une tendance plutôt récente, et que la propagation de ce modèle soit assez rapide.

Sans remettre en question la conscience du choix de transversalité par les décideurs ou pilotes de réorganisation, cette propagation s'explique en partie par un phénomène d'imitation entre établissements, d'influence mutuelle. Selon Meyer et Rowan, les organisations adoptent les structures et pratiques managériales qui, à valeur de mythes, sont considérées comme les plus adaptées par leur environnement social. C'est l'acceptation sociale qui explique le choix de ces structures et pratiques, plus que leur efficacité réelle¹¹⁷. Di Maggio et Powell prolongent cette analyse en intégrant le concept d'« isomorphisme ». Comme leurs prédécesseurs, ils considèrent que l'homogénéité des structures et pratiques dans les organisations a pour cause principale l'institutionnalisation de ces structures et pratiques, et non leur performance. Ils distinguent trois types d'isomorphisme, dont l'« isomorphisme mimétique », selon lequel les organisations, placées en situation d'incertitude, ont tendance à imiter les agissements d'autres organisations comparables. Parmi les vecteurs de cet isomorphisme, on trouve le rôle des consultants, les associations professionnelles et la diffusion des modes

¹¹³Voir 1.2.4. Décloisonnement et transversalité

¹¹⁴Entretien du 02/05/2019

¹¹⁵Entretien du 30/07/2019

¹¹⁶Première réorganisation transversale recensée dans le cadre de cette étude, entretien de Frédéric Saby le 23/05/2019

¹¹⁷J.W. Meyer, B. Rowan, institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 1977, vol. 83, n° 2, p. 340-363, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, op. cit., 2016, p. 112

managériales¹¹⁸. On peut donc considérer que le fonctionnement transversal, assimilé de façon mythique comme le mode de fonctionnement interne le plus adapté, est choisi par les bibliothèques qui, s'interrogeant sur leurs missions et la façon de les remplir pour répondre aux évolutions rapides de leur environnement, observent et imitent spontanément le comportement des bibliothèques confrontées aux mêmes interrogations.

Ce phénomène de propagation par influence mutuelle est confirmé par Muriel Coulon et Éric Anjeaux. Pour la première, les établissements sont confrontés à un impératif de temps, et cherchent à limiter les risques en reprenant le mode de fonctionnement d'autres bibliothèques semblables, ce qui peut nuire à la capacité opérationnelle du fonctionnement choisi, originellement conçu pour une situation différente¹¹⁹. Pour le second, « calquer des modèles déjà vus ailleurs » est effectivement une façon de « prendre un raccourci » dans la réflexion à mener. Néanmoins, elle ne dispense pas les opérateurs du changement de se doter d'outils théoriques et méthodologiques pour concevoir une réorganisation réellement adaptée à leur cas¹²⁰. Et l'analyse comparative des structures organisationnelles d'organisations semblables fait partie des outils méthodologiques valables, dès lors qu'elle est pratiquée de façon rationnelle¹²¹.

Mais au-delà de cet indéniable phénomène d'inspiration et d'imitation, le renforcement de la transversalité dans les structures organisationnelles correspond à une réelle évolution de la conception du pilotage en bibliothèque.

2.2.2. Le concept de transversalité en bibliothèque : de la différenciation à l'intégration

Comme indiqué plus haut, il est souvent reproché aux structures divisionnelles traditionnellement utilisées en bibliothèque, des structures « par sections », d'encourager le cloisonnement entre les sous-systèmes, ce qui générerait conflits et concurrences internes. Par ailleurs, l'autonomie de ces sous-systèmes empêcherait toute harmonisation des pratiques et compliquerait la mise en œuvre d'une stratégie d'établissement. Dès lors que ce constat est dressé par les managers, il semble naturel que ces derniers aient pour objectif d'abattre les cloisonnements et de diminuer l'autonomie des sous-systèmes. Pour beaucoup, la solution se trouve dans la mise en place de modalités de fonctionnement

¹¹⁸P.J. Di Maggio, W.W. Powell, The iron cage revisited : institutionnal isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160, 1983, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations, op. cit.*, p. 113

¹¹⁹Entretien du 11/07/2019

¹²⁰Entretien du 30/07/2019

¹²¹Entretien de Christelle Quillet le 30/08/2019. L'observation des bibliothèques voisines comme mode de diffusion du modèle transversal est confirmée par plusieurs réponses aux entretiens : Agnès Marcetteau, directrice de la bibliothèque municipale de Nantes, avoue s'être inspirée du fonctionnement de la bibliothèque des Champs libres à Rennes (entretien du 12/06/2019) ; Fabienne Kerckaert dit avoir pris pour exemple les médiathèques de Choisy-le-Roi pour repenser la structure organisationnelle de la bibliothèque Robert-Sabatier à Paris (entretien du 17/10/2019) ; la restructuration de la bibliothèque du MNHN s'appuie sur l'expérience d'autres établissements, dont la Bulac, aux dires de Gildas Illien (entretien du 10/10/2019) ; Mathilde Poulain indique qu'en réfléchissant à une structure transversale pour le SCD du Havre, elle se savait « dans l'air du temps » (entretien du 17/05/2019). En outre, l'implantation du modèle transversal serait lui-même inspiré, comme le confie Frédéric Saby (entretien du 23/05/2019), par le fonctionnement des établissements d'Amérique du Nord et d'Europe du Nord, où prévalent des structures centralisées organisées en fonctions techniques (D. Pallier, Les sections des bibliothèques universitaires, histoire d'un choix, *Bulletin des bibliothèques de France*, 1995, n° 4, p. 52-65, <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1995-04-0052-008>, page consultée le 25/07/2019).

transversal, c'est-à-dire incitant les sous-systèmes à travailler de façon collective, quitte à redéfinir ces sous-systèmes¹²².

Ainsi, les réorganisations transversales consistent à modifier totalement ou partiellement la structure organisationnelle de l'établissement, en remplaçant les sections thématiques, géographiques ou « par publics » par des sous-systèmes prenant en charge une fonction transversale, ou en intégrant des sous-systèmes de ce type à la structure divisionnelle par sections. La transversalité réside dans le fait que pour remplir les fonctions dont sont chargés ces nouveaux sous-systèmes, les membres des sections (ou anciennes sections) doivent nécessairement collaborer, soit au sein des nouveaux sous-systèmes « transversaux » installés en lieu et place des sections, soit dans une dynamique collective entre sections et sous-systèmes transversaux.

D'après Lawrence et Lorsch, la conception d'une structure organisationnelle correspond à une recherche d'équilibre entre la différenciation et l'intégration de l'organisation¹²³. La différenciation représente une segmentation de l'organisation en sous-systèmes, dont chacun tend à développer des caractéristiques spécifiques en fonction de son contexte particulier. L'intégration, à l'opposé, correspond au « processus destiné à instaurer une unité d'efforts entre les sous-systèmes pour accomplir la tâche de l'organisation »¹²⁴. Correspondant à une forme différenciée de l'organisation, la structure divisionnelle est critiquée, notamment car elle n'offre pas les meilleures conditions pour assurer un pilotage global à l'échelle d'un établissement. Or, nous l'avons vu, les bibliothèques se dotent de plus en plus de projets formalisés fixant la stratégie de tout l'établissement. Ces projets d'établissement constituent des outils de pilotage centralisateurs, et nécessitent, pour être mis en œuvre, des structures organisationnelles à la capacité d'intégration plus grande. Comme l'indique Marie-Lise Tsagouria, le but est « d'optimiser le fonctionnement » et d'assurer « la cohérence de l'établissement »¹²⁵. Il s'agit bien de favoriser « une unité d'efforts » en vue de réaliser les objectifs fixés. Autrement dit, le caractère décentralisé des structures divisionnelles (importante autonomie opérationnelle, fort pouvoir de décision des responsables de division) ne convient pas aux décideurs de réorganisation, qui éprouvent le besoin d'un pilotage plus centralisé.

De ce fait, les réorganisations transversales sont conçues pour modifier l'« allocation de l'autorité », c'est à dire la capacité à prendre des décisions, au sein de l'organisation. Cette allocation de l'autorité constitue le curseur entre le caractère décentralisé et le caractère centralisé d'une organisation. L'objectif de ces réorganisations est de déplacer ce curseur vers une plus forte centralisation, en diminuant l'autonomie et le pouvoir des sous-systèmes. Si la volonté de centraliser l'organisation n'est pas toujours consciemment formulée, peut-être parce qu'elle signifie une affirmation du pouvoir central au détriment des sous-systèmes, elle est tout de même parfois totalement revendiquée, par Christelle Quillet au SCD de Rouen¹²⁶ ou Laurence Gaidan à la médiathèque de Noisy-le-Grand¹²⁷, par exemple.

¹²²Gildas Illien l'exprime clairement, quand il dit que « l'idée est d'obliger les équipes à travailler sur des processus communs, quel que soit le type de collection » (entretien du 10/10/2019).

¹²³P.R. Lawrence, J.W. Lorsch, *Organization and Environment*, Boston, Harvard University Press, 1967, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, op. cit., p. 106

¹²⁴S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, op. cit., 2016, p. 106

¹²⁵Entretien du 08/10/2019

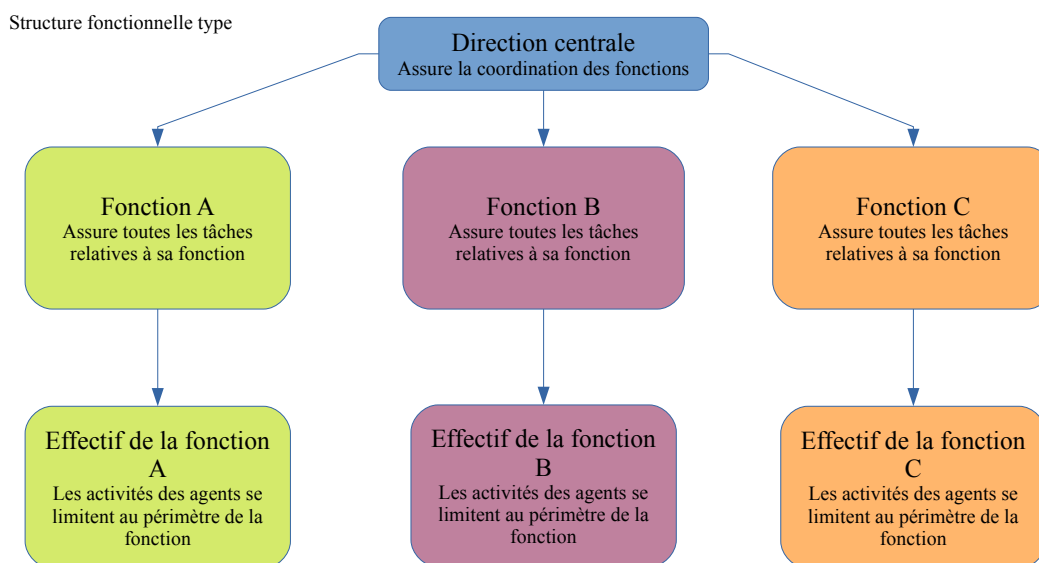
¹²⁶Entretien du 30/08/2019

¹²⁷Entretien du 07/11/2019

En outre, ce mouvement centralisateur n'implique pas forcément un management descendant, comme le signale Christophe Pérales¹²⁸.

Ainsi, cette volonté d'intégration et de centralisation explique l'abandon des structures divisionnelles pour des structures de type fonctionnel ou matriciel, par nature plus intégrées.

2.2.3. La structure fonctionnelle



Conceptualisée par Fayol en 1916, la structure fonctionnelle divise horizontalement l'organisation selon ses grandes fonctions. En bibliothèque, à titre d'exemple, ce modèle organisationnel pourrait définir comme sous-systèmes la gestion des collections, la gestion des services aux publics, la programmation culturelle, la communication. Bien sûr, chaque organisation définit ses propres sous-systèmes en fonction de l'importance stratégique des activités.

Fortement centralisée, cette structure type facilite la coordination de l'organisation par la direction centrale. Les sous-systèmes se répartissent de façon claire les responsabilités, et développent en leur sein les compétences pour remplir leur mission. Les agents ne sont membres que d'un seul sous-système, dans lequel ils se consacrent majoritairement à l'activité qui leur est assignée. Le pilotage est assuré de façon verticale selon le principe d'« unité de commandement », reprenant la conception de Fayol selon laquelle la hiérarchie doit être clairement matérialisée par une chaîne de commandement verticale¹²⁹. Si ce concept est constitutif de la structure fonctionnelle, il s'applique aussi généralement à la structure divisionnelle. Par ailleurs, à la différence de cette dernière, les sous-systèmes de la structure fonctionnelle sont interreliés. Ils dépendent forcément tous l'un de l'autre et ne peuvent envisager une autonomie totale.

¹²⁸Entretien du 15/11/2019

¹²⁹Selon Fayol, par souci de clarté et d'efficacité, chaque membre d'une organisation ne peut recevoir de consignes que d'un seul supérieur hiérarchique. C'est un de ses quatorze principes d'administration édictés en 1916 (S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations, op. cit.*, p. 96).

2. De la division à la transversalité : évolution des structures organisationnelles en bibliothèque

De par ses caractéristiques intrinsèquement différentes de celles de la structure divisionnelle, la structure fonctionnelle semble correspondre aux attentes des bibliothèques souhaitant renforcer la transversalité et la centralisation de leur fonctionnement. Tout d'abord, en regroupant les activités fonctionnelles dans des sous-systèmes spécialisés, elle permet une meilleure utilisation des ressources et une meilleure gestion des connaissances¹³⁰. Les compétences et le temps de travail mobilisés pour accomplir chaque tâche sont ainsi optimisés, ce qui entraîne un gain de productivité et une qualité accrue. De plus, le pouvoir des cadres intermédiaires, responsables de sous-système, y est moins fort du fait de leur intégration dans un réseau de fonctions interconnectées, ce qui facilite a priori leur coopération à la stratégie globale de l'établissement. D'autre part, le découpage de l'activité en grandes fonctions correspond tout à fait à la définition de la transversalité recherchée : en cas de passage d'une structure divisionnelle à une structure fonctionnelle, les agents des anciennes sections sont obligés de travailler ensemble au sein de nouveaux sous-systèmes, abolissant de fait les frontières entre les anciennes sections. Cette conception de la transversalité correspond donc à une logique typiquement fonctionnelle. Pour autant, rien ne garantit la pérennité de cette transversalité. Les dynamiques de cloisonnement sont tout à fait susceptibles de réapparaître, mais entre des sous-systèmes différents, notamment par le même mécanisme d'antagonisme de mission déjà observé dans les structures divisionnelles¹³¹. D'ailleurs, cette tendance au cloisonnement de la structure fonctionnelle, le fait que « chaque fonction peut avoir tendance à suivre ses propres buts et à oublier ceux de l'organisation » est une limite identifiée par la théorie¹³². Elle est d'autant plus handicapante que ces fonctions sont interreliées. Quand dans une structure divisionnelle, les sous-systèmes sont conçus pour fonctionner de manière relativement indépendante, dans une structure fonctionnelle, les sous-systèmes se complètent dans la réalisation globale des missions de l'établissement. Une coopération insuffisante, ou le mal fonctionnement d'un sous-ensemble, entraîne donc rapidement des perturbations sur le fonctionnement général. C'est un des défauts de l'intégration, par rapport à la différenciation où l'autonomie de chaque sous-ensemble permet de freiner la propagation d'un dysfonctionnement. C'est pourquoi la structure fonctionnelle exige elle aussi une forte coordination centrale pour que tous les sous-systèmes œuvrent dans le même sens.

Par ailleurs, la forte centralisation de la structure transversale, si elle oppose moins de résistance au pilotage d'une stratégie globale, peut aussi générer des difficultés. En resserrant la prise de décision sur un nombre restreint de membres de l'organisation, il faut s'assurer que ces derniers disposent d'informations pertinentes sur les réalités des différents pans de l'activité, au risque de faire des erreurs stratégiques en prenant des décisions trop éloignées des problématiques locales ou contextuelles.

Selon Éric Lams, la structure fonctionnelle, ou « modèle par segmentation fonctionnelle », selon son expression, est très présente en bibliothèque universitaire ou en bibliothèque de grand établissement¹³³. Mais s'il est vrai que de

¹³⁰E. Delavallée, Design organisationnel : les 5 paramètres de conception, In : *Questions de management*, mis en ligne le 19 février 2019, <https://www.questions-de-management.com/design-organisationnel-les-5-parametres-de-conception/>, page consultée le 03/07/19

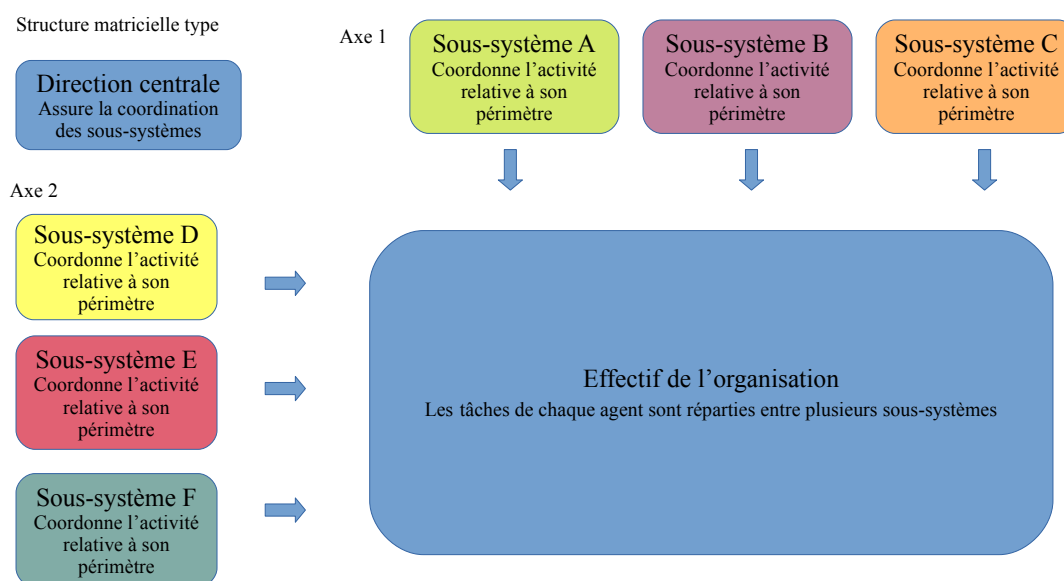
¹³¹Voir 1.2.4. Décloisonnement et transversalité

¹³²S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, op. cit., p. 97

¹³³E. Lams, Cours Mediadix *Gestion du personnel en bibliothèque*, coopération CRFCB préparation concours, fiche administration 2-3, 12 août 2018, http://mediadix.parisnanterre.fr/cours/admin/adminpdf/TCAdminF2-3Gestion_du_personnel_en_bibliotheque.pdf, page consultée le 24/01/2020

nombreux organigrammes hiérarchiques de bibliothèques représentent une division du travail en grandes fonctions, en réalité peu d'établissements ont opté pour cette structure type dans leur processus de réorganisation¹³⁴. En effet, avec un seul critère de répartition de l'activité par fonctions, la structure fonctionnelle s'adapte difficilement aux établissements avec plusieurs sites physiques (réseau de lecture publique ou SCD).

2.2.4. La structure matricielle



Atouts et limites théoriques

Apparue dans les années 1970 pour contourner les défauts des structures fonctionnelle et divisionnelle, la structure matricielle repose sur un schéma plus complexe combinant au moins deux critères de segmentation de l'activité, constituant les deux dimensions de la matrice. Ces dimensions sont définies en fonction de l'activité de l'organisation et de ses projections stratégiques. Souvent, elles correspondent aux logiques locale et fonctionnelle. Un autre couple fréquemment observé est constitué des grandes fonctions transversales et des projets plus spécifiques. En outre, une matrice peut être constituée de plus de deux axes. Le pilotage de l'activité est défini à l'intersection, ou en combinaison des axes, sur lesquels les sous-systèmes de l'organisation se répartissent. Pour Galbreth, la structure matricielle représente le juste équilibre entre la structure fonctionnelle, basée sur les fonctions, et la structure divisionnelle, basée sur les projets ou les produits¹³⁵. A mi-chemin entre ces deux extrêmes, elle serait capable d'offrir aux organisations qui l'adoptent un degré de différenciation suffisamment grand pour que ses sous-systèmes soient réactifs dans leur environnement, ainsi qu'un degré d'intégration permettant l'application d'une cohérence globale.

¹³⁴On peut citer l'exemple de la Bulac, dont la structure fonctionnelle se divise en cinq grands pôles : développement des collections, flux et données, médiation, conservation et direction générale des services.

¹³⁵R. Aïm, *L'Essentiel de la théorie des organisations, op. cit.*, p. 136

Cependant, la complexité de cette structure la rend difficile à mettre en œuvre. Elle nécessite d'être bien comprise et acceptée par les membres de l'organisation.

L'apport principal de cette structure type est de rendre les cloisonnements impossibles, dans la mesure où les membres de l'organisation évoluent dans deux sous-systèmes au minimum. Un de ses plus fameux promoteurs, Jack Welsh, président de General Electric dans les années 1980-1990, « entendait faire de son entreprise une *boundaryless company*, une entreprise sans frontières ni cloisons, précisément parce que les frontières internes entre services constituaient à ses yeux un frein à la performance globale »¹³⁶. Sans ces frontières, les collaborateurs sont amenés à travailler de façon transversale entre les groupes multiformes. En favorisant cette transversalité, la structure matricielle permet d'allouer aux activités diverses les ressources et compétences de façon optimale, et permet une circulation intensifiée de la communication.

La structure matricielle implique au minimum une double hiérarchie, puisque les collaborateurs se trouvent à la jonction de plusieurs lignes de commandement¹³⁷. Théoriquement, cette structure repose sur une relation équilibrée entre ces lignes, qui doivent se comprendre l'une l'autre sans chercher à imposer une quelconque supériorité hiérarchique, ce qui suppose une communication ininterrompue entre elles et de fréquents arbitrages. Mais le risque de confusion du discours managérial, voire d'injonctions contradictoires de la part des différents responsables, est important, ce qui peut placer les collaborateurs dans une situation inconfortable. Par ailleurs, si la communication circule plus librement en limitant les filtres hiérarchiques, la complexité structurelle et l'interaction généralisée des collaborateurs entre eux génèrent une multiplication des échanges, réunions et correspondances, représentant un temps de travail significatif.

Le bousculement du rapport hiérarchique traditionnel et l'égalité de principe entre les axes de la matrice font que cette structure type se rencontre rarement dans son modèle le plus abouti. Bien souvent, un des critères de segmentation prédomine¹³⁸. En revanche, cette structure est fréquemment adoptée de manière temporaire, le temps d'une gestion de projet, par exemple. Dans ce cas, l'axe projet vient se greffer à une logique fonctionnelle ou divisionnelle préexistante.

La structure matricielle en bibliothèque

Comme tendent à le montrer les entretiens effectués pour cette étude, beaucoup de réorganisations récentes ont opté pour des structures matricielles en lieu et place des anciennes structures divisionnelles ou fonctionnelles. Par exemple, Florence Amsbeck, adjointe de l'administrateur de la bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (BNU), précise que « le nouvel organigramme [de la BNU] est à la croisée d'une division par fonctions [...] et d'une organisation basée sur les objectifs stratégiques de l'établissement, avec des cellules réactives facilitant ou accompagnant le travail en mode projet »¹³⁹. Dans les médiathèques de Massy, la structure est conçue pour générer l'interaction

¹³⁶F. Alexandre-Bailly *et al.*, *Comportements humains et management*, *op. cit.*, p. 210

¹³⁷La hiérarchie multiple remet en cause le principe managérial bien établi depuis Fayol de l'unité de commandement, même si Taylor l'avait esquissé dès 1911 dans son organisation scientifique du travail en séparant contremaîtres et contremaîtres fonctionnels (S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, *op. cit.*, p. 98).

¹³⁸*Ibid.*, p. 100

¹³⁹Réponse au questionnaire le 05/06/2019

entre une dimension fonctionnelle (services aux publics, collections, action culturelle, communication) et une dimension thématique (secteurs documentaires). Dans ces activités de conseil, Éric Anjeaux déclare que toutes ses dernières études d'organisation en bibliothèque universitaire visent à définir un équilibre entre les fonctions transverses (organisées entre des pôles d'expertise ou des fonctions support) et la gestion de la proximité (organisées en thématiques, en campus ou en sites). Pour Christophe Pérales, l'émergence des structures matricielles est une réponse logique aux évolutions de l'environnement :

Vu les défis [auxquels sont confrontées les bibliothèques], on ne peut plus se dire qu'une organisation traditionnelle suffit avec une bonne animation managériale. Aujourd'hui, il faut obligatoirement des structures matricielles¹⁴⁰.

Néanmoins, ces structures matricielles prennent des formes très différentes en fonction des situations et des choix stratégiques effectués.

Leur implantation dans le milieu des bibliothèques s'appuie sur une construction progressive de la transversalité dans ces établissements. Tout d'abord, les structures ont intégré des services supports dont l'activité a impacté les établissements dans leur ensemble (départements informatiques, départements de l'administration et des finances, etc.). Puis les structures divisionnelles se sont vues adjoindre des missions transversales, à la faveur de nouveaux services proposés¹⁴¹.

L'articulation de ces sections thématiques ou géographiques et des missions transversales et services supports ne constitue pas une structure matricielle, car les agents, sauf exception, ne participent pas à l'activité de plusieurs sous-systèmes répartis sur les deux axes, chaque sous-système ayant son propre effectif. De plus, il est fréquent dans ce cas que l'axe des sections prédomine. Ce type de structure pourrait donc être qualifié de « structure divisionnelle évoluée », dans la même logique que la « structure fonctionnelle évoluée » décrite par Chandler¹⁴².

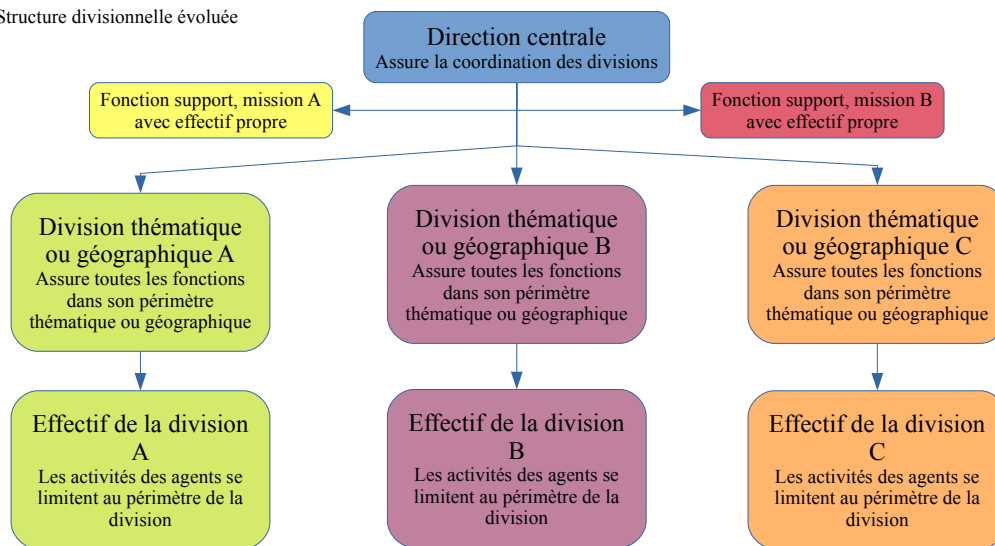
¹⁴⁰Entretien du 15/11/2019

¹⁴¹Entretien de Muriel Coulon du 02/05/2019. Cette construction progressive s'observe dans le cas du SCD de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, avant la réorganisation qui y a été menée : « (...) la structure était organisée en quatre sections (Sciences, Droit-Economie, Santé, Sciences humaines et sociales) et toute une série de missions transversales, à tous les niveaux (direction, site géographique, chef de section), dont le nombre n'avait cessé de croître dans les années immédiatement précédentes (C. Pérales, *Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres*, In : *Conduire le changement en bibliothèque*, op. cit., p. 49).

¹⁴²R. Aïm, *L'Essentiel de la théorie des organisations*, op. cit., p. 139

2. De la division à la transversalité : évolution des structures organisationnelles en bibliothèque

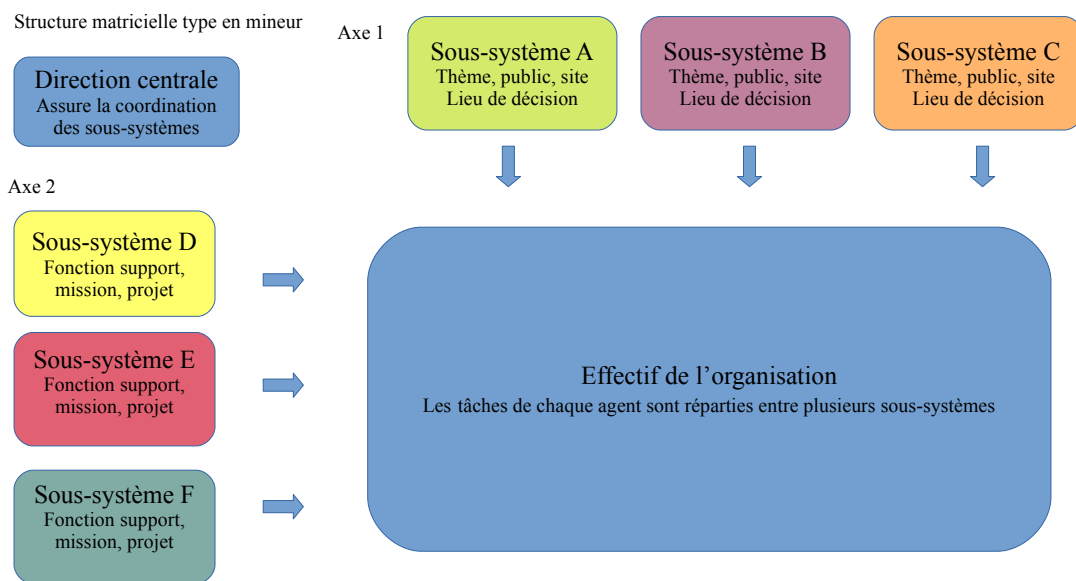
Structure divisionnelle évoluée



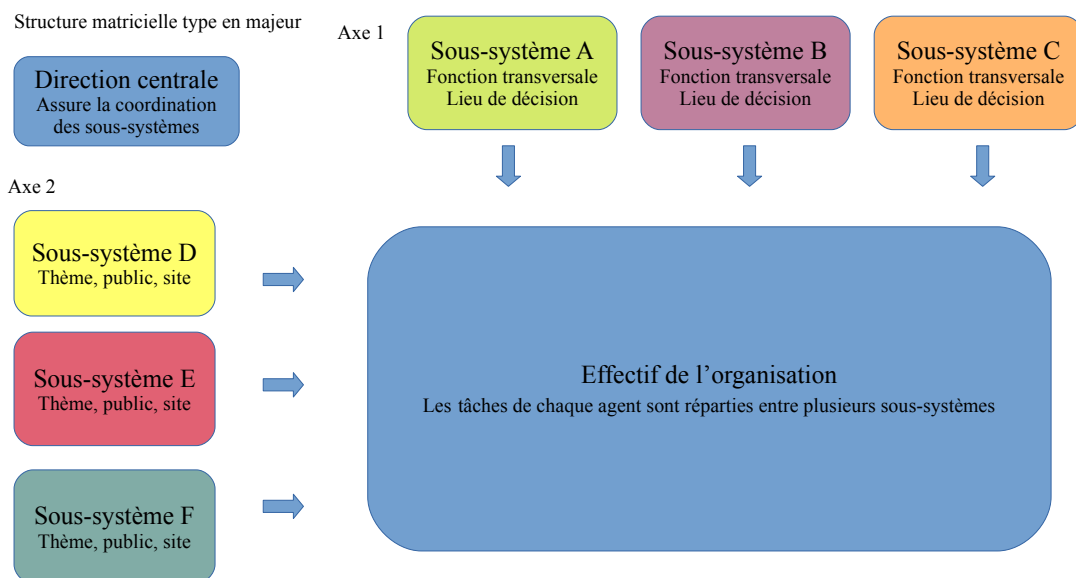
La structure divisionnelle évoluée se met en place progressivement pour répondre à la diversification de l'activité à laquelle la structure divisionnelle simple ne peut répondre, en intégrant des sous-systèmes dédiés à l'accompagnement, au conseil ou à l'expertise. L'organisation ainsi créée s'apparente au modèle « *staff and line* », la combinaison d'une hiérarchie fonctionnelle et d'une hiérarchie linéaire. La structure divisionnelle évoluée implique donc, à l'instar de la structure matricielle, une forme de double hiérarchie, mais déséquilibrée, la hiérarchie linéaire directe restant plus effective. Mais même si cette évolution structurelle ne constitue pas une structure matricielle, elle introduit des formes de transversalité dans une culture managériale traditionnellement cloisonnée. Une organisation ayant connu ce fonctionnement divisionnel évolué s'adaptera avec plus de facilité à la transversalité intrinsèque du modèle matriciel.

Muriel Coulon identifie deux types de structure matricielle en bibliothèque, dont la différence réside dans l'allocation de l'autorité. Dans les structures matricielles « en mineur », les sous-systèmes transversaux, constituant un axe de la matrice, sont des fonctions supports, ou correspondent à des missions d'expertise, des groupes projets ou des groupes de travail spécifiques. L'autre axe est constitué par des sous-systèmes thématiques ou géographiques, c'est-à-dire des sections. Si les activités d'un agent de cet établissement n'entrent dans le périmètre que d'un seul sous-système, on peut alors assimiler ce modèle à la structure divisionnelle évoluée. Mais si les agents partagent leurs activités entre plusieurs sous-systèmes répartis sur les deux axes de la matrice, il s'agit bien d'une logique matricielle. Le rôle des sous-systèmes transversaux est d'accompagner ou de faire des recommandations aux sections, qui conservent globalement le pouvoir de décision et constituent le cadre de la ligne hiérarchique¹⁴³.

¹⁴³Par exemple, au SCD d'Aix-Marseille Université (AMU), des commissions composées de membres des différents sous-systèmes thématiques encouragent l'harmonisation des pratiques sur certains sujets transversaux. Ces commissions portent sur la communication, le web public, la formation des usagers, la politique documentaire, le handicap et les services à la recherche (entretien de Fanny Clain, directrice adjointe, le 06/02/2020).



Dans les structures matricielles « en majeur », ce sont les sous-systèmes transversaux qui constituent les lieux de décision. On retrouve le critère de différenciation entre organisation décentralisée et centralisée. Les structures matricielles en majeur se caractérisent par une centralisation plus forte que les structures matricielles en mineur.



Ces deux types peuvent se confondre dans une même organisation : le SCD de Rouen, par exemple, mélange les types majeur et mineur dans une structure matricielle comprenant des départements transversaux dont le rôle est de coordonner les sites, et des missions supports, sans fonction de coordination. Quoique fondamentale, l'allocation de l'autorité entre les axes de la matrice

2. De la division à la transversalité : évolution des structures organisationnelles en bibliothèque

n'apparaît pas toujours dans les organigrammes, représentations décidément imparfaites de la réalité organisationnelle d'un établissement. Toutefois, de l'avis d'Eric Anjeaux, le renforcement des fonctions transversales, notamment sur du *front office* (services aux publics, services aux chercheurs, formations, etc.), représente une grande tendance actuelle. Il semblerait donc que la structure matricielle en majeur soit de plus en plus fréquente.

Ainsi, au SID de l'université Grenoble-Alpes, les sites et disciplines sont toujours présents dans l'organigramme, mais ce sont les sous-systèmes fonctionnels transversaux qui ont la prééminence hiérarchique¹⁴⁴, conformément au schéma matriciel en majeur. La même logique semble guider Christophe Pérales au sujet de l'organisation du service de documentation qui émergera de la fusion des universités Paris-Diderot et Paris-Descartes : il imagine une structure composée de trois sous-systèmes fonctionnels, hiérarchiquement supérieurs aux sites, dont certains, notamment la bibliothèque interuniversitaire de santé (BIUS), sont porteurs d'une identité forte¹⁴⁵. L'objectif est bien d'imposer une logique fonctionnelle centralisatrice, de donner une cohérence organisationnelle et opérationnelle au futur établissement, en luttant contre ses tendances centrifuges.

Le choix des sous-systèmes transversaux s'appuie souvent sur une approche stratégique. Par exemple, Christelle Quillet indique que les sous-systèmes transversaux mis en place au SCD de Rouen correspondent aux grands axes du projet d'établissement (formation des usagers, services aux chercheurs, amélioration de la qualité de l'accueil, formalisation d'un plan de développement des collections)¹⁴⁶. La segmentation fonctionnelle de la structure de la bibliothèque Saint-Éloi poursuit le même objectif : en faisant de l'action culturelle et de la communication, aux côtés des collections et des services aux publics, deux sous-systèmes transversaux, le but est de renforcer ces deux domaines d'activité, conformément au projet d'établissement. Dans le cas de la fusion de Paris-Diderot et Paris-Descartes, la place du patrimoine dans la structure organisationnelle peut s'avérer fondamentale : en constituant un sous-système transversal, au niveau supérieur de la structure, il y a un risque de maintien d'un groupe séparé au sein de l'organisation, avec ses propres pratiques et objectifs, principalement représenté à la BIUS ; en fondant la question du patrimoine dans les autres sous-systèmes, le risque est la perte d'efficacité pour certaines activités spécifiques¹⁴⁷. Ces deux exemples tendent à montrer que la structure transversale est conçue en fonction du projet d'évolution stratégique, comme un outil de poursuite de ce projet, tout en s'assurant de sa future capacité opérationnelle dans une situation donnée.

Ce souci d'adaptation à une situation spécifique peut entraîner l'ajustement formel de la structure. C'est notamment le cas au SCD de l'UPPA, qui a maintenu un site dans sa structure matricielle par fonctions, ce site ayant été jugé trop éloigné géographiquement pour être fondu dans l'organisation générale¹⁴⁸.

¹⁴⁴Entretien de Frédéric Saby le 23/05/2019

¹⁴⁵Entretien du 15/11/2019

¹⁴⁶Entretien du 30/08/2019

¹⁴⁷Entretien du 15/11/2019

¹⁴⁸Entretien de Valérie Caron le 06/06/2019

2.3. APPORTS ET LIMITES DES RÉORGANISATIONS TRANSVERSALES EN BIBLIOTHÈQUE

Parce que ce modèle organisationnel s'impose de plus en plus souvent dans les processus de réorganisation, et qu'il implique le changement de paradigme managérial le plus important, nous traiterons ici des évolutions apportées dans les établissements par l'installation d'une structure matricielle « en majeur » en lieu et place d'une structure divisionnelle, telles que rapportées par les entretiens menés dans le cadre de cette étude. Modifiant profondément les modalités de fonctionnement des établissements qui les adoptent, les apports considérables de ces structures types ne doivent pas camoufler leurs limites, ces deux aspects constituant bien souvent les deux faces d'une même médaille.

2.3.1. Renforcement du pilotage global

De par leur nature plus intégrée, les structures matricielles permettent, par rapport aux structures divisionnelles, un pilotage central plus aisé. A l'inverse des anciennes sections thématiques ou géographiques, les sous-systèmes ne sont plus autonomes pour la définition de leur stratégie et de sa mise en œuvre, ou pour la gestion du quotidien. Correspondant aux grandes activités de l'organisation, ces sous-systèmes sont conçus pour répondre aux impératifs des projets d'établissement, jusqu'à en épouser les contours quand ils correspondent précisément aux activités renforcées par ces projets¹⁴⁹. En tout cas, ces nouvelles structurations transversales favorise la diffusion de ces projets globaux et le partage de leurs objectifs dans toute l'organisation, comme tend à le montrer l'expérience de réorganisation du SCD de Paris Diderot¹⁵⁰.

Ce pilotage central est, tout d'abord, facilité par une meilleure vision d'ensemble sur l'activité de tout l'établissement. Là où l'information pouvait être segmentée du fait de la séparation en sections, voire n'être que partiellement partagée, la gestion transversale des activités permet de remonter au niveau central des indicateurs valables pour toute l'organisation. De fait, il est plus simple d'avoir une compréhension globale de la gestion des collections ou de la programmation culturelle, puisqu'un seul sous-système est en charge de cette activité¹⁵¹. Au-delà de la visibilité, l'intégration accrue de la structure renforce les moyens d'action du pilotage central, qui fixe les objectifs et coordonne les sous-systèmes. Comme l'indique Muriel Coulon, cette animation de la transversalité est très exigeante vis-à-vis des équipes de direction, dont la charge de travail a tendance à croître¹⁵². Selon Christophe Pérales, sans cette coordination centrale renforcée, l'organisation s'expose à la fragilité intrinsèque représentée par l'interconnexion des sous-systèmes¹⁵³. En effet, quand le dysfonctionnement d'une section, du fait de son autonomie importante, n'impactait pas forcément toute l'organisation, le dysfonctionnement d'un sous-système transversal est susceptible de générer des difficultés en cascade dans tout l'établissement.

¹⁴⁹C'est, par exemple, le cas du nouveau sous-système transversal « formation des usagers » du SCD de Rouen, qui correspond à l'axe formation développé dans le projet d'établissement (entretien de Christelle Quillet le 30/08/2019).

¹⁵⁰Entretien de Christophe Pérales le 15/11/2019

¹⁵¹Par exemple, à la bibliothèque Saint-Eloi, le responsable du sous-système « action culturelle et partenariats » exposait régulièrement à l'équipe de direction le bilan et les projets de programmation culturelle dans tous les domaines.

¹⁵²Entretien du 11/06/2019

¹⁵³Entretien de Christophe Pérales le 15/11/2019

Par ailleurs, en développant la centralisation de l'organisation, il convient de veiller à ne pas perdre les avantages des structures décentralisées. En effet, s'il est plus simple de faire appliquer des procédures communes à l'échelle de l'organisation, notamment si elle est composée de plusieurs sites, le risque d'appliquer une politique uniforme, détachée des spécificités locales, n'est pas négligeable. Pour illustrer ce risque, Muriel Coulon prend l'exemple de la politique documentaire dans un réseau de lecture publique : la cohérence globale gagnée par une gestion centralisée peut se traduire par une moins bonne adaptation aux attentes des usagers de chaque bibliothèque du réseau¹⁵⁴. Une section, ou un site géographique, en connaissant mieux le terrain qu'elle ou il dessert, est a priori plus apte à proposer une offre adaptée à ce terrain. C'est justement pour ses capacités d'adaptation à son environnement que la structure divisionnelle a été choisie par de nombreuses entreprises dont les produits doivent correspondre aux marchés les plus divers.

Néanmoins, en abattant les cloisonnements entre les sous-systèmes, les structures matricielles peuvent compenser ce défaut caractéristique de la centralisation par une réactivité et une souplesse accrues. Frédéric Saby a notamment observé que la matrice mise en place au SID de l'université Grenoble-Alpes est suffisamment souple pour intégrer de nouvelles activités, comme par exemple en se dotant dernièrement d'un nouveau sous-système dédié aux services à la recherche¹⁵⁵. Selon Geneviève Tom, la reconfiguration du réseau des médiathèques de Neuilly-sur-Seine, due à la fermeture d'un site et l'ouverture d'un autre, a été facilitée par son fonctionnement matriciel, plus réactif et adaptable que l'ancien fonctionnement divisionnel. Pour Christophe Pérales, la réactivité de la structure matricielle est d'autant plus prononcée que l'échelle hiérarchique est raccourcie¹⁵⁶, à la faveur de modalités managériales redéfinies.

2.3.2. Évolution des modalités managériales

Fondamentalement différente du fonctionnement divisionnel, la structure matricielle implique de redéfinir le management pour qu'il s'accorde avec son architecture. Cela nécessite que tous les membres de l'organisation, managers de différents niveaux et collaborateurs, révisent leur conception du management.

Compréhension de la logique structurelle

Pour commencer, les membres de l'équipe doivent comprendre le fonctionnement matriciel, ce qui n'a rien d'évident au premier abord. En effet, sa conception à plusieurs dimensions est plus complexe qu'une conception pyramidale traditionnelle. Selon Muriel Coulon, « la transversalité est trop conceptuelle pour des personnes qui ont du mal à se représenter l'organisation au quotidien »¹⁵⁷. Cette complexité est d'autant plus difficile à surmonter qu'elle est difficilement traduisible dans un organigramme. Adapté pour représenter graphiquement des relations hiérarchiques simples à partir d'une segmentation des activités à un seul critère, cet outil montre ses limites dès que plusieurs critères

¹⁵⁴Entretien du 05/12/2019

¹⁵⁵Entretien du 23/05/2019

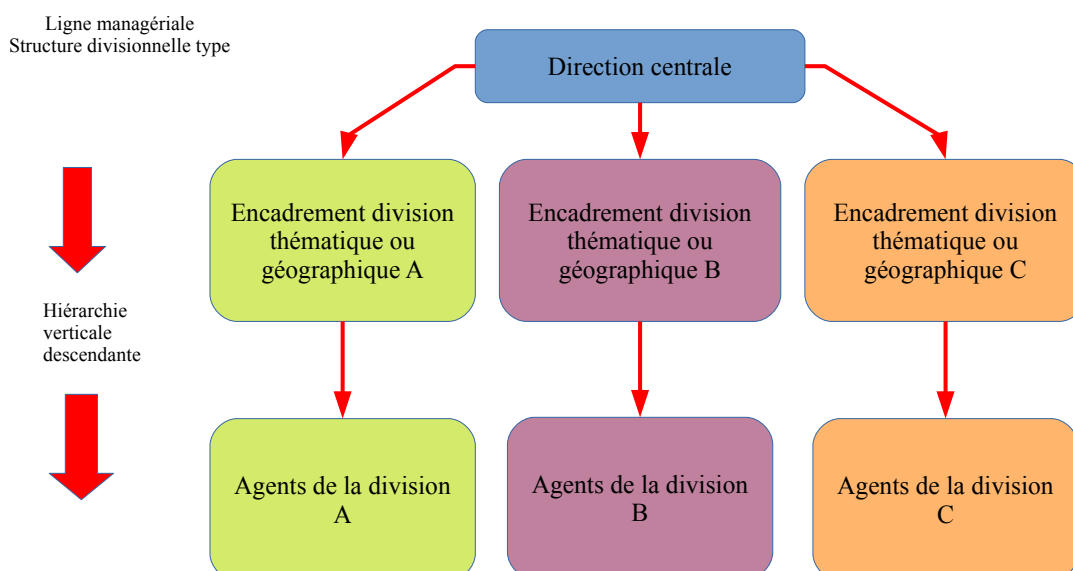
¹⁵⁶C. Pérales, *Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres*, In : *Conduire le changement en bibliothèque, op. cit.*, p. 53

¹⁵⁷Entretien du 11/06/2019. Pierre Ollier et Hélène Le Goff se sont aperçus que l'incompréhension initiale de la logique matricielle avait retardé l'appropriation du nouveau fonctionnement par les équipes des médiathèques de Massy, et rendu les premiers mois de la réorganisation « un peu brouillons » (Entretien du 07/10/2019).

sont pris en compte. D'ailleurs, nombre d'organigrammes ne représentent qu'une dimension de la matrice, généralement celle où se situe l'autorité¹⁵⁸, et ce n'est qu'en identifiant la présence d'individus dans plusieurs sous-systèmes que l'on se rend compte de la qualité matricielle, et non fonctionnelle, de la structure qu'il cherche à représenter. Bien qu'imparfait, l'organigramme n'en demeure pas moins indispensable comme support synthétique de communication auprès des collaborateurs, tutelles et partenaires, à condition qu'il soit lisible. Or, plus la structure qu'il devra montrer sera complexe et plus sa granularité sera fine dans l'échelle hiérarchique, moins il sera compréhensible. La solution réside peut-être dans la complémentarité de plusieurs organigrammes, chacun étant conçu pour une fonction spécifique : présentation globale des sous-systèmes et interactions entre eux, répartition de l'encadrement intermédiaire, présentation de chaque sous-système, relations hiérarchiques entre individus.

Mutation de l'encadrement intermédiaire : de l'unité de commandement à l'encadrement multiple

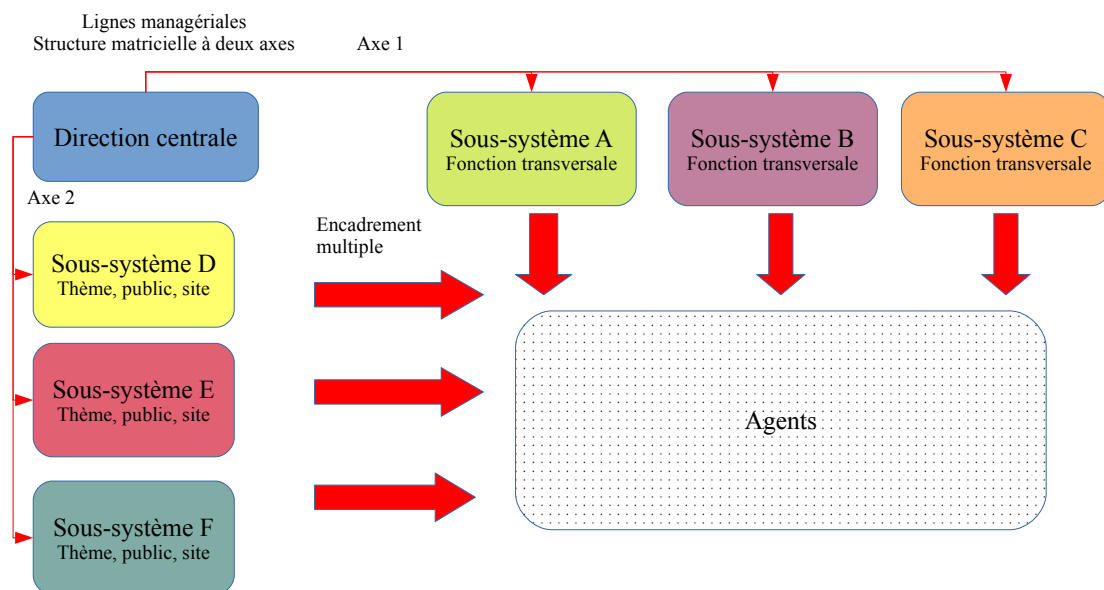
Les structures matricielles transforment considérablement les relations hiérarchiques en redéfinissant le cadre d'action de l'encadrement intermédiaire, véritable point nodal des réorganisations transversales. Alors que les structures divisionnelles et fonctionnelles sont généralement pilotées par un management hiérarchique vertical¹⁵⁹, les structures matricielles, de par leur conception, se caractérisent par une hiérarchie multiple, seule capable de faire se rencontrer les divers axes de la matrice. Cette notion d'encadrement multiple entre en contradiction avec la pratique managériale traditionnelle de la fonction publique, et implique de grands changements pour les encadrants comme pour les collaborateurs.



¹⁵⁸Voir 2.2.4. La structure matricielle

¹⁵⁹Le rejet du concept d'encadrement multiple par la Bulac définit son caractère fonctionnel (entretien de Marie-Lise Tsagouria le 08/10/2019).

2. De la division à la transversalité : évolution des structures organisationnelles en bibliothèque



Le périmètre d'action de l'encadrement intermédiaire se modifie à la faveur de la transversalité. Auparavant à la tête d'entités jouissant d'une autonomie conséquente, correspondant à des sites, des espaces ou des secteurs documentaires dans l'établissement, les encadrants intermédiaires, après une réorganisation transversale, sont en charge d'une fonction transversale, d'un projet, d'une activité ou d'un secteur documentaire pour tout l'établissement. Par exemple, dans les médiathèques de Choisy-le-Roi, la responsable du sous-système « politique documentaire-valorisation des collections » n'encadre les agents que pour leur activité en lien avec les collections¹⁶⁰. Si ces encadrants sont encore en charge du management d'un site ou d'un espace, ils ne sont plus pilotes de toutes les activités qui y ont lieu, puisqu'elles sont pilotées par les sous-systèmes fonctionnels transversaux. Après la mise en place d'une matrice, les encadrants des sous-systèmes fonctionnels ne sont plus responsables d'une équipe clairement définie, mais animent des groupes d'agents positionnés sur des activités données, pour une partie de leur temps de travail. En outre, quand ces encadrants intermédiaires avaient une vision d'ensemble sur l'activité de leur section et le travail des agents sous leur responsabilité, ils contrôlent, dans leurs nouvelles fonctions, une part de l'activité globale de l'établissement, et une part du travail total de chacun des agents. De façon générale dans une structure matricielle, le rôle de l'encadrement intermédiaire se déplace vers l'animation de groupes aux contours moins définis, dont les membres sont plus autonomes que dans une structure divisionnelle, et si leur périmètre d'action s'étend désormais à tout l'établissement, il est désormais partiel. Là où ces encadrants jouissaient d'un pouvoir de décision considérable dans tous les domaines d'activité de leur section, ils doivent désormais travailler en coordination continue avec les encadrants des autres sous-systèmes. Cette reconfiguration peut être vécue par certains encadrants comme une perte de pouvoir, comme cela a été le cas à Choisy-le-Roi¹⁶¹. De fait, leur zone de pouvoir se réduit au profit de la direction, dont la capacité de pilotage et de contrôle se renforce à la faveur d'une centralisation accrue, et des collaborateurs, qui bénéficient, grâce à la transversalité, d'une plus grande autonomie¹⁶².

¹⁶⁰Entretien de Raphaële Gilbert le 24/05/2019

¹⁶¹*Ibid.*

¹⁶²Le Saout et Saulnier expliquent que « même si localement les problématiques sont spécifiques, il n'en reste pas moins que l'exercice du « management participatif » pose le problème de la reconnaissance [du] statut hiérarchique

Si l'exercice de l'autorité, coordonné entre plusieurs lignes de commandement, modifie considérablement le pouvoir des encadrants et la façon dont ils l'appliquent, il reconfigure également les relations que les collaborateurs entretiennent avec l'encadrement intermédiaire. La transformation essentielle se matérialise dans la disparition du n+1 unique, au sens de seul référent d'un collaborateur dans la réalisation de toutes ses tâches. Les agents sont désormais placés sous la responsabilité de plusieurs encadrants, selon les activités sur lesquelles ils sont positionnés. Par exemple, dans les médiathèques de Massy, un agent participant au service public, aux acquisitions de documents pour la petite enfance et à des événements culturels dépendra pour ces trois activités de l'encadrant responsable des services aux publics, de l'encadrant responsable des collections, de l'encadrant responsable de l'action culturelle pour la dimension fonctionnelle de la matrice, et du responsable du sous-système 0-6 ans pour la dimension thématique, quand auparavant, cet agent ne dépendait que de son responsable de section. Selon Pierre Andricq, l'abandon du n+1 unique à Massy a représenté « la plus grande cause de désarroi les premières années », car les agents ne savaient plus à qui poser leurs questions¹⁶³. Pascale Alisier¹⁶⁴ témoigne de cette difficulté :

Par le passé, on avait l'impression d'être dans une plus petite structure, [l'ancienne responsable de la section adulte d'une des deux médiathèques de Massy] était l'interlocuteur unique, qui pouvait répondre à toutes les questions. Après [la réorganisation], il y avait six interlocuteurs, qui n'étaient pas forcément présents dans la médiathèque. Avec six responsables, il faut s'adapter à six manières de travailler différentes¹⁶⁵.

Mais si cette situation peut s'avérer déstabilisante, elle représente aussi certains avantages. Pascale Alisier ajoute ainsi :

Si quelqu'un ne s'entend pas avec son n+1, on peut désormais s'adresser à plusieurs autres personnes. Il y a plusieurs voix qui s'expriment au sujet d'un agent. L'aspect omnipotent du responsable de section n'existe plus¹⁶⁶.

Raphaële Gilbert fait le même constat à Choisy-le-Roi :

En cas de mésentente sur un point avec un n+1, les agents peuvent s'adresser à d'autres n+1. Cela permet de lutter contre les conflits. Les encadrants intermédiaires ont moins de pouvoir sur les agents, ça limite les abus de pouvoir, les influences. Il y a une autorégulation entre encadrants sur leurs rapports aux collaborateurs¹⁶⁷.

Dépendre de plusieurs n+1 sied d'ailleurs particulièrement bien à certains agents, dont la personnalité autonome s'épanouit dans un cadre hiérarchique plus large. Cindy Perez déclare ainsi préférer avoir plusieurs n+1, car « ça donne plus de souffle »¹⁶⁸. Mais ces personnalités qui s'adaptent à ce nouveau fonctionnement managérial ne sont pas forcément majoritaires. Pour Muriel Coulon, « il faut que

[des encadrants intermédiaires], de la légitimité de leur fonction dans une configuration organisationnelle qui tend à favoriser l'autonomie des salariés dans le travail » (R. Le Saout, J.-P. Saulnier, Introduction, In : *L'encadrement intermédiaire, op. cit.*, p. 11).

¹⁶³Entretien du 05/07/2019

¹⁶⁴Nom anonymisé

¹⁶⁵Entretien du XX/XX/2019

¹⁶⁶*Ibid.*

¹⁶⁷Entretien du 24/05/2019

¹⁶⁸Entretien du 30/11/2019

[la pratique de l'encadrement multiple] se construit dans l'esprit des gens, et ça prend du temps »¹⁶⁹.

Le succès de l'encadrement multiple repose essentiellement sur la coordination entre les encadrants. L'objectif est d'éviter le phénomène des injonctions contradictoires¹⁷⁰, inefficaces et inconfortables pour les collaborateurs, ainsi que l'incompréhension entre sous-systèmes, génératrice de conflits entre encadrants. Cette coordination peut être assurée en comité de direction, constitué en « espace de discussion » entre encadrants¹⁷¹, l'arbitrage revenant à la direction en cas de mésentente. Mais au-delà de cette nécessaire coordination quotidienne, la structure organisationnelle peut prévenir en partie ce risque de consignes contradictoires, de pilotage confus. Pour Odile Jullien-Cottart, « la superposition des responsabilités » entre sous-systèmes fonctionnels transversaux et sous-systèmes thématiques explique ces difficultés¹⁷². Afin de l'éviter, Éric Anjeaux suggère aux établissements qu'il accompagne dans leur réorganisation de définir précisément les fonctions de chaque sous-système, particulièrement dans l'articulation entre eux. Éclaircir le point de rencontre entre leurs prérogatives respectives faciliterait une collaboration apaisée pour porter un message cohérent aux agents¹⁷³.

Différenciation des encadrements hiérarchique et fonctionnel

Si la structure matricielle implique un encadrement multiple, certaines organisations distinguent l'encadrement hiérarchique de l'encadrement fonctionnel¹⁷⁴. Cette distinction permettrait de conserver une partie des pratiques relatives à l'unité de commandement, de moins heurter les habitudes managériales et les représentations des individus, et de se conformer aux standards administratifs, tout en introduisant la dynamique transversale de l'encadrement multiple. L'encadrement hiérarchique reste chargé des procédures de gestion du personnel subordonné, de leur dimension la plus quotidienne (validation des congés) au plus stratégiques (évaluation, formation continue). L'encadrement fonctionnel, n'étant pas chargé de ces aspects, se limite à l'animation d'équipe.

La définition d'un encadrant hiérarchique unique pour chaque agent permet surtout de conserver la méthodologie des entretiens professionnels, fondée sur la logique du n+1 unique. La réglementation précise en effet que l'entretien professionnel d'un agent de la fonction publique d'État ou territoriale doit être mené par son supérieur hiérarchique direct¹⁷⁵, et c'est à ce titre que les directions

¹⁶⁹Entretien du 11/06/2019

¹⁷⁰Par exemple, l'encadrant responsable du sous-système de la conservation demande à des agents d'encadrer un événement culturel, quand l'encadrant responsable du sous-système des services aux publics poste ces mêmes agents en service public au même moment. Ces injonctions contradictoires peuvent être très fréquentes.

¹⁷¹A. RAGAIGNE, Gérer les agents des collègues en situation de double autorité, entre risques et opportunités, *Gestion et management public*, 2016, vol. 5, n° 1, p. 45-60, <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2016-3-page-45.htm>, page consultée le 01/02/2020

¹⁷²Entretien du 16/07/2019

¹⁷³Entretien du 24/07/2019

¹⁷⁴E. Delavallée, les 5 types d'organisation, In : *Questions de management*, mis en ligne le 19 février 2019, <https://www.questions-de-management.com/4-types-dorganisation/>, page consultée le 03/07/19

¹⁷⁵Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État (<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000022593931&categorieLien=id>, page consultée le 07/02/2020) pour la fonction publique d'État. Décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux (<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029918006&categorieLien=id>, page consultée le 07/02/2020) pour la fonction publique territoriale.

La circulaire émise par le ministère de la fonction publique le 23 avril 2012, relative aux modalités d'application du décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle

des ressources humaines des tutelles imposent parfois la distinction d'un encadrant hiérarchique unique par agent dans les réorganisations matricielles. En outre, définir un n+1 unique et pérenne assure la continuité d'une année sur l'autre dans ses entretiens, élément indispensable de leur efficacité, de l'avis d'Éric Anjeaux¹⁷⁶. Par ailleurs, le maintien de l'encadrement hiérarchique unique permettrait aux agents de conserver un interlocuteur privilégié dans un environnement managérial bouleversé.

Les modalités de définition de l'encadrement hiérarchique diffèrent selon les établissements. Selon Éric Anjeaux, toutes les configurations sont envisageables : « un agent est rattaché hiérarchiquement soit au département, soit au pôle, mais fonctionnellement, les processus font le lien »¹⁷⁷. À la bibliothèque municipale de Nantes, l'encadrement hiérarchique est assurée par les managers de proximité (n+1) et les responsables de secteurs géographiques (n+2), qui correspondent à la dimension géographique de la structure matricielle¹⁷⁸. Dans certaines bibliothèques universitaires¹⁷⁹, l'encadrement hiérarchique est désigné en fonction de l'activité principale (« activité majeure ») de chaque agent. Ses autres activités (« activités mineures ») le font dépendre d'un encadrement fonctionnel uniquement. Tous les agents des bibliothèques de Neuilly-sur-Seine ont pour unique encadrant hiérarchique la directrice du réseau¹⁸⁰. À la médiathèque Georges-Wolinski de Noisy-le-Grand, c'est la directrice adjointe qui est le n+1 de toute l'équipe, afin que les encadrants intermédiaires, responsables de fonctions transversales, ne disposent que d'une autorité fonctionnelle sur leur sous-système pour éviter toute nouvelle tentation de cloisonnement¹⁸¹.

La distinction entre encadrement hiérarchique et encadrement fonctionnel peut créer un déséquilibre entre les deux, et influencer sur les modalités de fonctionnement. Ainsi, les encadrants fonctionnels peuvent ne pas se sentir suffisamment armés pour exercer leur autorité managériale, comme en témoigne Nathalie Copalme¹⁸², responsable du sous-système Petite enfance des médiathèques de la ville Alpha¹⁸³ :

Il n'y a pas de lien hiérarchique entre les responsables de pôle et ses membres. Ça fonctionne bien quand les gens sont de bonne volonté, mais si-

des fonctionnaires de l'État, donne à la notion de supérieur hiérarchique direct la définition suivante :

La notion de supérieur hiérarchique direct est une notion fonctionnelle et indépendante de considérations de grade, de corps ou de ministère d'appartenance. Cette notion résulte en effet de la définition classique en droit administratif du pouvoir hiérarchique, qui se manifeste par trois éléments principaux :

- le pouvoir d'adresser des instructions aux subordonnés,
- le pouvoir de retirer les actes pris par les subordonnés,
- le pouvoir de réformer ces mêmes actes en leur substituant des actes émanant du supérieur hiérarchique.

[...] seule une approche concrète et pragmatique permet de déterminer qui est le SHD d'un agent, c'est à dire celui qui, au quotidien, organise le travail de l'agent considéré et contrôle son activité. Si les textes d'organisation d'une structure ne couvrent pas forcément l'ensemble des situations, les organigrammes ou les fiches de postes peuvent aussi permettre d'identifier le SHD d'un agent (circulaire du 23 avril 2012 (http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2012/04/cir_35118.pdf, page consultée le 07/02/2020).

¹⁷⁶Entretien du 24/07/2019

¹⁷⁷Entretien du 24/07/2019

¹⁷⁸Entretien du 12/06/2019

¹⁷⁹SCD de l'université du Havre, de Rouen, de l'université Jean Moulin Lyon 3, de l'UPPA, learning center de l'UHA La distinction entre activités majeures et mineures correspond à la méthodologie de Muriel Coulon (entretien du 02/05/2019).

¹⁸⁰Geneviève Tom indique, d'ailleurs, qu'elle apprécie de pouvoir échanger avec tous les agents durant la campagne annuelle des entretiens (entretien du 24/10/2019).

¹⁸¹Entretien de Laurence Gaidan le 07/11/2019

¹⁸²Nom anonymisé

¹⁸³Nom anonymisé

2. De la division à la transversalité : évolution des structures organisationnelles en bibliothèque

non, ils ne font pas certaines tâches, le rangement par exemple. Ce rôle de contrôle n'est pas tenu par les responsables transversaux, peut-être parce qu'ils ne voient pas : ils ne sont pas dans les espaces au quotidien¹⁸⁴.

Pour Cindy Perez, responsable du sous-système sciences humaines dans les médiathèques de Massy, les fonctions d'encadrant fonctionnel ne sont pas assez valorisées, et « il est difficile de manager un groupe comme ça »¹⁸⁵. Au SCD de Lyon 3, la représentation graphique des liens fonctionnels, et non pas seulement des liens hiérarchiques, sur l'organigramme permet d'officialiser et de clarifier les relations managériales entre encadrants fonctionnels et collaborateurs¹⁸⁶.

Certains établissements choisissent de ne pas distinguer encadrement hiérarchique et encadrement fonctionnel. Dans le réseau de Choisy-le-Roi, à la bibliothèque Robert-Sabatier et à la bibliothèque Saint-Éloi, les encadrants responsables des services transversaux sont supérieurs hiérarchiques de tous les agents. Ce statut leur confère une légitimité égale pour toute l'équipe, et les renforce dans leur fonction. Répartis annuellement de façon tournante entre les encadrants, les entretiens professionnels sont collégialement préparés en amont. A Choisy-le-Roi, si ce dispositif a suscité des interrogations chez les agents, notamment sur la capacité de l'encadrant conduisant l'entretien d'avoir une bonne connaissance de l'activité de l'agent évalué, il est finalement apprécié pour avoir permis aux encadrants et agents divers de mieux se connaître. Pour les encadrants, conduire des entretiens professionnels constitue un outil managérial leur permettant d'affirmer leur statut. Il semblerait dans ces établissements que les apports liés aux entretiens professionnels tournants compensent avantageusement l'absence de continuité. En revanche, si la réglementation ne rejette pas formellement ce dispositif, approuvé par les directions des ressources humaines des collectivités de tutelle, sa validité juridique est incertaine, et le juge administratif, dont les décisions laissent penser qu'il a tendance à faire une interprétation restrictive de la réglementation, pourrait ne pas approuver un entretien professionnel s'il n'est pas mené par un supérieur hiérarchique direct unique et clairement identifié.

Management de proximité

La configuration matricielle redéfinit le concept de management de proximité. Notamment parce qu'elles supposent une autonomie plus grande des agents, les structures matricielles affaiblissent ce management de proximité, qui n'a plus vocation à encadrer totalement l'activité des collaborateurs.

Par ailleurs, dans une structure matricielle en majeur, l'affirmation de la logique fonctionnelle sur la logique divisionnelle a entraîné le transfert de l'autorité aux sous-systèmes transversaux, au détriment des sous-systèmes géographiques ou thématiques. Du fait de l'éloignement plus marqué de l'encadrement, les agents peuvent se sentir en manque de référent immédiatement accessible, notamment dans les établissements composés de sites distants¹⁸⁷.

¹⁸⁴Entretien du XX/XX/2019

¹⁸⁵Entretien du 30/11/2019

¹⁸⁶Entretien d'Odile Jullien-Cottart le 16/07/2019

¹⁸⁷Nathalie Copalme en témoigne : « Avec [l'ancienne responsable jeunesse], on était dans le même bureau. On pouvait prévoir les choses beaucoup plus en amont. Maintenant, si je veux mettre en place une action culturelle, je ne suis qu'un maillon dans l'ensemble de la programmation suivie par la responsable de l'action culturelle. Je n'ai pas la réponse tout de suite (...). Les responsables collections et action culturelle doivent gérer de nombreuses demandes. Je ne suis pas beaucoup en relation avec eux » (entretien du XX/XX/2020).

L'atténuation du management de proximité entraîne également un contrôle amoindri du travail des agents, ce qui peut générer une certaine iniquité entre ces derniers.

La redéfinition du management local diffère selon les situations. Il est parfois considéré qu'un management à distance suffit. Mais certains établissements ayant fait ce choix reviennent sur leur décision. Au SCD de Lyon 1, la perte de référent local pour les agents a entraîné des dysfonctionnements, résolus par le rétablissement de postes d'adjoints sur les différents sites¹⁸⁸. Au SCD du Havre, les difficultés liées à l'absence d'encadrement local à la bibliothèque de l'institut universitaire de technologie (IUT), distante du site principal, a nécessité l'organisation d'une permanence hebdomadaire sur place d'un membre du comité de direction pour répondre aux questions des agents¹⁸⁹. Pour Muriel Coulon, le management à distance est possible, à condition que l'équipe distante soit suffisamment autonome, que cette autonomie soit cultivée, et que la direction se rende sur le site concerné très régulièrement¹⁹⁰.

Certains établissements instituent un encadrement tournant de leurs différents sites entre les encadrants fonctionnels transversaux. C'est le cas au SCD d'Angers avec le dispositif de « cadres semaine » : les six encadrants se répartissent sur les deux sites, dont ils assurent la responsabilité à tour de rôle. A Massy, les encadrants transversaux et la direction tournent chaque semaine entre les deux bibliothèques. Dans les deux cas, il a été observé que ce dispositif tournant ne remplaçait pas totalement l'encadrement de proximité pérenne, et qu'il était inconfortable et coûteux en temps de travail pour les encadrants.

Quand un encadrement local pérenne est maintenu dans les sites distants, il est souvent confié à des agents de corps ou de cadre d'emploi inférieur par rapport à la situation précédente. Dans les médiathèques de Choisy-le-Roi, des agents volontaires de catégorie C ont été nommés référents des annexes de quartier. Leur responsabilité se limite aux aspects strictement local, et leur rôle consiste principalement à faire remonter toutes les questions à la direction. Un membre de la direction, le responsable « proximité », est spécifiquement chargé de les accompagner¹⁹¹.

De l'avis d'Éric Anjeaux, la dimension locale ne doit pas pâtir de la mise en place d'une structure transversale. En se focalisant sur une centralisation accrue de l'organisation et en remontant toutes les compétences au niveau transversal, on peut perdre de vue les problématiques de terrain et voir la qualité de service s'amenuiser¹⁹². Pilotage transversal et gestion locale doivent donc s'équilibrer de façon cohérente.

D'autre part, l'affaiblissement du management de proximité doit être compensé par la mise en œuvre d'outils de gestion opérationnels. En effet, Mintzberg identifie cinq modes de coordination assurant l'intégration de l'organisation¹⁹³. Dès lors que le premier d'entre eux, « la supervision directe », assurée par une personne investie du travail des autres, est amoindri, il convient de

¹⁸⁸Entretien d'Odile Jullien-Cottart le 16/07/2019

¹⁸⁹Entretien de Mathilde Poulain le 17/05/2019

¹⁹⁰Entretien du 11/06/2019

¹⁹¹Entretien de Raphaële Gilbert le 24/05/2019

¹⁹²Entretien du 24/07/2019

¹⁹³H. Mintzberg, *The structuring of organizations : a synthesis of the research*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1978, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations, op. cit.*, p. 93

s'assurer que les autres modes de coordination sont suffisamment effectifs. Ces autres modes reposent sur la standardisation, c'est-à-dire sur une coordination précédant le travail. Il est ainsi possible de renforcer la « standardisation des procédés » en précisant les procédures décrivant le travail. Une meilleure « standardisation des résultats » peut être atteinte en spécifiant à l'avance les résultats à atteindre par la généralisation du management par objectifs. S'assurer que les agents ont reçu une formation adéquate à la réalisation de leur tâche, par le biais d'un plan de formation, permet de renforcer la « standardisation des qualifications ». Enfin, la « standardisation des normes » s'accroît par le partage de données et de croyances communes entre tous les agents, grâce à une communication interne adaptée.

2.3.3. Une communication interne intensifiée

L'interconnexion des sous-systèmes et des agents engendre une inflation de la communication interne. Celle-ci ne peut plus circuler, dans les sens descendant et ascendant, via le canal vertical de la ligne hiérarchique unique, qui n'existe plus. Les échanges entre la direction, l'encadrement intermédiaire et les agents se complexifient, rayonnent à travers tous les éléments de l'organisation¹⁹⁴. Cette libération de l'information est un des facteurs de décloisonnement organisationnel. C'est aussi une rupture avec le modèle fayoliste dans lequel le manager transmet l'information à ses collaborateurs. Son rôle est désormais de donner « du sens aux flux d'informations qui traversent son périmètre de responsabilités »¹⁹⁵.

Mais l'accroissement de ces flux d'informations entraîne une surcharge de travail importante. En effet, la multiplication des réunions, nécessitant parfois des déplacements sur des sites distants, et l'inflation des courriels empiètent sur le temps de travail des agents, à tous les niveaux de la hiérarchie, au détriment des tâches qu'ils ont à remplir. Pour Pierre Andricq¹⁹⁶ et Christophe Pérales¹⁹⁷, l'utilisation des outils numériques collaboratifs (agendas partagés, outils de veille collaborative) est indispensable pour communiquer à distance et limiter ainsi les réunions. Toutefois, la prise en main de ces outils peut rebuter. Anne-Laure Bonsergent, responsable du service communication des médiathèques de Massy, observe notamment que certains agents ne lisent pas leurs courriels, et que seules les réunions permettent de capter leur attention¹⁹⁸.

Ces dispositifs formels de communication, même s'ils sont très chronophages, sont d'autant plus indispensables que la communication informelle dans l'organisation décroît. Geneviève Tom constate que dans les médiathèques de Neuilly-sur-Seine, « une partie de la communication se faisait de façon informelle,

¹⁹⁴Christophe Pérales décrit cette dynamique au sujet de la gestion transversale des collections au SCD de L'UVSQ : « C'est tout d'abord que ce type d'organigramme condamne les différentes entités de la structure à communiquer (bien ou mal, c'est une autre affaire) entre elles : en effet, en regroupant les activités par grands pôles fonctionnels au lieu de sections, c'est désormais la chaîne du document, périodique ou imprimé, analogique ou numérique, qui devient transversale à l'organisation de travail. De l'entrée du document dans la bibliothèque (pôles collections et administration) à sa communication à l'utilisateur (pôle des services aux publics), en passant par son indexation (pôle du SID [service de l'informatique documentaire]) et son traitement physique (pôle collections), la chaîne logistique traverse tous les secteurs d'activité de la bibliothèque, obligeant les agents appartenant à des pôles différents et leurs encadrants à s'organiser entre eux afin de fluidifier l'ensemble du processus : c'est déjà une logique de responsabilisation, chaque étape du *workflow* dépendant de la précédente, et produisant ses effets sur la suivante » (C. Pérales, *Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres*, In : *Conduire le changement en bibliothèque*, op. cit., p. 52).

¹⁹⁵D. Autissier, K. Johnson, J.-M. Moutot, *L'innovation managériale*, op. cit., p. 18

¹⁹⁶Entretien du 05/07/2019

¹⁹⁷Entretien du 15/11/2019

¹⁹⁸Entretien du 30/11/2019

par les bureaux ; c'est plus difficile aujourd'hui »¹⁹⁹. Alors qu'elle constituait un mode de coordination essentiel dans les équipes homogènes des sections, représentant, selon Mintzberg, un mécanisme d'« ajustement mutuel »²⁰⁰, elle ne peut plus jouer ce rôle entre des agents ne partageant plus forcément le même espace de travail, et dont les fonctions se sont diversifiées.

La multiplication des dispositifs formels de communication ne satisfait pas toujours les agents, et certains, paradoxalement, se sentent moins informés et consultés qu'auparavant. Nathalie Copalme témoigne de cette difficulté quand elle déclare que « les sections travaillaient de façon autonome, elle avaient une forte activité, et on y réfléchissaient ensemble ; aujourd'hui, on ne nous demande pas forcément notre avis »²⁰¹. Cette frustration quant au défaut de communication descendante et ascendante peut également avoir pour origine une modification du périmètre d'action de chaque agent. Le fait est que le champ d'informations à partager et de sujets à soumettre à la réflexion collective s'est élargi. Alors que l'équipe d'une section pouvait échanger, au cours d'une réunion hebdomadaire et à la faveur de discussions informelles, sur tous les sujets constituant l'activité de la section, il est beaucoup plus difficile de porter à la connaissance et soumettre à la réflexion des agents toute l'activité d'un établissement. Pour Geneviève Tom, n'avoir qu'une connaissance partielle de l'activité produit un inconfort chez les agents²⁰², susceptibles de les mettre en difficulté quand il s'agit de renseigner les usagers.

2.3.4. Redéfinition de la division du travail

Une réorganisation transversale implique une redistribution des tâches dans l'équipe, instaurant une nouvelle division du travail. Les critères appliqués à cette redistribution influent sur la dynamique organisationnelle globale de l'établissement. La logique matricielle fait que les tâches des agents sont partagées entre plusieurs sous-systèmes (au moins deux), mais les modalités de répartition diffèrent considérablement entre les organisations. Selon les activités et les choix stratégiques, la mise en place d'un fonctionnement matriciel permet de renforcer la polyvalence, ou au contraire la spécialisation des collaborateurs. En outre, le niveau de précision dans l'attribution des tâches influe sur la façon dont les agents appréhendent, puis s'approprient le modèle de fonctionnement.

Polyvalence et spécialisation

Nous l'avons vu, les structures matricielles sont souvent plébiscitées pour leur capacité à abattre les cloisonnements thématiques, généralement observés dans les structures divisionnelles par sections. Ces dernières, de par leur critère de segmentation généralement thématique, avaient développé des spécialités par discipline ou par public et support. Toutes les activités des agents membres de ces sections étaient en relation avec ces thèmes. En positionnant les agents sur plusieurs fonctions différentes, et donc en les extrayant, au moins en partie, de leur spécialité thématique, les structures matricielles renforcent de fait la polyvalence. Celle-ci se déploie d'autant plus que les agents sont incités à prendre en charge des

¹⁹⁹Entretien du 24/10/2019

²⁰⁰H. Mintzberg, *The structuring of organizations : a synthesis of the research*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1978, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations, op. cit.*, p. 116

²⁰¹Entretien du XX/XX/2019

²⁰²Entretien du 24/10/2019

2. De la division à la transversalité : évolution des structures organisationnelles en bibliothèque

activités éloignées de leur fonctions initiales, et dans des domaines variés. Par exemple, à la bibliothèque Saint-Éloi, les agents sont tous positionnés sur des tâches réparties dans trois des quatre sous-systèmes transversaux (services aux publics, collections, action culturelle, communication), et chaque tâche est prise en charge par au moins deux agents. Les agents de la bibliothèque Robert-Sabatier, auparavant partagés entre sections adulte, jeunesse et musique-cinéma, participent désormais tous à l'activité des deux grands sous-systèmes (collections, accueil/action culturelle)²⁰³. Cette répartition large des agents sur la variété des tâches permet à l'ensemble de l'équipe d'avoir une vision étendue sur tous les aspects de l'activité de l'établissement, d'en comprendre les problématiques et d'en partager les objectifs globaux.

La possibilité offerte aux agents de s'inscrire sur des activités très différentes de celles auxquelles ils participaient jusque-là, ainsi que la vision élargie qui y est associée, est généralement appréciée des équipes. Dans les médiathèques de Massy, la participation volontaire aux actions culturelles de tout type est perçue par les agents comme une opportunité d'élargir leur horizon professionnel, et le premier vecteur de transversalité entre les sous-systèmes²⁰⁴. De plus, l'investissement dans des actions en lien avec les centres d'intérêt des individus est une source de satisfaction professionnelle toujours bienvenue, ainsi qu'un moyen de valoriser les compétences diverses²⁰⁵.

La polyvalence fonctionnelle des agents est également un facteur d'optimisation du travail : la mobilisation des agents sur une tâche, si le besoin s'en fait sentir, est d'autant plus simple que le nombre d'agents maîtrisant cette tâche est élevée. Ce phénomène s'observe particulièrement dans la gestion des plages de présence postée dans les espaces publics des établissements (postes de prêt/retour, renseignements, inscription, communication des documents en magasins, etc.). La polyvalence des agents sur ces « postes de service public », selon l'expression consacrée, constitue souvent la première activité transversale dans un établissement, même sans mise en place d'une structure matricielle plus aboutie. Elle facilite considérablement la gestion des plannings de service public en augmentant les ressources disponibles pour chaque poste, ainsi que la gestion des congés des agents. Néanmoins, comme le fait remarquer Geneviève Tom, cette polyvalence des agents en service public peut se traduire par une baisse de la qualité des renseignements donnés aux usagers, du fait de la présence d'agents non experts du domaine correspondant à chaque poste. Par exemple, les agents postés dans l'espace jeunesse ne sont plus systématiquement des spécialistes des collections jeunesse, et ne sont pas forcément capables d'apporter des renseignements très précis aux usagers. De ce fait, la dimension personnalisée des relations, qui se développe entre usagers habitués d'un établissement et bibliothécaires fins connaisseurs d'un domaine, a tendance à s'affaiblir. En revanche, cette polyvalence en service public permet d'offrir aux usagers une qualité d'accueil harmonisée à tous les postes²⁰⁶. Certains établissements laissent le choix aux agents des postes qu'ils souhaitent occuper, ou leur permettent de ne pas occuper les postes auxquels ils se sentent le moins capables d'apporter des renseignements de qualité²⁰⁷.

²⁰³Entretien de Fabienne Kerckaert et Lucie Leprevost-Grancher le 17/10/2019

²⁰⁴Entretien de Christine Baccarin, responsable du service collections, le 30/11/2019

²⁰⁵Entretien de Valérie Millet, assistante de conservation dans les médiathèques de Choisy-le-Roi, positionnée sur le développement des partenariats, la petite enfance et les accueils de classe, le 19/07/2019

²⁰⁶Entretien de Geneviève Tom le 24/10/2019

²⁰⁷Entretien du XX/XX/2019

Par ailleurs, certaines limites contraignent la mise en place d'une polyvalence très large. Tout d'abord, comme en témoigne Valérie Millet des médiathèques de Choisy-le-Roi, beaucoup d'agents « tiennent à leur spécialité », même s'ils apprécient le fonctionnement polyvalent²⁰⁸, et vont continuer à s'investir en priorité dans leurs domaines de prédilection. Ensuite, de l'avis de Fabienne Kerckaert²⁰⁹ comme de Geneviève Tom²¹⁰, la dynamique transversale liée au déploiement de la polyvalence peut être freinée par la conception architecturale du ou des bâtiments de l'établissement. Selon elles, la polyvalence perd de sa capacité opérationnelle si elle génère des déplacements trop nombreux, ou empêche toute dynamique de travail entre agents au sein d'un même espace.

Mais si les structures matricielles favorisent le déploiement de la polyvalence dans les habitudes de travail, elles permettent également, et souvent dans un même mouvement, de renforcer les mécanismes de spécialisation. En effet, la quasi-totalité des réorganisations matricielles en bibliothèque créent des sous-systèmes correspondant aux grandes fonctions transversales. Ces fonctions se voient donc pourvues de ressources spécialement mobilisées pour les prendre en charge au niveau de l'établissement, quand auparavant elles entraient dans le périmètre des sections, dont la spécialité était avant tout thématique, même s'il pouvait exister une segmentation fonctionnelle au sein de ces sections.

Cette spécialisation fonctionnelle permet tout d'abord d'harmoniser les pratiques à l'échelle de l'établissement. En établissant des procédures générales, les sous-systèmes transversaux incitent les agents à adopter des pratiques communes. Odile Jullien-Cottart constate ainsi qu'au SCD de Lyon 3, ce processus facilite la mise en cohérence des services proposés sur les différents sites²¹¹. Ce phénomène d'harmonisation garantit une équité dans les services apportés à tous les usagers, comme le précise Muriel Coulon²¹². Les sous-systèmes fonctionnels ont également pour avantage d'effacer les fonctions en doublon²¹³.

Au-delà de l'optimisation en personnels mobilisés, les réorganisations matricielles mutualisent les ressources et renforcent les compétences sur ces fonctions, aboutissant à une hausse de la qualité et une productivité accrue²¹⁴. Pour Pascale Alisier, la création de sous-systèmes fonctionnels transversaux a permis « de mettre l'accent sur des besoins sous-estimés auparavant » : le sous-système communication a défini une véritable stratégie de communication ; le sous-système action culturelle a facilité la participation de tous les agents, quel que soit leur cadre d'emploi, à la programmation²¹⁵. La réorganisation transversale de la gestion des collections peut se traduire par une spécialisation plus forte des agents, renforçant leur niveau d'expertise, notamment dans les bibliothèques municipales et intercommunales. En effet, la création d'un sous-système collections permet de rationaliser les processus de travail pour l'activité qui est souvent la plus

²⁰⁸Entretien du 19/07/2019

²⁰⁹Entretien du 17/10/2019

²¹⁰Entretien du 24/10/2019

²¹¹Entretien du 16/07/2019

²¹²Entretien du 11/06/2019

²¹³Christophe Pérales le constate : « On réalise parfois des gains non négligeables en termes de ressources humaines, par la suppression des redondances inutiles entre sections : c'est autant de gagné à réinvestir dans de nouveaux projets (...), ou des fonctions délaissées jusque-là, faute de moyens » (C. Pérales, *Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres*, In : *Conduire le changement en bibliothèque, op. cit.*, p. 53).

²¹⁴Entretien d'Éric Anjeaux le 30/07/2019

²¹⁵Entretien du XX/XX/2019

importante en termes de temps de travail interne. Alors que les tâches de veille documentaire, d'acquisition et de signalement étaient entièrement réalisées à l'échelle d'une section, elles sont désormais partagées à l'échelle du réseau, en attribuant aux agents des segments documentaires précis, désignés « référents » sur ces segments et gestionnaires d'un budget fléché. Logiquement, cette division horizontale du travail augmente la productivité générale, tout en développant l'expertise des agents²¹⁶. Ceux-ci disposent d'un temps de travail optimisé pour se consacrer à une gestion plus finement adaptée aux besoins des publics²¹⁷.

Cependant, si les agents gagnent en expertise sur leur segment documentaire, leur connaissance globale des collections peut se rétrécir à ce seul domaine, et amoindrir leur capacité à répondre aux demandes diverses des usagers, notamment s'ils ont vocation à occuper tous les postes de service public. Par ailleurs, certains agents peuvent ressentir une forme d'isolement à travailler seuls sur un segment de collection, ou avec des collègues distants, jusqu'à estimer « être plus cloisonnés qu'avant »²¹⁸. Selon Pierre Andricq, cette sensation s'explique par le fait que les agents qui partagent certaines fonctions, notamment les fonctions liées aux collections, ne partagent plus le même bureau²¹⁹. On retrouve ici le problème de perte de communication informelle due à la distance entre collègues²²⁰. En outre, ce renforcement de la spécialisation peut constituer une dissonance dans des réorganisations dont l'esprit est la valorisation du collectif. Fabienne Kerckaert et Lucie Leprevost-Grancher craignent que ce fonctionnement segmenté favorise un nouveau cloisonnement entre individus, « des acquéreurs qui gèrent leur collections sans s'adresser aux autres »²²¹.

Niveau de précision dans l'attribution des tâches

La division matricielle du travail est par nature plus complexe que la division du travail dans une structure divisionnelle. Nous l'avons vu, ces modalités de fonctionnement sont difficilement compréhensibles pour les équipes, d'autant plus quand elles étaient habituées à un fonctionnement pyramidal forcément plus lisible²²². Cette complexité peut générer un certain manque de visibilité dans la répartition des tâches. Raphaële Gilbert constate que dans les médiathèques de Choisy-le-Roi, « les agents ne savent pas trop qui fait quoi ». Selon elle, le fonctionnement matriciel a pour conséquence « un éparpillement encore plus fort que d'habitude »²²³. Particulièrement ressentie dans les premiers temps d'une réorganisation, l'impression de flou, si elle peut s'atténuer, ne disparaît pas toujours totalement, comme en témoigne Nathalie Copalme, quand elle admet oublier parfois quelles sont les tâches de ses collègues²²⁴. Cette imprécision, si elle est trop prononcée, peut empêcher de satisfaire deux besoins psychologiques basiques des équipes, identifiés par Marielle de Miribel comme le besoin de structure et le besoin de reconnaissance et d'appartenance. Le premier correspond au sentiment de sécurité qu'apporte un environnement normé et connu, définissant

²¹⁶R. Aïm, *L'Essentiel de la théorie des organisations*, op. cit., p. 136

²¹⁷Nathalie Copalme en témoigne : « Maintenant, on peut avoir des collections différentes dans les divers établissements du réseau. On peut en discuter entre les établissements. C'est un enrichissement pour le public » (entretien du XX/XX2019).

²¹⁸Entretien de Pierre Andricq et Sandrine Schneider du 05/07/2019

²¹⁹*Ibid.*

²²⁰Voir 2.3.3. Une communication interne intensifiée

²²¹Entretien du 17/10/2019

²²²Voir 2.3.2. Évolution des modalités managériales

²²³Entretien du 24/05/2019

²²⁴Entretien du XX/XX/2019

clairement les comportements de chacun, le second à la notion de positionnement de l'individu au sein d'un groupe, dans ses relations avec les autres membres du groupe²²⁵. Par ailleurs, comme elle le précise, si « les limites de territoire de chacun sont floues, [...] [cela] provoque inévitablement des recouvrements de territoire, sources de conflits interpersonnels »²²⁶. En outre, l'imprécision favorise également l'iniquité dans la quantité de travail entre les agents, elle aussi génératrice de conflit²²⁷.

Pour lutter contre cette confusion, certains établissements adoptent des dispositifs renforçant la précision dans l'attribution des tâches, et améliorant la connaissance de cette attribution au sein de l'équipe. Les agents des médiathèques de Massy disposent de fiches de poste extrêmement précises, consignnant l'ensemble des tâches que doit remplir chaque agent. Pour Cindy Perez, en rendant visible l'ensemble des tâches, ces fiches de poste valorisent le travail des agents²²⁸. Elles constituent également un support fiable pour l'évaluation des collaborateurs, de l'avis d'Anne-Laure Bonsergent²²⁹. Néanmoins, arriver à ce niveau de précision demande beaucoup de travail à l'équipe de direction, pour élaborer et pour mettre à jour ces fiches de poste en fonction des évolutions dans les services proposés, ou de la mobilité des agents. Par ailleurs, cette précision peut basculer dans la rigidité, si les agents se limitent au contenu de leur fiche de poste, au détriment de l'entraide spontanée entre collègues.

En outre, un cadre définissant de façon trop rigide le travail des agents, dans une approche en définitive assez taylorienne, nuit au développement de leur autonomie, les marges de manœuvre n'étant pas suffisantes pour qu'elle se déploie²³⁰. Le risque est également de ne pas créer les conditions favorables à l'innovation. En effet, les équipes, pour qu'elles produisent des idées nouvelles, ont besoin d'un certain « *slack* organisationnel », du « mou » dans les modalités de fonctionnement²³¹. Ces « espaces de liberté pour les créateurs »²³² peuvent être fortement réduits par une formalisation trop importante de l'activité des collaborateurs.

2.3.5. Apprenance et innovation

Les structures matricielles, en abolissant la verticalité hiérarchique propre aux structures plus cloisonnées, accentuent l'autonomie des collaborateurs, initiant de ce fait un mouvement de décentralisation à la base de la hiérarchie. Il convient toutefois que les encadrants acceptent « de perdre [leur] pouvoir sur [leurs] collaborateurs, de les rendre indépendants [d'eux] »²³³. Ce gain d'autonomie constitue pour certains agents une véritable libération de leur potentiel. Nathalie Copalme indique que ce processus a renforcé son implication, en investissant de

²²⁵M. de Miribel (dir.), *Diriger une bibliothèque, un nouveau leadership*, Éditions du Cercle de la Librairie, Paris, 2016, p. 124

²²⁶*Ibid.*, p. 214

²²⁷Entretien de Valérie Millet le 19/07/2019

²²⁸Entretien du 30/11/2019

²²⁹Entretien du 30/11/2019

²³⁰F. Alexandre-Bailly *et al.*, *Comportements humains et management*, *op. cit.*, p. 272

²³¹P. Lorino, *Organisation et innovation : l'organisation à la française*, *Réalités industrielles - Annales des Mines*, 1998, novembre, p. 27-32

²³²G. David, Contribution à l'étude du *slack* organisationnel : le cas des dépenses d'investissements dans une grande entreprise industrielle, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2012/2, n° 254, p. 59-68, <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2012-2-page-59.htm>, page consultée le 10/02/2020

²³³F. Alexandre-Bailly *et al.*, *Comportements humains et management*, *op. cit.*, p. 279

nouveaux domaines d'activité²³⁴. Cindy Perez, au profil très indépendant, affirme se sentir libérée du « maternage »²³⁵ caractéristique du management des sections. Pour autant, cette autonomie renforcée implique un minimum de prérequis. Muriel Coulon considère que les équipes doivent posséder une maturité suffisante²³⁶ et un socle de compétences solide, quitte à pallier les manques avec de la formation²³⁷. Pour Valérie Millet, les agents doivent faire preuve d'une capacité d'adaptation importante, de dynamisme et d'organisation individuelle, mais aussi savoir s'affirmer au sein du collectif et gérer un stress plus important du fait de la responsabilisation²³⁸. Or, les individus ne montrent pas tous les mêmes aptitudes à l'autonomie. Comme l'expliquent Alexandre-Bailly *et alii*,

Certains salariés peuvent refuser de prendre l'autonomie qui leur est déléguée, par peur, souvent inconsciente, de se mettre en danger et de perdre une protection contre des angoisses qui les traversent. Ainsi, pour ceux qui ont pris l'habitude d'obéir, se trouver tout à coup dans une situation qui leur permet de prendre des initiatives et de faire à leur façon représente une nouveauté inquiétante. (...) Un autre risque est celui de l'exposition de soi aux yeux de tous. En dévoilant sa personnalité à travers son travail, le salarié court le risque de se sentir jugé en tant que personne et non dans son simple rôle professionnel²³⁹.

Fabienne Kerckaert et Lucie Leprevost-Grancher constatent, en effet, que cette responsabilisation des agents n'est pas forcément applicable à tous les collaborateurs²⁴⁰. Selon elles, la préexistence d'un fonctionnement très hiérarchisé ne facilite pas le déploiement de procédures visant à responsabiliser les agents, surtout si ces derniers ont connu cet environnement de nombreuses années. Cindy Perez constate ainsi que certains de ses collègues « paniquent quand ils doivent prendre des décisions en autonomie »²⁴¹. Le renforcement de l'autonomie doit donc s'accompagner de l'institutionnalisation du droit à l'erreur afin de dédramatiser la prise de décision²⁴², mais aussi de la valorisation des compétences diverses, susceptibles d'enrichir le collectif.

De fait, la logique matricielle constitue un cadre favorable au développement de l'apprenance. En profitant d'une possibilité accrue d'investissement sur des domaines variés, les agents développent de nouvelles compétences, et les diffusent dans l'équipe à la faveur des projets communs²⁴³. Selon Argyris, cette dynamique fait des établissements parvenant à l'installer des « organisations apprenantes », en reflétant les apprentissages constants de ses membres pour mieux s'adapter aux contraintes de son environnement²⁴⁴. Cette inclinaison organisationnelle pour l'apprenance peut être appuyée par des dispositifs spécifiques. Au SCD de Lyon 3, les agents sont invités à présenter leur activité à leurs collègues lors de séances

²³⁴Entretien du XX/XX/2019

²³⁵Entretien du 30/11/2019

²³⁶Voir 3.2.1. Choix d'une stratégie de changement

²³⁷Entretien du 11/06/2019

²³⁸Entretien du 19/07/2019

²³⁹F. Alexandre-Bailly *et al.*, *Comportements humains et management*, *op. cit.*, p. 278-279

²⁴⁰Entretien du 17/10/2019

²⁴¹Entretien du 30/11/2019

²⁴²C. Pérales, *Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres*, In : *Conduire le changement en bibliothèque*, *op. cit.*, p. 56

²⁴³Cindy Perez témoigne de ce processus, quand elle déclare être « beaucoup montée en compétences ; le fait de travailler dans les groupes projets avec des gens qui ont des compétences diverses, on apprend plein de choses » (entretien du 30/11/2019).

²⁴⁴C. Argyris, D. Schön, *Theory in Practice : Increasing Professional effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass, 1974, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, *op. cit.*, p. 75

spécifiques²⁴⁵. Dans les médiathèques de Choisy-le-Roi, les agents ont été répartis dans les bureaux par la direction en fonction de leurs compétences : ce ne sont plus des compétences similaires qui les réunissent, mais des compétences complémentaires, afin de générer des échanges informels fructueux²⁴⁶. Le réaménagement des bureaux permet également de favoriser le transfert de connaissances entre agents expérimentés et nouveaux venus, en réunissant anciens et nouveaux dans un même espace. Gildas Illien a expérimenté ce dispositif à la bibliothèque du MNHN pour compenser la perte de savoir due à un renouvellement conséquent des effectifs, mais aussi pour stimuler l'échange de compétences intergénérationnel : les plus âgés transmettent leur expérience, et les plus jeunes les accompagnent dans l'utilisation des outils numériques²⁴⁷. Pour Valérie Millet, si ce dispositif renforce la cohésion de groupe, il ne facilite pas la communication entre agents travaillant régulièrement sur des activités communes²⁴⁸.

Par ailleurs, comme indiqué plus haut²⁴⁹, l'autonomie des agents, associée à des modalités de fonctionnement transversales, est un facteur d'innovation. Mathilde Poulain constate ainsi que les agents du SCD du Havre s'impliquent plus qu'avant dans des projets dont ils sont à l'initiative²⁵⁰. À la bibliothèque Robert-Sabatier, des projets émergent de la coopération de collègues qui ne travaillaient jamais ensemble quand l'établissement était segmenté en sections²⁵¹. Pour autant, l'innovation ne peut se déployer vraiment qu'à condition d'instaurer un droit à l'expérimentation pour les collaborateurs, rarement inscrit dans la culture traditionnelle des organisations²⁵². Christophe Pérales remarque que cette capacité innovatrice des structures matricielles peut être accentuée et organisée par l'intervention de coordinateurs de projets, qui facilitent la coopération entre sous-systèmes à l'intersection des matrices²⁵³.

2.3.6. Modification de la culture d'établissement et du climat général

Le décloisonnement de la structure organisationnelle, à la faveur d'une réorganisation, entraîne une modification de la culture de l'organisation. Alors que la structure divisionnelle a tendance à instaurer des cultures de section, la mise en place de modalités transversales reconfigure, voire construit et promeut une culture commune à tous les agents. Gildas Illien a constaté l'émergence d'une culture commune dans son établissement du fait de la réorganisation²⁵⁴. Anne-Laure Bonsergent ressent qu'aujourd'hui, elle « fait partie d'un réseau », et qu'elle « aime faire la promotion des deux médiathèques »²⁵⁵. Pour Valérie Millet, la transversalité permet de « créer un sentiment de travail partagé »²⁵⁶. L'impact positif du renforcement de la culture d'établissement est indéniable selon

²⁴⁵Entretien d'Odile Jullien Cottard le 16/07/2019

²⁴⁶Entretien de Raphaële Gilbert le 24/05/2019

²⁴⁷Entretien du 10/10/2019

²⁴⁸Entretien du 19/07/2019

²⁴⁹Voir 1.2.5. Autonomisation des agents et innovation

²⁵⁰Entretien du 17/05/2019

²⁵¹Entretien de Fabienne Kerckaert et Lucie Leprevost-Grancher le 17/10/2019

²⁵²S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations, op. cit.*, p. 76

²⁵³Entretien du 15/11/2019

²⁵⁴Entretien du 10/10/2019

²⁵⁵Entretien du 30/11/2019

²⁵⁶Entretien du 19/07/2019

Geneviève Tom, notamment parce qu'il facilite l'acceptation du projet d'établissement dans son ensemble²⁵⁷.

Toutefois, si la mise en place d'une structure transversale abat les cloisons entre sections, l'apparition de frontières entre les nouveaux sous-systèmes n'est pas impossible. Ces frontières peuvent apparaître à différents niveaux de la structure organisationnelle. Ces nouveaux cloisonnements apparaîtront d'autant plus si la structure de l'organisation est de type fonctionnel²⁵⁸, mais les structures matricielles en majeur ne sont pas totalement à l'abri de ce phénomène²⁵⁹. Dans un réseau étendu, des séparations peuvent apparaître entre les sous-systèmes fonctionnels réfléchissant à l'échelle globale, revendiquant l'expertise, et les sous-systèmes gérant l'activité au niveau local, affirmant avoir la connaissance du terrain²⁶⁰. Comme l'indique Éric Anjeaux, le fossé entre niveaux central et local peut s'installer « si l'articulation entre fonctions transverses et fonctions de proximité n'est pas bien définie, et si les personnels restent figés dans leurs fonctions »²⁶¹. Pour éviter la réapparition d'antagonismes de mission²⁶², la dynamique transversale doit être régulièrement réaffirmée²⁶³.

Parallèlement à ces transformations culturelles, le déploiement de la transversalité est susceptible de modifier son climat, apaiser une situation conflictuelle, ou être source de nouvelles tensions entre les agents. En instaurant la diversité des relations, les conflits interpersonnels se sont atténués dans les médiathèques de Choisy-le-Roi²⁶⁴. En même temps, l'autonomie et la responsabilisation accrues des agents, leur plus grande implication dans les projets renforcent les enjeux. Découlant de l'émulation transversale, les frictions entre collègues, encadrants ou non, peuvent devenir plus fréquentes, notamment pour l'obtention des ressources ou la priorisation dans la mise en œuvre des projets.

En outre, tout changement majeur dans une organisation génère des tensions entre ses membres, dont les causes sont généralement diverses, jusqu'à la stabilisation de la situation. Pour cette raison, les pilotes de changement doivent s'interroger sur les dispositifs à adopter pour concevoir, mettre en œuvre et accompagner ce changement.

²⁵⁷Entretien du 24/10/2019

²⁵⁸Voir 2.2.3. La structure fonctionnelle

²⁵⁹Par exemple, Frédéric Saby identifie un risque de « nouvelles féodalités » constituées par les responsables des sous-systèmes fonctionnels transversaux, niveau hiérarchique le plus élevé parmi les encadrants intermédiaires du SID de l'université Grenoble-Alpes (entretien du 23/05/2019). Dans les médiathèques de Massy, des phénomènes de cloisonnement sont observés au sein du sous-système transversal des collections, divisé en segments documentaires (entretien de Christine Baccarin, responsable du sous-système des collections, le 30/11/2019).

²⁶⁰Dans les bibliothèques de la communauté d'agglomération d'Épinal, selon les points de vue, le niveau central est associé à l'expertise ou à la technocratie, le niveau local à l'adaptation au terrain ou à l'incompétence (entretien de Marianne Masson le 21/09/2019)

²⁶¹Entretien du 30/07/2019

²⁶²Voir 1.2.4. Décloisonnement et transversalité

²⁶³À la Bulac, les réunions hebdomadaires du comité de direction ont pour but de coordonner l'activité et de fluidifier la circulation de l'information entre les sous-systèmes (entretien de Marie-Lise Tsagouria le 08/10/2019) ; le SCD d'Angers met en place des groupes de travail transversaux pérennes (entretien de Nathalie Clot le 06/06/2019) ; les médiathèques de la ville Alpha instaurent des groupes de réflexion temporaires (entretien de Pascale Alisier le XX/XX/2019).

²⁶⁴Entretien de Raphaële Gilbert le 24/05/2019

3. LE PROCESSUS DE RÉORGANISATION

En redéfinissant en profondeur les modalités de travail en commun, le changement de structure organisationnelle constitue un bouleversement majeur pour les agents de l'établissement concerné. Or, comme l'ont montré Schachter, Ellertson, McBride et Gregory, la productivité d'un groupe de travailleurs dépend largement de son adhésion aux normes de production²⁶⁵. Le succès d'une réorganisation interne, devant se traduire par une augmentation de la performance de l'établissement, repose essentiellement sur l'acceptation des agents qui y donneront corps. Cependant, cette adhésion est rarement acquise d'avance, et des mécanismes de résistance peuvent apparaître dans l'équipe. C'est pourquoi il convient de mettre en œuvre une stratégie permettant de provoquer l'adhésion, en dépassant les résistances, à l'aide d'une approche managériale adaptée.

3.1. COMPRENDRE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

3.1.1. Le concept de résistance

Pour reprendre Mintzberg, « la conception d'une structure est une affaire difficile, car la structure représente les forces bien établies de l'habitude, de la tradition, et aussi du pouvoir. Toucher à ces forces suscite souvent de fortes résistances »²⁶⁶. En effet, dans de nombreux cas, la perspective d'un changement important au sein d'une organisation suscite auprès d'une part conséquente du personnel inquiétude et rejet. Si la majorité des répondants au questionnaire considèrent que l'équipe de leur établissement a réagi « globalement positivement » à la réorganisation (neuf bibliothèques municipales et intercommunales sur dix, et vingt bibliothèques universitaires et de grand établissement sur vingt-deux), il s'agit d'une impression globale, après coup, de ces répondants. Or, les entretiens font régulièrement mention de l'opposition d'une partie des agents, au moins au début du processus. Agnès Marcetteau indique ainsi que la réorganisation de la bibliothèque municipale de Nantes a rencontré « beaucoup de résistance »²⁶⁷. Christophe Pérales témoigne que la tension était vive à l'occasion du changement de structure organisationnelle au SCD de l'université Paris Diderot²⁶⁸.

En fonction des situations, cette opposition peut caractériser une proportion plus ou moins importante des agents, et être plus ou moins virulente. Elle reste néanmoins, dans tous les cas, un obstacle à dépasser. Si, du fait des relations hiérarchiques qu'il entretient avec ses collaborateurs, un manager ne peut avoir qu'une connaissance partielle des opinions au sein de son établissement²⁶⁹, il doit tout de même tenter de comprendre au plus tôt les mécanismes de résistance afin d'évaluer l'opposition initiale qu'il devra surmonter et de préparer sa stratégie. De plus, cette analyse peut faire évoluer son regard sur les formes diverses de

²⁶⁵S. Schachter, N. Ellertson, D. McBride, D. Gregory, An Experimental Study of Cohesiveness and Productivity *Human Relations*, 1951, vol. 3, n° 4, pp. 229-238, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872675100400303>, page consultée le 11/02/2020

²⁶⁶H. Mintzberg, *The structuring of organizations : a synthesis of the research*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1978, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations, op. cit.*, p. 121

²⁶⁷Entretien du 12/06/2019

²⁶⁸Entretien du 15/11/2019

²⁶⁹F. Alexandre-Bailly *et al.*, *Comportements humains et management, op. cit.*, p. 107

résistance, afin de les considérer comme une partie intégrante du processus de changement, et potentiellement constructive car nécessitant pour être dépassée d'échanger des arguments et de démontrer la pertinence de la réorganisation²⁷⁰. Pour cela, le manager doit savoir adopter une position d'écoute, et dépasser les éventuels *a priori* qu'il peut avoir sur le positionnement de ses collaborateurs, ou sur le concept de « résistance au changement ».

Ce concept est souvent évoqué pour expliquer les obstacles dressés à la mise en place d'une évolution. Il traduit « la capacité des individus d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage [l'organisation] »²⁷¹. Mais comme le montre Soparnot, c'est une notion « fourre-tout » qui masque une diversité de résistances, actives ou passives²⁷², individuelles ou collectives²⁷³. Elle est souvent associée à l'obstruction de la base, alors que la résistance peut apparaître à tous les niveaux hiérarchiques. Marie-Lise Tsagouria précise ainsi que les opposants les plus virulents de la réorganisation de la Biulo en Bulac étaient les conservateurs (agents de catégorie A, cadres) de la Biulo²⁷⁴. Au SCD du Havre, les réticences au changement s'exprimaient jusque dans l'équipe de direction²⁷⁵. De plus, cette résistance est généralement assimilée à un comportement irrationnel, ce qui peut empêcher « de comprendre en profondeur les « bonnes raisons », les rationalités d'acteurs sur lesquelles se fondent les conservatismes »²⁷⁶. En effet, pour Crozier et Friedberg, « la résistance au changement est l'expression légitime d'une analyse rationnelle des risques encourus par les individus lors d'un changement »²⁷⁷. Néanmoins, le comportement d'un individu confronté au changement peut s'inscrire dans deux catégories distinctes sans pour autant s'exclure l'une l'autre : la comparaison rationnelle des avantages et inconvénients du changement à l'aune de sa situation et ses valeurs personnelles, mais aussi « des comportements liés à un sentiment de rupture, plus ou moins conscient, dû à la perte de ses repères dans l'organisation », ces deux catégories de réactions pouvant s'exprimer différemment²⁷⁸. La typologie thématique des facteurs de résistance de Soparnot permet de définir plus précisément le phénomène. Elle distingue six facteurs : la résistance psychologique, la résistance identitaire, la résistance politique, la résistance collective, la résistance culturelle et la résistance cognitive²⁷⁹.

²⁷⁰Courpasson, Dany et Clegg ont forgé à ce propos le concept de « *resisting* » (D. Courpasson, F. Dany, S. Clegg, *Resisters at Work : Generating Productive Resistance in the Workplace*, *Organization Science*, vol. 23, n°3, mai-juin 2012, p. 801-819, https://www.researchgate.net/publication/286981931_Resisters_at_work_Generating_productive_resistance_in_the_work_place, page consultée le 14/02/2020

²⁷¹R. Soparnot, Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus, *Recherches en sciences de gestion*, 2013, n° 97, p. 23-43, <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-4-page-23.htm>, page consultée le 12/02/2020

²⁷²Autissier, Johnson et Moutot parlent de « forces inhibitrices » : « Il n'y a pas d'actions *contre* mais pas d'actions *pour* créant une forme d'immobilisme qui détruit la dynamique de transformation et maintient les systèmes sociaux dans un état stationnaire » (D. Autissier, K. Johnson, J.-M. Moutot, *L'innovation managériale*, *op. cit.*, p. 73-74)

²⁷³R. Soparnot, Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus, *Recherches en sciences de gestion*, *op. cit.*

²⁷⁴Entretien du 08/10/2019

²⁷⁵Entretien du 17/05/2019

²⁷⁶F. Dupuy, *Sociologie du changement*, Paris, Dunod, 2004, cité par B. Bernard, *Management public*, *op. cit.*, p. 141

²⁷⁷M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977, cité par F. Alexandre-Bailly *et al.*, *Comportements humains et management*, *op. cit.*, p. 294

²⁷⁸F. Alexandre-Bailly *et al.*, *Comportements humains et management*, *op. cit.*, p. 316

²⁷⁹R. Soparnot, Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus, *Recherches en sciences de gestion*, *op. cit.*

3.1.2. Les différents types de résistance

La résistance psychologique

Le facteur de résistance psychologique est le résultat de l'anxiété provoquée par le changement. Une réorganisation bouscule les repères et génère du stress : la stabilité psychologique des individus peut en être affectée. Cette forme de résistance diffère considérablement en fonction de la personnalité des individus, de leurs dispositions psychologiques. L'intolérance au changement, l'aversion au risque ou la peur de l'inconnu sont plus ou moins prononcées chez les personnes²⁸⁰.

Sur le fait que ce comportement serait particulièrement marqué chez les agents les plus âgés, les avis diffèrent. Christophe Pérales constate que les anciennes générations, modelées par les structures pyramidales depuis le début de leur carrière, ont du mal à s'adapter aux réorganisations matricielles²⁸¹. Pour Muriel Coulon, la résistance au changement n'est pas un phénomène générationnel, et l'intolérance à la nouveauté s'observe aussi bien chez les plus jeunes que les plus âgés²⁸².

La résistance identitaire

Les fonctions des individus, leur position dans l'organisation et la relation qu'ils entretiennent avec elle participent de leur identité, de leur représentation d'eux-mêmes. Toute modification dans ces domaines est donc susceptible de remettre en question l'identité des agents concernés, les installant dans une position d'attentisme, de retrait ou d'opposition vis-à-vis de ce changement.

Ainsi, Mathilde Poulain a constaté que la possibilité donnée aux magasiniers (agents de catégorie C) d'exemplariser²⁸³ des documents heurtait les bibliothécaires assistants spécialisés (Bibas, agents de catégorie B), qui considéraient que cette tâche était constitutive de leur identité métier²⁸⁴. À la bibliothèque municipale de Nantes, l'élargissement de l'offre d'animations à destination du public a provoqué chez certains agents une impression de remise en cause de leur identité, ces derniers considérant que cette activité n'entraîne pas dans les fonctions de bibliothécaire²⁸⁵. Selon Muriel Coulon, l'identité professionnelle des agents en bibliothèque de lecture publique est traditionnellement liée aux sections par publics et thèmes. De ce fait, toute réorganisation transversale installant une logique fonctionnelle bouleverse potentiellement ces identités²⁸⁶.

²⁸⁰Les agents cherchant à éviter toute prise de risque sont particulièrement sujets au biais de comportement appelé « biais de statu quo » (ou biais d'inertie), reflétant un positionnement psychologique selon lequel toute nouveauté engendre plus de risques que d'avantages, et la prudence invite à conserver une situation à l'identique (C. Louard, Quand l'économie s'intéresse à nos comportements, In : *CNRS, le journal*, mis en ligne le 09/10/2017, <https://lejournald.cnrs.fr/articles/quand-leconomie-sinteresse-a-nos-comportements>, page consultée le 18/10/19).

²⁸¹Entretien du 15/11/2019

²⁸²Entretien du 05/12/2019

²⁸³Voir glossaire

²⁸⁴Entretien du 17/05/2019

²⁸⁵Entretien d'Agnès Marcetteau le 12/06/2019

²⁸⁶Entretien du 02/05/2019. C'est probablement ce que ressentent les agents de la bibliothèque municipale de Nantes qui considèrent que l'abandon du fonctionnement en section a tué l'identité professionnelle (entretien d'Agnès Marcetteau le 12/06/2019). Geneviève Tom constate que cette opinion était particulièrement partagée, dans les prémisses de la réorganisation des médiathèques de Neuilly-sur-Seine, par les agents travaillant en section jeunesse et en section musique (entretien du 24/10/2019).

La résistance politique

Ce facteur de résistance concerne les stratégies d'acteurs et jeux de pouvoir des membres de l'organisation. Selon Crozier et Friedberg, le pouvoir ne doit pas être perçu dans une conception hiérarchique formelle, mais plutôt dans une conception relationnelle : il s'exprime dans la capacité à obtenir l'avantage dans les termes de l'échange entre les acteurs. Le pouvoir des acteurs découle de leur contrôle d'une « zone d'incertitude » plus ou moins importante pour l'organisation. Les auteurs distinguent quatre types de zones d'incertitude : la maîtrise d'une compétence particulière, la maîtrise du lien entre l'organisation et son environnement, la maîtrise de l'information, et la maîtrise des zones d'incertitude qui découlent de l'application des règles organisationnelles²⁸⁷. De ce fait, tous les agents sont susceptibles d'exercer une forme de pouvoir, à tous les niveaux de l'échelle hiérarchique. Les relations de pouvoir basées sur ces zones d'incertitude sont issues d'un cadre organisationnel donné et stable depuis un temps parfois long. La reconfiguration des zones d'incertitude suite à une réorganisation formelle menace donc le pouvoir installé des agents, ce qui peut être mal perçu²⁸⁸.

La résistance collective

Pour Mayo, le système social dans lequel évolue un individu influe sur son comportement à l'égard du changement²⁸⁹. Dans un groupe, les individus s'influencent les uns les autres, et partagent un sentiment d'appartenance. La cohésion d'un groupe se manifeste par un certain degré de conformisme, une tendance à rejeter les membres déviants et une méfiance plus ou moins affirmée envers l'extérieur. Un groupe peut constituer un véritable acteur de l'organisation, défendant ses propres intérêts.

Dans un fonctionnement divisionnel, les sections peuvent former des groupes dont le degré de cohésion est élevé, régis par des normes partagées par tous les membres. Ces groupes peuvent se montrer hostiles à tout changement qui pourrait redéfinir leur équilibre interne, et tous les membres peuvent tenir des positions similaires si la dynamique de groupe est forte²⁹⁰.

La résistance culturelle

Les membres d'une organisation intériorisent et partagent les valeurs qui constituent la culture de cette organisation²⁹¹. Cette culture est très profondément ancrée, notamment chez les agents présents dans l'établissement depuis longtemps, même s'ils n'en n'ont pas toujours pleinement conscience. Cependant, comme l'explique Muriel Coulon, plus un changement va porter des valeurs contraires à la

²⁸⁷M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, op. cit., p. 154

²⁸⁸Autissier, Johnson et Moutot constatent notamment que « les principes d'innovation managériale remettent en question le modèle classique et tendent à redistribuer le pouvoir dans l'entreprise, ce qui crée des résistances et des blocages, notamment de la part de ceux qui détiennent ce pouvoir » (D. Autissier, K. Johnson, J.-M. Moutot, *L'innovation managériale*, op. cit., p. 25).

²⁸⁹E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Londres, MacMillan, 1933, cité par R. Soparnot, Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus, *Recherches en sciences de gestion*, op. cit.

²⁹⁰Une situation de ce type a été observée au SCD de Lyon 3, qu'Odile Jullien-Cottart décrit comme une « guerre de clocher » où s'exprimaient des réactions de défense des intérêts des équipes diverses (entretien du 16/07/2019). Dans certaines sections des médiathèques de Massy, les agents exprimaient la même opinion vis-à-vis de la réorganisation, sous l'effet d'un esprit de corps particulièrement développé et d'une influence mutuelle.

²⁹¹Voir 1.2.6. Accompagnement d'une fusion d'établissements

culture de l'établissement, plus il rencontrera de la résistance de la part des agents²⁹².

Comme l'ont montré Siehl et Martin, il peut exister des sous-cultures au sein d'une organisation, véhiculant des valeurs spécifiques, voire contradictoires entre elles²⁹³. On retrouve ici l'influence du groupe et de son degré de cohésion sur les représentations des individus. Christelle Quillet distingue un profil type de résistant au SCD de Rouen : ceux qui n'ont jamais exercé ailleurs²⁹⁴. Il est probable que l'inclinaison plus forte de ces agents au rejet du changement s'explique par le fait qu'ils n'aient connu qu'une culture d'établissement, et qu'il leur est particulièrement difficile de se représenter des fonctionnements différents.

La résistance cognitive

La résistance cognitive est liée aux connaissances et compétences des membres de l'organisation. Crozier et Friedberg remarquent que tout changement demande aux individus d'acquérir « de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, de nouvelles capacités collectives »²⁹⁵. Selon la théorie de la dissonance cognitive de Festinger, un changement est susceptible de provoquer des contradictions entre éléments cognitifs chez les individus, à savoir des divergences entre les attitudes correspondant aux valeurs des personnes, et les comportements demandés par le changement. Pour sortir de cette situation inconfortable, les individus chercheraient, consciemment ou non, à rétablir une consonance²⁹⁶. Or, si les individus ont consenti à de grands efforts pour accéder à une situation leur convenant, signe d'une consonance cognitive, ils peuvent refuser de fournir de nouveaux efforts pour acquérir de nouvelles connaissances et compétences exigées par le changement.

D'autres peuvent ressentir de la crainte devant les apprentissages nécessaires, une peur de ne pas avoir les capacités requises pour assurer leur nouvelles fonctions²⁹⁷. En outre, selon Muriel Coulon, les personnels de bibliothèque ont tendance à considérer que la compétence découle de la discipline ou du segment documentaire maîtrisé. Abandonner la gestion d'un segment documentaire reviendrait donc à renoncer à ses compétences.

A contrario, un changement organisationnel peut rétablir une forme de consonance chez les personnels qui ont développé des compétences spécifiques et qui voient ces compétences valorisées²⁹⁸.

²⁹²Nathalie Copalme témoigne de la rupture ressentie à l'annonce de la réorganisation des médiathèques de la ville Alpha : « On portait des convictions auxquelles j'avais adhéré. Il y avait un côté passionnel. C'était difficile même sur le plan émotionnel. Et le fait de devoir travailler avec [certains collègues], c'était impossible parce qu'on ne partageait rien sur la conception du métier » (entretien du XX/XX/2019).

²⁹³C. Siehl, J. Martin, The Role of Symbolic Management : How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture ?, In : J.G. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim and R. Stewart (Eds.), *Leaders and Managers : International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership* (vol. 7), Elmsford, Pergamon Press, 1984, p. 227-239, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations, op. cit.*, p. 178

²⁹⁴Entretien du 30/08/2019

²⁹⁵M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977, cité par R. Soparnot, Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus, *Recherches en sciences de gestion, op. cit.*

²⁹⁶L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston, Row, Peterson, 1957, cité par F. Alexandre-Bailly et al., *Comportements humains et management, op. cit.*, p. 314

²⁹⁷Mathilde Poulain reconnaît que cette peur était très présente chez les personnels du SCD du Havre (entretien du 17/05/2019).

²⁹⁸Certains agents de catégories C et B du SCD du Havre, qui avaient acquis un savoir-faire significatif dans certaines activités, étaient plutôt favorables à une réorganisation qui reconnaîtrait leur nouvelles compétences acquises (entretien de Mathilde Poulain le 17/05/2019).

La perspective d'un changement organisationnel peut également rencontrer de la résistance des agents si ces derniers ne comprennent pas les raisons ou son importance stratégique²⁹⁹. L'incompréhension peut s'expliquer par une communication défailante de la part des pilotes du changement, ou par un désintérêt des agents. Ce désintérêt peut avoir pour origine le doute sur l'effectivité réelle du changement annoncé³⁰⁰. L'imprécision du processus de changement peut aussi être à l'origine d'anxiété pour les agents et de rejet potentiel³⁰¹.

Limiter le développement des résistances

Identifier pour chaque agent, dès les premiers temps du processus de réorganisation, les raisons qui suscitent chez lui un positionnement résistant permet d'apporter très tôt des réponses adaptées aux inquiétudes, et éviter que cette résistance initiale ne s'installe tout au long du processus. En effet, certaines causes de résistance sont relativement superficielles, et peuvent être dépassées en apportant des éclaircissements (certains cas de résistance psychologique ou cognitive, notamment). La peur de l'inconnu, par exemple, peut être atténuée en affirmant à l'équipe que le retour en arrière est possible si les modifications apportées ne sont pas satisfaisantes³⁰². La crainte de ne pas avoir les compétences nécessaires peut être apaisée avec l'annonce de formations adaptées. À cette fin, le manager doit installer une relation de confiance avec ses collaborateurs pour qu'un dialogue puisse s'installer.

Les types de résistance reliées aux normes, valeurs et représentations (résistances identitaire, collective et culturelle), nécessitent généralement une modification de ces éléments pour s'effacer, ce qui représente un processus beaucoup plus long, basé sur l'installation et l'efficacité de nouvelles modalités de travail. Il s'agit de convaincre les individus par l'expérience pour modifier leur culture partagée. C'est pourquoi il faut rapidement mettre en avant les premiers effets positifs des évolutions organisationnelles, qui intégreront progressivement la ou les cultures des agents. Par exemple, les établissements, où certaines activités sont organisées de manière transversale, ont vu leur culture évoluer pour intégrer ce fonctionnement. Ces établissements sont d'autant plus aptes à adhérer à un élargissement de la transversalité, particulièrement si elle s'avère efficace là où elle est déjà déployée³⁰³. Par ailleurs, la résistance culturelle peut être dépassée si le manager, par son discours, parvient à démontrer une cohérence entre la culture initiale des agents et les valeurs portées par le projet de réorganisation³⁰⁴.

La résistance politique, reliée rationnellement aux intérêts individuels des acteurs, ne peut être affaiblie que si les pertes de pouvoir engendrées par la

²⁹⁹B. Bernard, *Management public, op. cit.*, p. 140

³⁰⁰Entretien d'Éric Anjeaux le 30/07/2019. Nathalie Copalme fait part de l'incompréhension des agents des médiathèques de la ville Alpha sur l'intérêt de la réorganisation : « Les collègues n'ont pas compris le pourquoi de cette réorganisation, alors que ça roulait bien, on travaillait bien ensemble, le public était satisfait » (entretien du XX/XX/2019).

³⁰¹B. Bernard, *Management public, op. cit.*, p. 140

³⁰²Cette possibilité a été annoncée à toute l'équipe au SCD d'Angers, ce qui a partiellement apaisé les angoisses (entretien de Nathalie Clot le 06/06/2019).

³⁰³Pour Mathilde Poulain (entretien du 17/05/2019) et Valérie Caron (entretien du 06/06/2019), dont les SCD fonctionnaient déjà avant la réorganisation avec un sous-système transversal, cette expérience a facilité l'adhésion des agents à la réorganisation transversale globale de leur établissement.

³⁰⁴F. Alexandre-Bailly *et al.*, *Comportements humains et management, op. cit.*, p. 299-300. À la bibliothèque Saint-Éloi, la mise en avant de la capacité de la réorganisation à renforcer la polyvalence, valeur appréciée et revendiquée par les agents, a permis de faire accepter l'installation d'une plus grande précision dans l'attribution des tâches.

réorganisation sont compensées par des gains comparables, l'essentiel étant au minimum, pour les individus, de conserver une position hiérarchique semblable. En effet, selon Crozier et Friedberg, les acteurs peuvent soutenir des modifications organisationnelles dès lors qu'elles leur sont profitables. Ainsi, si les conservateurs du SCD de Rouen voyaient d'un mauvais œil la perte de la responsabilité d'un site (modification des zones d'incertitude), certains se sont positionnés volontairement sur la supervision des fonctions transversales, « parce qu'ils avaient compris que le pouvoir était là désormais »³⁰⁵ (perception du gain). Comme le confirme Muriel Coulon, contourner cette résistance revient à faire en sorte que personne ne soit perdant à cause d'une réorganisation³⁰⁶.

Si certaines inquiétudes peuvent être atténuées par la discussion et les explications dans les prémisses de la réorganisation, elles peuvent ressurgir au rythme des annonces de changement. D'autres résistances demandent plus d'efforts pour s'affaiblir. De plus, le degré d'opposition dépend fortement du profil psychologique des individus, et les phénomènes de résistance peuvent s'observer tout au long du processus, voire au-delà. C'est pourquoi il convient d'évaluer régulièrement le niveau de résistance, et de maintenir le dialogue durant toute la démarche de réorganisation.

3.2. METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE DE CHANGEMENT

Tout comme la définition de la structure organisationnelle, la méthodologie appliquée au processus de réorganisation doit prendre en compte le contexte de l'établissement. Il n'existe pas de méthode universelle, mais des modèles types, voire des philosophies.

3.2.1. Choix d'une stratégie de changement

La littérature managériale propose plusieurs typologies de méthodes de changement. Nous retiendrons la distinction d'Alexandre-Bailly *et alii* entre deux grands modèles types³⁰⁷ : le changement imposé et le changement négocié. Le premier modèle repose sur une approche descendante (*top down*) selon laquelle le contenu et les modalités de diffusion du changement sont dictés par la direction. Cette méthode s'appuie sur la forte légitimité hiérarchique du manager, qui impose ses vues à l'équipe. Le deuxième modèle désigne une mise en place progressive du changement, s'appuyant sur l'implication de l'équipe dans la définition du contenu et des modalités de mise en œuvre. Le manager peut fournir un cadre explicatif permettant de contenir la participation dans des limites maîtrisées, mais pas trop contraignantes pour que cette participation ait du sens. Trois paramètres peuvent être pris en compte pour choisir entre ces deux modèles : le temps disponible, le degré de résistance et le degré de maturité de l'équipe.

Si le temps disponible pour effectuer le changement est très bref, il convient d'opter pour le modèle imposé, qui permet de contrôler le calendrier de déploiement. Il est toutefois nécessaire que le sentiment d'urgence soit partagé par l'équipe. Kotter indique que pour créer ce sentiment, le manager doit expliquer que

³⁰⁵Entretien de Christelle Quillet le 30/08/2019

³⁰⁶Entretien du 11/07/2019

³⁰⁷F. Alexandre-Bailly *et al.*, *Comportements humains et management*, *op. cit.*, p. 325. Pour une autre typologie, voir « l'hypercube du changement » d'Autissier et Moutot (D. Autissier, J.-M. Moutot, *La boîte à outils de la conduite du changement*, Paris, Dunod, 2013, p. 26).

le statu quo est plus dangereux pour l'organisation que l'inconnu du changement³⁰⁸. Ainsi, le court délai pour concevoir et mettre en place une nouvelle structure organisationnelle à Choisy-le-Roi a entraîné le choix du modèle imposé. Conscients de devoir définir rapidement une structure opérationnelle pour soutenir l'activité de la nouvelle médiathèque centrale qui devait ouvrir trois mois plus tard, les agents ont approuvé le contenu du changement et la méthodologie employée, bien qu'ils n'aient pas, pour la plupart, été associés à la conception de ce contenu³⁰⁹. Au contraire, le changement négocié nécessite de s'installer sur le temps long. Avec ce modèle, vouloir aller trop vite est le plus sûr moyen de faire échouer le processus.

Dans le cas où le projet de changement ne provoque qu'une faible résistance, par exemple avec des opposants peu virulents et fortement minoritaires, et que la majorité des collaborateurs adhère au projet de réorganisation, le modèle imposé peut être envisagé. En revanche, si l'analyse du positionnement des agents montre une inquiétude, même diffuse, le changement négocié est recommandé. L'objectif est d'éviter que cette inquiétude ne se transforme en résistance ou en opposition franche, en intégrant les agents dans le processus de réflexion, ce qui permet de les préparer en changement³¹⁰.

Toutefois, le modèle négocié ne sera véritablement efficace que si l'équipe dispose d'un niveau de maturité suffisant. Dans une perspective de changement, cette maturité est définie par le degré de compétence de l'équipe dans la réalisation de leurs tâches et sa motivation pour faire évoluer le fonctionnement. Hersey et Blanchard distinguent quatre niveaux de maturité :

- le niveau de maturité M1 caractérise des collaborateurs aux connaissances limitées et peu motivés ;
- le niveau M2 correspond à une équipe aux connaissances et à la motivation variables ;
- dans le niveau M3, les collaborateurs montrent des compétences affirmées, mais restent peu motivés ;
- au niveau M4, l'équipe est à la fois motivée et compétente³¹¹.

Le modèle de changement imposé peut être choisi si la maturité de l'équipe correspond au niveau M1. En revanche, le changement négocié semble plus approprié aux niveaux M3 et M4. En effet, selon Hersey et Blanchard, il est nécessaire de développer la participation des collaborateurs pour renforcer la motivation au niveau M3, ou de s'appuyer sur les qualités de l'équipe au niveau M4 en renforçant leur autonomie. Au niveau M2, les deux modèles semblent envisageables, le plus important étant la capacité du manager à convaincre sur la pertinence des choix opérés.

Hormis quelques situations très spécifiques, notamment urgentes, le modèle de changement imposé ne semble pas être le meilleur choix pour mettre en œuvre une réorganisation de bibliothèque. En effet, les cas où la perspective d'une réorganisation n'a pas généré du tout de résistance ni d'inquiétude sont

³⁰⁸J. Kotter, *Leading Change : Why Transformation Efforts Fail*, *Harvard Business Review*, 1995, vol. 73, n° 2, p 59-67, cité par B. Bernard, *Management public, op. cit.*, p. 157-159

³⁰⁹Entretiens de Raphaële Gilbert le 24/05/2019 et de Valérie Millet le 19/07/2019

³¹⁰Processus de *change readiness* (B. Bernard, *Management public, op. cit.*, p. 126-129).

³¹¹P. Hersey, K.H. Blanchard, *Management of Organisational Behaviour : Utilizing Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall, 1977, cité par B. Bernard, *Management public, op. cit.*, p. 102-104

probablement très rares³¹². De plus, les équipes de bibliothèque ont généralement un niveau de compétences métier assez élevé. Ainsi, le modèle de changement négocié doit être privilégié, particulièrement pour son caractère participatif, susceptible d'apaiser les tensions dans l'équipe et d'enrichir le processus de réflexion.

Toutefois, dans un processus complet de réorganisation, ces deux approches peuvent s'avérer complémentaires en fonction des différentes phases du changement. Par exemple, Muriel Coulon propose aux établissements qu'elle accompagne la méthodologie suivante, se fondant sur les approches imposée et négociée :

1. la structure organisationnelle cible est préalablement définie par l'équipe de direction (modèle de changement imposé, même s'il a pu faire l'objet d'une négociation au sein de l'équipe de direction) ;
2. divisée en groupes de travail thématiques, l'équipe fait des propositions d'amélioration du schéma cible (modèle de changement négocié) ;
3. l'équipe de direction arbitre parmi les propositions, et présente à l'équipe la structure retenue, en insistant sur les modifications issues de la réflexion participative (validation du modèle négocié).

De nombreux établissements appliquent un modèle hybride, passant d'une démarche négociée à une démarche imposée en fonction des étapes du processus : l'équipe participe à la phase de diagnostic dans une approche négociée, la définition de la structure organisationnelle cible relève souvent d'une démarche imposée, puis l'équipe est à nouveau consultée pour faire des observations sur le caractère opérationnel de la structure proposée.

3.2.2. Atouts et limites de la participation des agents dans le processus de réorganisation

Comme indiqué plus haut, la mise en place d'une structure transversale est souvent associée à la volonté de renforcer la responsabilisation des collaborateurs³¹³. Selon Pichault, afin que cette responsabilisation soit effective une fois la réorganisation installée, il est nécessaire d'adopter ses principes dès le processus de pilotage du changement. L'objectif est d'éviter l'« incohérence processuelle », qui rendrait caduque tout message de responsabilisation auprès de l'équipe³¹⁴.

Au-delà d'assurer la cohérence entre discours, contenu du changement et procédé, le déploiement de la participation dès le processus de construction de la réorganisation permet de renforcer la motivation et de faciliter l'acceptation du projet.

³¹²Aucune situation de ce type n'a été identifiée dans le cadre de cette étude.

³¹³Alexandre-Bailly *et alii* expliquent que « ces nouvelles formes d'organisation mettent l'accent sur d'autres comportements attendus des collaborateurs. Pour favoriser une indispensable coordination des efforts et des compétences, l'employé est désormais incité à cultiver le dialogue, l'expression individuelle et collective, l'autonomie personnelle, l'initiative, la participation. La confiance et ses conditions d'obtention et de maintien reviennent au centre des préoccupations actuelles du management » (F. Alexandre-Bailly *et al.*, *Comportements humains et management*, *op. cit.*, p. 121).

³¹⁴Pichault nomme cette incohérence « turbo-modernisation » (F. Pichault, La question de la cohérence dans les projets de réforme des services publics basés sur la gestion des ressources humaines, *Télescope*, 2008, automne, p. 64-72, cité par B. Bernard, *Management public*, *op. cit.*, p. 153)

La participation, facteur de motivation et d'acceptation

Dès 1959, Herzberg démontre que seuls les facteurs intrinsèques au travail, comme l'intérêt de la fonction, le développement des compétences ou les responsabilités, renforcent la motivation des collaborateurs³¹⁵. À sa suite, McGregor établit un lien entre la motivation des collaborateurs et le management adopté. Selon lui, le management doit faire correspondre les motivations profondes des collaborateurs et les objectifs de l'organisation. Pour cela, il préconise de renforcer l'autonomie et la participation des collaborateurs, afin qu'ils puissent s'investir dans leurs fonctions, exprimer leur potentiel et obtenir de la reconnaissance³¹⁶. Ainsi, la motivation des agents pour un projet de réorganisation serait facilitée par leur participation à son élaboration.

Les responsables d'établissement ayant mis en œuvre des dispositifs participatifs témoignent de leur capacité à favoriser l'acceptation et la motivation des agents. Laurence Gaidan indique qu'à Noisy-le-Grand, « des gens disaient que ça leur faisait peur, mais voulaient essayer parce qu'ils ont apprécié qu'on leur demande leur avis »³¹⁷. Pour Christelle Quillet, la résistance au SCD de Rouen a été faible : « les gens [étaient] plutôt contents parce qu'ils ont été associés à toutes les étapes »³¹⁸. De l'avis de Nathalie Clot, la participation est attendue par les agents, car « il y a un grand mouvement de société vers plus de participatif »³¹⁹.

Les déclarations des agents n'ayant pas pu participer à la réorganisation de leur établissement vont dans le même sens. Le changement organisationnel des médiathèques de Massy a été entièrement conçu, à toutes les étapes du processus, sans consultation des agents³²⁰. Or, certains agents affirment qu'ils auraient aimé être associés à la réflexion³²¹. Pour Sandrine Schneider, « on pouvait être d'accord sur le fond, la méthodologie était tellement abrupte qu'on ne pouvait pas être d'accord »³²². Selon elle, cette méthodologie explique en grande partie la réticence de l'équipe vis-à-vis de la réorganisation.

En outre, l'apparition de risques psychosociaux (RPS), pour lesquels les processus de réorganisation constituent un terrain favorable, peut être contenue par la participation des agents, car elle agit sur les divers facteurs de risques, en améliorant les rapports sociaux durant le processus, en renforçant la responsabilisation des agents et en reconnaissant leurs qualités professionnelles³²³.

³¹⁵Les facteurs extrinsèques, ou « facteurs d'hygiène », comme le salaire ou les conditions de travail, ne sont pas source de motivation, mais peuvent générer de l'insatisfaction s'ils ne correspondent pas aux attentes de l'individu, et empêcher toute motivation (F. Herzberg, *Work and the nature of men*, New York, T.Y. Cromwell Co., 1959, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, op. cit., p. 71-72).

³¹⁶Cette théorie, appelée « théorie Y », inspira Burns pour son concept de leadership transformationnel (D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw Hill, 1960, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, op. cit., p. 73).

³¹⁷Entretien du 07/11/2019

³¹⁸Entretien du 30/08/2019

³¹⁹Entretien du 06/06/2019

³²⁰La structure organisationnelle cible a été conçue par un groupe de travail réunissant le maire adjoint à la culture, la DAC, les directrices des deux médiathèques et une consultante.

³²¹Entretien de Cindy Perez le 30/11/2019

³²²Entretien du 05/07/2019

³²³Le rapport de la Direction de l'animation et de la recherche, des études et des statistiques (Dares), de 2010 identifie six grands facteurs de RPS : les exigences du travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie et les marges de manœuvre, les rapports sociaux au travail, les conflits de valeur et l'insécurité socio-économique. (T. Coutrot, C. Mermilliod, Les risques psychosociaux au travail, les indicateurs disponibles, *Dares Analyses*, 2010, décembre, n°81, <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2010-081-2-2.pdf>, page consultée le 14/01/2020). Potentiellement, une réorganisation peut influencer sur les quatre derniers facteurs.

La participation, facteur d'enrichissement

Pour Lorino, la conception d'une innovation organisationnelle passe par une première phase qu'il appelle « la production d'idées », dont la richesse dépend en partie de la diversité des apports culturels des participants à cette production. La deuxième phase, « l'identification et le recensement des idées », implique que ces participants puissent faire leurs propositions grâce à des canaux d'expression reconnus³²⁴. Si la participation d'acteurs divers enrichit la réflexion, voire évite des erreurs de jugement, c'est aussi parce que la diversité des points de vue évite les biais cognitifs, auxquels sont plus ou moins soumis les individus ou les groupes restreints³²⁵. De plus, selon la théorie du « développement organisationnel » de Beckard, les chances d'atteindre les objectifs de l'organisation augmentent proportionnellement au niveau de participation des individus et des groupes membres de l'organisation à la définition de ces objectifs³²⁶.

Il y a donc théoriquement intérêt à inclure dans la réflexion préalable au changement organisationnel un nombre significatif de participants, représentatifs des diverses catégories de personnels concernés par ce changement. Frédéric Saby note ainsi que pour fonder le SID de Grenoble-Alpes, « l'équipe a eu de nombreuses bonnes idées dans le domaine de l'organisation », qui sont venus se fondre dans les propositions de la direction³²⁷. Au SCD du Havre, Mathilde Poulain pense qu'une meilleure inclusion de l'équipe dans la réflexion aurait probablement été un enrichissement, notamment dans l'évaluation du temps de travail pour chaque tâche, et que cela aurait permis aux agents de mesurer la complexité du problème³²⁸. À la ville Alpha, Pascale Alisier pense que la consultation des agents aurait pu éviter des erreurs de conception, notamment dans la division des secteurs documentaires entre sous-systèmes thématiques³²⁹. Pour Cindy Perez, la confrontation des opinions et des expériences au sein de groupes de travail aurait probablement fait émerger à Massy des idées intéressantes, probablement différentes de celles qui ont présidé aux choix organisationnels effectifs³³⁰. En l'occurrence, selon Mathilde Poulain, inclure les personnels dans un processus participatif large implique des pilotes du changement qu'ils n'aient pas « peur de devoir renoncer à certaines choses »³³¹.

Les limites de la participation

La participation ne peut se concevoir que si les avis des agents sont réellement pris en compte. Anne Boraud estime que l'inverse constituerait du « faux participatif », et serait contre-productif. Or, selon elle, la participation des agents n'apporte que dans leurs domaines de compétence, où leur expérience enrichit véritablement la réflexion. Elle considère qu'à l'UHA, une consultation de tous les agents concernés par la définition de la structure organisationnelle du learning center dès le début de la réflexion aurait entraîné des blocages

³²⁴P. Lorino, Organisation et innovation : l'organisation à la française, *Réalités industrielles - Annales des Mines*, novembre 1998, p. 27-32

³²⁵B. Bernard, *Management public*, op. cit., p. 95-96

³²⁶R. Beckard, *Le développement des organisations, stratégies et modèles*, Paris, Dalloz, 1975, cité par F. Alexandre-Bailly et al., *Comportements humains et management*, op. cit., p. 325

³²⁷Entretien du 23/05/2019

³²⁸Entretien du 17/05/2019

³²⁹Entretien du XX/XX/2019

³³⁰Entretien du 30/11/2019

³³¹Entretien du 17/05/2019

difficilement dépassables³³². Pour Marie-Lise Tsagouria, l'association de tout le personnel représente une perte de temps, et n'est pas réellement effective, dans la mesure où une part significative des agents ne s'expriment pas³³³. Nathalie Copalme explique, en effet, que si on lui avait demandé de réfléchir à la réorganisation des médiathèques de la ville Alpha, elle n'aurait probablement pas accepté, car elle ne se serait « pas sentie capable »³³⁴. Gildas Illien a été confronté à ce manque d'enthousiasme d'une partie de ses collaborateurs dans les ateliers participatifs qu'il a initiés. Selon lui, ce phénomène s'explique par le fait qu'auparavant, les agents n'étaient pas consultés, que la culture managériale de l'établissement n'intégrait pas du tout cette notion. Il se peut d'ailleurs, de l'avis d'Éric Anjeaux, que des agents non habitués aux dispositifs participatifs, et réticents à un projet de changement, puissent voir dans ces dispositifs une tentative de manipulation³³⁵.

3.2.3. Implication de l'équipe dans les différentes phases du processus

Si la participation facilite l'acceptation des agents et enrichit la réflexion, elle ne peut généralement pas être appliquée uniformément à tous les membres de l'équipe et à toutes les étapes du processus. Elle doit s'inscrire dans une démarche stratégique prenant en compte le positionnement des agents, leur niveau de maturité, ainsi que des critères opérationnels tels que le temps disponible.

La cartographie du positionnement des agents

Aborder un processus de réorganisation d'un point de vue stratégique nécessite d'identifier les forces qui traversent l'organisation à ce moment charnière : les forces d'opposition contre lesquelles il faut lutter, mais également les soutiens sur lesquels il est possible de s'appuyer. Pour ce faire, il est nécessaire de connaître autant que possible la position de chaque individu vis-à-vis du changement. Il est possible de recueillir cette information de différentes façons, mais les entretiens individuels sont souvent le meilleur moyen de connaître l'avis des agents ne s'exprimant pas en réunion. Cette démarche permet d'établir une cartographie des agents en fonction de leur positionnement vis-à-vis du projet de changement³³⁶, en s'appuyant, par exemple, sur la typologie de Fauvet³³⁷, qui identifie trois grandes catégories de réactions face au changement, elles-mêmes composées de sous-catégories.

- Les acteurs « engagés » : on retrouve dans cette catégorie les acteurs « militants » du changement, enthousiasmés par le projet ; les acteurs « moteurs », en accord avec le changement, mais pouvant exprimer des critiques, et les « suiveurs », qui se rangent au projet mais n'y concourent pas activement.
- Les acteurs « indécis » : les « hésitants » s'associent différemment selon les phases et les éléments du projet ; les « passifs » sont indifférents au

³³²Entretien du 13/06/2019

³³³Entretien du 08/10/2019

³³⁴Entretien du XX/XX/2019

³³⁵Entretien du 24/07/2019

³³⁶C. Bareil, Démystifier la résistance au changement : questions, constats et explications sur l'expérience du changement, *Télescope*, 2008, automne, p. 89-105,

http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_Bareil.pdf, page consultée le 14/02/2020

³³⁷J.-C. Fauvet, *La sociodynamique, concepts et méthodes*, Paris, Éditions d'Organisation, 1996, cité par B. Bernard, *Management public, op. cit.*, p. 143

changement ; les « insatisfaits » n'adhèrent pas au contenu du changement mais n'expriment pas d'opposition franche ; les « déchirés » n'adhèrent pas au projet mais acceptent de le mettre en œuvre.

- Les acteurs « réfractaires » : les « opposants » revendiquent leur désaccord et rejettent le changement ; les « révoltés » s'expriment dans le conflit, jusqu'à une éventuelle rupture totale.

Afin d'imprimer une dynamique d'acceptation à l'effectif dans son ensemble, le manager doit focaliser son action sur les catégories les plus influentes, en agissant sur les circuits de communication. Ainsi, le discours des agents « militants » et « moteurs » doit être valorisé auprès des autres catégories, même si ce sont les arguments des « moteurs », grâce à leur positionnement plus critique, qui portent le plus auprès des agents « hésitants » et « opposants ». Par ailleurs, de par leur positionnement médian, les « hésitants » représentent une catégorie pivot, qui peut basculer vers les « moteurs » ou les « opposants ». Il convient de leur donner la possibilité d'exprimer leurs hésitations et leurs propositions, afin d'en faire des alliés du projet. À la différence des « hésitants », les agents « passifs » n'expriment pas leurs réticences ou leurs questionnements. De ce fait, leur implication dans les dispositifs participatifs ne semble pas essentielle. Néanmoins, l'action des agents « moteurs », notamment leur adoption des nouvelles normes, peut transformer ces « passifs » en « suiveurs », et non en « opposants ». Ces derniers, avec les « révoltés », ne peuvent être convaincus par le simple échange d'arguments. L'objectif est plutôt d'éviter que leur opposition se répande aux autres catégories, en convainquant les groupes indécis de la pertinence de la réorganisation proposée³³⁸.

La dynamique des groupes

Selon Lewin, les individus sont plus ouverts au changement quand ils sont constitués en groupe que pris séparément, principalement parce que dans un environnement où les normes sont largement partagées, ils peuvent craindre qu'en s'écartant de ces normes ils attireront sur eux la réprobation des autres³³⁹. En revanche, il est possible d'influer sur l'équilibre des opinions dans un groupe. Le pilote du changement a donc intérêt à faire du groupe l'unité de base de son action, par exemple en instituant des groupes de travail ou de réflexion à différentes phases du processus de réorganisation. De fait, l'existence de groupes de travail s'observe dans la réorganisation de nombreux établissements³⁴⁰.

La composition de ces groupes ne doit cependant pas être laissée au hasard, mais refléter une approche stratégique visant à favoriser une dynamique positive de changement, notamment en s'appuyant sur la cartographie du positionnement des agents. En effet, ce sont durant ces moments de réflexion participative que les arguments s'échangent entre individus. Il faut donc faire en sorte qu'au sein de ces groupes, les éléments « moteurs » puissent influencer sur les éléments « indécis », et

³³⁸*Ibid.*, p. 145-146

³³⁹F. Alexandre-Bailly *et al.*, *Comportements humains et management*, *op. cit.*, p. 304

³⁴⁰Par exemple, le SCD du Havre a organisé des groupes de travail pendant six mois, auxquels tous les agents devaient participer, pour travailler sur des aspects pratiques du changement après la présentation de la structure organisationnelle cible à l'équipe (entretien de Mathilde Poulain le 17/05/2019). Des groupes de travail ont également été mis en place au SID de Grenoble, aux SCD de Rouen et d'Angers, à la bibliothèque du MNHN, à la bibliothèque de Nantes et à la bibliothèque de Noisy-le-Grand.

ainsi contrecarrer la communication informelle des « réfractaires »³⁴¹. L'influence d'un groupe moteur sur la majorité des indécis a été observée à la bibliothèque Robert-Sabatier : « des gens qui étaient partiellement opposés, mais non bloqués, s'y sont mis, et ça donne l'exemple aux autres »³⁴².

De la communication à la consultation

Premier niveau d'implication des équipes dans la mise en œuvre d'un projet de réorganisation, la communication intègre plusieurs concepts interagissants. Parmi ceux-ci, la notion de partage de sens s'appuie sur la dimension interactive de la communication, vecteur d'échange d'opinions et de représentations. Dans cette optique, la communication sert à diffuser le sens, la vision présidant à la réorganisation envisagée, mais aussi à recueillir l'avis des agents. D'autre part, la communication peut être appréhendée comme un processus d'influence, par lequel le communicant cherche à convaincre ses interlocuteurs³⁴³. La combinaison de ces deux notions constituent la démarche de communication du changement.

Selon Lewin, la communication dans une optique de changement est censée réaliser ce qu'il nomme l'« *unfreezing* », c'est-à-dire la « dé cristallisation » du groupe³⁴⁴ : il s'agit de modifier progressivement les représentations existantes par le dialogue et les échanges de points de vue. Une communication uniquement descendante, sans discussion, risque de maintenir la situation « cristallisée » et de générer une forte résistance. Dans ce contexte, le concept de communication s'élargit pour y intégrer celui de consultation. Comme l'indique Éric Anjeaux,

Quand on fait des réunions sur le fond, [...] on réussit à casser les logiques de posture. Il faut du dialogue, du temps, de la franchise. L'écoute doit être dans les deux sens. Le problème vient souvent du management (...) qui n'ouvre pas le dialogue³⁴⁵.

Cette dé cristallisation s'acquiert souvent au terme d'un processus assez long³⁴⁶, nécessaire pour éviter la « loi de Z », décrite par Tonnelé³⁴⁷ : les collaborateurs ne peuvent assimiler en une seule réunion de présentation tout un projet que les cadres auront conçu durant de nombreux temps de travail commun. Ils ont également besoin d'une assimilation progressive dans une démarche interactive. De l'avis d'Éric Anjeaux, la communication doit être régulière durant tout le processus de réorganisation, notamment pour informer de la prise en compte des propositions des agents, car « une confiance avec les équipes se crée quand elles s'aperçoivent qu'elles sont vraiment écoutées, et que leur avis est pris en compte »³⁴⁸. Cette communication régulière peut s'effectuer selon différentes modalités. À la bibliothèque Marie-Curie de l'Institut national des sciences appliquées (Insa) de Lyon, chaque réunion de service était l'occasion de faire un

³⁴¹Comme l'indique Christophe Pérales : « dans tout processus de conduite du changement, il y a toujours un petit groupe d'actifs éclairés, un autre d'irréductibles réfractaires, et une grande masse d'indécis, ou d'opportunistes qui attendent de voir « ce que ça va donner » ou rapporter avant de s'engager plus avant. C'est cette majorité silencieuse qu'il s'agit de convaincre, en s'appuyant sur le premier groupe, et en neutralisant autant que faire se peut les effets négatifs du deuxième » C. Pérales, *Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres*, In : *Conduire le changement en bibliothèque*, op. cit., p. 54

³⁴²Entretien de Fabienne Kerckaert et Lucie Leprevost-Grancher le 17/10/2019

³⁴³F. Alexandre-Bailly et al., *Comportements humains et management*, op. cit., p. 110

³⁴⁴*Ibid.*, p. 306

³⁴⁵Entretien du 24/07/2019

³⁴⁶Christophe Pérales évoque, au sujet du SCD de l'UVSQ « un an de pédagogie et de ténacité » auprès du comité de direction (C. Pérales, *Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres*, In : *Conduire le changement en bibliothèque*, op. cit., p. 51).

³⁴⁷A. Tonnelé, *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Paris, Eyrolles, 2011, p. 349

³⁴⁸Entretien du 24/07/2019

point sur la réorganisation³⁴⁹. Au SCD de Lyon 3, une newsletter permettait de diffuser largement l'information, ce qui, selon Odile Jullien-Cottart, a permis de renforcer la cohésion de l'équipe³⁵⁰.

Établissement d'un diagnostic

La participation des agents peut s'envisager à divers niveaux du processus de réorganisation. Parce qu'ils sont les plus au fait des situations réelles de travail, et en contact étroit avec le terrain, les agents peuvent apporter un éclairage essentiel lors de la phase de diagnostic. Éric Anjeaux considère que le diagnostic doit s'opérer dans une approche systémique, englobant tous les éléments constitutifs de l'organisation concernée, et dans une approche matricielle prenant en compte les problématiques locales, ou de terrain, proche des usagers (dimension horizontale), et les problématiques globales, relatives au fonctionnement à l'échelle de l'établissement (dimension verticale)³⁵¹. La participation des agents s'inscrit donc parfaitement dans la dimension horizontale de l'évaluation de la situation. Par ailleurs, ce diagnostic doit s'inscrire dans une dynamique positive de changement, et ne pas prendre trop de temps dans le processus général. En effet, comme l'explique Bériot, le recensement des dysfonctionnements ne fait souvent que « formaliser ce que tout le monde [sait] déjà », et entraîner le processus dans une analyse du passé peu fructueuse pour identifier les objectifs de changement³⁵². Pour cette raison, Muriel Coulon remet en question la pertinence de la phase de diagnostic : « Si on fait du diagnostic, le risque, c'est de réorganiser par petit bout, de vouloir apporter une solution à chaque petit problème, sans apporter de solution globale »³⁵³. Toutefois, cette phase permet d'inclure l'ensemble de l'équipe dès le début de la réflexion, lui donner l'occasion de s'exprimer et de s'approprier l'esprit de la réorganisation envisagée. Il est donc recommandé de fixer les objectifs globaux avant même la phase de diagnostic, qui doit avant tout être conçue comme un levier de changement inscrit dans la stratégie de réorganisation, inclusif pour l'équipe, dont le but est plutôt d'imaginer des modalités de fonctionnement efficaces que d'isoler les causes des dysfonctionnements³⁵⁴. Ainsi, à la bibliothèque municipale de Nantes, les agents ont participé à une réflexion générale pendant plusieurs séminaires sur les résultats d'une étude de public menée en amont, ce qui a permis de faire émerger un consensus sur les grands principes de la réorganisation³⁵⁵. Selon Christophe Pérales, la mise en place d'un groupe de travail des cadres sur le management du futur service documentaire issu de la fusion de Paris-Diderot et Paris-Descartes devrait permettre de faire émerger l'idée d'une structure matricielle, telle qu'imaginée par la direction³⁵⁶.

Conception de la structure organisationnelle

À la médiathèque de Noisy-le-Grand, l'adoption d'une structure matricielle en lieu et place des sections a été proposée par un groupe de travail composé d'agents occupant des fonctions diverses, à l'issue d'une réflexion globale sur

³⁴⁹Entretien de Monique Joly et Marie-Paule Voita, respectivement directrice et directrice adjointe de la bibliothèque Marie-Curie, le 04/10/2019

³⁵⁰Entretien du 16/07/2019

³⁵¹Entretien du 24/07/2019

³⁵²D. Bériot, *Manager par l'approche systémique*, Paris, Eyrolles, 2006, p. 30-31

³⁵³Entretien du 11/07/2019

³⁵⁴D. Bériot, *Manager par l'approche systémique*, op. cit., p. 33

³⁵⁵Entretien d'Agnès Marcetteau le 12/06/2019

³⁵⁶Entretien du 15/11/2019

l'offre de l'établissement. Selon Laurence Gaidan, le fait que le schéma de réorganisation soit issu de la réflexion des agents a considérablement facilité l'appropriation du projet par l'équipe³⁵⁷.

Toutefois, la participation de l'ensemble de l'équipe à ce stade reste rare. En effet, les entretiens menés dans le cadre de cette étude tendent à montrer que la phase de conception de la structure organisationnelle est généralement limitée à un groupe restreint composé de l'équipe de direction et des encadrants intermédiaires. Ce phénomène peut s'expliquer par la représentation des rôles de chacun³⁵⁸. Pour Muriel Coulon, c'est le rôle des cadres de finaliser les projets³⁵⁹, leur statut leur permet de porter cette responsabilité. De fait, ce projet stratégique global permet de renforcer la cohésion des encadrants, comme ce fut le cas à la bibliothèque Saint-Éloi.

Par ailleurs, la participation active de l'équipe dans cette phase nécessite qu'elle fasse preuve d'un niveau de maturité suffisamment élevé³⁶⁰ pour avoir une juste représentation de la situation et se projeter dans d'autres modalités possibles de fonctionnement, en sortant des schémas de pensée bien implantés. Fabienne Kerckaert et Lucie Leprevost-Grancher ont estimé qu'à part quelques agents, l'équipe de la bibliothèque Robert-Sabatier n'avait pas atteint la maturité nécessaire pour que sa participation dans la phase de conception soit pertinente³⁶¹.

À Choisy-le-Roi, si la conception de la structure n'a été pensée que par les encadrants, c'est surtout parce que le temps était très limité. Pour Raphaële Gilbert, la participation de toute l'équipe à cette phase aurait sûrement complexifié le processus, mais aussi probablement permis d'élaborer dès le départ une structure organisationnelle plus aboutie³⁶². Selon Pierre Andricq, cette participation est envisageable, par le biais de groupes de travail réfléchissant à des scénarios proposés par l'équipe de direction, et en faisant des retours réguliers à l'équipe sur l'avancée de chaque groupe. Cette méthode permet notamment de donner un rôle majeur aux éléments moteurs de l'équipe, en les nommant chefs de projet³⁶³.

Si la participation de l'ensemble des agents n'est pas sollicitée pour concevoir la structure organisationnelle, elle peut toutefois intervenir ensuite, pour recueillir les observations des agents et faire des ajustements, ou réfléchir aux nouvelles procédures opérationnelles que la nouvelle structure implique, comme cela a été le cas aux SCD de Rouen³⁶⁴ et du Havre. Mathilde Poulain constate que les ateliers de réflexion proposés aux agents ont entraîné des modifications bienvenues au projet initial, et ont globalement facilité l'appropriation du changement par l'équipe³⁶⁵.

La répartition des fonctions

La phase de redistribution des tâches, et donc de répartition des agents dans les nouveaux sous-systèmes issus de la réorganisation, est probablement celle qui impacte le plus les individus. C'est aussi celle qui rend le changement concret pour

³⁵⁷Entretien de Laurence Gaidan le 07/11/2019

³⁵⁸Comme en témoignent Monique Joly et Marie-Paule Voita : « L'équipe de direction a considéré que cette tâche lui revenait » (entretien du 04/10/2019)

³⁵⁹Entretien du 05/12/2019

³⁶⁰Voir 3.2.1. Choix d'une stratégie de changement

³⁶¹Entretien du 17/10/2019

³⁶²Entretien du 24/05/2019

³⁶³Entretien du 05/07/2019

³⁶⁴Entretien de Christelle Quillet le 30/08/2019

³⁶⁵Entretien du 17/05/2019

la plupart des agents, en reconfigurant notablement leur fiche de poste. Cette étape peut être réalisée selon des modalités très différentes, permettant aux agents d'influer plus ou moins sur le processus. Dans les médiathèques de Massy, les postes de responsables de sous-système ont été attribués aux agents sans qu'ils soient consultés. Cette procédure a été source d'incompréhension chez les agents concernés, et de stress non négligeable pour certains qui n'avaient pas de fonction d'encadrement jusque-là³⁶⁶. Elle a également généré de la frustration chez d'autres agents qui n'ont pas été désignés pour ces postes. D'autres établissements attribuent certains postes, souvent la responsabilité de sous-système, à des agents prédéterminés, mais il y a dans ce cas discussion préalable entre la direction et les agents concernés. Quand les encadrants intermédiaires participent à la conception de la structure organisationnelle, les postes de responsables sont généralement répartis de cette manière³⁶⁷.

Dans beaucoup d'établissements, l'attribution des postes résulte d'une campagne de recrutement basée sur des candidatures internes. En fonction de leur corps ou cadre d'emploi, les agents postulent sur des fiches de poste préalablement établies par la direction. Dans certains cas, cette procédure est restreinte à certaines fonctions spécifiques, comme la responsabilité des sous-systèmes, les postes aux changements importants ou les postes non pourvus par une négociation préalable. À la bibliothèque du MNHN par exemple, les postes d'encadrement ont été proposés au mouvement interne, alors que les postes sans évolution notable n'ont pas été publiés³⁶⁸. Au SID de Grenoble-Alpes, tous les agents de catégories A et B ont dû se porter candidats sur les fiches de poste proposées³⁶⁹.

Plus égalitaire que l'attribution nominative, l'attribution après candidature représente l'avantage de permettre à chaque agent de faire connaître ses souhaits d'évolution et de défendre sa demande. Néanmoins, comme l'indiquent Agnès Marcetteau³⁷⁰ et Frédéric Saby³⁷¹, elle correspond à une période particulièrement anxiogène pour les agents, qui doivent renoncer à leur situation stable et gérer l'incertitude de leur recrutement. Pour ne pas soumettre les agents à une pression trop forte, certains établissements³⁷² accordent la priorité dans l'attribution des fonctions aux agents qui en avaient la charge avant la réorganisation, s'ils le souhaitent, même si d'autres candidats semblent plus compétents pour ces mêmes fonctions.

D'autres établissements distribuent les tâches entre les agents selon des modalités plus participatives. Dans les médiathèques de Choisy-le-Roi, les agents devaient exprimer des souhaits pour six fonctions, et choisir de répartir ou non leurs fonctions entre plusieurs sous-systèmes³⁷³. À Massy, les sous-systèmes fonctionnels transversaux³⁷⁴ ont établi des listes détaillées des tâches qui relèvent de leur périmètre, dans lesquelles tous les agents, y compris les responsables de

³⁶⁶Entretiens de Cindy Perez et Anne-Laure Bonsergent le 30/11/2019

³⁶⁷Cela a notamment été le cas à la bibliothèque du MNHN, à la bibliothèque Robert-Sabatier et à la bibliothèque Saint-Eloi

³⁶⁸Entretien de Gildas Illien le 10/10/2019

³⁶⁹Entretien de Frédéric Saby le 23/05/2019

³⁷⁰Entretien du 12/06/2019

³⁷¹Entretien du 23/05/2019

³⁷²Cette priorité à la continuité est appliquée au learning center de l'UHA et au SCD de l'UPPA (entretiens d'Anne Boraud le 13/06/2019 et de Valérie Caron le 06/06/2019)

³⁷³Entretien de Valérie Millet le 19/07/2019

³⁷⁴Au nombre de quatre : services aux publics, collections, action culturelle, communication.

sous-systèmes et la direction, se sont librement positionnés. Leur fiche de poste reprend exactement ce positionnement³⁷⁵.

Qu'elles relèvent de la logique de candidature sur des fiches de postes préétablies, ou du positionnement libre sur des listes de tâches, les procédures permettant aux agents d'être acteurs dans le choix de leurs fonctions font apparaître les mêmes phénomènes. D'une part, si on observe partout des souhaits de quelques agents d'occuper des fonctions très différentes de leurs attributions habituelles, la tendance est plutôt à la volonté des agents de prendre en charge les tâches dont ils s'occupaient avant la réorganisation. D'autre part, la répartition des fonctions atteint un certain équilibre de façon spontanée : sauf exception, les agents n'entrent pas dans une logique de concurrence quand ils doivent présenter leur candidature, et s'entendent souvent entre eux en amont³⁷⁶ ; avec la possibilité de se positionner sur de nombreuses fonctions, les agents se répartissent sur l'ensemble des tâches proposées en les pourvoyant presque toutes, y compris les moins attirantes *a priori*, ne nécessitant quasiment pas d'arbitrage et de rééquilibrage à l'issue de la procédure, même s'il peut être nécessaire de lancer plusieurs appels à volontariat pour certaines tâches³⁷⁷. On peut voir là une manifestation de la « logique du chaos et de la complexité », formulée par Morgan, selon laquelle tout système complexe tel qu'une organisation génère en son sein des mécanismes d'autorégulation spontanés³⁷⁸. Ainsi, la faible prise de risque que représente le positionnement volontaire des agents sur l'ensemble des tâches est compensée par l'impact positif de ce dispositif sur les agents.

3.2.4. Pilotage du changement et leadership

La mise en place d'un processus de réorganisation basé sur la participation de l'équipe nécessite l'adoption par la direction d'un leadership adapté. Au-delà du cadre de l'autorité hiérarchique formelle et de la diffusion de consignes, le leadership est « une démarche consistant à guider, persuader, convaincre, donc à susciter l'adhésion (sur la vision, les buts, les méthodes, etc.) et la motivation nécessaire à l'atteinte d'objectifs »³⁷⁹. Autrement dit, le leader est « celui ou celle qui dirige en jouant principalement sur le système de valeurs et les affects d'autrui pour l'entraîner derrière soi »³⁸⁰.

Le leadership transformationnel

A la différence du leadership transactionnel, qui vise à réaliser les objectifs définis en s'appuyant sur un système d'échanges entre les besoins individuels des collaborateurs et des incitants, le leadership transformationnel cherche à faire correspondre intérêts individuels et objectifs de l'organisation en proposant une vision à laquelle les collaborateurs doivent adhérer. Conceptualisé par Burns³⁸¹, ce style de leadership a pour intérêt de susciter un comportement actif chez les collaborateurs en les faisant adhérer aux objectifs et en les autorisant à prendre des

³⁷⁵Entretien de Pierre Andricq et Sandrine Schneider le 05/07/2019

³⁷⁶Cela a été le cas au learning center de l'UHA, au SCD de l'UPPA et à la bibliothèque Marie-Curie.

³⁷⁷Phénomène observé dans les médiathèques de Massy et à la bibliothèque Saint-Éloi.

³⁷⁸G. Morgan, *Les images de l'organisation*, Bruxelles, De Boeck, 1999, cité par R. Aïm, *L'Essentiel de la théorie des organisations*, op. cit., p. 134

³⁷⁹B. Bernard, *Management public*, op. cit., p. 97

³⁸⁰F. Alexandre-Bailly et al., *Comportements humains et management*, op. cit., p. 237

³⁸¹J.M. Burns, *Leadership*, New York, Harper and Row, 1978, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations*, op. cit., p. 67

risques, tout en renforçant la cohésion de l'équipe³⁸². Il est donc particulièrement adapté aux situations de changement négocié, puisqu'il renforce la motivation des agents et leur participation.

Selon Bass et Avolio, le leader transformationnel encourage et facilite la montée en compétences et en responsabilité de ses collaborateurs, en fonction de leurs capacités individuelles. De plus, il stimule la créativité de son équipe en se montrant ouvert aux propositions et en valorisant l'innovation. Mais surtout, il donne le sens du changement en s'appuyant sur son charisme et en montrant l'exemple³⁸³. Éric Anjeaux insiste sur la nécessité pour les responsables de bibliothèque de faire évoluer leur management dans ce sens :

Le management traditionnel doit devenir du management de transformation et développer de nouvelles compétences, pour être capable d'embarquer les équipes dans des projets, sans se la jouer « je suis chef, je décide »³⁸⁴.

Certains responsables de bibliothèque ayant réorganisé leur établissement ont adopté ce leadership. Ainsi, Valérie Millet indique que Raphaële Gilbert exprime souvent la mission, le sens des actions entreprises, et que cette expression constitue un véritable moteur de motivation pour l'équipe³⁸⁵.

Orientation tâche ou relation

La typologie proposée par Blake et Mouton distingue cinq styles de leadership qui s'inscrivent dans deux grandes catégories : une attention portée à la tâche à réaliser (orientation tâche) ou à la relation avec les collaborateurs (orientation relation). Le leadership orienté tâche donne la priorité à la définition et la diffusion des objectifs, la planification et la coordination des activités, la répartition des rôles, le contrôle et l'évaluation. Le leadership orienté relation attache une importance particulière à l'écoute des collaborateurs, à l'environnement de travail adapté à la coopération, à la reconnaissance et à la participation des collaborateurs dans le processus de décision³⁸⁶.

Selon Fiedler, le style de leadership adopté par le manager doit correspondre aux circonstances. Ainsi, l'orientation tâche est plus efficace si le groupe est numériquement très important ou si le changement doit être appliqué de façon urgente. Mais si les collaborateurs témoignent d'un besoin de soutien, ou si la situation génère de l'anxiété, il est recommandé d'opter pour l'orientation relation³⁸⁷. Blake et Mouton identifient un style de leadership qu'ils estiment supérieur, car il allie les deux orientations : le leadership participatif ou intégrateur. Cette démarche mise sur l'autonomie et l'implication des collaborateurs en suscitant la prise d'initiative dans une relation de confiance entre les parties. En d'autres termes, le leader participatif en période de changement

³⁸²Dans une forme radicale, le leadership transformationnel peut correspondre à ce que Getz nomme le « leadership libérateur ». Relié à la notion d' « entreprise libérée », ce style de leadership place la confiance en l'individu, sa probité et son potentiel, au centre de la pratique managériale (I. Getz, *La liberté, ça marche !*, op. cit., p. 14).

³⁸³B.M. Bass, B.J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, Sage, 1998, cité par B. Bernard, *Management public*, op. cit., p. 147

³⁸⁴Entretien du 24/07/2019

³⁸⁵Entretien du 19/07/2019

³⁸⁶R.R. Blake, J. Mouton, *The Managerial Grid : Key Orientations for Achieving Production Through People*, Houston, Gulf, 1964, cité par B. Bernard, *Management public*, op. cit., p. 98

³⁸⁷F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw Hill, 1967, cité par B. Bernard, *Management public*, op. cit., p. 99

intègre ses collaborateurs dans le processus de conception et de mise en œuvre tout en maintenant son rôle de coordination et de contrôle.

3.2.5. Intervention d'un consultant

Afin de les assister dans le processus de réorganisation, les directions d'établissement peuvent faire appel à un consultant. Spécialisé dans les problématiques organisationnelles, ce prestataire extérieur peut choisir entre deux logiques : l'action de conseil en tant qu'expert ou en tant que catalyseur. En se positionnant vis-à-vis de son client en expert, « il analyse les difficultés de l'organisation puis produit un diagnostic et des recommandations à l'aide de connaissances qu'il maîtrise »³⁸⁸. La logique de cette démarche est d'apporter une solution « clé en main » à un problème précisément délimité, en se fondant sur une analyse extérieure du contexte. En se positionnant en catalyseur, le consultant aide les membres de l'organisation à diagnostiquer les problèmes et à imaginer les solutions. L'approche du consultant catalyseur semble plus adaptée que l'approche experte dans un projet de réorganisation, car elle permet une meilleure adaptation au contexte et implique plus les équipes³⁸⁹.

Néanmoins, il participe quand même à la réflexion en apportant sa connaissance d'autres fonctionnements de bibliothèque, ce qui le place aussi en expert. Cet apport est indispensable quand la compétence de l'équipe de direction dans le domaine organisationnel est limitée. Au contraire, certains directeurs d'établissement affichent une connaissance importante des problématiques organisationnelles et du monde des bibliothèques. Ils doivent alors prendre garde à laisser assez d'espace à leurs collaborateurs pour s'impliquer dans le processus³⁹⁰.

Au-delà des connaissances théoriques et des compétences méthodologiques, Éric Anjeaux insiste sur l'intérêt qu'apporte le regard neuf du consultant, qui permet d'identifier des problèmes non perçus³⁹¹. L'intervention d'un acteur extérieur à l'organisation peut faciliter une prise de parole libérée des agents. Par exemple, à la bibliothèque Robert-Sabatier, un coach a mené une consultation de tous les agents, dans les prémices du processus de changement, et a fait une restitution à l'ensemble de l'équipe. Cette procédure d'accompagnement, qui a permis à chacun d'exprimer ses doutes ou ses envies et d'avoir une compréhension globale du positionnement de l'équipe, n'aurait probablement pas eu la même efficacité s'il n'avait pas été piloté par un acteur extérieur³⁹². Par ailleurs, il décharge l'équipe de direction d'une partie du travail considérable que demande une réorganisation, et peut faire gagner du temps dans le processus³⁹³.

Pour autant, certains entretiens font état d'interventions de consultants décevantes, voire nocives³⁹⁴. D'autre part, comme l'indique Gildas Illien, la

³⁸⁸C. Louche, *Psychologie sociale des organisations*, op. cit., p. 229

³⁸⁹Muriel Coulon considère que le consultant doit « mettre les équipes dans une situation d'intelligence collective », notamment parce que ce sont elles qui « connaissent le mieux leur situation spécifique » (entretien du 11/07/2019)

³⁹⁰Entretien de Muriel Coulon le 11/07/2019

³⁹¹Entretien du 24/07/2019

³⁹²Entretien de Fabienne Kerckaert et Lucie Leprevost-Grancher le 17/10/2019

³⁹³Muriel Coulon anime des séminaires de quatre jours avec les encadrants pour concevoir une structure organisationnelle cible (entretien d'Anne Boraud le 13/06/2019).

³⁹⁴Par exemple, au SCD d'Angers, l'intervention d'une entreprise extérieure peu expérimentée pour accompagner le changement n'a pas convaincu les agents, qui ont voté pour l'interruption de cet accompagnement (entretien de Nathalie Clot le 06/06/2019). Les résultats de l'enquête menée par un consultant auprès des agents du SCD de Lyon 3 étaient très éloignés de la réalité, en présentant un déséquilibre très fort en faveur des agents les plus opposés au changement (entretien d'Odile Jullien Cottard le 16/07/2019).

réflexion de conception du changement entre encadrants de l'établissement favorise la cohésion de l'équipe de direction, surtout si celle-ci est constituée depuis peu³⁹⁵. Getz considère même que l'intervention d'un consultant peut décrédibiliser le dirigeant auprès de son équipe, comme s'il assistait au changement en spectateur, et non en leader³⁹⁶.

En somme, l'aide d'un consultant peut s'avérer précieuse, à condition qu'elle soit de qualité. Elle peut éviter des erreurs, dues à une mauvaise préparation, une méthodologie inadaptée ou des compétences organisationnelles limitées, et entraîner l'organisation sur des bases solides. Il est toutefois difficile, y compris si le consultant choisi adopte une approche de catalyseur, d'échapper totalement à la mise en place d'une méthodologie standard, voire d'une structure standard. Par ailleurs, elle peut empêcher la direction de s'emparer totalement du processus et de développer des facultés transformationnelles, essentielles pour mener à bien le processus de changement jusqu'à son terme, au-delà de la transformation de la structure formelle. Il est donc possible pour une direction de se passer de cette aide, notamment au regard du coût non négligeable qu'elle implique, à condition d'acquérir les connaissances théoriques et pratiques nécessaires et de savoir prendre du recul sur le fonctionnement de son organisation. D'ailleurs, comme tendent à le montrer les réponses au questionnaire³⁹⁷, l'assistance d'un consultant est loin d'être systématique dans une entreprise de réorganisation. Cependant, cette indépendance ne signifie pas forcément l'isolement du processus.

Ainsi, l'assistance extérieure est parfois assurée par le service des ressources humaines de la tutelle dans certaines phases de la procédure, en prenant en charge le dispositif d'attribution des postes, ou en proposant une démarche d'accompagnement des agents. D'autres établissements ont expérimenté l'appui d'autres éléments extérieurs : la bibliothèque Marie-Curie a bénéficié d'un diagnostic organisationnel sous la forme d'une enquête auprès des agents par des étudiants de l'Institut régional d'administration (IRA) de Lyon³⁹⁸ ; la Bulac a fait participer des directeurs de bibliothèques aux ateliers de conception de la structure organisationnelle³⁹⁹. Dans les deux cas, le regard de ces acteurs extérieurs a permis d'enrichir la réflexion.

³⁹⁵Entretien du 10/10/2019

³⁹⁶I. Getz, *La liberté, ça marche !*, op. cit., p. 24

³⁹⁷Huit établissements sur trente-trois déclarent avoir eu recours à un consultant. Voir annexe 2.

³⁹⁸Entretien de Monique Joly et Marie-Paule Voita, le 04/10/2019

³⁹⁹Entretien de Marie-Lise Tsagouria le 08/10/2019

CONCLUSION

Confrontées à l'évolution rapide du contexte sociétal et administratif dans lequel elles s'inscrivent, les bibliothèques universitaires, municipales ou intercommunales sont amenées à repenser leur positionnement et proposer une offre adaptée à leur environnement.

Acclimatées à l'approche managériale, elles sont de plus en plus nombreuses à formuler leurs intentions en objectifs opérationnels et évaluables. Pour articuler ces objectifs dans une stratégie globale, les directions de bibliothèques élaborent des projets d'établissement, véritables outils de pilotage et de communication à destination des équipes et des tutelles. Parallèlement, certaines bibliothèques identifient des difficultés organisationnelles à la mise en œuvre de ces projets. En effet, le déploiement de nouveaux services ou la réorientation stratégique de l'activité nécessite souvent de réviser les modalités de fonctionnement, d'en optimiser leurs capacités, afin de supporter la nouvelle charge de travail. Cette réflexion peut amener les établissements à réorganiser en profondeur leur fonctionnement, en optant pour un nouveau type de structure organisationnelle. Considérant que le schéma divisionnel, qui constituait dans la plupart des cas l'architecture formelle de l'organisation, n'a pas les qualités intrinsèques pour mener à bien cette entreprise, les équipes de direction sont nombreuses à opter pour des structures organisationnelles transversales, généralement matricielles.

Ces structures, parce qu'elles impliquent une intégration plus forte des sous-systèmes dans un ensemble général, apparaissent comme un cadre plus à même de piloter les évolutions inscrites dans les projets d'établissement. En abattant les silos des anciennes sections et en instaurant une centralisation plus prononcée à leur profit, les directions renforcent leurs capacités de pilotage global sur l'ensemble de l'organisation, permettant de faire adopter à toute l'équipe des pratiques harmonisées, de gagner en productivité et de développer une identité commune à l'échelle de l'établissement. En favorisant la mobilité et l'interaction des agents, la logique transversale renforce les capacités d'apprenance de l'organisation, entraînant de fait une montée en compétences de l'équipe. Plus complexes que les structures divisionnelles, les structures matricielles impliquent une redéfinition des modalités managériales. En effet, le principe de l'encadrement multiple reconfigure l'encadrement intermédiaire et le management de proximité, ce qui entraîne de nouvelles relations de travail entre encadrants et collaborateurs. En développant l'autonomie de ces derniers, le fonctionnement matriciel est censé accroître leur implication et faciliter l'émergence d'innovations.

Cependant, parce qu'elles rompent avec les représentations traditionnelles, notamment managériales, de l'organisation, ces réorganisations se voient opposées des formes de résistance de la part des agents, potentiellement à tous les niveaux hiérarchiques. L'acceptation des collaborateurs constituant la condition principale à la réussite d'une réorganisation, il convient de mettre en œuvre un processus de changement permettant de convaincre l'équipe, ou du moins l'intégrer dans la dynamique de changement. De ce point de vue, les dispositifs participatifs permettent aux agents, confrontés à un bouleversement de leur cadre de travail qu'ils n'ont généralement pas choisi, de reprendre en partie la main sur leur propre sort. L'implication des agents doit donc être recherchée autant que possible,

conformément aux principes du leadership transformationnel, même s'il convient de tenir compte du contexte et de distinguer les différentes phases du processus.

Si la mutation transversale de la structure organisationnelle offre un cadre favorable à la mise en œuvre des objectifs stratégiques, elle ne constitue qu'une étape du changement global. L'implémentation réelle du changement, qui consiste à « le matérialiser dans de nouveaux comportements et [...] les ancrer culturellement », est un processus long⁴⁰⁰. Elle s'opère notamment par le déploiement de formations, facilitant l'acquisition des compétences nécessaires à l'accomplissement des nouvelles missions des agents. Ces formations servent aussi à lutter contre la tendance selon laquelle, selon Muriel Coulon, « certains agents reprennent, de façon quasi inconsciente, le fonctionnement d'avant la réorganisation »⁴⁰¹. Ces formations doivent également permettre aux encadrants intermédiaires de s'imprégner des nouvelles modalités managériales et d'en maîtriser la logique⁴⁰². En effet, c'est l'implantation d'une nouvelle animation managériale qui permet de donner vie au cadre organisationnel modifié. Celle-ci doit pouvoir exprimer l'essence de la réorganisation matricielle, et favoriser la fluidité de l'information, la transversalité des activités et la capacité d'innovation des collaborateurs.

Même si dans certains établissements, des indicateurs précis font état d'un gain de performance suite à une réorganisation⁴⁰³, il est difficile d'évaluer l'impact d'un changement de structure organisationnel, isolé des autres éléments de contexte, avec des données quantifiables⁴⁰⁴. Néanmoins, les responsables d'établissements ayant opté pour une structure transversale semblent globalement satisfaits, et considèrent de manière empirique que la réorganisation a eu un effet bénéfique sur l'activité. Ainsi, aucun répondant au questionnaire, dont l'établissement a totalement ou partiellement modifié sa structure organisationnelle de manière transversale, n'a indiqué que la réorganisation n'avait pas répondu aux objectifs fixés en amont, ou qu'elle n'avait pas permis d'améliorer le fonctionnement. Au contraire, les réponses indiquant que la réorganisation avait globalement ou totalement répondu aux objectifs et permis d'améliorer le fonctionnement de l'établissement sont largement majoritaires⁴⁰⁵.

Toutefois, le fonctionnement matriciel peut être jugé après coup trop complexe au regard de ses apports. Ainsi, selon Monique Joly⁴⁰⁶ et Marie-Lise

⁴⁰⁰B. Bernard, *Management public, op. cit.*, p. 159. Éric Anjeaux estime la durée moyenne de ce processus à trois ou quatre ans (entretien du 24/07/2019). Pour Pierre Ollier et Hélène Le Goff, cinq années ont été nécessaires à Massy pour passer totalement d'une situation à l'autre (entretien du 07/10/2019). Au SCD de Lyon 3, l'acceptation a véritablement été atteinte au bout de quatre ans (entretien d'Odile Jullien-Cottart le 16/07/2019).

⁴⁰¹Entretien du 05/12/2019

⁴⁰²Par exemple, le SCD du Havre a élaboré un plan de formation en interne avec le centre régional de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB) de Normandie pour répondre à l'angoisse largement partagée par les agents de ne pas avoir les compétences nécessaires. Tous les agents en position d'encadrement ont suivi une formation spécifique (entretien de Mathilde Poulain le 17/05/2019). La bibliothèque municipale de Nantes a également mis en place un plan d'accompagnement de tous ses encadrants de proximité (entretien d'Agnès Marcetteau le 12/06/2019).

⁴⁰³À la bibliothèque du MNHN, Gildas Illien évoque une fréquentation multipliée par quatre, une forte augmentation de la documentation physique et numérique et une nette augmentation des dépôts dans l'archive ouverte Hyper articles en ligne (HAL) (entretien du 10/10/2019). Frédéric Saby évoque le doublement de la fréquentation de la bibliothèque de sciences Joseph Fournier au sein du SID de Grenoble (entretien du 23/05/2019).

⁴⁰⁴Comme l'indiquent Alexandre-Bailly *et alii* : « La réussite d'un changement de grande ampleur n'est souvent jugée que plusieurs mois ou années après. Les indicateurs de réussite sont plus globaux [...]. Ce manque d'indications [...] sur la réussite d'un « changement renforce le fait que les changements, qu'ils soient ponctuels ou durables, isolés ou entremêlés sont souvent analysés au regard de leur impact sur les personnes [...] » (F. Alexandre-Bailly *et al.*, *Comportements humains et management, op. cit.*, p. 292-293).

⁴⁰⁵Voir annexe 2

⁴⁰⁶Entretien du 04/10/2019

Tsagouria⁴⁰⁷, les équipes de la bibliothèque Marie-Curie et de la Bulac, après avoir expérimenté pendant quelques années une structure matricielle, ont souhaité retrouver un schéma hiérarchique plus clair. Ces deux établissements ont donc opté pour une structure fonctionnelle, où l'activité de chaque agent est limité à un seul sous-système et la transversalité seulement maintenue par des groupes de travail et un service public commun. Mais ces établissements font exception parmi les cas observés dans le cadre de cette étude.

Il est donc tentant d'affirmer que les structures matricielles constituent le *one best way* des bibliothèques actuelles. Pourtant, cette affirmation entrerait en contradiction avec le principe d'équifinalité conceptualisé par Bertalanffy dans sa théorie générale des systèmes, selon lequel les organisations peuvent être pilotées de plusieurs façons et aboutir au même résultat⁴⁰⁸. De fait, de nombreuses bibliothèques à la structure organisationnelle divisionnelle ont une activité intense et une offre de services de qualité, et il n'est pas possible de dire que la mise en place d'une structure matricielle dans ces établissements générerait mécaniquement une meilleure performance. On en revient à la théorie de la contingence⁴⁰⁹ : tout dépend du contexte et des multiples facteurs externes et internes, et la structure matricielle, pas plus qu'un autre type de fonctionnement, ne doit être appliquée sans une prise en compte de ce contexte.

En outre, une réorganisation, initialement pensée pour abattre les obstacles organisationnels et favoriser les évolutions, peut à terme se scléroser et empêcher à son tour l'innovation. Originellement, la notion de réorganisation est reliée à la conception du changement comme passage d'un état stable de l'organisation à un autre état stable⁴¹⁰. Or, cette conception est de moins en moins pertinente aujourd'hui, dans la mesure où les bibliothèques, à l'instar des autres organisations, sont entrées dans une dynamique d'évolution permanente, ou d'« innovation ordinaire »⁴¹¹, de recherche constante d'adéquation à l'environnement fluctuant qu'elles ont vocation à desservir. Les bibliothèques ne doivent donc peut-être pas concevoir l'aboutissement de leur réorganisation comme le retour à la stabilité, et potentiellement à une inertie qu'il faudra combattre par une nouvelle réorganisation, mais comme l'accession à une capacité d'évolution continue, le « mouvement » remplaçant le changement. Par exemple, le SCD d'Angers incite l'ensemble de ses agents à faire évoluer leur fiche de poste chaque année de façon à ce que dix pour cent des tâches soient redistribuées tous les ans, et donc cent pour cent en dix ans⁴¹², en intégrant les nouveaux besoins. Dans les médiathèques de Neuilly-sur-Seine, les fonctions de médiation sont redistribuées tous les ans, et les agents peuvent changer de gestion de fonds documentaire tous les trois ans⁴¹³. En instaurant une dynamique à la division du travail, ces dispositifs évitent à l'organisation de se figer sur des fonctionnements et des habitudes trop longtemps enracinées.

⁴⁰⁷Entretien du 08/10/2019

⁴⁰⁸L. Von Bertalanffy, *General systems theory, General systems yearbook on the society for the advancement of general systems theory*, 1956, n°1, p. 1-10, cité par S. Landrieux-Kartochian, *Théorie des organisations, op. cit.*, p. 83

⁴⁰⁹Voir note 11

⁴¹⁰Pour Lewin, après la phase d'*unfreezing*, le changement passe par l'étape de *moving* (« déplacement »), puis de *refreezing* (« recristallisation »), c'est-à-dire un retour à la stabilité (K. Lewin, *Group Decision and Social Change*, In : T.M. Newcomb, E.L. Hartley, *Readings in Social Psychology*, New York, Holt, 1947, p. 340-344, cité par B. Bernard, *Management public, op. cit.*, p. 137)

⁴¹¹Selon Alter, les changements deviennent multiples et habituels (N. Alter, *L'Innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000, cité par F. Alexandre-Bailly *et al.*, *Comportements humains et management, op. cit.*, p. 292).

⁴¹²Entretien de Nathalie Clot le 06/06/2019

⁴¹³Entretien de Geneviève Tom le 24/10/2019

En ciblant l'adaptabilité organisationnelle, l'encadrement doit toutefois veiller à ne pas ériger le « changement en permanence » en mode de management, qui imposerait un stress continu aux équipes dû à une absence de repères stables, ni à instaurer une « obsolescence régulière des savoirs » ou l'expérience des agents ne serait plus un facteur d'efficacité. Si à la suite d'une réorganisation, il est nécessaire de combattre la rigidité organisationnelle qui peut vite refaire surface, il convient aussi de procurer aux agents la stabilité nécessaire pour qu'ils s'adaptent sereinement au changement⁴¹⁴.

⁴¹⁴D. Linhart, *La comédie humaine du travail, De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Érès, 2015, p. 150

SOURCES

Entretiens :

Pierre Andricq, directeur des médiathèques de Massy, le 05/07/2019

Éric Anjeaux, consultant en organisation, cofondateur du cabinet Six & Dix, le 24 et le 30/07/2019

Pascale Alisier (nom anonymisé), agent des médiathèques de la ville Alpha (nom anonymisé), le XX/XX/2019

Cécile Arnaiz, directrice de la ludo-médiathèque de Fosses, le 30/08/2019

Christine Baccarin, responsable du service collections des médiathèques de Massy, le 30/11/2019

Anne-Laure Bonsergent, responsable du service communication des médiathèques de Massy, le 30/11/2019

Anne Boraud, directrice du learning center de l'université de Haute-Alsace, 13/06/2019

Valérie Caron, directrice du service commun de la documentation de l'université de Pau-Pays de l'Adour, le 06/06/2019

Fanny Clain, directrice adjointe du service commun de la documentation d'Aix-Marseille Université, le 06/02/2020

Nathalie Clot, directrice de la bibliothèque et des archives de l'université d'Angers, le 06/06/2019

Nathalie Copalme (nom anonymisé), responsable du pôle Petite enfance des médiathèques de la ville Alpha, le XX/XX/2019

Muriel Coulon, consultante en organisation, formatrice, directrice associée du cabinet ASC Conseil Formation, les 02/05, 11/06, 11/07 et 05/12/2019

Laurence Gaidan, directrice de la bibliothèque Louise-Michel, réseau des bibliothèques de la Ville de Paris, et ancienne directrice de la médiathèque Georges-Wolinski de Noisy-le-Grand, le 07/11/2019

Raphaële Gilbert, directrice de la médiathèque de Choisy-le-Roi, le 24/05/2019

Gildas Illien, directeur de la bibliothèque et de la documentation, directeur général adjoint délégué aux collections du Muséum national d'Histoire naturelle, le 10/10/2019

Monique Joly, directrice de la bibliothèque Marie-Curie, Institut national des sciences appliquées (Insa) de Lyon, le 04/10/2019

Odile Jullien-Cottart, responsable de la mission indicateurs et qualité des bibliothèques de l'université Jean Moulin Lyon 3, le 16/07/2019

Fabienne Kerckaert, directrice de la bibliothèque Robert-Sabatier, réseau des bibliothèques de la Ville de Paris, le 17/10/2019

Hélène Le Goff, directrice des affaires culturelles de Massy, le 07/10/2019

Lucie Leprevost-Grancher, directrice adjointe de la bibliothèque Robert-Sabatier, réseau des bibliothèques de la Ville de Paris, le 17/10/2019

Agnès Marcetteau, directrice de la bibliothèque municipale de Nantes, le 12/06/2019

Marianne Masson, directrice de la bibliothèque multimédia intercommunale d'Épinal, le 21/09/2019

Valérie Millet, agent de la médiathèque de Choisy-le-Roi, le 19/07/2019

Pierre Ollier, premier adjoint au maire de Massy, délégué à la culture et au personnel, le 07/10/2019

Émile Page, responsable du pôle médiation de la bibliothèque universitaire des langues et civilisations (Bulac), le 11/10/2019

Christophe Pérales, directeur du service commun de la documentation de l'université Paris-Diderot, le 15/11/2019

Cindy Perez, responsable adjointe des services aux publics des médiathèques de Massy, le 30/11/2019

Mathilde Poulain, directrice du service commun de la documentation de l'université du Havre, le 17/05/2019

Christelle Quillet, directrice adjointe du service commun de la documentation de l'université de Rouen, le 30/08/2019

Frédéric Saby, directeur du service interétablissement de la documentation, directeur général délégué à la documentation de l'université Grenoble-Alpes, le 23/05/2019

Sandrine Schneider, directrice adjointe et responsable des services aux publics des médiathèques de Massy, le 05/07/2019

Marie-Lise Tzagouria, directrice de la bibliothèque universitaire des langues et civilisations (Bulac), le 08/10/2019

Geneviève Tom, directrice de la médiathèque de Neuilly-sur Seine, le 24/10/2019

Marie-Paule Voita, directrice adjointe de la bibliothèque Marie-Curie, Institut national des sciences appliquées (Insa) de Lyon, le 04/10/2019

BIBLIOGRAPHIE

Monographies

- AÏM R., *L'essentiel de la théorie des organisations*, Issy-les-Moulineaux : Gualino, 2016
- ALEXANDRE-BAILLY F., BOURGEOIS D., GRUÈRE J.-P., RAULET-CROSET N., ROLAN-LÉVY C., *Comportements humains et management*, Montreuil : Pearson, 2013, p. 214
- AUTISSIER D., JOHNSON K., MOUTOT J.-M., *L'innovation managériale*, Paris : Eyrolles, 2018
- AUTISSIER D., MOUTOT J.-M., *La boîte à outils de la conduite du changement*, Paris : Dunod, 2013
- BÉRIOT D., *Manager par l'approche systémique*, Paris : Eyrolles, 2006
- BERNARD B., *Management public, 65 schémas pour analyser et changer les organisations publiques*, Bruxelles : P.I.E. Peter Lang, 2018
- CAVALIER F., POULAIN M. (dir.), *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons*, Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2015
- GETZ I., *La liberté, ça marche !, L'entreprise libérée, les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie*, Paris : Flammarion, 2016
- KOENIG M.-H., *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*, Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2018
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN S., *Théorie des organisations*, Issy-les-Moulineaux : Gualino, 2016
- LE SAOUT R., SAULNIER J.-P. (dir.), *L'encadrement intermédiaire, Les contraintes d'une position ambivalente*, Paris : L'Harmattan, 2002
- LINHART D., *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse : Érès, 2015
- LOUCHE C., *Psychologie sociale des organisations*, Malakoff : Armand Colin, 2017
- MIRIBEL M. de (dir.), *Diriger une bibliothèque : un nouveau leadership*, Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2016
- PÉRALES C. (dir.), *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2015
- PLANE J.-M., *Management des organisations*, Malakoff : Dunod, 2016
- SMITH A., *Richesse des nations*, Paris : Guillomin et Cie, 1888, <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k75319v.pdf>, page consultée le 24/02/2020
- THÉVENET M., *Les 100 mots du management*, Paris : PUF, 2014
- TONNELÉ A., *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Paris : Eyrolles, 2011

Articles

AIGOUY C., GRANATA J., L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et première étape d'un processus de libération : le cas de Volkswagen groupe France, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017, vol. 23, n° 56, p. 63-85, <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-63.htm>, page consultée le 23/01/2020

BAREIL C., Démystifier la résistance au changement : questions, constats et explications sur l'expérience du changement, *Télescope*, 2008, automne, p. 89-105, http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_Bareil.pdf, page consultée le 14/02/2020

COURPASSON D., DANY F., CLEGG S., Resisters at Work : Generating Productive Resistance in the Workplace, *Organization Science*, 2012 , vol. 23, n°3, p. 801-819, https://www.researchgate.net/publication/286981931_Resisters_at_work_Generating_productive_resistance_in_the_workplace, page consultée le 14/02/2020

COUTROT T., MERMILLIOD C., Les risques psychosociaux au travail, les indicateurs disponibles, *Dares Analyses*, 2010, décembre, n°81, <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2010-081-2-2.pdf>, page consultée le 14/01/2020

DAVID G., Contribution à l'étude du slack organisationnel : le cas des dépenses d'investissements dans une grande entreprise industrielle, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2012, n° 254, p. 59-68, <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2012-2-page-59.htm>, page consultée le 10/02/2020

GASCUEL J., La Bibliothèque publique de Massy, Bibliothèque d'application de l'École nationale supérieure des bibliothèques, *Bulletin des bibliothèques de France*, 1971, novembre, n° 11, <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1971-11-0555-001>, page consultée le 12/10/19

GERBEAU D., Les politiques d'innovation ont surtout un impact managérial, très peu financier, *La Gazette des communes*, mis en ligne le 18/06/2018, <https://www.lagazettedescommunes.com/569137/les-politiques-dinnovation-ont-surtout-un-impact-managerial-tres-peu-financier/>, page consultée le 19/09/2019

LEBLOIS H., GILBERT R., Mettre en œuvre une organisation apprenante dans les bibliothèques publiques, *Bulletin des bibliothèques de France*, 2017, décembre, n° 13, p. 86-90, <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0086-010>, page consultée le 01/02/2020

LORINO P., Organisation et innovation : l'organisation à la française, *Réalités industrielles - Annales des Mines*, 1998, novembre, p. 27-32

LOUARD C., Quand l'économie s'intéresse à nos comportements, In : *CNRS, le journal*, mis en ligne le 09/10/2017, <https://lejournel.cnrs.fr/articles/quand-leconomie-sinteresse-a-nos-comportements>, page consultée le 18/10/19

PALLIER D., Les sections des bibliothèques universitaires, histoire d'un choix, *Bulletin des bibliothèques de France*, 1995, n° 4, p. 52-65, <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1995-04-0052-008>, page consultée le 25/07/2019

PERTUSA ORTEGA E.M., RIENDA GARCIA L., Génération et transfert de la connaissance par la culture organisationnelle, une approche contingente, *La Revue des sciences de gestion*, 2005, n° 213, p. 73-80, <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2005-3-page-73.htm>, page consultée le 01/02/2020

RAGAIGNE A., Gérer les agents des collèges en situation de double autorité, entre risques et opportunités, *Gestion et management public*, 2016, vol. 5, n° 1, p. 45-60, <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2016-3-page-45.htm>, page consultée le 01/02/2020

SCHACHTER S., ELLERTSON N., McBRIDE D., GREGORY D., An Experimental Study of Cohesiveness and Productivity, *Human Relations*, 1951, vol. 3, n° 4, p. 229-238, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872675100400303>, page consultée le 11/02/2020

SOPARNOT R., Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus, *Recherches en sciences de gestion*, 2013, n° 97, p. 23-43, <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-4-page-23.htm>, page consultée le 12/02/2020

Autres

Instructions concernant les nouvelles sections et les sections transférées des bibliothèques des universités (à l'exclusion des sections « Médecine»), 20 juin 1962, *Bulletin des bibliothèques de France*, 1962, n° 8, p. 401-410, <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1962-08-0401-001>, page consultée le 29/09/2019

BÉGAZU P., BORDRY G., ROSSIGNOL J.-L., *Premier bilan des fusions d'université réalisées entre 2009 et 2017*, rapport n° 2018-121 de l'inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche, mars 2019, https://cache.media.education.gouv.fr/file/2019/73/2/IGAENR-Rapport-2018-121-Premier-bilan-fusions-universites-2009-2017_1107732.pdf, page consultée le 16/01/2020

DELAVALLÉE E., Design organisationnel : les 5 paramètres de conception, In : *Questions de management*, mis en ligne le 19 février 2019, <https://www.questions-de-management.com/design-organisationnel-les-5-parametres-de-conception/>, page consultée le 03/07/19

LAMS E., *Cours Mediadix gestion du personnel en bibliothèque*, coopération CRFCB préparation concours, fiche administration 2-3, 12 août 2018, http://mediadix.parisnanterre.fr/cours/admin/adminpdf/TCAdminF2-3Gestion_du_personnel_en_bibliotheque.pdf, page consultée le 24/01/2020

ANNEXES

Table des annexes

| | |
|--|------------|
| ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE..... | 96 |
| ANNEXE 2 : RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE..... | 101 |
| ANNEXE 3 : QUESTIONS DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS..... | 111 |
| ANNEXE 4 : EXEMPLES D'ORGANIGRAMMES MATRICIELS..... | 117 |

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

Réalisé dans le cadre d'une étude comparative des structures organisationnelles et des processus de réorganisation en bibliothèque, qui donnera lieu à la rédaction d'un mémoire d'étude pour l'obtention du diplôme de conservateur de bibliothèque à l'ENSSIB, ce questionnaire vise à identifier les établissements ayant réorganisé en profondeur leur fonctionnement interne, et à recueillir les premières données quant aux modalités et au bilan de leur réorganisation.

1. La réorganisation du fonctionnement interne de votre établissement :

- est en cours
- a moins de 5 ans
- a entre 5 et 10 ans
- a plus de 10 ans

2. Quel élément a déclenché la décision de procéder à cette réorganisation ?
(Plusieurs réponses possibles)

- Dysfonctionnement(s) constaté(s)
- Développement de nouveau(x) service(s)
- Demande de la tutelle
- Demande de la représentation du personnel (syndicats, CHSCT...)
- Volonté exprimée de l'équipe
- Autre Précisez.....

3. Indiquez ci-dessous les objectifs de cette réorganisation (plusieurs réponses possibles) :

- Cohérence de l'organisation
- Création de nouvelles activités
- Développement d'activités déjà existantes
- Optimisation du temps de travail / productivité
- Décloisonnement / transversalité
- Redistribution des fonctions au sein de l'équipe
- Autonomisation des agents
- Fusion d'établissements
- Communication à destination de la tutelle
- Communication à destination des publics
- Autres Précisez.....

4. Selon vous, quelle a été l'implication de l'équipe dans la conception de cette réorganisation ?

- Toute l'équipe a été associée à la réflexion dès le début
- La réflexion a principalement été menée par les encadrants (direction + encadrants intermédiaires)
- La réflexion a été menée par la direction uniquement
- La réflexion a été menée par un groupe constitué d'éléments divers (agents sans encadrement, encadrants intermédiaires, direction...)

5. Avez-vous bénéficié d'une aide extérieure pour concevoir cette réorganisation ?

- Oui
- Non

Si oui :

- Cabinet de consultant / coach Précisez.....
- Direction des ressources humaines de votre tutelle
- Autre Précisez.....

6. Cette réorganisation a-t-elle nécessité une refonte de l'organigramme ?

- Oui
- Non

Si oui, quelles ont été les modifications ? (Plusieurs réponses possibles)

- Un ou plusieurs nouveaux départements (services, sections, secteurs...) ont été ajoutés à la structure originelle
- L'organigramme a été partiellement modifié en départements (services, sections, secteurs...) transversaux
- L'organigramme a été totalement refondu en départements (services, sections, secteurs...) transversaux
- Les fonctions de certains ou de tous les agents ont été modifiées
- Les fonctions d'encadrement ou d'animation d'équipe ont été redistribuées
- Autre Précisez.....

7. Diriez-vous que votre ancien organigramme était principalement organisé :

- Par thèmes ou disciplines (départements littérature, musique, psychologie...)
- Par publics (sections adulte, jeunesse...)
- Par supports (départements des monographies, des périodiques, des supports audiovisuels...)
- Par fonctions (départements des collections, de l'action culturelle, des services aux publics...)
- Par sites
- Autre Précisez.....

8. Diriez-vous que votre nouvel organigramme est principalement organisé :

- Par thèmes ou disciplines (départements littérature, musique, psychologie...)
- Par publics (sections adulte, jeunesse...)
- Par supports (départements des monographies, des périodiques, des supports audiovisuels...)
- Par fonctions (départements des collections, de l'action culturelle, des services aux publics...)
- Par sites
- Autre Précisez.....

9. Selon vous, quelle a été l'implication de l'équipe dans la mise en œuvre de cette réorganisation ?

- L'équipe s'est montrée collaborative
- L'équipe s'est montrée réticente

10. Avez-vous bénéficié d'une aide extérieure pour mettre en œuvre cette réorganisation ?

- Oui
- Non

Si oui :

- Cabinet de consultant / coach Précisez.....
- Direction des ressources humaines de votre tutelle
- Autre Précisez.....

11. Selon vous, comment l'équipe a réagi à cette réorganisation ?

- Très positivement
- Globalement positivement
- N'a pas réagi
- Globalement négativement
- Très négativement

12. Selon vous, la réorganisation a-t-elle répondu aux objectifs fixés en amont ?

- Oui, totalement
- Oui, globalement
- En partie
- Non, globalement
- Pas du tout

13. Selon vous, la réorganisation a-t-elle eu des vertus que vous n'aviez pas identifiées en amont ?

- Oui Lesquelles ?.....
- Non

14. Selon vous, la réorganisation a-t-elle permis d'améliorer le fonctionnement de votre établissement ?

- Oui, totalement
- Oui, globalement
- En partie
- Non, globalement
- Pas du tout

15. Avec le recul, procéderiez-vous différemment pour mener cette réorganisation ?

- Oui Comment ?.....
- Non

16. Observations diverses

.....

.....

.....

.....

.....

17. Quel est votre établissement ?

.....
.....
.....

18. Quelle est votre fonction dans l'établissement ?

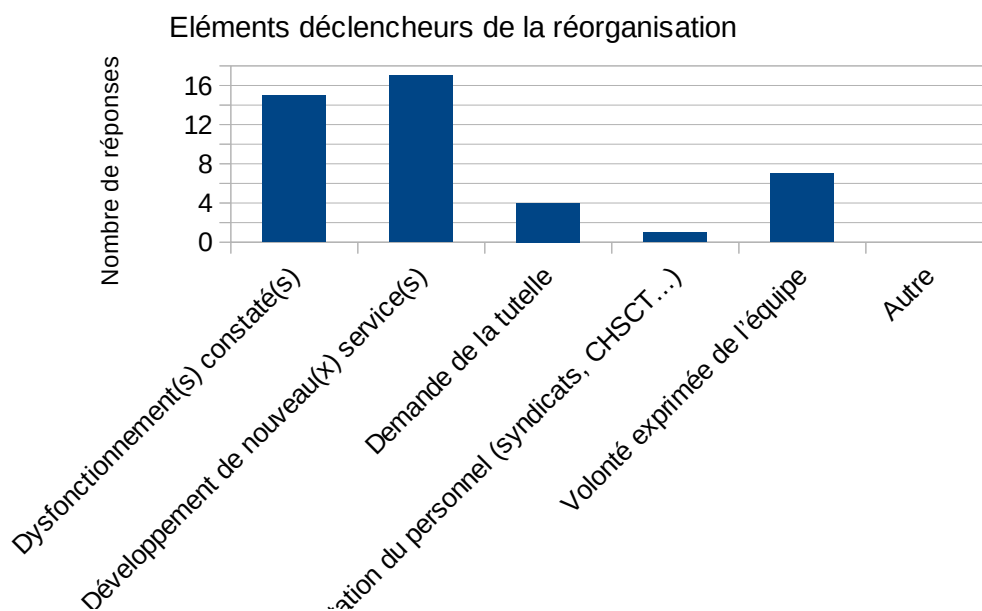
.....

Si vous acceptez d'être recontacté.e pour un entretien ou une demande de précision, merci d'indiquer votre adresse mail.....

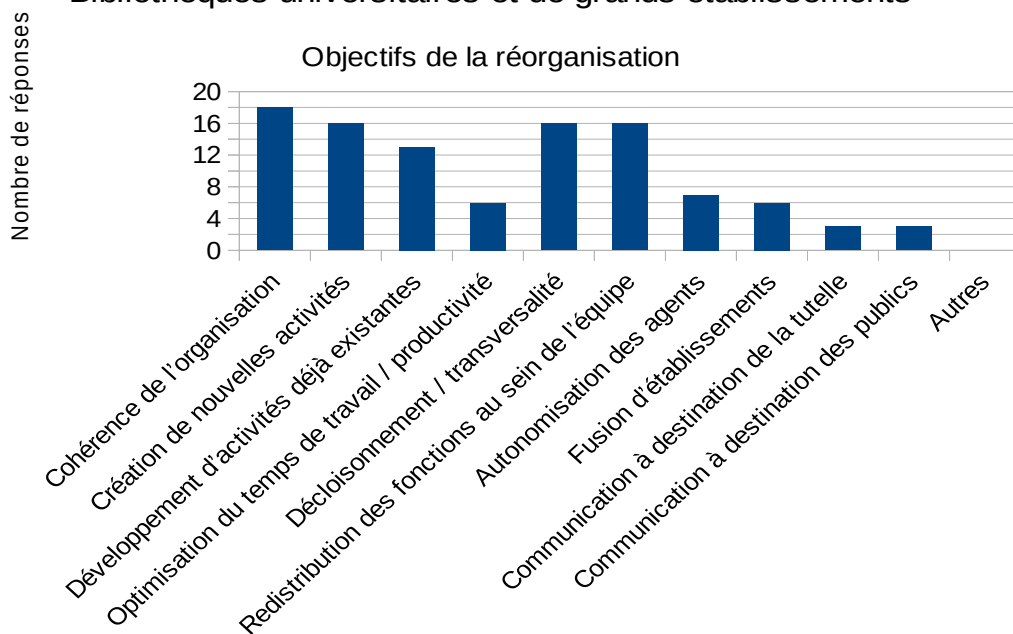
ANNEXE 2 : RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE

Bibliothèques universitaires et de grands établissements

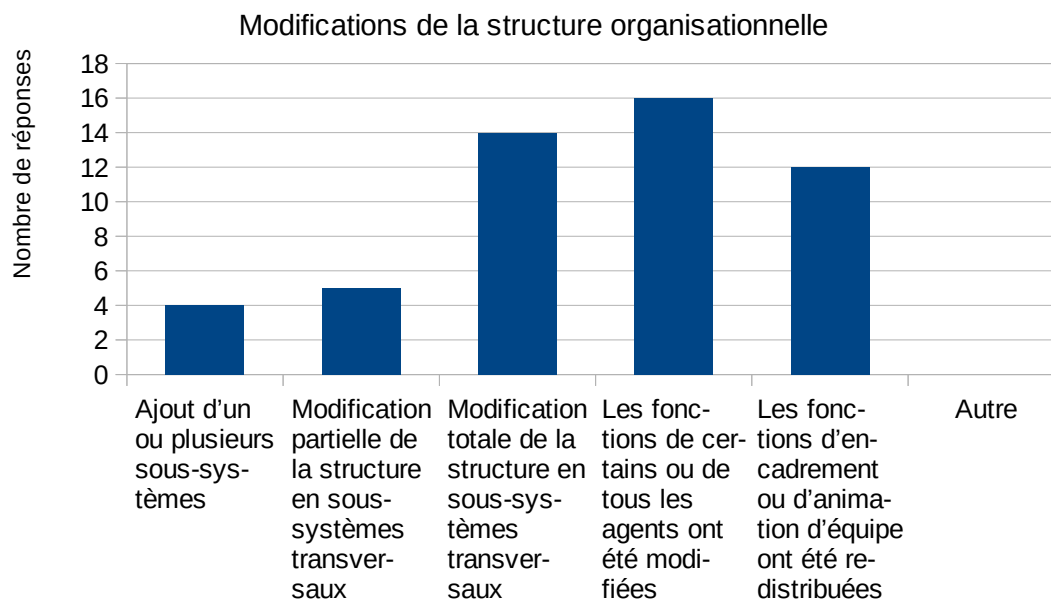
Bibliothèques universitaires et de grands établissements



Bibliothèques universitaires et de grands établissements

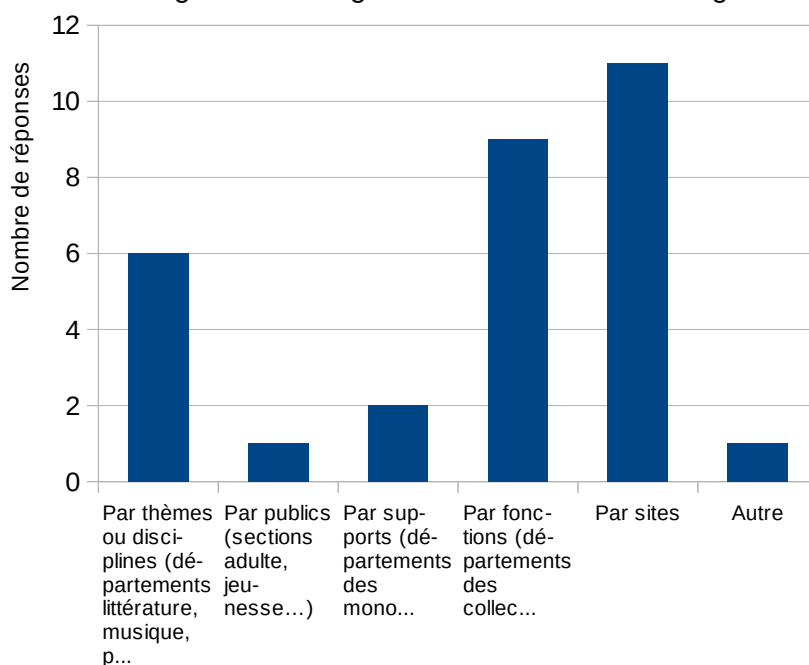


Bibliothèques universitaires et de grands établissements



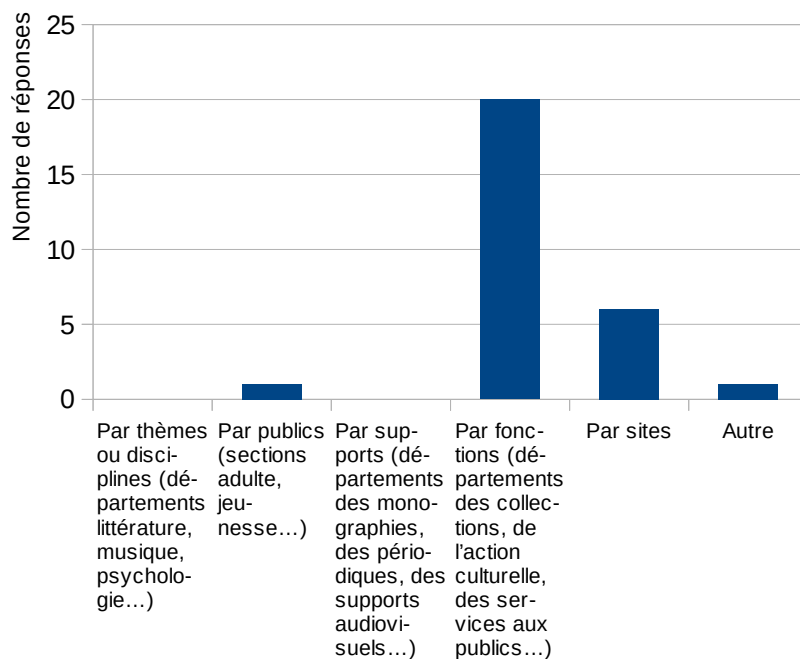
Bibliothèques universitaires et de grands établissements

Critères de segmentation organisationnelle avant la réorganisation



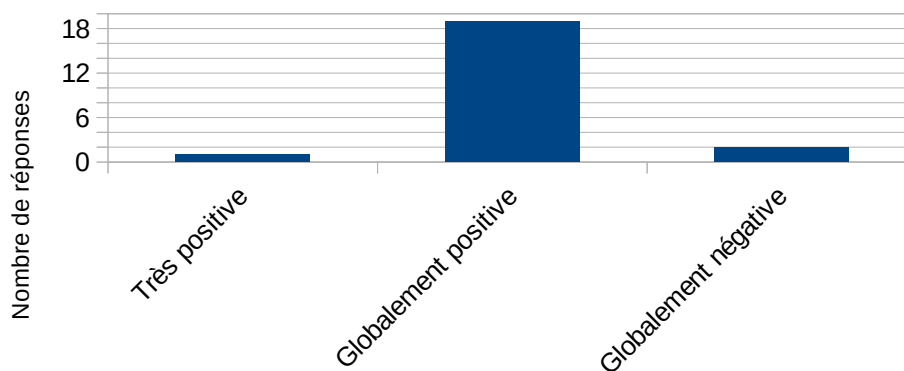
Bibliothèques universitaires et de grands établissements

Critères de segmentation organisationnelle après la réorganisation



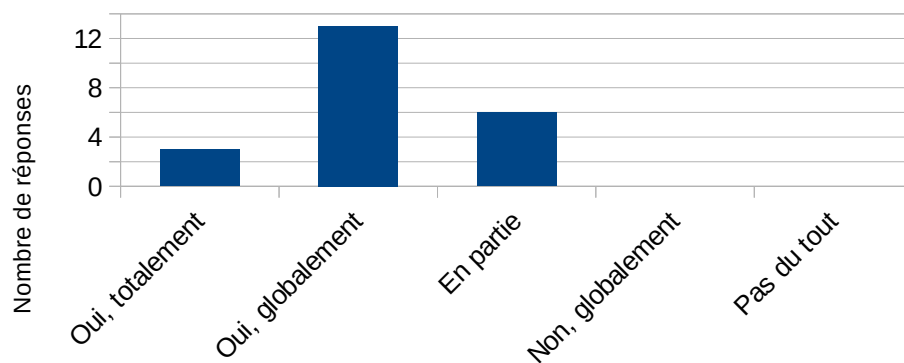
Bibliothèques universitaires et de grands établissements

Réaction finale de l'équipe à la réorganisation



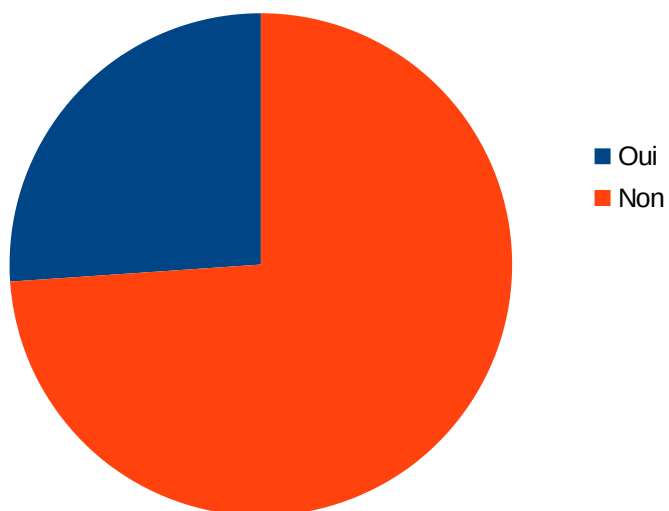
Bibliothèques universitaires et de grands établissements

Adéquation des résultats de la réorganisation avec les objectifs fixés en amont

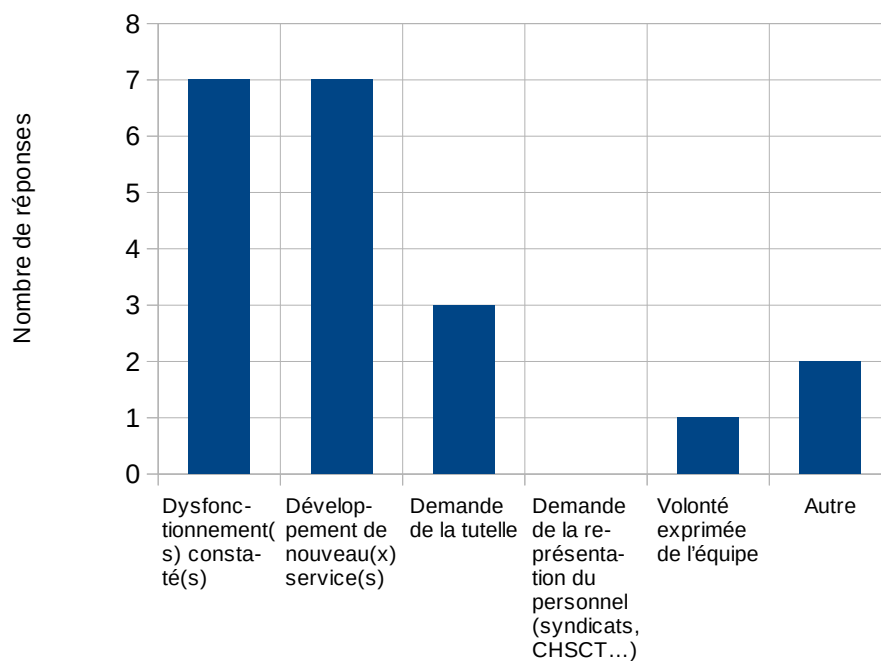


Bibliothèques universitaires et de grands établissements

Recours à un consultant

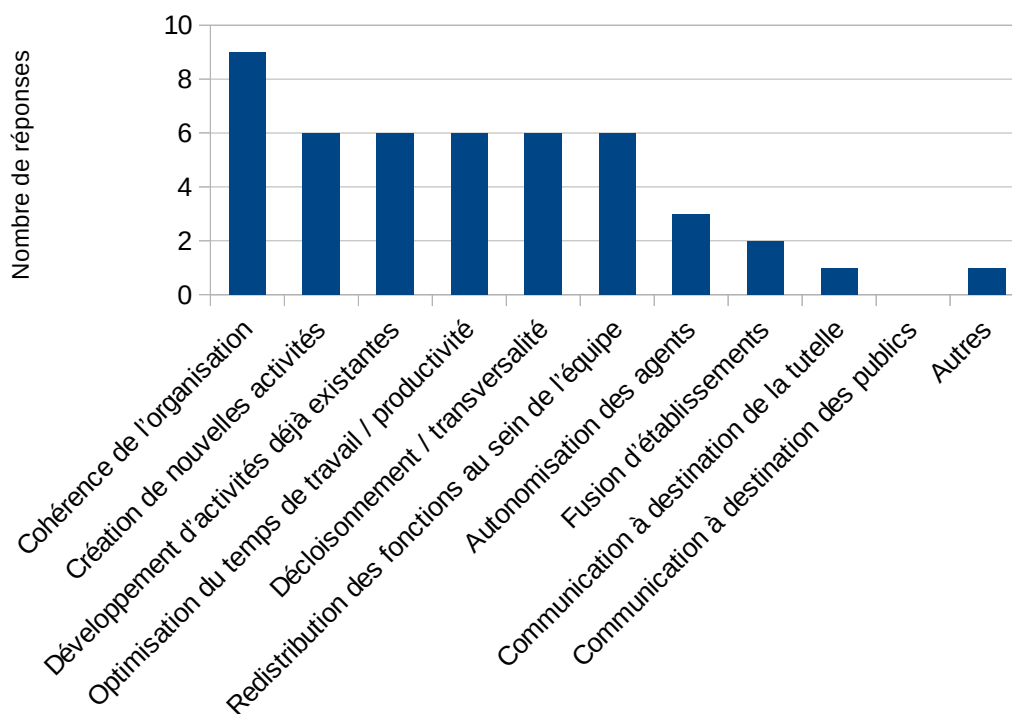


Bibliothèques municipales et intercommunales

Bibliothèques municipales et intercommunales
Éléments déclencheurs de la réorganisation

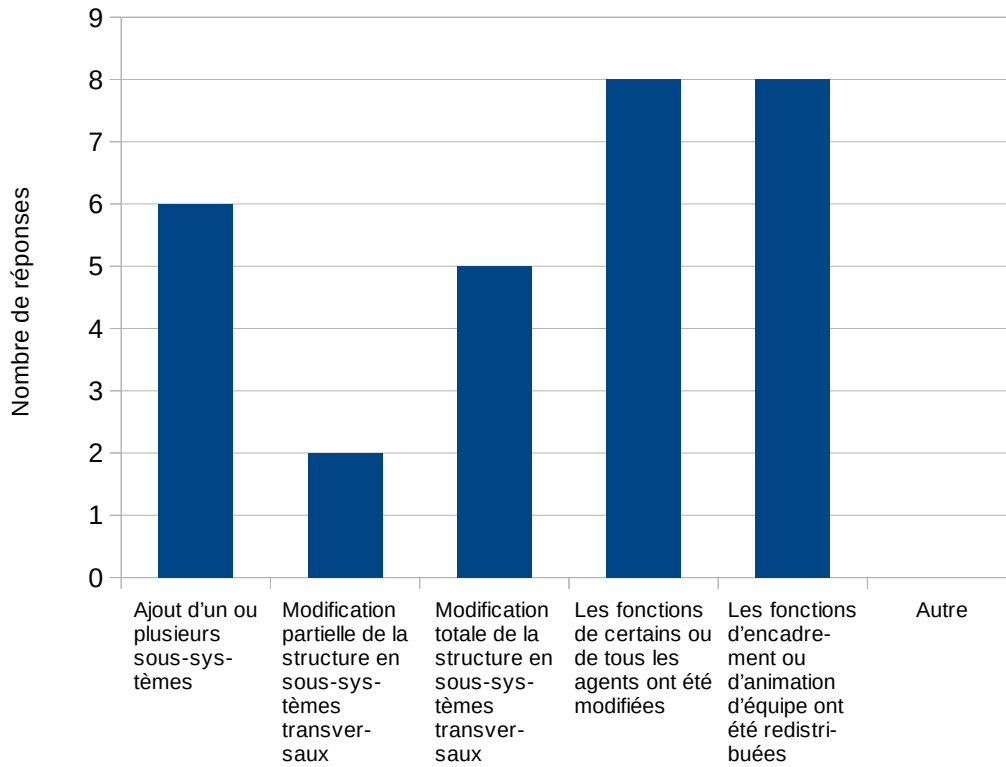
Bibliothèques municipales et intercommunales

Objectifs de la réorganisation



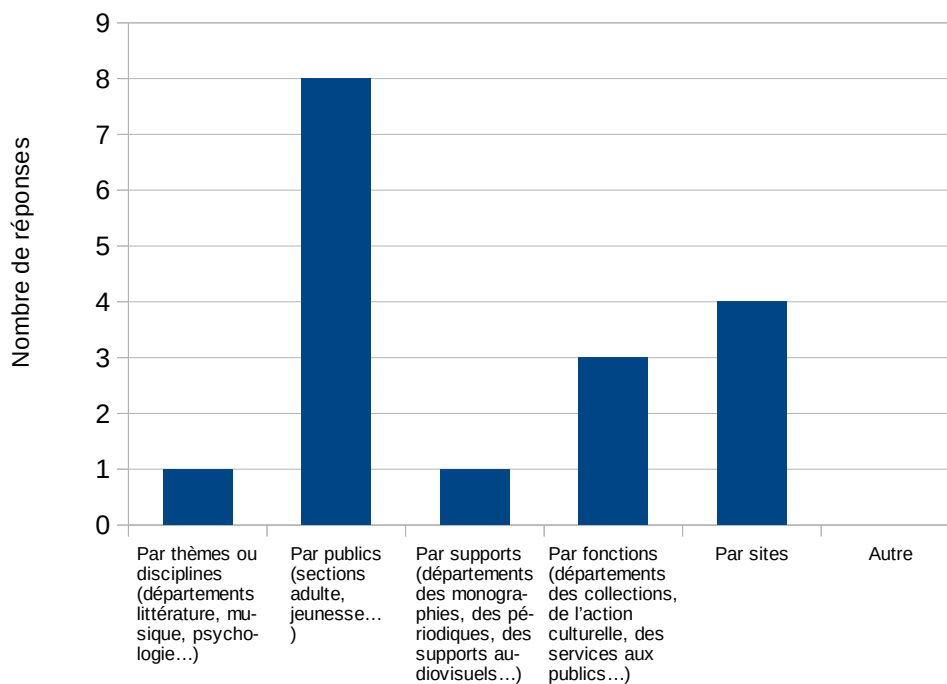
Bibliothèques municipales et intercommunales

Modifications de la structure organisationnelle



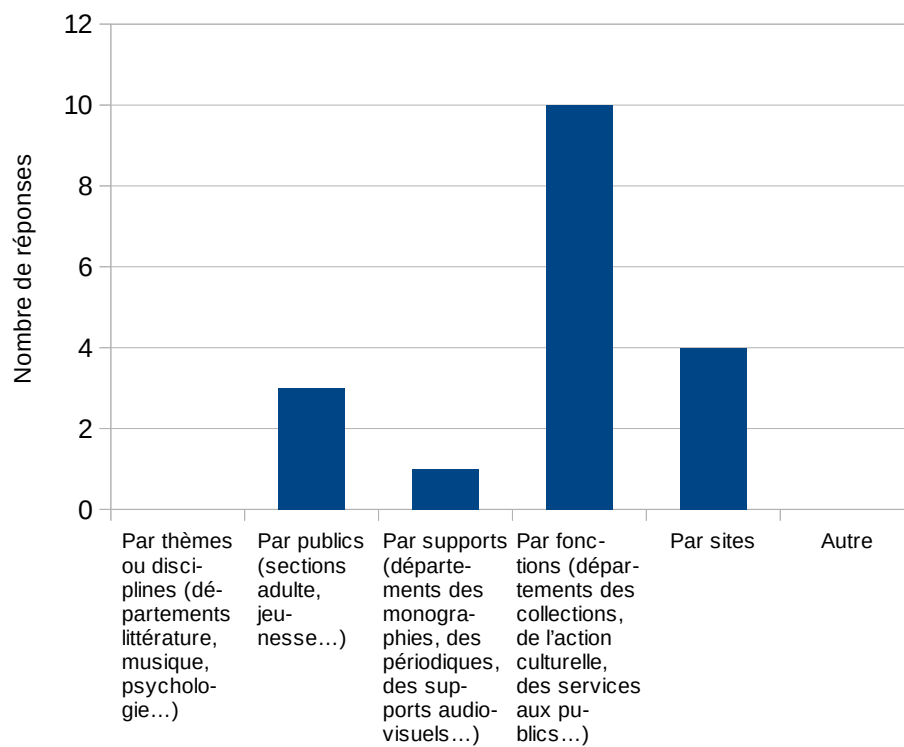
Bibliothèques municipales et intercommunales

Critères de segmentation organisationnelle avant la réorganisation



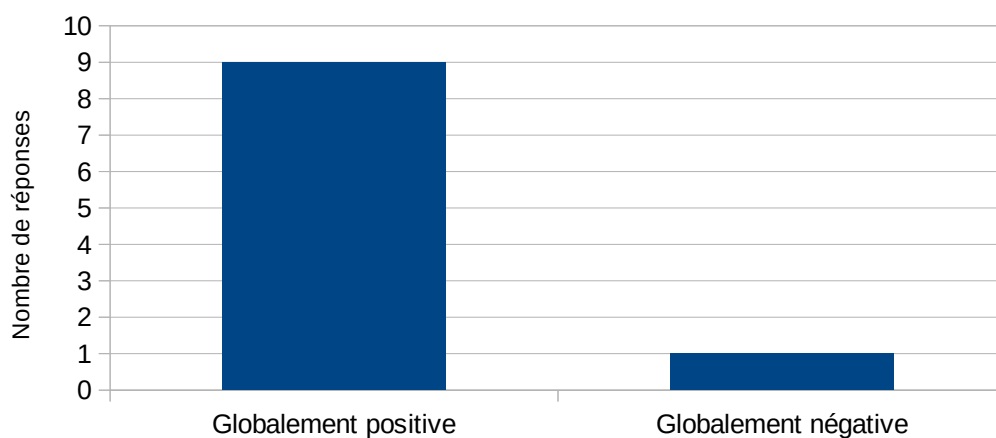
Bibliothèques municipales et intercommunales

Critères de segmentation organisationnelle après la réorganisation



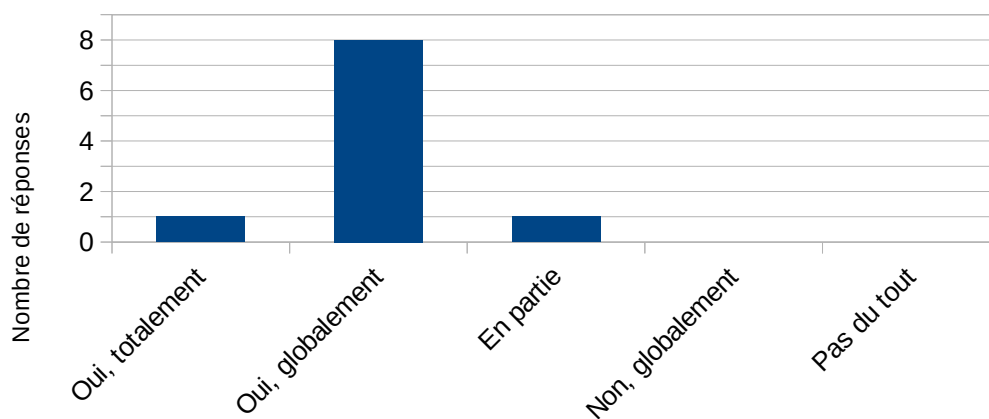
Bibliothèques municipales et intercommunales

Réaction finale de l'équipe à la réorganisation



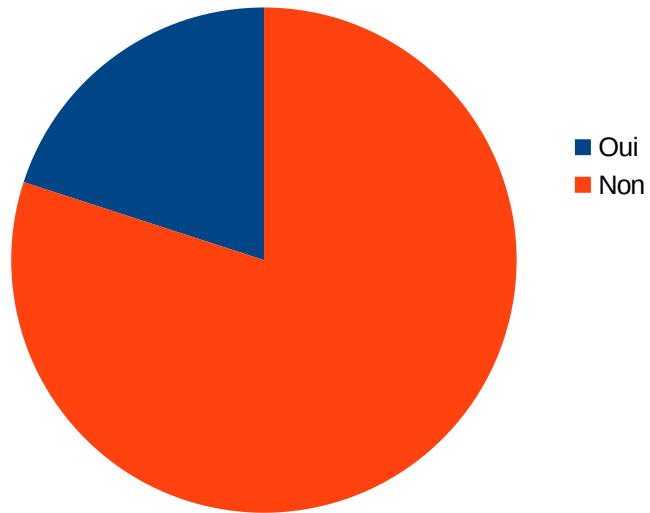
Bibliothèques municipales et intercommunales

Adéquation des résultats de la réorganisation avec les objectifs fixés en amont



Bibliothèques municipales et intercommunales

Recours à un consultant



ANNEXE 3 : QUESTIONS DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Les questions numérotées sont celles du questionnaire en ligne, les questions en italique sont réservées aux entretiens

Contexte :

Pourriez-vous décrire votre établissement (nombre d'agents, nombre de bibliothèques, distance entre les bibliothèques, disciplines) ?

1. La réorganisation du fonctionnement interne de votre établissement :

- est en cours
- a moins de 5 ans
- a entre 5 et 10 ans
- a plus de 10 ans

2. Quel élément a déclenché la décision de procéder à cette réorganisation ? (Plusieurs réponses possibles)

- Dysfonctionnement(s) constaté(s)
- Développement de nouveau(x) service(s)
- Demande de la tutelle
- Demande de la représentation du personnel (syndicats, CHSCT...)
- Volonté exprimée de l'équipe
- Autre Précisez.....

3. Indiquez ci-dessous les objectifs de cette réorganisation (plusieurs réponses possibles) :

- Cohérence de l'organisation
- Création de nouvelles activités
- Développement d'activités déjà existantes
- Optimisation du temps de travail / productivité
- Décloisonnement / transversalité
- Redistribution des fonctions au sein de l'équipe
- Autonomisation des agents
- Fusion d'établissements
- Communication à destination de la tutelle
- Communication à destination des publics
- Autres Précisez.....

Conception :

Vous êtes-vous intéressé à la théorie des organisations ?

Question du « benchmark organisationnel » : vous êtes-vous inspiré de l'organisation d'un autre établissement ? Êtes-vous entré en contact avec la direction ou un autre élément de cet établissement pour avoir un retour sur le fonctionnement ?

Avez-vous profité de la nécessité de créer un nouvel organigramme fusionné pour régler d'éventuels dysfonctionnements d'organisation ou pour optimiser l'organisation ?

4. Selon vous, quelle a été l'implication de l'équipe dans la conception de cette réorganisation ?

- Toute l'équipe a été associée à la réflexion dès le début
- La réflexion a principalement été menée par les encadrants (direction + encadrants intermédiaires)
- La réflexion a été menée par la direction uniquement
- La réflexion a été menée par un groupe constitué d'éléments divers (agents sans encadrement, encadrants intermédiaires, direction...)

5. Avez-vous bénéficié d'une aide extérieure pour concevoir cette réorganisation ?

- Oui
- Non

Si oui :

- Cabinet de consultant / coach Précisez.....
- Direction des ressources humaines de votre tutelle
- Autre Précisez.....

6. Cette réorganisation a-t-elle nécessité une refonte de l'organigramme ?

- Oui
- Non

Si oui, quelles ont été les modifications ? (Plusieurs réponses possibles)

Un ou plusieurs nouveaux départements (services, sections, secteurs...) ont été ajoutés à la structure originelle

- L'organigramme a été partiellement modifié en départements (services, sections, secteurs...) transversaux
- L'organigramme a été totalement refondu en départements (services, sections, secteurs...) transversaux
- Les fonctions de certains ou de tous les agents ont été modifiées
- Les fonctions d'encadrement ou d'animation d'équipe ont été redistribuées
- Autre Précisez.....

Comment avez-vous attribué les fiches de poste ? Candidature des agents sur des fdp proposées ? Imposition des fdp constituées aux agents ? Proposition de co-conception des fdp avec les agents, à partir de la liste des tâches ?

Proposez-vous de aux agents de revoir leur fdp périodiquement ?

S'il y a eu redistribution des tâches :

- Y a-t-il eu « respect des statuts »

- Y a-t-il eu des crispations sur les tâches attribuées aux catégories (ex : exemplarisation rendue possible au magasiniers) ?

Quels sont les supérieurs hiérarchiques directs pour les entretiens professionnels annuels ?

7. Diriez-vous que votre ancien organigramme était principalement organisé :

- Par thèmes ou disciplines (départements littérature, musique, psychologie...)
- Par publics (sections adulte, jeunesse...)
- Par supports (départements des monographies, des périodiques, des supports audiovisuels...)
- Par fonctions (départements des collections, de l'action culturelle, des services aux publics...)
- Par sites
- Autre Précisez.....

8. Diriez-vous que votre nouvel organigramme est principalement organisé :

- Par thèmes ou disciplines (départements littérature, musique, psychologie...)
- Par publics (sections adulte, jeunesse...)
- Par supports (départements des monographies, des périodiques, des supports audiovisuels...)

Par fonctions (départements des collections, de l'action culturelle, des services aux publics...)

Par sites

Autre Précisez.....

Question de la gestion des sites (annexes, BU), si ces sites disparaissent des organigrammes. Qu'en est-il des responsables de site, et donc du management des sites ?

Votre réorganisation est-elle passée en CT ? Comment ça s'est passé ?

Mise en œuvre :

9. Selon vous, quelle a été l'implication de l'équipe dans la mise en œuvre de cette réorganisation ?

L'équipe s'est montrée collaborative

L'équipe s'est montrée réticente

10. Avez-vous bénéficié d'une aide extérieure pour mettre en œuvre cette réorganisation ?

Oui

Non

Si oui :

Cabinet de consultant / coach Précisez.....

Direction des ressources humaines de votre tutelle

Autre Précisez.....

Bilan :

11. Selon vous, comment l'équipe a réagi à cette réorganisation ?

Très positivement

Globalement positivement

N'a pas réagi

Globalement négativement

Très négativement

Comment s'est exprimé le mécontentement, les inquiétudes de l'équipe ? Plutôt des questions sur leur propre fiche de poste, ou aussi des remises en question des principes même de la réorganisation ?

Réorganisation et RPS : Comment avez-vous pris en compte le risque de RPS ?

Participation des personnels : cela a-t-il/aurait facilité l'acceptation du processus par l'équipe ? Pensez-vous que l'équipe a/aurait eu des bonnes idées ? Vous semble-t-il possible que l'équipe participe à la conception stratégique de l'organisation ?

12. Selon vous, la réorganisation a-t-elle répondu aux objectifs fixés en amont ?

- Oui, totalement
- Oui, globalement
- En partie
- Non, globalement
- Pas du tout

13. Selon vous, la réorganisation a-t-elle eu des vertus que vous n'aviez pas identifiées en amont ?

- Oui Lesquelles ?.....
- Non

14. Selon vous, la réorganisation a-t-elle permis d'améliorer le fonctionnement de votre établissement ?

- Oui, totalement
- Oui, globalement
- En partie
- Non, globalement
- Pas du tout

Comment avez-vous évalué les apports de votre réorganisation ? L'évaluation sur des critères objectifs est-elle possible ?

Qu'apporte le nouvel organigramme par rapport à l'ancien ? Que retire-t-il éventuellement ? Insister sur les avantages et inconvénients des structures organisationnelles choisies.

Au bout de combien de temps votre organisation est-elle mature ? C'est-à-dire au bout de combien de temps les problèmes d'organisation ne sont plus dus au manque de rodage de la nouvelle organisation ?

15. Avec le recul, procéderiez-vous différemment pour mener cette réorganisation ?

- Oui Comment ?.....
- Non

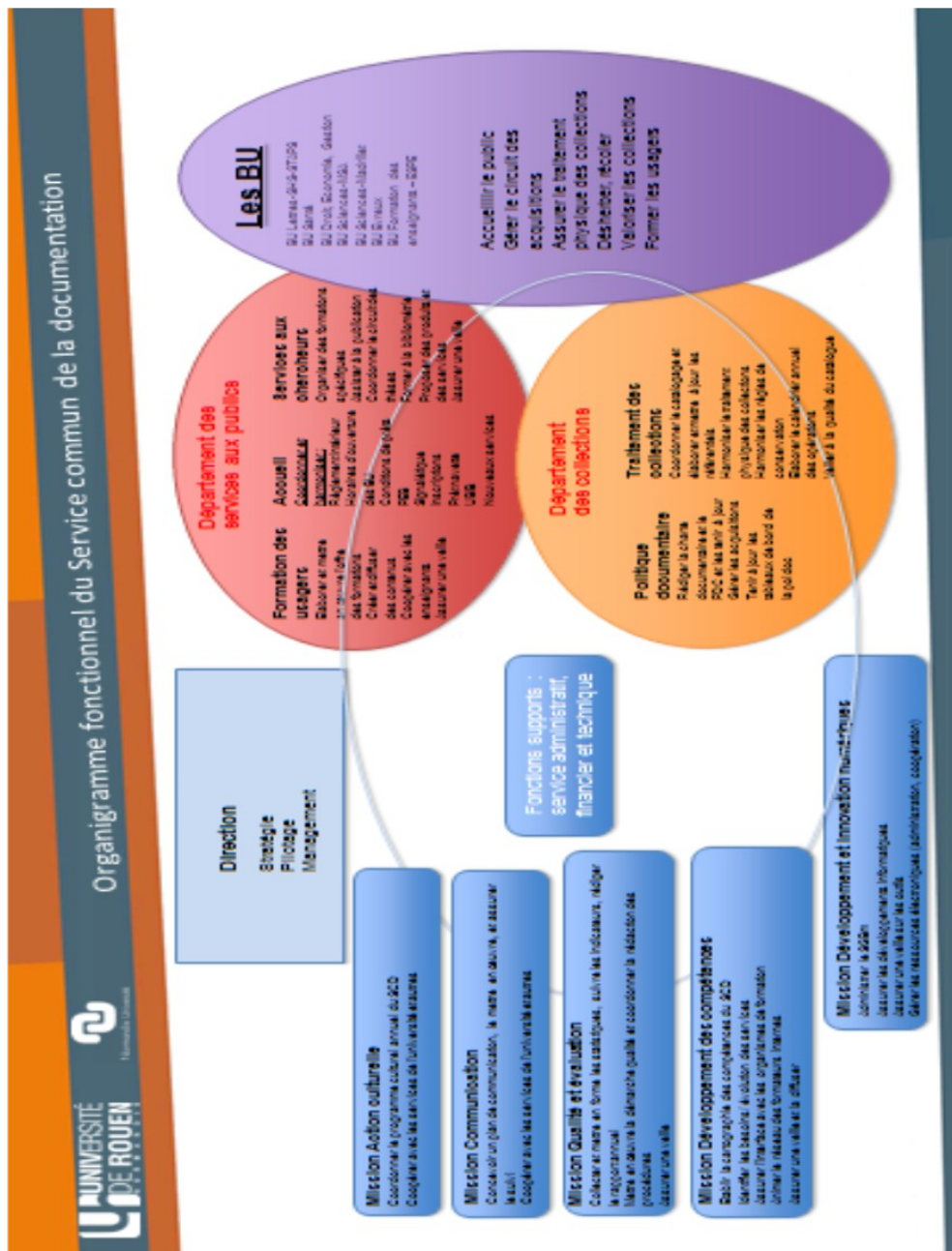
Seriez-vous prêt à revoir votre réorganisation ?

16. Observations diverses

.....
.....
.....
.....
.....

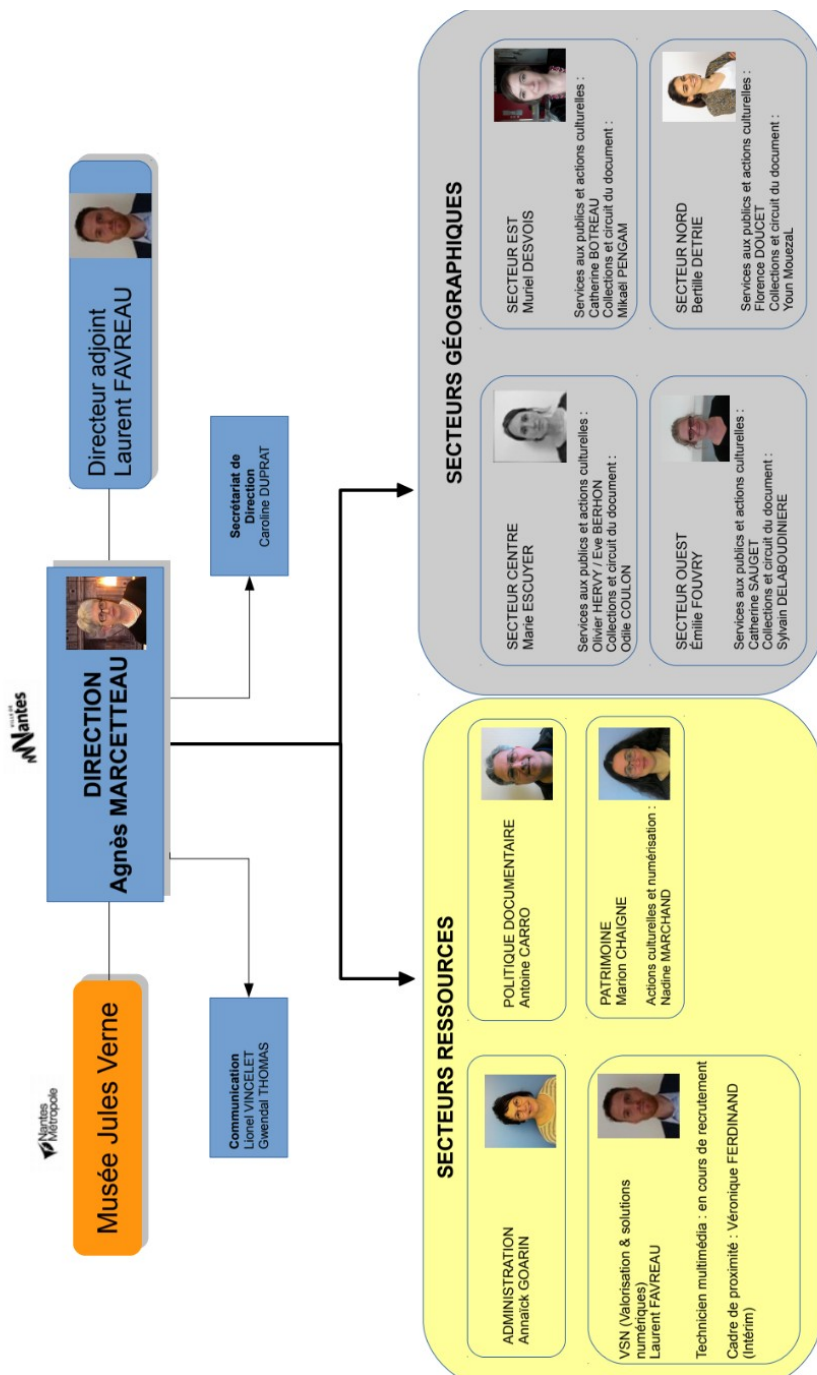
ANNEXE 4 : EXEMPLES D'ORGANIGRAMMES MATRICIELS

SCD de Rouen

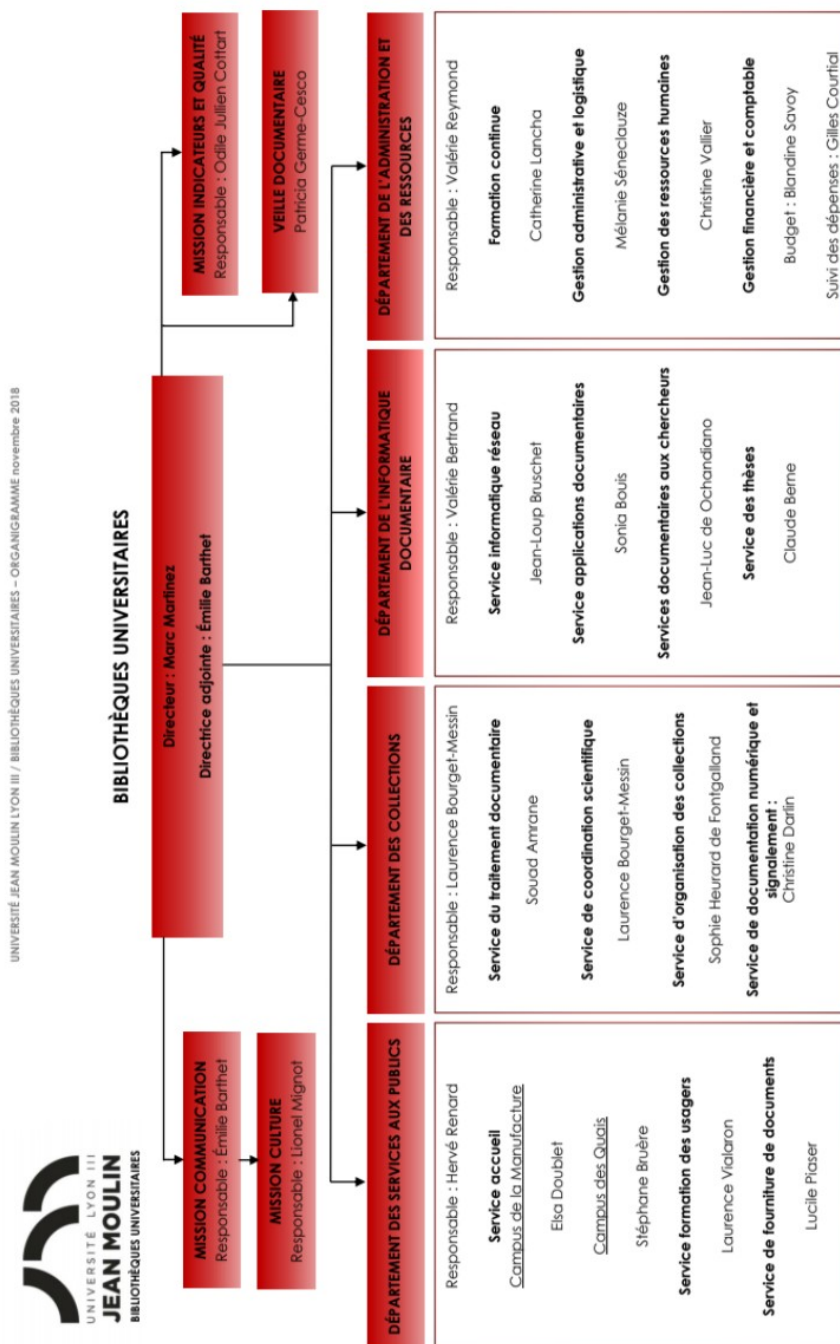


Bibliothèque municipale de Nantes

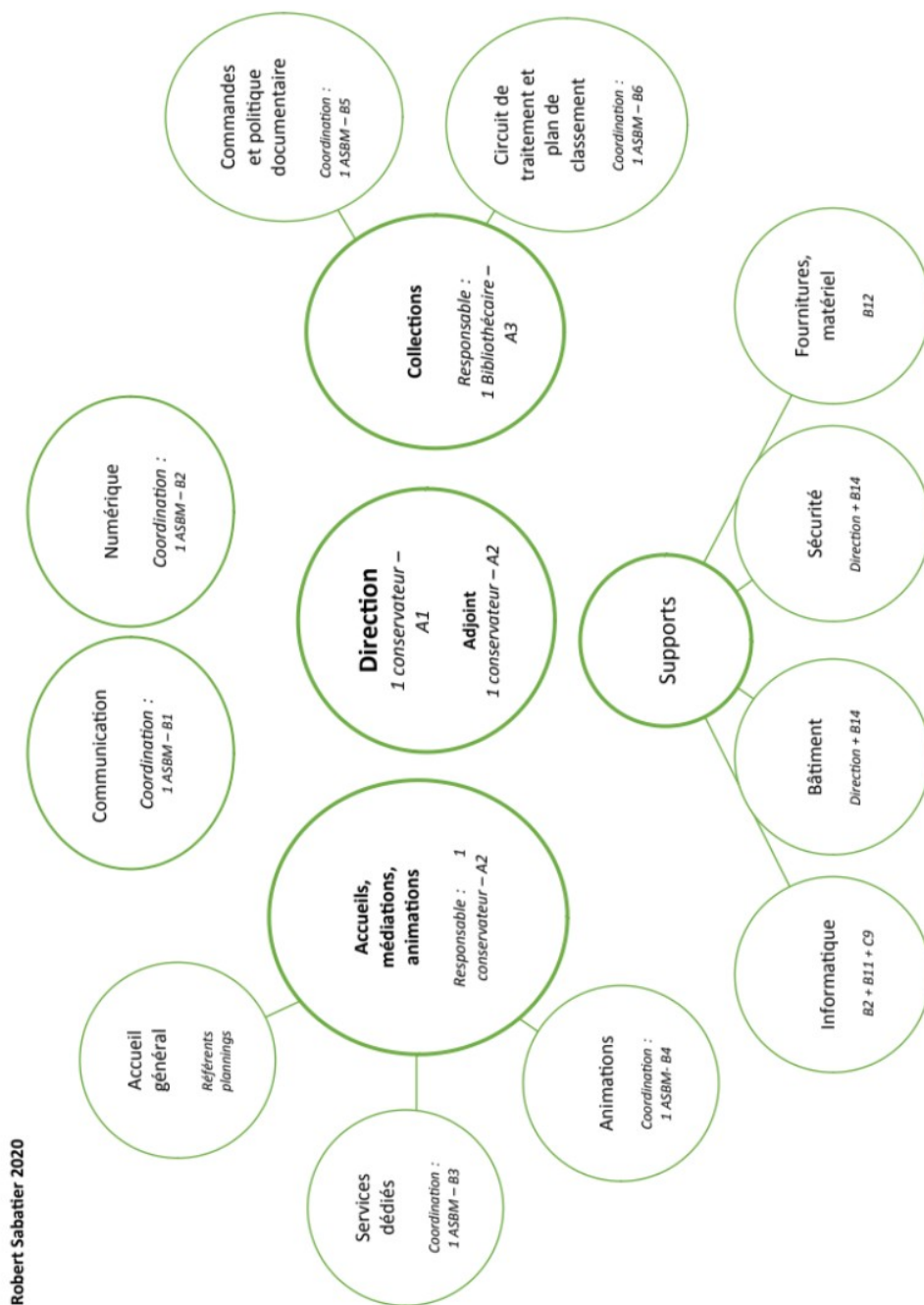
ORGANIGRAMME DE LA BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE



Bibliothèques universitaires Jean Moulin Lyon 3



Bibliothèque Robert-Sabatier, Ville de Paris



Robert Sabatier 2020

GLOSSAIRE

Apprenance : appliquée à une organisation, cette notion désigne la capacité à développer les connaissances de ses membres et d'accroître ainsi sa performance.

Établissement : terme générique employé dans ce mémoire pour désigner tout type de bibliothèque (bibliothèque universitaire, de grand établissement, municipale, intercommunale, réseau de bibliothèques ou site unique, SCD, etc.).

Exemplariser : créer une notice d'exemplaire dans un catalogue de bibliothèque.

One best way : concept développé par l'école classique de la théorie des organisations, selon lequel à chaque organisation correspond un mode unique de fonctionnement optimal.

Organigramme : représentation graphique de la structure organisationnelle.

Organisation : terme générique employé dans ce mémoire pour désigner une entité regroupant des individus réunis autour de règles de fonctionnement communes pour atteindre des objectifs (entreprise privée, institution publique, etc.).

Sous-système : terme générique employé dans ce mémoire pour désigner un élément de la structure organisationnelle (département, pôle, service, section, etc.).

Structure organisationnelle : « agencement de fonctions et de mécanismes permettant d'accomplir des tâches et d'atteindre des objectifs »⁴¹⁵.

Workflow : « représentation sous forme de flux des opérations à réaliser pour accomplir l'ensemble des tâches ou activités regroupées en un même processus métier »⁴¹⁶.

⁴¹⁵Voir note 5

⁴¹⁶A. Fernandez, Qu'est-ce que le workflow ?, In : *Piloter.org, performance, management, décision, mis en ligne le 28/12/2017*, <https://www.piloter.org/process-management/workflow.htm>, page consultée le 01/03/2019

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| SIGLES ET ABRÉVIATIONS..... | 9 |
| INTRODUCTION..... | 11 |
| 1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DES RÉORGANISATIONS..... | 15 |
| 1.1. L'influence de l'environnement..... | 15 |
| 1.1.1. <i>Évolutions des pratiques et des représentations des usagers.....</i> | <i>15</i> |
| 1.1.2. <i>Évolution des environnements administratifs.....</i> | <i>16</i> |
| 1.1.3. <i>Évolution des principes de gouvernance de la fonction publique.....</i> | <i>17</i> |
| 1.1.4. <i>La formalisation de la stratégie.....</i> | <i>19</i> |
| 1.2. La réorganisation : étape nécessaire pour faire disparaître les obstacles organisationnels..... | 19 |
| 1.2.1. <i>Création de nouvelles activités, développement d'activités existantes.</i> | <i>20</i> |
| 1.2.2. <i>Optimisation du temps de travail, gain de productivité.....</i> | <i>21</i> |
| 1.2.3. <i>Redistribution des fonctions.....</i> | <i>22</i> |
| 1.2.4. <i>Décloisonnement et transversalité.....</i> | <i>23</i> |
| 1.2.5. <i>Autonomisation des agents et innovation.....</i> | <i>24</i> |
| 1.2.6. <i>Accompagnement d'une fusion d'établissements.....</i> | <i>25</i> |
| 1.2.7. <i>Communication à destination de la tutelle et des publics.....</i> | <i>27</i> |
| 1.3. La réorganisation : une étape du changement..... | 27 |
| 2. DE LA DIVISION À LA TRANSVERSALITÉ : ÉVOLUTION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES EN BIBLIOTHÈQUE..... | 30 |
| 2.1. La structure divisionnelle..... | 30 |
| 2.1.1. <i>Atouts et limites théoriques.....</i> | <i>30</i> |
| 2.1.2. <i>La structure divisionnelle en bibliothèque.....</i> | <i>31</i> |
| 2.2. Les structures transversales..... | 33 |
| 2.2.1. <i>Le grand mouvement de la transversalité.....</i> | <i>33</i> |
| 2.2.2. <i>Le concept de transversalité en bibliothèque : de la différenciation à l'intégration.....</i> | <i>34</i> |
| 2.2.3. <i>La structure fonctionnelle.....</i> | <i>36</i> |
| 2.2.4. <i>La structure matricielle.....</i> | <i>38</i> |
| Atouts et limites théoriques..... | 38 |
| La structure matricielle en bibliothèque..... | 39 |
| 2.3. Apports et limites des réorganisations transversales en bibliothèque...44 | 44 |
| 2.3.1. <i>Renforcement du pilotage global.....</i> | <i>44</i> |
| 2.3.2. <i>Évolution des modalités managériales.....</i> | <i>45</i> |
| Compréhension de la logique structurelle..... | 45 |
| Mutation de l'encadrement intermédiaire : de l'unité de commandement à l'encadrement multiple..... | 46 |
| Différenciation des encadrements hiérarchique et fonctionnel..... | 49 |
| Management de proximité..... | 51 |
| 2.3.3. <i>Une communication interne intensifiée.....</i> | <i>53</i> |
| 2.3.4. <i>Redéfinition de la division du travail.....</i> | <i>54</i> |
| Polyvalence et spécialisation..... | 54 |
| Niveau de précision dans l'attribution des tâches..... | 57 |
| 2.3.5. <i>Apprenance et innovation.....</i> | <i>58</i> |
| 2.3.6. <i>Modification de la culture d'établissement et du climat général.....</i> | <i>60</i> |
| 3. LE PROCESSUS DE RÉORGANISATION..... | 62 |
| 3.1. Comprendre la résistance au changement..... | 62 |

| | |
|--|------------|
| 3.1.1. <i>Le concept de résistance</i> | 62 |
| 3.1.2. <i>Les différents types de résistance</i> | 64 |
| La résistance psychologique..... | 64 |
| La résistance identitaire..... | 64 |
| La résistance politique..... | 65 |
| La résistance collective..... | 65 |
| La résistance culturelle..... | 65 |
| La résistance cognitive..... | 66 |
| Limiter le développement des résistances..... | 67 |
| 3.2. Mettre en œuvre une stratégie de changement | 68 |
| 3.2.1. <i>Choix d'une stratégie de changement</i> | 68 |
| 3.2.2. <i>Atouts et limites de la participation des agents dans le processus de réorganisation</i> | 70 |
| La participation, facteur de motivation et d'acceptation..... | 71 |
| La participation, facteur d'enrichissement..... | 72 |
| Les limites de la participation..... | 72 |
| 3.2.3. <i>Implication de l'équipe dans les différentes phases du processus</i> | 73 |
| La cartographie du positionnement des agents..... | 73 |
| La dynamique des groupes..... | 74 |
| De la communication à la consultation..... | 75 |
| Établissement d'un diagnostic..... | 76 |
| Conception de la structure organisationnelle..... | 76 |
| La répartition des fonctions..... | 77 |
| 3.2.4. <i>Pilotage du changement et leadership</i> | 79 |
| Le leadership transformationnel..... | 79 |
| Orientation tâche ou relation..... | 80 |
| 3.2.5. <i>Intervention d'un consultant</i> | 81 |
| CONCLUSION | 83 |
| SOURCES | 89 |
| BIBLIOGRAPHIE | 91 |
| ANNEXES | 95 |
| GLOSSAIRE | 121 |
| TABLE DES MATIÈRES | 123 |