

#32

CONDUIRE LE CHANGEMENT EN BIBLIOTHÈQUE : VERS DES ORGANISATIONS APPRENANTES

sous la direction de
christophe pérales

CONDUIRE LE CHANGEMENT EN BIBLIOTHÈQUE : VERS DES ORGANISATIONS APPRENANTES

Comment conduire le changement de manière efficace dans le contexte de rupture introduit par les révolutions du numérique et des réseaux dans les bibliothèques ? Comment assurer le bon fonctionnement d'une structure, d'un équipement, et leur adaptation, lorsque le rythme, et l'ampleur des changements à conduire s'accroissent, dans un flux quasi continu ?

Ce volume apporte des éléments de réponse pratiques, tirés de réalisations concrètes et propose une réflexion plus générale sur l'évolution des métiers et les modalités du management en bibliothèque, centrée sur la notion émergente, dans les institutions publiques, d'organisation apprenante.

Cette approche renouvelée de la gestion des personnels implique la mise en œuvre de modes de fonctionnement spécifiques : reconnaissance et gestion d'un droit à l'expérimentation et à l'erreur, importance de l'activité de veille, transversalité de l'organisation de travail, instauration d'un management participatif et délégué, généralisation, à tous les niveaux, d'un fonctionnement en mode projet, place éminente de la formation continue, implication permanente et contrôlée de l'utilisateur final, intégration de professionnels d'autres horizons, méthodes agiles.

Coordonné par Christophe Pérales, praticien de la question, actuellement directeur-adjoint de la bibliothèque universitaire des langues et civilisations (BULAC), ce volume collectif réunit des professionnels de différents horizons, tous impliqués dans le pilotage du changement et le management des personnels des bibliothèques – de la lecture publique comme de l'enseignement supérieur et de la recherche.

mots clés : apprentissages, BnF (bibliothèque nationale de France), bibliothèques universitaires, formation professionnelle, innovations, organigrammes, management, méthodes agiles, mutations numériques, organisations apprenantes, organisations du travail, québec, veille

Ont contribué à cet ouvrage :

Luc Bellier
Martine Blanchet
Brigitte Bodet
Amélie Church
Nathalie Clot
Sophie Danis
Silvie Delorme
Louise Fauduet

Marie-Madeleine Géroudet
Enrica Harranger
Gildas Illien
Carole Letrouit
Martin Mouchard
Christophe Pérales
Matthieu Rochelle
Nadia Tebourbi

Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes [Texte imprimé] / sous la direction de Christophe Pérales. – Villeurbanne : Presses de l'enssib, cop. 2015. – 1 vol. (184 p.) : ill. ; 21 cm. – (La Boîte à outils ; 32)

ISBN 979-10-91281-17-1. (br.) : 22 €

Autre édition sur un support différent :

Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes [Ressource électronique] / sous la direction de Christophe Pérales. - Villeurbanne : Presses de l'enssib, cop. 2015. (La Boîte à outils ; 32)

ISBN numérique 979-91281-35-5 : 13,20 €

Dewey :

658.4

Rameau :

Bibliothèques – Personnel – Gestion

Personnel – Effets des innovations

Leadership

Travail – Organisation

Changement organisationnel

© enssib, 2015.

Notice rédigée par la bibliothèque de l'enssib.

SOMMAIRE

MODE D'EMPLOI

par Christophe Pérales

PARTIE I. QUELQUES LEVIERS

1. METTRE EN ŒUVRE UNE ORGANISATION APPRENANTE : COMMENT OUTILLER LES ACTEURS ORGANISATIONNELS ?

par Nadia Tebourbi

POURQUOI EST-CE IMPORTANT DE RENDRE UNE ORGANISATION APPRENANTE ?

Y A-T-IL UNE MÉTHODE À SUIVRE POUR RENDRE UNE ORGANISATION APPRENANTE ?

QU'EN EST-IL DE LA LOGIQUE D'ÉVALUATION ?

2. ANTIFRAGILE, OU LES BIENFAITS DU DÉSORDRE EN BIBLIOTHÈQUE

par Nathalie Clot

FAIRE LE LIT DES PETITES ERREURS FUGITIVES

OBSERVER LES USAGES ET LEURS CONTRADICTIONS

LAISSER PRISE AU HASARD

LE BIBLIOTHÉCAIRE : TOURISTE OU FLÂNEUR ?

3. VEILLE STRATÉGIQUE, STRATÉGIES DE VEILLE

par Marie-Madeleine Géroutet

DE LA VEILLE COMME STRATÉGIE DE MANAGEMENT

LA VEILLE : UN PROJET ORGANISATIONNEL ET HUMAIN

VEILLER, ÇA SERT À DÉCIDER ! DES PISTES POUR CHAQUE ÉTAPE

4. CHANGER L'ORGANIGRAMME POUR CHANGER L'ORGANISATION : UN LEVIER QUI EN APPELLE D'AUTRES

par Christophe Pérales

CHANGER POURQUOI ?

CHANGER COMMENT ?

GÉRER, C'EST PRÉVOIR. MAIS PAS TROP

5. ENTENDRE LA VOIX DE L'USAGER : DÉMARCHE QUALITÉ, ENQUÊTES, GROUPES DE PAROLE AU SCD DE L'UNIVERSITÉ PARIS 8

par Carole Letrouit

6. D'AUTRES MÉTIERS EN BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE : RÉPONDRE PLUS EFFICACEMENT AUX BESOINS

par Silvie Delorme

LE CONTEXTE

LES BIBLIOTHÈQUES UNI-
VERSITAIRES : REDEVENIR
DES LIEUX SAVANTS

ILLUSTRATION :
L'INTERDISCIPLINARITÉ À LA
BIBLIOTHÈQUE DE L'UNIVERSITÉ
LAVAL (QUÉBEC)

**7. FONCTIONNER EN MODE PROJET
POUR TOUS LES PERSONNELS**

par Sophie Danis

ÉTAT DES LIEUX

OBSERVATION ET PETITS PAS

UN PROJET SENSIBLE

PILOTER/PROPOSER

PROJET ET DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES

ANALYSE ET BILAN

**8. LE LEVIER DE LA FORMATION :
OUTILS ET MÉTHODES**

par Martin Mouchard

DEDANS, DEHORS, UNE
HISTOIRE DE FRONTIÈRES

CONTENU, PROCESSUS ET SENS :
UNE COMPLÉMENTARITÉ
ESSentielle

LES NIVEAUX D'INTERVENTION

CHANGEMENT ET FORMATION –
QUELS LIENS ?

LES THÈMES ET LES CONCEPTS

QUELQUES PISTES
POUR RÉUSSIR

**9. UNE BNF AGILE ? QUAND
LE DÉVELOPPEMENT LOGICIEL
FAIT BOUGER L'ORGANISATION
DU TRAVAIL**

par Gildas Illien

UNE MÉTHODE POUR LE
DÉVELOPPEMENT LOGICIEL
EN BIBLIOTHÈQUE : POUR QUOI
FAIRE ?

PRINCIPES ET ENGAGEMENTS DE LA
MÉTHODE AGILE

LA MÉTHODE AGILE AU QUOTIDIEN :
ACTEURS, INSTANCES, OUTILS

BILAN CRITIQUE ET
PROLONGEMENTS

+++++

ENCADRÉS :

Les cinq disciplines
de l'organisation apprenante selon
Peter Senge (1991)

Des outils pour le ciblage
de la veille

Les phases de création
du dispositif de collecte

Les outils d'interprétation
de l'information

Un exemple de diffusion
de la veille

L'Education Advisory
Board de Washington :
points principaux

Du *subject librarian*
au *liaison librarian*

Les ressources humaines
à la BUL

Les quatre valeurs fondamentales
de la méthode agile

Les douze principes
du Manifeste agile

+++++

**PARTIE II. CHANGER
L'ORGANISATION
DE TRAVAIL : VUES
GLOBALES**

**1. DE L'AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL
À LA RESTRUCTURATION DES TEMPS
DE TRAVAIL ET DES MISSIONS**

*par Amélie Church
et Enrica Harranger*

LES ORIGINES DU PROJET :
UNE VOLONTÉ FORTE DE
LA DIRECTION

ADOPTER UNE DÉMARCHE
PROJET IMPLIQUANT TOUTES
LES CATÉGORIES D'AGENTS

LA DYNAMISATION DE L'ACCUEIL,
LEVIER D'UNE RÉORGANISATION
DU SERVICE

**2. UN OBSERVATOIRE
À LA BNF : NUMÉRIQUE,
COLLECTIONS, MÉTIERS**

*par Luc Bellier, Brigitte Bodet,
Louise Fauduet*

GENÈSE DE L'OBSERVATOIRE

**TROIS EXEMPLES
D'ACTIONS MENÉES**

**LES MÉTIERS ET LE NUMÉRIQUE :
CIBLE 2013-2015**

ESPACE DE LIBRE PAROLE

**3. CONDUIRE LE CHANGEMENT :
UN TRAVAIL AU LONG COURS**

par Matthieu Rochelle

VERS UNE PLATE-FORME
DÉPARTEMENTALE DE
SERVICES : LA BIBLIOTHÈQUE
DÉPARTEMENTALE DES
BOUCHES-DU-RHÔNE

LA NÉCESSITÉ D'UN CADRE
STRUCTURANT :
LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

L'ORGANISATION DU SERVICE,
LA FORMALISATION
DES MÉTHODES DE TRAVAIL
ET LE SUIVI D'ACTIVITÉ

STRUCTURER POUR AVANCER
ENSEMBLE

VERS UNE INTELLIGENCE
COLLECTIVE

**4. CONSTRUIRE UN ÉQUIPEMENT :
UNE OCCASION PRIVILÉGIÉE DE
REPENSER L'ORGANISATION DE
TRAVAIL**

par Martine Blanchet

LES GRANDS AXES DU PROJET

**L'ESPACE ARCHITECTUREL :
UN LIEU OUVERT**

**LA CONSTITUTION DE LA
COLLECTION
ET LA PRÉFIGURATION
DU CENTRE D'ART**

**LES RESSOURCES HUMAINES :
UNE DÉMARCHE D'ORGANISATION
APPRENANTE**

**FAVORISER L'IMPLICATION
DE TOUS ET CRÉER DU SENS**

+++++

ENCADRÉS :

Les missions d'ORHION

ORHION :
un OVNI bien concret

+++++

MÉMENTO

**SIGLES
ET ACRONYMES**

GLOSSAIRE

BIBLIOGRAPHIE

**LISTE
DES ILLUSTRATIONS**

LISTE DES AUTEURS

MODE D'EMPLOI par *Christophe Pérales*

Innover en bibliothèque¹ ne relève plus, aujourd'hui, d'un régime d'exception : *nolens volens*, c'est une nécessité courante et quotidienne, impliquant quasiment un processus continu.

Depuis une quinzaine d'années en effet, la « disruptivité »² des révolutions numériques et des réseaux a engagé l'ensemble des acteurs de la culture et du savoir, et singulièrement les bibliothèques, dans un mouvement de rénovation voire de refondation qui ne connaît pas de répit et semble loin d'être épuisé.

Ce n'est pas la première fois dans leur histoire que les bibliothèques ont à se réinventer. Et elles sont par ailleurs prises dans d'autres processus de changement, notamment institutionnels (intercommunalités, loi relative aux libertés et responsabilités des universités dite loi LRU, etc.), qui ont certes légitimement leurs logiques propres, mais dont il est à déplorer que ces dernières peinent, c'est le moins qu'on puisse dire, à recroiser la lame de fond de l'irruption des nouvelles technologies : parce que la bibliothèque n'a jamais été constituée, en France, comme objet politique³, parce que le soutien à la création et à l'innovation dans le monde analogique y est plus étatisé qu'ailleurs, parce que le renouvellement générationnel des décideurs y est singulièrement organisé pour éviter tout effet de rupture, la radicalité des changements impliqués par ce qu'on appelle encore de façon très révélatrice les *nouvelles* technologies est dans notre pays davantage impensée qu'ailleurs, et le rôle des acteurs publics dans l'économie globale des savoirs et de la culture à l'heure du Web le point aveugle des politiques territoriales, nationales, et universitaires.

-
1. Voir Marie-Christine Jacquinet (dir.), *Créer des services innovants. Stratégies et répertoire d'actions pour les bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2011 (coll. La Boîte à outils ; 23).
 2. Voir l'explicitation de ce terme, "disruptive innovation", dans *Créer des services innovants*, op. cit., p. 26.
 3. Voir l'ouvrage d'Anne-Marie Bertrand, *Bibliothèque publique et Public Library : essai de généalogie comparée*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2010 (coll. Papiers).

COMMENT CONDUIRE LE CHANGEMENT EN CONTINU ?

+++++

Face aux changements induits par l'Internet et le numérique, le manager en bibliothèque est donc bien seul : au-dessus de lui, le politique est la plupart du temps muet ou à côté des enjeux ; en dessous, ses équipes sont légitimement inquiètes. Sans compter que parfois, le diable est à l'intérieur : manager, c'est avant tout un travail sur soi, impliquant, régulièrement sinon perpétuellement, de se remettre en question, ce qui n'est pas toujours facile...

Et d'autant moins facile dans le cas présent, que l'innovation à laquelle on est confrontée est « disruptive », ce qui implique une forme de révolution permanente forcément douloureuse pour toute organisation : pour fonctionner, une organisation nécessite en effet une certaine stabilité, adossée à ce que l'on pourrait appeler une bonne routine (celle qui manifeste la maîtrise à laquelle on a atteint dans son travail, et qui est gage d'efficience, par opposition à celle qui sclérose et empêche de se renouveler). Comment assurer le bon fonctionnement d'une structure, d'un équipement, lorsque la conduite du changement est permanente ? On sait changer de logiciel de gestion, ou créer un nouveau service : on définit un objectif, on constitue un groupe projet d'éclaireurs chargés d'instruire le dossier, puis une fois tout bien planifié, on organise la diffusion progressive de l'innovation au sein de la structure, son intégration pas à pas dans les processus communs, sa lente banalisation. Mais comment procède-t-on lorsque le rythme des changements à conduire, et leur ampleur, s'accélère ? Lorsqu'il faut tout changer, et tout le temps, et recommencer sitôt fini ? Voire même lorsqu'on n'est pas certain de la direction à prendre, ni même s'il convient, réellement, de changer ? *Comment conduit-on le changement en contexte d'incertitude forte et de changement de paradigme technologique majeur ?*

Précisons d'emblée ce que cet ouvrage n'abordera pas, mais qui est un préalable à toute conduite de changement réussie : la nécessité d'avoir une vision. Rien de pire que d'entendre « changer » en son acception intransitive. Changer, ce n'est pas le « bougisme » plus ou moins incantatoire qui sert de cache-sexe à l'indigence de tant de discours « stratégiques » qui se voudraient mobilisateurs des forces vives, des énergies, celles qui se lèvent tôt, celles d'en bas, et j'en passe. Changer, c'est changer quelque chose,

changer pour quelque chose ; non changer pour changer, être à la page, ou se donner l'illusion du mouvement. Ou encore pour courir après un effet d'aubaine : le financement par projet a tendance à engendrer ce genre de dérive, dont il faut apprendre à se garder. C'est pourquoi la conduite du changement en bibliothèque implique indéniablement des compétences affirmées en management, mais également, et tout autant, une capacité à analyser aujourd'hui et à se projeter demain : une vision – la plus large, la plus fine et la plus cohérente possible – de la place des bibliothèques dans la médiation culturelle et scientifique à l'ère du numérique et des réseaux.

PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE

+++++

Fidèle à l'esprit de la collection, le présent opus de la Boîte à outils tentera d'apporter quelques éléments de réponse pratiques, tirés d'expériences réellement conduites, avec leur dominante de réussites, mais sans occulter le cas échéant les limites des démarches, voire les échecs, toujours riches d'enseignement. Mais au-delà on proposera, à travers des réalisations concrètes, une réflexion plus générale sur les modalités du management en bibliothèque dans un contexte d'incertitude et d'innovation « disruptive », réflexion centrée sur la notion émergente dans les institutions publiques d'*organisation apprenante*⁴. Pour conduire le changement en continu, une approche systémique nous semble en effet nécessaire, impliquant la mise en œuvre de modes de fonctionnement particuliers, qui, loin d'être suffisants, n'en demeurent pas moins, nous semble-t-il, tôt ou tard nécessaires.

C'est pourquoi ce volume est introduit par Nadia Tebourbi, spécialiste en gestion des organisations et des ressources humaines, qui présente et met en perspective la notion d'organisation apprenante : détour théorique indispensable avant la relation d'expériences concrètes de conduite du changement globalement réussies qui, consciemment ou pas, ont mis en œuvre cette notion.

4. Les termes suivis d'un astérisque (à leur première occurrence) sont définis dans le glossaire en fin d'ouvrage.

La suite de la première partie de l'ouvrage tente, à travers des témoignages de praticiens, d'identifier des leviers privilégiés pour mettre en place une organisation de travail apprenante. La première contribution, due à Nathalie Clot, a presque valeur de manifeste, et développe l'importance du management participatif* (qui n'est pas de l'autogestion) et de la place à faire à l'expérimentation, à la nécessité d'instaurer véritablement un droit à l'erreur, avec la démarche de gestion des risques associée, lorsqu'on veut ou qu'on doit engager un processus de changement en continu. Comme autant de propositions éprouvées par l'expérience, les contributions qui suivent mettent ensuite l'accent sur les vertus, pour la conduite du changement, de formaliser dans les services son activité de veille (Marie-Madeleine Géroutet), de transversaliser l'organisation de travail (Christophe Pérales), d'impliquer les usagers dans le processus de changement (Carole Letrouit), d'organiser la collaboration fructueuse des bibliothécaires avec des métiers venus d'autres horizons (Silvie Delorme), d'user de la possibilité de généraliser, à tous les niveaux, un fonctionnement en mode projet (Sophie Danis), de la place éminente à accorder à la formation continue (Martin Mouchard), ou de l'intérêt de recourir, pour ses projets informatiques, aux méthodes agiles (Gildas Illien). Autant d'outils qui nous semblent aujourd'hui indispensables pour conduire le changement de manière efficace dans le contexte très particulier introduit par les révolutions du numérique et des réseaux.

La deuxième partie de l'ouvrage présente, quant à elle, quatre démarches globales de conduite du changement, dans des contextes très variés (bibliothèque universitaire [BU]⁵, lecture publique, Bibliothèque nationale de France [BnF]), comme autant d'illustrations plus systémiques du propos de la première partie de l'ouvrage : Amélie Church et Enrica Harranger exposeront la démarche d'amélioration de la qualité de l'accueil et d'autonomisation des agents conduite à la BU de Guyancourt, prélude à une restructuration en profondeur de la répartition du temps de travail et des missions des différentes catégories de personnel ; Brigitte Bodet, coordinatrice d'ORHION, et ses collègues, Luc Bellier et Louise Fauduet, exposeront le travail conduit à la BnF à travers l'observatoire ORHION,

5. Pour les sigles et acronymes, voir la liste en fin d'ouvrage.

et la réflexion menée autour des nouveaux métiers du numérique ; Matthieu Rochelle livrera la démarche qui a présidé à la création de nouveaux services numériques aux usagers, et la refonte de la politique globale de service qui en a résulté tant pour les services sur place qu'à distance jusqu'alors proposés par la bibliothèque ; enfin Martine Blanchet rendra compte du projet de construction du Pavillon blanc de Colomiers, équipement tout à fait atypique, mêlant médiathèque et centre d'art, et des changements nécessités par cette réalisation dans l'organisation de travail, afin de garantir la conduite du changement en continu.

Il ne faudrait pas déduire de l'ordre de présentation retenu pour cet ouvrage que toute conduite du changement nécessite au préalable l'instauration d'outils et de techniques de management précis, ni une réflexion totalement aboutie quant à l'évolution, du reste largement inachevée encore, des métiers des bibliothèques et de la documentation : manager, c'est bien souvent tout au contraire être dans l'obligation d'agir (et vite, de préférence) et de faire preuve d'opportunisme (c'est pourquoi les compétences requises s'acquièrent le plus souvent par expérience : l'on ne peut agir ou réagir à la fois vite et bien qu'une fois acquis un certain bagage de compétences très diverses et souvent intimes, et mûrie une réflexion professionnelle procédant d'une théorisation de son expérience concrète – toute théorisation de valeur peut-elle d'ailleurs procéder d'une autre voie ?).

Faire de son organisation de travail une structure apprenante, c'est bien souvent profiter de la nécessité ou de l'opportunité d'un changement à conduire pour, dans le même mouvement, introduire par touches plus ou moins affirmées les conditions plus pérennes qui permettront non seulement de faciliter le changement visé, mais aussi ceux à venir, voire de susciter et provoquer de nouvelles évolutions, de nouvelles innovations. Dire cela, c'est rappeler que manager ne consiste jamais à appliquer des recettes.

On espère ici avoir évité cet écueil, tout en ayant ouvert à chacun quelques pistes de réflexion fécondes.

PARTIE I

QUELQUES LEVIERS

**1. METTRE EN ŒUVRE UNE ORGANISATION APPRENANTE :
COMMENT OUTILLER LES ACTEURS ORGANISATIONNELS ?**

par Nadia Tebourbi

2. ANTIFRAGILE, OU LES BIENFAITS DU DÉSORDRE EN BIBLIOTHÈQUE

par Nathalie Clot

3. VEILLE STRATÉGIQUE, STRATÉGIES DE VEILLE

par Marie-Madeleine Géroudet

**4. CHANGER L'ORGANIGRAMME POUR CHANGER L'ORGANISATION :
UN LEVIER QUI EN APPELLE D'AUTRES**

par Christophe Pérales

**5. ENTENDRE LA VOIX DE L'USAGER : DÉMARCHE QUALITÉ, ENQUÊTES,
GROUPE  S DE PAROLE AU S  D DE L'UNIVERSITÉ PARIS 8**

par Carole Letrouit

**6. D'AUTRES MÉTIERS EN BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE :
RÉPONDRE PLUS EFFICACEMENT AUX B  SOINS**

par Silvie Delorme

7. FONCTIONNER EN MODE PROJET POUR TOUS LES PERSONNELS

par Sophie Danis

8. LE LEVIER DE LA FORMATION : OUTILS, MÉTHODES

par Martin Mouchard

**9. UNE B  F AGILE ? QUAND LE DÉVELOPPEMENT LOGICIEL FAIT
BOUGER L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

par Gildas Illien

1

par
Nadia Tebourbi

METTRE EN ŒUVRE UNE ORGANISATION APPRENANTE : COMMENT OUTILLER LES ACTEURS ORGANISATIONNELS ?

Qu'est-ce qu'une organisation apprenante ? Pour s'en tenir à une première définition qui a le mérite de la simplicité, « c'est une organisation ayant développé la capacité d'évoluer en permanence grâce à la participation active de tous les membres dans l'identification et la résolution des problèmes liés au travail »¹.

Pourquoi et comment mettre en place ce type d'organisation du travail ; comment en évaluer l'aboutissement ? C'est tout l'objet des lignes qui suivent.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT DE RENDRE UNE ORGANISATION APPRENANTE ?

La réflexion sur l'organisation apprenante s'appuie sur un certain nombre de constats issus des mutations que vivent actuellement les entreprises, constats toutefois transposables dans le secteur public : en effet, dans tout contexte organisationnel, l'analyse de l'efficacité de l'organisation, puisque c'est de cela qu'il s'agit lorsqu'on parle d'organisation apprenante, revêt un caractère crucial. Cette analyse repose sur l'examen de trois éléments : les choix stratégiques, les choix des processus de transformation et celui des structures qui soutiennent ces processus. Or, aujourd'hui, les organisations de travail, publiques comme privées, vivent des transformations dans chacun de ces trois domaines.

1. Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*, Paris, Pearson Education, 2004, p. 177.

LES CHOIX STRATÉGIQUES : ÉVOLUTION DU CŒUR DU MÉTIER VERS PLUS DE SERVICES

Aujourd'hui, quel que soit le secteur d'activité, le cœur du métier des entreprises évolue vers plus de services : conseil, formation, service après-vente, etc. Par ailleurs, le client exige un produit et/ou service correspondant à son mode de vie personnel (si le client est un particulier) ou son propre contexte organisationnel (si le client est une entreprise). Il s'agit donc de mettre l'usage du client au centre de la conception du produit et de la prestation de service. Par ailleurs, toujours sur le plan des choix stratégiques, on constate que les décisions à prendre à ce niveau (objectif final à atteindre, défis à relever, valeurs, grands projets de développement) sont impactées par de nouvelles problématiques prégnantes : la responsabilité sociétale de l'entreprise par rapport au développement durable, l'égalité professionnelle femmes-hommes, la question du maintien à l'emploi des seniors, le recrutement et l'insertion des travailleurs handicapés. En résumé, les choix stratégiques évoluent vers le plan qualitatif et dans un environnement plus mouvant, exigent un apprentissage et une réévaluation continus. Dans ce contexte, les entreprises doivent être capables d'apprentissage en « double boucle »² consistant à recueillir régulièrement le *feedback* sur la stratégie (enquêtes qualité, *focus groups**, etc.)³, tester les hypothèses sous-jacentes qui ont présidé à son élaboration et procéder aux ajustements nécessaires au cas où les hypothèses pour le futur ne seraient plus cohérentes avec l'évolution de la situation : c'est ce que Kaplan et Norton (2001) appellent l'apprentissage stratégique⁴.

Le fait de comprendre ses compétences clé et le rythme de son propre apprentissage permet de trouver des opportunités optimales de combinaison entre l'exploitation (utilisation, alignement) des connaissances existantes et l'exploration (élaboration, création) de nouvelles connaissances⁵. Cela

2. Chris Argyris, *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterÉditions, 1995.

3. Voir la contribution de Carole Letrouit, « Entendre la voix de l'usager : démarche qualité et labellisation Marianne au SCD de l'université Paris 8 ».

4. Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Comment utiliser le tableau de bord prospectif : pour créer une organisation orientée stratégie*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001.

5. James G. March, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 1991, Vol. 2, N° 1, pp. 71-87. [En ligne] : < <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2634940?sid=21105797652813&uid=3738016&uid=2&uid=4> >.

fait partie d'une pratique réflexive propre à tout métier aussi bien dans le secteur privé que le secteur public, et cela permet d'inscrire la qualité dans la durée.

Il faut insister sur le fait que le processus d'exploration est fortement incertain mais important du point de vue stratégique pour rendre une organisation durable et pérenne. Afin que le développement des connaissances puisse être conduit de façon systématique, l'organisation a tout intérêt à mettre en place une unité transversale chargée de la responsabilité de la documentation, du partage et de la diffusion des connaissances : une unité chargée du *knowledge management*, incluant notamment des fonctions de veille⁶.

LES PROCESSUS DE TRANSFORMATION : UN AJUSTEMENT PERMANENT, ADOSSÉ À UNE INFRASTRUCTURE PERFORMANTE

En ce qui concerne les choix des processus de transformation, on note, ces dernières années, le rôle croissant des différentes démarches de certification* invitant l'organisation à se pencher sur ses procédures, à les clarifier et à les codifier. S'intéresser à la mise en place d'une organisation apprenante amène à opter pour une démarche favorisant « une vision procédurale et flexible des normes *versus* une vision substantive et restrictive des normes »⁷. Par exemple, en bibliothèque, on optera pour une labellisation* de la qualité de service plutôt qu'une certification de type ISO 9001, cette dernière étant plus adaptée au monde de la production industrielle dont elle est issue.

La question qui se pose alors est de savoir dans quelle mesure la mise en place d'une démarche d'amélioration continue (en vue de l'obtention d'un label par exemple) insuffle une dynamique d'organisation apprenante ? Quels types d'apprentissage sont générés à cette occasion, afin d'inscrire la recherche de la qualité dans la durée ?

Actuellement, pour répondre à cette interrogation, on préconise de substituer à la définition classique des tâches une définition par les objectifs

6. Voir la contribution de Marie-Madeleine Géroutet, « Veille stratégique, stratégies de veille ».

7. Gilles Lambert, Noufou Ouedraogo, « Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise », *Revue française de gestion*, 2010, vol. 2, n° 201, p. 75.

à atteindre ou par les fonctions à remplir. Cette tendance laisse ouverte ou semi-ouverte la question du « chemin à suivre », et donc une certaine autonomie aux agents de l'organisation, permettant de pratiquer une régulation de l'action au fur et à mesure de son avancée : Veltz et Zarifian (1994)⁸ insistent sur le fait que la pertinence d'une action dépend des interprétations technique et économique de chaque situation particulière, d'où la nécessité d'un ajustement permanent, pour lequel l'outil informatique aide énormément.

Les possibilités d'interconnexions offertes par l'informatique ont, en effet, favorisé la réflexion des organisations sur leurs processus d'apprentissage. L'infrastructure nécessaire pour mettre en place une organisation apprenante inclut une bonne infrastructure en technologie de l'information : bases de données, réseaux informatiques et logiciels.

Cependant, l'outil ne fait pas tout. En plus de la technologie, il faut également tenir compte de l'infrastructure organisationnelle englobant les schémas appropriés d'incitation à l'échange et au partage des connaissances, l'implication des membres et des équipes dans la pratique, ainsi que les règles internes qui gouvernent l'organisation, et ce, d'autant plus que l'organisation est passée d'un modèle « taylorien » ou classique à un nouveau modèle organisationnel présentant des caractéristiques spécifiques. Telle est la constatation que font Veltz et Zarifian, déjà au début des années 1990.

LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES AU CŒUR DE L'ORGANISATION APPRENANTE

Qu'en est-il des structures supposées soutenir les processus de transformation ? Une organisation est de moins en moins considérée comme un ensemble d'individus organisés de manière hiérarchique mais comme un ensemble de communautés. Sur ce point, l'apport du courant des communautés de pratiques, un des courants les plus vigoureux dans le domaine

8. Pierre Veltz, Philippe Zarifian, « Travail collectif et modèles d'organisation de la production », *Le travail humain*, 1994, t. 57, n° 3, pp. 239-249.

de la gestion des connaissances*, réside justement dans le fait qu'il étudie le rôle de la communauté de pratiques* comme espace d'apprentissage⁹. Ainsi pour ce qui est de la coordination des activités, il est préférable dans la nouvelle donne d'opter pour une coordination horizontale directe s'opposant au principe de coordination verticale *via* le canal hiérarchique. Et sur le plan de la coopération (refonte des activités elles-mêmes, coproduction de compétences nouvelles...), la structure doit favoriser la mise en commun des compétences nouvelles. Selon les observations de nos auteurs, une évolution s'opérerait aujourd'hui dans les organisations de travail : les structures se donneraient comme objectif la construction de nouvelles « synthèses », et dans le contenu des activités, et dans l'élaboration des finalités, et dans la définition des professionnalités elles-mêmes. Dans cette vision, le métier apparaît désormais défini comme une mise en commun de pratiques par rapport auxquelles chaque membre peut se situer et évaluer son propre apprentissage. Les maîtres mots de cette approche sont : transversalité, ajustement mutuel, travail d'équipe et gestion par les objectifs.

S'il est vrai qu'il existe des secteurs d'activité qui exigent une gestion de projet* hautement structurée avec un montage et une planification importants, dans le secteur des services, une organisation plus souple et plus évolutive donne de meilleurs résultats : la tendance est donc à constituer à façon, pour une mission déterminée, une équipe de projet¹⁰ dans un compromis entre les besoins du client (usagers d'une bibliothèque par exemple) et les ressources disponibles au niveau organisationnel.

Mais si l'analyse de l'évolution précédemment décrite apparaît aujourd'hui de plus en plus partagée, comment la favoriser et l'accompagner ?

Y A-T-IL UNE MÉTHODE À SUIVRE POUR RENDRE UNE ORGANISATION APPRENANTE ?

+++++

Les recherches en sciences de gestion sur les thématiques de l'organisation apprenante et de l'apprentissage organisationnel sont légion. Cependant,

9. Étienne Wenger, *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, New York, Cambridge University Press, 1999.

10. Voir la contribution de Sophie Danis, « Fonctionner en mode projet pour tous les personnels ».

l'organisation apprenante peut être encore considérée comme une énigme à dénouer puisque l'on s'interroge toujours sur deux éléments.

Tout d'abord, par définition, l'organisation est un artefact (une réalité artificielle créée par l'Homme). Comment peut-on donc attribuer à un artefact des capacités propres à l'humain ?

Ensuite, quand on parle d'organisation apprenante, qui apprend au juste ? Les recherches en sciences de gestion distinguent deux unités d'analyse : l'organisation (comment apprennent les organisations en tant qu'entités ?) et l'individu (de quelle façon apprennent les individus au sein des organisations ?).

Je pense que le levier principal d'action se situe au niveau des individus. Ce sont les individus qui apprennent. On ne peut parler d'organisation apprenante en dehors des individus qui seuls acquièrent des connaissances et les développent en les incluant dans leurs pratiques et en les actualisant dans leurs comportements ; les conditions organisationnelles viennent seulement renforcer ce potentiel. Cela doit prémunir d'agir seulement au niveau des structures (des organigrammes par exemple), dans une approche purement technocratique¹¹ : l'humain est au centre, et doit être accompagné (c'est la conduite du changement).

Enfin, on ne peut pas occulter la réflexion du père fondateur du concept, à savoir Peter Senge. Pour Senge (1991), les organisations apprenantes « portent leurs efforts sur la qualité du raisonnement des individus, sur leurs visions partagées, sur leur aptitude à la réflexion, à l'apprentissage en équipe, et à la compréhension des problèmes complexes de la vie des affaires »¹². Les idées clés de Senge sur les conditions de réussite d'une organisation apprenante sont les suivantes : penser systémique, acquérir une maîtrise personnelle, clarifier et remettre en cause les modèles mentaux, accorder de l'importance à la vision partagée et à l'apprentissage en équipe. Senge (1991) insiste sur le fait que ce qu'il définit comme les trois premiers leviers de l'apprentissage, à savoir la pensée systémique, la maîtrise personnelle et le fait de travailler sur les modèles mentaux,

11. Voir la contribution de Christophe Pérales, « Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres ».

12. Peter Senge, *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris, First, 1991, p. 355.

recoupent les qualités conceptuelles et personnelles indispensables au « bon » dirigeant, tandis que l'apprentissage en équipe constitue une discipline collective, au niveau du groupe, au même titre que le processus de construction d'une vision partagée. On ne saurait mieux dire que pour un dirigeant, le management est avant tout un travail sur soi (auquel le *coaching** tente d'apporter une réponse).

LES CINQ DISCIPLINES DE L'ORGANISATION

ENCADRÉ APPRENANTE SELON PETER SENGE (1991)

Penser systémique : la pensée systémique est une discipline qui consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité. Elle permet d'étudier les interrelations plutôt que les éléments individuels et d'observer des processus de changement.

Acquérir une maîtrise personnelle : Senge (1991) trace le profil d'individus qui bénéficient d'un haut niveau de maîtrise personnelle : ils ont un certain dessein dont la mise en œuvre correspond davantage à une vocation qu'à l'application d'une bonne idée ; ils utilisent les forces de changement à leur profit plutôt que de leur résister.

Clarifier et remettre en cause les modèles mentaux : une organisation ne peut devenir apprenante que si ses membres modifient leurs modèles

mentaux afin d'intégrer la complexité du fonctionnement organisationnel et ce, à quelque niveau qu'ils se situent dans l'organigramme.

Importance de la vision partagée : la vision partagée est définie comme le résultat d'un acte créatif au travers duquel l'organisation exprime une ambition collective.

Apprentissage en équipe : la discipline de l'apprentissage en équipe nécessite la maîtrise du dialogue et de la discussion. Le dialogue est un échange libre et ouvert sur des sujets complexes, qui exige une écoute très attentive des autres et une « mise entre parenthèses » de ses propres idées. Mais ce n'est pas la porte ouverte à une gouvernance autogestionnaire¹³.

13. Voir la contribution de Martin Mouchard, « Le levier de la formation : outils, méthodes ».

Autres caractéristiques selon Moingeon et Ramanantsoa (1995)¹⁴ : les organisations apprenantes améliorent sans cesse leurs procédés, produits et services ; elles facilitent l'apprentissage de tous leurs membres tant individuellement qu'en équipe ; elles développent continuellement leur capacité à générer les résultats attendus et à se transformer pour réaliser la vision. Le degré d'interaction entre les membres serait le témoignage de la capacité collective du groupe.

D'autres analyses enfin insistent sur la culture d'entreprise comme élément fondateur de l'organisation apprenante. Selon Robbins et DeCenzo (2004) par exemple, « la culture d'une organisation* réunit des personnes en accord avec une vision commune acceptant les relations inhérentes entre les processus, les activités, les fonctions et l'environnement externe de l'organisation. Dans ce cas, il existe un sentiment profond de communauté, d'attention portée à autrui et de confiance. Le personnel d'une organisation apprenante peut communiquer ouvertement, partager, expérimenter et apprendre sans craindre la critique et la sanction. [...] La culture d'une organisation est bien souvent à l'image de la vision ou mission que ses fondateurs lui ont fixée. La culture de départ est établie en projetant une image de ce que l'organisation doit devenir »¹⁵.

Sans dresser un tableau exhaustif des analyses de l'organisation apprenante, il est à noter que la plupart des définitions avancées pointent les mêmes indispensables « ingrédients » de toute organisation apprenante : une vision claire émanant du sommet stratégique, une infrastructure technologique et organisationnelle au service des interrelations, et des dispositifs réguliers, à tous les niveaux, d'échange en face-à-face favorisant l'interaction.

QU'EN EST-IL DE LA LOGIQUE D'ÉVALUATION ?

+++++

En sciences de gestion, il y a constamment un souci d'évaluation. Y a-t-il des indicateurs pour évaluer l'organisation apprenante ? À partir de

14. Bertrand Moingeon, Bernard Ramanantsoa, « Typologie des travaux portant sur l'apprentissage organisationnel », in Chris Argyris, *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterEditions, 1995, p. 301.

15. Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, *op. cit.*, pp. 178-180.

quand peut-on dire qu'une organisation est devenue apprenante ? Les travaux de Kaplan et Norton (2001) dégagent des indicateurs de suivi pour l'axe « Apprentissage et développement » qui tentent de répondre à la question suivante : « Pour réaliser notre mission, comment notre personnel doit-il apprendre, communiquer et travailler ensemble ? »¹⁶.

Afin d'assurer l'évaluation et le suivi de cet axe, les acteurs organisationnels mettent en avant trois éléments principaux : les compétences stratégiques (les capacités et la connaissance de la vision nécessaires pour que le personnel soutienne la stratégie) ; les technologies stratégiques (les systèmes d'information, les bases de données, les outils et le réseau nécessaires pour promouvoir la stratégie) et l'ambiance favorable à l'action (les modifications culturelles nécessaires pour motiver, responsabiliser et faire en sorte que le personnel soit en phase avec la stratégie).

LA FORCE DE L'APPRENTISSAGE

Le concept d'organisation apprenante a une connotation positive. Mais le fait de percevoir les organisations comme des espaces privilégiés d'apprentissage n'implique pas nécessairement un processus positif et renforçant. Selon Argyris (1995)¹⁷, les « routines organisationnelles défensives », bloquant l'apprentissage, s'apprennent également. D'ailleurs, Argyris (1994)¹⁸ affirme que l'individu est habilement incompetent : depuis notre plus tendre enfance, nous avons intériorisé les routines organisationnelles défensives. Ces routines peuvent être considérées comme faisant partie du répertoire partagé parce qu'elles sont mobilisées de façon automatique et atténuent par-là l'apprentissage. Il est toutefois à souligner qu'au final, tout reste apprentissage, puisque même les « routines organisationnelles défensives » s'apprennent. Et du reste, elles peuvent avoir leur utilité : on ne peut jamais tout changer en même temps, et le maintien pour un temps de certaines routines permet de fonctionner et de garantir le temps du

16. Robert S. Kaplan, David P. Norton, *op. cit.*

17. Chris Argyris, *op. cit.*

18. Chris Argyris, « Quand la bonne communication fait obstacle à l'apprentissage », in Jean-François Ballay (préf.), *Les meilleurs articles de la "Harvard Business Review" sur le management du savoir en pratique*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003, pp. 151-182.

changement des repères à même de rassurer les agents. Ce qui ne veut pas dire que toute routine ne doit pas régulièrement être réinterrogée.

Y a-t-il une méthode à suivre pour rendre l'organisation apprenante ? Force est de constater qu'il n'existe pas de solution clé en main. L'idéal serait de parvenir à dégager une organisation type ou une combinaison type de paramètres constitutifs de l'organisation apprenante ; mais spécialiste de ces questions, Mintzberg (2003) lui-même constate qu'il est difficile de classer une organisation de façon nette dans une des cinq catégories de configurations structurelles qu'il recense (structure entrepreneuriale ou simple ; bureaucratie mécaniste ; bureaucratie professionnelle ; structure divisionnalisée ; adhocratie ou forme innovatrice, la forme qui s'approche le plus de ce que nous avons appelé organisation apprenante). Mintzberg (2003) invite donc bien plutôt les acteurs organisationnels à considérer « les configurations [qu'il identifie] comme un simple cadre unique d'intégration de forces fondamentales qui agissent dans toutes les organisations »¹⁹, des sortes d'archétypes qu'on ne rencontre jamais à l'état pur dans la réalité.

Il convient donc de raisonner en termes de forces. La force de l'apprentissage domine dans la forme innovatrice : « Et la forme innovatrice représente la force de l'apprentissage, c'est-à-dire lorsque les experts à travers l'organisation faisant face aux autres membres de celle-ci, leur disent : “ce dont cette organisation a réellement besoin, c'est de changement, d'adaptation, travaillons tous en commun pour innover” »²⁰.

On l'aura compris : l'organisation apprenante ne se décrète pas. Les paramètres sont multiples d'où l'importance d'un « bon » *leadership* (direction/manager et cadres intermédiaires) faisant preuve d'une pensée systémique pour avoir une vue d'ensemble²¹. C'est cette dynamique qui contribuera de façon décisive à une forme de réceptivité organisationnelle.

19. Henry Mintzberg, *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003, p. 368.

20. Henry Mintzberg, *op. cit.*, p. 373.

21. D'où l'importance aussi de la veille stratégique, voir dans cet ouvrage la contribution de Marie-Madeleine Géroutet : « Veille stratégique, stratégies de veille ».

2

**ANTIFRAGILE, OU LES BIENFAITS
DU DÉSORDRE EN BIBLIOTHÈQUE***par
Nathalie Clot*

« Ce qui est résistant supporte les choses et reste pareil. Ce qui est antifrangible s'améliore. »¹

Les bibliothèques sont un organisme vivant et non un objet mécanique : à l'appui de cette affirmation, le simple constat qu'à l'instar de la médecine ou de l'enseignement, l'un des plus vieux métiers du monde – celui de bibliothécaire – a traversé le temps, et évolué, sans grand soir, en étant soumis à la pression tantôt mineure, tantôt majeure de changements technologiques et sociaux. Nassim Nicholas Taleb, à qui nous avons emprunté sans vergogne le titre de son dernier essai pour ouvrir notre contribution, définit l'antifragilité comme « la qualité propre à tout ce qui se modifie dans le temps, sous l'effet de la volatilité de l'environnement et du hasard »². Antifragile est donc l'opposé logique de fragile : là où un objet fragile se casse et disparaît lorsqu'il est malmené, un organisme antifragile perdure et se renforce.

La notion d'erreurs mineures et successives, moteur de l'adaptation d'un système vivant à son environnement, est au cœur de la théorie darwinienne de l'évolution, et va encore à l'encontre de toute une école de pensée stratégique basée sur l'ordre, la planification, la conformité du résultat à la prévision qui a pu prévaloir et prévaut encore dans bien des organisations³. Dans ces systèmes rigides, les éléments qui perturbent l'itinéraire planifié sont un facteur majeur de fragilité : on visualise aussitôt le grain de sable qui enraye la machine, et nous avons tous en tête des exemples d'architectures physiques ou virtuelles qui se sont effondrées après quelques années sous le poids de leur ambition à être adaptées de manière optimale à leur environnement d'un instant T, sitôt validé, sitôt

1. Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile : les bienfaits du désordre*, 2013.

2. Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile : les bienfaits du désordre*, op. cit., p. 15.

3. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, *Safari en pays stratégique : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, 2^e éd., Paris, Pearson, 2009.

périmé. Cette logique de programmation par objectifs, qu'elle soit décomposée en actions morcelées comme avec la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) ou dans les processus contractuels quinquennaux, a ainsi souvent induit des adaptations à des indicateurs partiels plutôt qu'à un environnement complet. La programmation simpliste donne l'illusion du contrôle aux décideurs et vide de sens l'organisation pratique du travail au quotidien, creusant le gouffre, bien décrit par Yves Clot⁴, entre travail vécu, fait de centaines de micro-ajustements aux perturbations de l'environnement, et travail prescrit.

La métaphore organique de l'évolution est ainsi un outil conceptuel à part entière pour une gestion adaptative du changement, permettant d'imaginer et d'accompagner la mise en place de systèmes souples, modelés par leurs usages et le jeu du hasard et de la nécessité⁵.

Nous allons essayer de montrer, en nous appuyant sur des exemples concrets, les bienfaits qu'une bibliothèque peut retirer d'une culture des petites prises de risque, au détriment de l'orthodoxie formelle de la planification. Nous nous demanderons comment développer la pratique de l'adaptation continue, basée sur un apprentissage collectif par essai-erreur, dans laquelle la prise de risque est valorisée, et où les éventuels échecs deviennent des sources d'enrichissement professionnel. Prenant à revers une culture professionnelle encore largement pénétrée de l'idée que les erreurs doivent être sanctionnées et que les règles n'ont pas à être questionnées, nous plaiderons pour la valorisation de l'adaptabilité et de l'évolution permanente, en vue de prévenir et de limiter les effets des décisions absurdes. Christian Morel, auteur de l'excellent essai éponyme analysant la fabrique des « erreurs radicales et persistantes »⁶, appelle, pour les éviter, à l'avènement d'une contre-culture de la fiabilité :

« notre culture est marquée par le principe de précaution, la possibilité du risque zéro, la foi dans l'hyperrationalité, alors que l'option opposée

4. Yves Clot, *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010 (coll. Cahiers libres). L'auteur développe la notion de qualité empêchée*, pour décrire un cadre de travail où procédure et reporting* priment sur l'observation et l'adaptation.

5. Jacques Monod, *Le hasard et la nécessité : essai sur la philosophie naturelle de la biologie moderne*, Paris, Seuil, 1970.

6. Christian Morel, *Les décisions absurdes : sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard, 2002 (coll. Bibliothèque des sciences humaines).

de solutions astucieuses et imparfaites se révèle souvent plus sûre et plus performante dans le temps. »⁷

Dans cette Boîte à outils sur le changement en bibliothèque, nous allons défendre l'idée que le changement ne se planifie pas, mais qu'il s'accompagne, qu'il est vain de parler du *changement* comme d'une fin en soi, entre de grandes phases de stabilité rigide, et bien plus fécond de tenter de mettre en place une culture de l'évolution, à tous les échelons de la bibliothèque.

FAIRE LE LIT DES PETITES ERREURS FUGITIVES

+++++

« Le tort que causent les erreurs doit être inférieur au bénéfice qu'on en retire. »⁸

La peur de l'erreur est un des freins les plus puissants à l'action : le désir de perfection, de zéro défaut est fatal à bien des projets qui, faute de pouvoir être parfaits aux yeux de leurs concepteurs, ne voient jamais le jour. L'idéal de perfection fait le lit de la procrastination et bien souvent rien n'est fait et reporté « faute de temps, faute de moyens » pour faire les choses « comme elles devraient être faites ».

De 2002 à 2012, la bibliothèque universitaire d'Angers (BUA) a mis en pratique la primauté de l'action en environnement incertain et la mise en place d'expérimentations grandeur nature : agir d'abord, mesurer ensuite les effets des décisions, quitte à les reconsidérer. La démarche s'accompagne d'une évaluation sans complaisance et régulière des dispositifs mis en place.

7. Christian Morel, *Les décisions absurdes, 2 : comment les éviter*, Paris, Gallimard, 2012 (coll. Bibliothèque des sciences humaines), p. 252.

8. Nassim Nicholas Taleb, *op. cit.*, p. 93.

ÉVOLUTION PAR ESSAI-ERREUR DU DISPOSITIF

TABEAU D'OUVERTURE EN SOIRÉE À LA BUA

Année	Ouverture	Dispositif	Erreur identifiée	Évolution mise en place
2009-2010	Lundi - Jeudi 8 h 30-22 h Vendredi - Samedi 8 h 30 - 18 h 26 semaines dans l'année, interruption courtes vacances	3 moniteurs accueil présents de 18 h à 22 h • 1 moniteur formation jusqu'à 20 h • 1 agent de sécurité • 1 cadre présent tous les jours	Faible utilité du moniteur formation. Difficultés de recrutement en janvier.	
2010-2011	Lundi - Samedi 8 h 30 - 22 h 30	2 services de 3 moniteurs accueil 17 h 30-20 h, 20 h-22 h 30 • 1 moniteur formation jusqu'à 20 h • 1 agent de sécurité • 1 cadre présent chaque jour sur 8 semaines	Faible utilité du moniteur formation. Irrégularité dans le paiement des moniteurs.	Régularité. Présence du cadre limitée à 8 semaines + astreinte téléphonique. Campagne de promotion du moniteur formation « conduite accompagnée ».
2011-2012	Lundi - Samedi 8 h 30 - 22 h 30	3 moniteurs accueil • 1 moniteur formation jusqu'à 20 h • 1 agent de sécurité • 1 cadre présent chaque jour sur 6 semaines	Faible utilité du moniteur formation. Difficultés de recrutement en janvier.	Arrêt en janvier du dispositif moniteur formation.

2012-2013	Lundi - Samedi 8 h 30 - 22 h 30	3 moniteurs accueil • 1 agent sécurité • 1 cadre présent sur 4 semaines	Ouverture nocturne trop tardive en septembre, 3 semaines après rentrée et visite	Recrutement formalisé en janvier. Lissage paiement moniteurs.
2013-2014	Lundi - Samedi 8 h 30 - 22 h 30	3 moniteurs accueil • 1 agent sécurité • 1 cadre présent sur 4 semaines	Ouverture dès le 3 septembre et jusqu'au 30 juin	

Le cas de l'ouverture en soirée est une bonne illustration d'un dispositif très imparfait au départ, dont le lancement a correspondu à un basculement des pratiques, qui a ensuite été poli, au cours des cinq années suivantes, par une analyse fine des erreurs commises au fil de la mise en place. Au lieu de rechercher d'emblée un dispositif parfait et maximaliste, une évolution structurelle a sous-tendu la pérennisation et la consolidation de l'extension des horaires d'ouverture au public. Cette évolution s'est notamment nourrie d'un *focus group* annuel, composé des étudiants employés durant l'année écoulée, non repris d'une année sur l'autre, qui a permis d'identifier les erreurs, les échecs et de tenter de les pallier.

La réversibilité et la plasticité des décisions facilitent l'action : faire, observer, reconnaître ses erreurs, en tirer un enseignement est porteur de beaucoup plus de retombées positives que réfléchir, lister l'ensemble des risques, s'abstenir afin de ne pas les courir. Le faible coût des projets est un bon instrument de réversibilité et de résilience : le projet initial pré-Noctambu, financé sans soutien ministériel et chiffré à 45 000 €, n'impliquait aucun changement structurel pour l'ensemble des personnels : entièrement monétisé et basé sur de l'emploi étudiant, le dispositif reste aujourd'hui parfaitement réversible, adaptable et évolutif.

Faire le lit des petites erreurs réversibles, antidote des erreurs radicales et persistantes, c'est aussi savoir abandonner des projets : dans le cas angevin, l'implantation dans le catalogue de nuages de données *Library thing*, le

développement de *plug-in* pour les navigateurs, le prêt social de portables, le prêt de liseuses sont autant de projets qui ont été expérimentés, évalués et abandonnés pour laisser place à d'autres. Intégrer l'acceptation des erreurs dans la vie générale de la bibliothèque agit comme une mithridatisation contre la peur d'échouer et libère durablement du frein au changement qu'est la recherche de la solution parfaite. Il n'y a pas de but à atteindre et l'horizon se dérobe : nous modifions la bibliothèque, son environnement se modifie. Pas de point d'équilibre en dehors du mouvement : en matière de conduite du changement, comme à vélo, c'est à l'arrêt qu'on tombe.

OBSERVER LES USAGES ET LEURS CONTRADICTIONS

+++++

« *Regarde de tous tes yeux, regarde.* »⁹

Prendre la mesure de son environnement est une étape incontournable pour s'y adapter. Les outils, quantitatifs, et qualitatifs, ne manquent pas. Afin que l'observation conduise à une véritable adaptation à l'environnement, tous les dispositifs d'enquête doivent être envisagés comme des moteurs de l'action et non comme une fin en soi.

Observer son environnement, c'est accepter de s'entendre dire que l'on ne donne pas satisfaction, que l'on est inadapté. Comme dans le fait d'admettre et de reconnaître que l'on commet des erreurs, et que ces dernières sont une source d'enrichissement et non de blocage, il n'est pas toujours facile de tendre un miroir qui ne se montrera pas complaisant. L'accompagnement de certaines enquêtes est révélateur : les bibliothèques municipales de Strasbourg en avril 2010 avaient pris pour thème de campagne, pour inciter à répondre au questionnaire qualité Libqual+, le slogan « j'aime ma bibliothèque », horizon d'attente pour le moins ambigu lorsque l'objectif est de servir de révélateur aux dimensions de service susceptibles d'être améliorées.

9. Jules Verne, *Michel Strogoff* – en exergue de Georges Perec, *La vie mode d'emploi*, Paris, Hachette Littératures, 2000.

La passation régulière de l'enquête Libqual¹⁰, par exemple tous les trois ans à la BUA, a pour objectif de prendre une photographie, à un instant donné, de l'adaptation de la bibliothèque à son environnement, d'apporter des modifications puis de remesurer, trois ans plus tard le delta entre les attentes des usagers et l'organisation en vigueur. L'expérience sur douze ans de la University of Glasgow Library est fort intéressante : passée chaque année, l'enquête Libqual + a tout d'abord servi de levier politique pour demander des moyens et faire les investissements nécessaires à l'amélioration des conditions d'accueil. Au bout de cinq ans, malgré les améliorations apportées, indubitables, les enquêtes montraient un accroissement en proportion des exigences des usagers : bel exemple d'adaptation mutuelle et illustration du caractère toujours moteur de changement que porte l'observation régulière de l'environnement.

Le côté stéréotypé de l'enquête Libqual+ amène un flux important de commentaires bruts, qui matérialisent l'ensemble des grains de sables du quotidien, sur lesquels achoppent souvent les projets ambitieux d'amélioration des services. Ce flux, subjectif et multiple, éclaire aussi la dimension très relative de l'idéal de bibliothèque de chacun et souligne la difficulté foncière de satisfaire les uns comme les autres, libertés et privilèges se trouvant souvent en opposition. C'est là que les enquêtes se montrent les plus éclairantes et permettent d'éviter les positionnements dogmatiques privilégiant le changement dans une unique dimension. Elles sont ainsi un garde-fou précieux contre la construction par le professionnel d'un idéal platonicien du lieu et des services. Leçon d'humilité, elles nous confrontent à un environnement complexe où seuls des tâtonnements parallèles, allant parfois dans des directions opposées, permettent de s'adapter à toutes les niches écologiques de notre environnement.

Papier tournesol de nos erreurs, les observations peuvent s'ancrer dans la routine : les dispositifs d'*Usability Testing** de routine mis en place par Matthew Reidsma à Grand Valley State University sont une manière modèle d'utiliser l'observation pour apprendre à l'ensemble de l'organisation à changer de point de vue : ouvertes à tous, ces séances d'observation

10. Sur l'enquête Libqual +, une abondante documentation est disponible, notamment sur le site <<https://www.libqual.org/home>>.

mensuelles permettent de faire évoluer les choses en continu, chacun ayant l'opportunité d'être porteur de micro-changements¹¹. Ce dispositif contribue certainement à dédramatiser la portée des modifications et à oser en demander, l'itération étant certes porteuse d'erreurs, mais aussi, dans le lot, d'améliorations capitalisables.

La pratique d'améliorations guidées par les observations induit du désordre par rapport à l'idéal type d'un cahier des charges fermé. Pourtant, cette entropie renforce notre capacité à être antifragile et à ne pas envisager les variations du monde extérieur comme des menaces qui pourraient nous briser ou détruire mais comme un outil de renforcement.

LAISSER PRISE AU HASARD

+++++

« Donnez-moi la sérénité d'accepter les choses que je ne peux changer, le courage de changer les choses que je peux, et la sagesse de distinguer les unes des autres. »¹²

Nassim Nicholas Taleb définit sous le terme de *fragilista* les « personnes qui sont sources de fragilités parce qu'elles croient comprendre ce qui se passe [...] et fragilisent en privant de variabilité les systèmes qui l'apprécient et en privant d'erreur ceux qui en sont adeptes. »¹³

La rigidité des organisations, notamment des bibliothèques, est souvent celle des individus : inhibés par la peur de « faire le mauvais choix », de ne pas savoir, de faire des erreurs, ils ne laissent rien au hasard et tirent des plans sur l'avenir basés sur l'observation du passé.

La force des habitudes devient ainsi un obstacle lorsque survient un grand changement imprévisible – depuis 1990 le monde des bibliothèques a vu passer plusieurs de ces « cygnes noirs »¹⁴, au hasard Internet, Google, l'explosion, tant financière que quantitative, de la littérature

11. Voir à ce propos la contribution de Sophie Danis dans cet ouvrage : « Fonctionner en mode projet pour tous les personnels ».

12. Formule bien connue d'ouverture des séances du mouvement des Alcooliques Anonymes.

13. Nassim Nicholas Taleb, *op. cit.*, p. 517.

14. Nassim Nicholas Taleb, *Le cygne noir : la puissance de l'imprévisible*, Paris, Les Belles Lettres, 2008.

scientifique. Chacun cherche à en tirer des prédictions pour l'avenir, alors que la grande leçon de ces événements est que ce qui s'est passé n'était pas plus prévisible que ne l'est ce qui pourra advenir dans le futur et que seule compte la capacité à s'adapter aux opportunités positives ou négatives qui se présenteront.

L'enjeu, si l'on veut des organisations aptes à survivre à des modifications radicales de leur environnement, est donc modestement, individuellement, d'encourager chacun à observer de manière réflexive ses interactions avec son environnement, à ne pas se décourager devant leur variabilité et accepter qu'en cherchant, parfois en vain, ou en échouant, on s'en trouve à coup sûr enrichi et non amoindri.

Depuis 2013, la BUA a mis en place un dispositif mensuel, officiellement nommé les BIBA+ (Bibliothécaires Anonymes), où chacun est appelé à décrire une situation où il est sorti de sa zone de confort au hasard d'une question ou d'une rencontre à l'accueil, via Ubib¹⁵ ou en formation. Les cadres animant les séances mettent en avant leurs propres erreurs. Le partage des découvertes et tâtonnements du mois écoulé permet à chacun de s'inscrire dans un environnement mouvant, où il n'y a pas de bonne réponse qui attendrait d'être découverte, mais des possibilités que le hasard révèle. Loin de chercher à définir une norme de réponse, l'idée est de montrer que de nombreuses réactions peuvent être suffisamment bonnes pour permettre à l'utilisateur de poursuivre sa quête et lui donner envie de nous retrouver à sa prochaine croisée de chemins.

Sortir de la vérité révélée et encourager l'adaptation collective est également passé par le projet de refonte de l'Intranet, où l'ensemble des procédures sédimentées depuis 2006, au lieu d'être versées en bloc dans un nouvel outil technique, ont été réinterrogées et reprises par une équipe élargie aux praticiens de terrain, non comme une vérité révélée, mais comme des outils à adapter à la réalité et à faire évoluer, *a minima*, chaque année.

Ces interventions minuscules, au même titre que l'accumulation de micro-erreurs et d'expérimentations réversibles, la lecture des commentaires contradictoires et exigeants des enquêtes Libqual + ou l'association

15. Voir la contribution de Nadine Kiker : « Travailler ensemble : l'exemple d'Ubib.fr », in Claire Nguyen (dir.), *Mettre en œuvre un service de questions-réponses en ligne*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2010 (coll. La Boîte à outils ; 20).

mensuelle à des séances d'*Usability Testing**, stimulent chacun des membres de la bibliothèque et, comme pourrait le faire un vaccin, la prépare insensiblement au prochain grand changement imprévisible.

LE BIBLIOTHÉCAIRE : TOURISTE OU FLÂNEUR ?

+++++

Le changement n'est pas un lit de Procuste dans lequel il faudrait faire entrer de gré ou de force les gens en leur coupant ou en leur étirant les membres. Trop souvent, sa gestion prend la forme d'une planification rigoureuse, avec cahier des charges et diagramme de Gantt, qui se révèle invariablement perturbée par l'irruption d'un hasard imprévisible : les exemples de salles de références rendues *de facto* inutiles par les ressources en ligne ou de portails high-tech sous-utilisés et délaissés au profit des grands moteurs de recherche du Net.

Cette manière de mener les choses, comme certains traitements iatrogènes qui rendent plus malade le patient que le mal lui-même, crée de la résistance aux changements au sein des équipes, tant chez les acteurs proches des usagers qui trouvent que « même quand tout change, rien ne change »¹⁶, que chez les cadres qui s'épuisent à courir après des trains, sans parvenir à faire un tri sélectif entre « néomanie » (amour du changement pour le changement), et adaptation nécessaire à un environnement parfois modifié par des lames de fond.

La peur de se tromper crée un stress chez les individus qui conduit aux réactions physiologiques classiques de fuite, de lutte ou d'inhibition¹⁷. Plutôt que de tempêter contre l'irresponsabilité, l'échec, la rigidité, l'inefficacité, la prétention des uns ou des autres, il serait peut-être plus salubre, pour nos organisations, d'encourager la curiosité, l'acceptation de la réalité, la nuance dans les représentations et l'expression des opinions personnelles de chacun. Plutôt que de prétendre changer les gens, et demander l'adhésion aveugle à des modifications radicales périodiques, mieux vaut lancer de manière permanente des expérimentations modestes,

16. Pour paraphraser cette réplique célèbre de Béatrice dans le film de Luchino Visconti, *Le guépard*.

17. Patrick Collignon, Jean-Louis Prata, *Votre profil face au stress : comment les neurosciences font du stress votre allié*, Paris, Eyrolles, 2012 (coll. Votre profil de).

susceptibles d'échouer. L'enjeu de survie est sans doute de faire de l'évolution une habitude, et non un traumatisme.

Apprendre à échouer sans perdre la face, à reculer sans renoncer au voyage et à adopter de préférence non l'attitude d'un *touriste* qui veut avoir « fait » tout ce qu'il y avait à « faire » dans le pays visité sans rien laisser au hasard, mais plutôt celle d'un *flâneur rationnel*, qui « prend à chaque pas une décision, profitant de l'occasion pour actualiser son emploi du temps ou sa destination »¹⁸ sont sans doute, pour tous ceux qui doivent accompagner pendant un bout de chemin une bibliothèque dans son adaptation à son environnement du moment, les qualités à cultiver. Composer avec le désordre n'est-il pas au cœur du métier de bibliothécaire ?

18. Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile : les bienfaits du désordre*, op. cit, p. 518.

3

VEILLE STRATÉGIQUE, STRATÉGIES DE VEILLE

par Marie-
Madeleine
Géroutet

Changer : pour aller vers quoi ? La veille stratégique représente une carte maîtresse pour une bibliothèque qui voudrait au jour le jour construire sa réponse à cette question. À l'origine assimilée à l'univers incertain et concurrentiel des entreprises, cette activité fait désormais la preuve de son utilité dans le secteur public, lui aussi soumis à la concurrence de nouveaux acteurs et aux mutations à l'œuvre dans la société. L'objectif de la veille ? L'adaptation d'une organisation aux évolutions qui se produisent autour d'elle. Le moyen ? Une activité continue et répétée de collecte et d'analyse d'informations. Grâce à la veille, les responsables d'une bibliothèque peuvent se forger une image fine et fidèle de leur environnement. Plus encore, lorsque le processus de veille associe tous les membres d'une équipe, il conduit à une compréhension partagée des enjeux. Élaborer un dispositif de veille permet alors de penser et de vivre collectivement le changement dans un établissement. Mais comment réaliser cet objectif, alors que les bibliothèques courent déjà après le temps et les moyens ?

DE LA VEILLE COMME STRATÉGIE DE MANAGEMENT

+++++

En tant que démarche de collecte et de diffusion d'informations, la veille est une activité familière des bibliothécaires. Au cours de la dernière décennie, l'émergence des blogs puis des réseaux sociaux a favorisé le développement de pratiques collaboratives de partage et d'analyse des informations de veille. La communauté professionnelle parle ainsi indifféremment de « veille informationnelle », pour insister sur le processus à l'œuvre, ou de « veille métier », pour la distinguer de la veille thématique menée sur une discipline à des fins d'acquisition ou de médiation. À ces termes, on préférera celui de *veille stratégique*, qui met l'accent sur la finalité de l'activité de veille : donner à une organisation les moyens de s'adapter, de manière continue, aux évolutions de son environnement.

Il existe par ailleurs une nuance entre le terme de veille métier et celui de veille stratégique : là où la veille métier peut être menée par un professionnel isolé, à des fins de formation ou en fonction de ses centres d'intérêt, la veille stratégique se conçoit au contraire comme un dispositif intégré et formalisé au service des objectifs de l'établissement. Les axes stratégiques de la bibliothèque permettent de déterminer un périmètre ciblé, composé de sources d'informations régulièrement collectées et analysées : les résultats de la veille sont ensuite diffusés et viennent informer le processus de décision.

Dans son acception traditionnelle, la veille peut donc permettre à un responsable de décider des évolutions de sa bibliothèque. Mais si celui-ci va plus loin et choisit d'associer l'ensemble de son équipe à la construction d'un dispositif de veille, alors il transforme la veille en une stratégie de management, propice à l'émergence d'une « intelligence coopérative »¹. Parce qu'ils participent à sa collecte ou à son interprétation, les agents disposent d'un accès partagé à l'information de veille. Cette connaissance de leur environnement les dispose à mieux comprendre les défis qui attendent la bibliothèque et à proposer de nouvelles idées. Ainsi conçu de manière collaborative, le dispositif de veille contribue à créer les conditions du changement dans la bibliothèque.

LA VEILLE : UN PROJET ORGANISATIONNEL ET HUMAIN

+++++

Pour qui veut monter un dispositif de veille stratégique, les défis sont d'ordre humain et organisationnel. À l'heure où les moyens des bibliothèques stagnent quand ils ne diminuent pas, l'écueil du temps se pose à plus d'un titre. Au niveau individuel, les agents peinent à intégrer une mission de veille dans leur temps de travail. À l'échelle collective, la mise en place du dispositif cède le pas devant tout projet qui bénéficie plus immédiatement au lecteur. Le temps que l'on décide de dédier à la veille apparaît finalement proportionnel à la valeur qu'on lui accorde : or, dans

1. Olivier Le Deuff, « Le réveil de la veille : prendre soin plutôt que surveiller », *Le guide des éga-rés*, 27 novembre 2011. [En ligne] : < <http://www.guidedesegares.info/2011/11/27/le-reveil-de-la-veille-prendre-soin-plutot-que-de-surveiller/> >.

la mesure où ses effets sur la prise de décision restent difficiles à évaluer, la veille est parfois perçue comme une activité superflue, voire illégitime. Parce que la veille est avant tout une affaire humaine, il ne sera donc pas question ici des solutions techniques nécessaires à la mise en œuvre d'un dispositif. Le système technique le plus élaboré restera en effet vide de sens si l'on n'a pas résolu au préalable les enjeux du temps et de la légitimité.

LE LANCÉMENT DU DISPOSITIF

Classé bon dernier dans les priorités d'une bibliothèque, le dispositif de veille est généralement lancé de manière empirique, en fonction des disponibilités de son seul responsable. Passé les premiers moments d'enthousiasme, il peine alors à trouver sa place et risque de s'enliser rapidement. Réussir son dispositif de veille suppose donc avant tout de lui conférer le statut d'un projet : sa mise en place associe alors les acteurs de la bibliothèque autour de temps de concertation et de validation qui éveillent l'intérêt des équipes et favorisent le développement d'une culture de la veille. Par ailleurs, cette méthode permet d'insérer le dispositif dans l'échéancier des projets de la bibliothèque. Si la bibliothèque mène de front plusieurs projets qui mobilisent toutes ses forces, il peut être décidé de retarder le projet de veille pour en garantir le succès.

À l'inverse, le contexte d'une refonte de la communication interne ou d'un changement d'organigramme² peut s'avérer propice à la mise en œuvre du dispositif.

Dans les bibliothèques de petite taille, où la veille ne saurait faire l'objet d'une démarche isolée, elle a vocation à se glisser dans le projet global de l'établissement : à la médiathèque de Châtillon (Hauts-de-Seine) par exemple, la veille est identifiée comme l'un des moyens de réalisation d'un projet d'établissement orienté vers le développement du numérique. À ce titre, elle est intégrée dans les fiches de poste des agents en fonction de la nature de leur participation au projet.

2. Voir la contribution de Christophe Pérales : « Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres ».

des contributeurs...

Concevoir la veille comme une stratégie de management implique d'emblée la mise en œuvre d'un dispositif collaboratif, qui associe un réseau de contributeurs à un coordinateur. Si elle se justifie par la volonté de faire émerger une intelligence collective, cette répartition de l'effort de veille apparaît également comme une réponse à l'obstacle que représente le manque de temps. Selon la stratégie de l'établissement, le nombre d'agents et leur réceptivité, la démarche de veille peuvent associer tout ou partie de l'équipe.

LE DISPOSITIF COLLABORATIF :

TABLEAU OUVERTURE PARTIELLE OU TOTALE ?		
	Tous contributeurs	Nombre limité de contributeurs
Avantages	Terrain favorable au développement d'une culture de veille	Responsabilisation des acteurs impliqués
Risques	Le dispositif peut en rester à une ouverture théorique : chaque agent est invité à participer, mais la diffusion d'informations demeure le fait d'un petit nombre d'agents intéressés.	La réception de l'information de veille peut demeurer limitée au cercle restreint des contributeurs. Les personnels non impliqués dans le dispositif ne s'y intéressent pas.
Modalités de l'appel à contribution	L'animateur du dispositif doit solliciter les agents de manière régulière et ciblée (sur une thématique donnée, à leur retour d'une journée d'étude...).	Les contributeurs doivent être volontaires et répartis de manière équilibrée au sein de la structure.

Dans les établissements les plus importants, une solution consiste à concevoir un système de veille à deux niveaux : tous les agents peuvent contribuer à la collecte et à l'interprétation de la veille au sein de leur service. Chaque service nomme par ailleurs un référent chargé d'animer le dispositif et de faire circuler les informations pertinentes auprès de

l'ensemble de la bibliothèque. Ces référents dépendent eux-mêmes du coordinateur de la fonction de veille.

...et un coordinateur

La réussite du projet de veille repose fortement sur la fonction et la personnalité du coordinateur. Le caractère stratégique de la veille implique en effet que le responsable du dispositif travaille en lien direct avec la direction de la bibliothèque. Il est membre de l'équipe de direction ou y assiste occasionnellement dès lors que l'ordre du jour porte sur des questions stratégiques. Dans l'organigramme, il bénéficie pour cette mission d'un rattachement fonctionnel à la direction de la bibliothèque.

Ainsi, si l'on est tenté de privilégier pour cette fonction le profil d'un veilleur confirmé, il convient également de prendre en compte la position préalable de l'agent au sein de l'établissement. A-t-il une relation de confiance avec la direction ? Bénéficie-t-il déjà d'une légitimité au sein des équipes ? Ses qualités relationnelles vont en effet se révéler déterminantes pour la réussite du projet : il doit être pédagogue, dans la mesure où la mise en place du dispositif implique de la formation, et sociable, ce qui lui permet de mobiliser les contributeurs à l'origine du projet et de les relancer en cas de démotivation. Il doit enfin savoir s'effacer, pour inciter les contributeurs à prendre toute leur place dans le relais des informations de veille.

COMMENT GARANTIR LA PARTICIPATION ?

Les contributeurs parviendront-ils à prendre le temps de la veille ? Le coordinateur peut s'en assurer en concevant un programme de formation adapté, qui permette à chacun de développer une pratique efficace : une veille rapide et efficace ne suppose pas seulement la maîtrise des outils techniques, elle implique aussi de développer une capacité de réaction face à l'infobésité (réflexes de lecture rapide, priorisation dans le choix des sources...). La formation donne aussi à chacun une occasion de réfléchir à la gestion de son temps de veille : accorder une plage régulière à son effort de veille, le glisser dans les interstices de son activité ou mettre

à profit son temps de service public apparaissent comme autant de solutions à proposer en fonction du profil du contributeur.

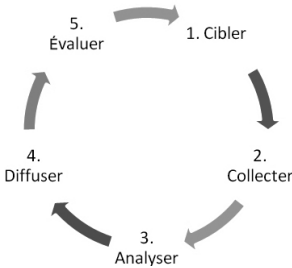
L'importance qu'un agent accorde à son temps de veille dépend aussi de la valorisation de cette activité par son supérieur hiérarchique et par l'animateur du dispositif. Sur la fiche de poste, la mission de veille gagne à être déclinée en pistes d'actions concrètes, qui précisent par exemple le périmètre de veille ou le rythme de diffusion des informations. Le temps consacré à la veille peut faire l'objet d'une estimation conjointe par le veilleur, son chef de service et l'animateur du dispositif. Inscrire une activité dans une fiche de poste ne suffit pourtant pas à la valoriser : il s'agit surtout de montrer au contributeur qu'il ne veille pas dans le désert et que l'on se montre sensible aux informations qu'il communique et à son investissement dans cette activité.

**VEILLER, ÇA SERT À DÉCIDER ! DES PISTES
POUR CHAQUE ÉTAPE**

+++++

Le succès d'un dispositif de veille repose ainsi sur cet impératif : convaincre le contributeur de la valeur de sa veille pour la bibliothèque. Sur le long terme, le dispositif efficace est celui qui parvient, à chaque étape, à construire le lien entre activité de veille et prise de décision.

SCHÉMA LES 5 ÉTAPES DE LA VEILLE



Source : Marie-Madeleine Géroutet, 2015.

CIBLER

Pour convaincre, la veille doit répondre aux interrogations des professionnels. Elle doit justifier qu'on interrompe sa tâche pour se consacrer à la lecture de l'information et en tirer des conséquences pour son établissement. L'adhésion d'une équipe au dispositif repose ainsi sur le ciblage d'un périmètre adapté au profil de la bibliothèque. Mais est-ce si simple de définir les limites de sa veille ? Si l'on se contente d'additionner les priorités de chaque service, le périmètre de la veille correspond alors à la somme des besoins exprimés : au moment de la collecte, le filet ainsi tissé rapporte une masse trop importante d'informations, difficiles à analyser et à synthétiser. Cibler suppose donc que la bibliothèque sache situer ses priorités, en identifiant ses forces et ses faiblesses, ainsi que les menaces et les opportunités qui jalonnent son environnement. Le périmètre de la veille ne se décline donc pas en une liste de thématiques, mais sous la forme d'une série limitée d'objectifs et de priorités. La formalisation et la diffusion de ces objectifs témoignent du lien entre les enjeux stratégiques de la bibliothèque et l'activité de veille.

ENCADRÉ DES OUTILS POUR LE CIBLAGE DE LA VEILLE

La méthode SWOT (acronyme issu de l'anglais) : *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces) permet de faire le point sur les enjeux stratégiques pour l'établissement.

La matrice de veille³ permet de formaliser, sous forme d'un tableau croisé, la relation entre les objectifs de la bibliothèque et les sources à surveiller.

3. La matrice de veille est un outil mis au point par Maria Schuller et notamment présenté dans Humbert Lesca, *Veille stratégique : la méthode L.E.SCA*ning, Colombelles, Éditions EMS, 2003 (coll. Gestion en liberté), p. 65.

COLLECTER

La répartition de la collecte de l'information suppose d'abord le repérage des pratiques et des appétences pour la veille au sein de la bibliothèque. Il s'agit en effet de favoriser l'insertion dans un même réseau de différents profils de professionnels⁴ :

- les veilleurs actifs : ils diffusent des informations de veille *via* des canaux institutionnels ou informels, à l'intérieur et à l'extérieur de la bibliothèque ;
- les veilleurs silencieux : ils ont développé leur pratique à des fins de formation personnelle et ne diffusent pas d'informations ;
- les veilleurs qui s'ignorent : ils collectent *via* des réseaux informels des données précieuses, qu'ils ne perçoivent pas comme des informations de veille ;
- les non-veilleurs, appelés par leurs compétences ou leur profil à s'intégrer au dispositif.

L'organisation en réseau de l'ensemble de ces pratiques doit permettre la construction d'un dispositif de veille à deux niveaux :

- un niveau de base qui correspond à la couverture de grandes sources d'informations professionnelles : il s'agit de mettre à profit le travail de veille déjà effectué par des institutions (*Enssibrèves*)⁵, des associations (Association des bibliothèques de France)⁶ et des collectifs (*Le Bouillon des bibliobsédés*)⁷.

4. Ces profils de veilleurs sont tirés d'une enquête quantitative et qualitative sur les pratiques de veille des professionnels des bibliothèques. Voir Marie-Madeleine Géroutet, *De la veille métier à la veille stratégique : quels enjeux pour les bibliothèques ?* Mémoire d'étude de conservateur des bibliothèques, sous la direction de Marie-Françoise Defosse : Villeurbanne, ensib, 2013. [En ligne] : < <http://www.ensib.fr/bibliotheque-numerique/documents/60358-de-la-veille-metier-a-la-veille-strategique-quels-enjeux-pour-les-bibliotheques.pdf> >.

5. *Enssibrèves* est le service de veille aux professionnels développés par l'ensib, devenu en 2015 *Le fil du BBF*. [En ligne] : < bbf.ensib.fr/le-fil-du-bbf >.

6. Plusieurs groupes de travail de l'ABF, dont le Bibliolab ou Légothèque, diffusent de la veille sur différents supports : blogs, pages Facebook...

7. *Le Bouillon des Bibliobsédés* est un dispositif collaboratif de veille non institutionnel animé bénévolement par 23 professionnels des sciences de l'information et la documentation. [En ligne] : < <http://www.bouillon-des-bibliobsedes.fr/> >.

- un niveau d'approfondissement : l'objectif est de dépasser les sources classiques pour aller chercher ailleurs des informations originales et adaptées à l'établissement. Il s'agit d'identifier des acteurs qui disposent de moyens équivalents à ceux de la bibliothèque et se distinguent par une réponse innovante à leurs objectifs stratégiques.

ENCADRÉ LES PHASES DE CRÉATION DU DISPOSITIF DE COLLECTE

- Une première réunion de sensibilisation et de présentation du projet pour amener chacun à réfléchir à sa pratique de veille.
- Une phase de repérage des potentiels contributeurs : par le biais de questionnaires, d'entretiens ou par l'intermédiaire des chefs de service.
- Une phase de formalisation de la collecte *via* un tableau qui met en relation les veilleurs et les sources à surveiller. Ce tableau permet de valoriser les pratiques de veille et sert également d'outil pour l'animateur du dispositif.

ANALYSER

ENCADRÉ LES OUTILS D'INTERPRÉTATION DE L'INFORMATION

- Un formulaire dédié, qui permet de signaler et de commenter l'information en quelques lignes.
- Un système de stockage de la veille : outil de gestion partagée de signets, catégories d'un site web ou d'un intranet... Quel que soit le système de stockage retenu, l'indexation des informations doit refléter les priorités de veille définies lors de l'étape de ciblage.
- Des temps consacrés à l'exploitation de la veille dans chaque réunion.

Étape souvent négligée, l'analyse est pourtant au cœur du processus de veille : l'information mise en perspective dessine alors une tendance et prend sens pour la bibliothèque. La première interprétation d'une information est faite par le contributeur au moment de sa diffusion, ce qui

implique que les formes de communication retenues favorisent l'acte d'analyse. Le coordinateur peut par exemple prédéfinir un format de diffusion, qui comprend la source de l'information, son contenu et les raisons qui ont poussé le veilleur à la communiquer⁸. Un titre, un lien, quelques clés d'analyse... l'action réclame peu de temps et permet de souligner la valeur de l'information. Néanmoins, dans une équipe peu sensibilisée à la démarche de veille, certains agents peuvent manifester de la gêne à l'idée d'émettre publiquement un commentaire sur l'évolution future de la bibliothèque. Le rôle de l'animateur consiste alors à valoriser les premières informations proposées, y compris lorsqu'elles n'ont pas transité par les canaux de communication définis au préalable.

Pour bénéficier pleinement à la bibliothèque, l'information de veille doit ensuite être stockée et classée dans un système adapté, afin de pouvoir être réutilisée au moment opportun. La solution technique retenue doit favoriser le signalement de données informelles, recueillies au cours d'une conversation ou d'une journée d'études. La création d'une rubrique « choses vues » ou « j'y étais » permet au détenteur d'une information d'en esquisser rapidement le contour et de se signaler comme source dans le cadre de futurs échanges.

La mise en place d'une analyse collective des informations de veille gagne à s'appuyer sur des modalités inspirées du *social learning**⁹. Les échanges entre collègues constituent en effet le meilleur moyen d'enrichir l'analyse d'une information de veille. Dans des équipes très sensibilisées aux pratiques du Web, les réseaux sociaux d'établissement peuvent apparaître comme une solution pour libérer la discussion autour des informations échangées. Dans la plupart des cas, l'organisation de rencontres en présentiel demeure la méthode la plus adaptée pour faire émerger une réflexion collective. S'il paraît parfois difficile de dédier des réunions complètes à l'analyse de la veille, il est en revanche possible d'y consacrer un temps dans les réunions qui rythment la vie de l'établissement.

8. Peu utilisé en bibliothèque, ce système d'information commentée a en revanche fait ses preuves en entreprise. On peut se reporter à l'exemple de l'entreprise Essilor dans Florence Gicquel, Aref Jdey, *Le projet collaboratif 2.0 : pour mobiliser la documentation au service de l'entreprise*, Paris, ADBS Éditions, 2010 (coll. L'essentiel sur), pp. 43-47.

9. Le *social learning* ou apprentissage social se définit comme le développement des connaissances par l'échange et la discussion entre pairs, en particulier via des médias numériques.

Les informations discutées dépendent alors du type de réunion : lorsque celles-ci portent sur des thématiques spécifiques, le système de stockage peut permettre de retrouver les informations les plus récentes sur le sujet. Dans des réunions plus générales, l'information commentée sera choisie en fonction de l'actualité et des priorités stratégiques de la bibliothèque.

DIFFUSER

ENCADRÉ UN EXEMPLE DE DIFFUSION DE LA VEILLE

La Cellule Prospective de la Bibliothèque de Sciences Po associe une diffusion numérique (gestion parta-

gée de signets, blog¹⁰, plate-forme de curation¹¹) à l'animation de rencontres ciblées sur des sujets d'actualité.

L'échange d'informations lors de réunions s'inscrit dans une stratégie globale de diffusion de la veille, qui a elle-même vocation à s'insérer dans le système de communication interne de l'établissement : pour diffuser efficacement le produit de l'activité de veille, l'animateur du dispositif doit donc faire le point sur les outils et les espaces de communication utilisés dans sa bibliothèque. Les modalités de diffusion de la veille gagnent ensuite à respecter les principes suivants :

- à chaque équipe, une ligne de diffusion adaptée : par exemple, dans une bibliothèque peu sensibilisée à la démarche de veille, il peut s'avérer nécessaire d'éviter dans un premier temps les informations de rupture, qui entrent en décalage fort avec le quotidien des bibliothécaires ;
- se glisser dans les canaux de communication, sans pour autant les engorger : rien n'interdit le recours au courriel, mais il faut

10. Bibliothèque de Sciences Po, *Prospectibles*. [En ligne] : < <http://blogs.sciences-po.fr/prospectibles/> >.

11. La curation de contenus* est une pratique qui consiste à sélectionner et à partager des contenus trouvés sur le Web. Ces contenus, qui peuvent être commentés, sont assemblés sur une plate-forme de curation. Voir par exemple : Bibliothèques-médiathèques de Metz, Veille professionnelle. [En ligne] : < <http://www.scoop.it/t/veille-des-bibliotheques-mediathèques-de-metz> >.

alors privilégier des messages succincts, envoyés à intervalles réguliers. Dans les grands établissements, les informations peuvent être ciblées en fonction des profils et transiter *via* des listes de diffusion ;

- se positionner sur le chemin du professionnel : page d'accueil de l'intranet ou du système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB), panneaux d'affichage internes de la bibliothèque, tous les moyens sont bons pour que l'information accroche l'œil. Si l'on retient une plate-forme de diffusion spécifique pour la veille, elle peut alors être paramétrée en page d'accueil des navigateurs, notamment sur les postes de service public.

ÉVALUER... ET RECOMMENCER

La veille atteint-elle sa cible ? Le veilleur en doute parfois, lorsque les informations qu'il diffuse ne rencontrent qu'un silence poli. L'évaluation du dispositif constitue dès lors une nécessité : elle permet de valoriser l'activité des contributeurs, tout en vérifiant l'adéquation des informations collectées et diffusées aux besoins de la bibliothèque. Elle peut parfois conduire à la redéfinition du périmètre de la veille. Car la veille n'est pas un processus qui se clôt. Au contraire, toujours recommencée, elle sert au quotidien, en continu, une dynamique de changement que la bibliothèque se doit d'engager.

4

CHANGER L'ORGANIGRAMME POUR CHANGER L'ORGANISATION : UN LEVIER QUI EN APPELLE D'AUTRES

par
Christophe
Pérales

CHANGER POURQUOI ?

+++++

À mon arrivée à la tête du service commun de documentation (SCD) de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ), en février 2007, la structure était organisée en quatre sections (Sciences, Droit-Économie, 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. L'organisation de travail fonctionnait. Je le savais, pour avoir été chef de section puis directeur-adjoint dans le même SCD de 2002 à 2007. Mais il me semblait que l'introduction de la moindre innovation et la diffusion du changement suivaient des circuits à la fois lents, tortueux, et dont l'efficacité ne permettait d'atteindre les objectifs fixés qu'au prix, souvent, de la part des agents (et notamment de l'encadrement, à tous les niveaux), d'une débauche d'énergie sans commune mesure avec les buts à atteindre. Il me semblait notamment que l'organisation en sections, par grands champs disciplinaires, constituait un mode d'organisation certes homologique de la structuration facultaire de l'établissement, mais dont les inconvénients l'emportaient largement sur les avantages, réels ou supposés, du système (dont la généralisation, rappelons-le, est consécutive des fameuses instructions de 1962)¹ :

- tendance des chefs de section à considérer leur unité d'encadrement comme un territoire à défendre contre leurs pairs, notamment lors des arbitrages budgétaires internes de fin d'année ;

1. « Instructions concernant les nouvelles sections et les sections transférées des bibliothèques des universités (à l'exclusion des sections "Médecine") », *Bulletin des bibliothèques de France*, 1962, n° 8. [En ligne] : < <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1962-08-0401-001> >.

- redondance des activités d'une section à l'autre, chacune avec son responsable du traitement documentaire, des périodiques imprimés, du planning, sans que ces identités fonctionnelles ne favorisent pour autant quelque fonctionnement transversal que ce soit, bien au contraire ;
- diversité des pratiques pour un même domaine fonctionnel, d'une section à l'autre, ces différences étant bien entendu forcément à mettre sur le compte de mystérieuses spécificités dictées par les particularités des différentes disciplines, et compréhensibles par les seuls initiés (entendre : ceux affectés à la section concernée) ;
- sans compter la difficulté pour les chargés de mission transversale, souvent de jeunes collègues issus de l'enssib (alors qu'il s'agit du type de fonction le plus difficile à exercer) de faire avancer voire simplement exister leurs projets (la direction n'était pas dans une situation très différente à bien des égards, si l'on veut bien laisser de côté son poids hiérarchique infiniment plus consistant, qui au final fait malgré tout la différence, mais ne garantit jamais que l'obéissance – ce n'est pas rien – non l'adhésion – c'est mieux).

Pour moi, les défauts de ce type d'organisation en silos manifestaient le plus clairement ses inconvénients dans l'exercice imposé du rapport d'activité annuel, qui consistait en la juxtaposition dans un même document du rapport d'activité particulier de chaque section, organisé de la même manière monotone d'une unité d'encadrement à l'autre – une lecture d'un rare ennui (même quand on aime lire ce genre de littérature ennuyeuse). Bien malin celui qui aurait pu dégager de tout cela la politique, voire la stratégie du service, notamment eu égard à son environnement institutionnel² : qu'apportait la fonction documentaire à la formation, à la recherche ? Que coûtait-elle globalement et que rapportait-elle, que ces retombées soient ou non monétisables ? Impossible de le savoir à la lecture des rapports d'activité de cette époque (pourtant très bien faits, dans leur genre). Or, nous étions l'année de

2. L'obsession contemporaine pour le *reporting* est très répandue. elle conduit le plus souvent à la multiplication d'indicateurs d'activité peu significatifs d'un point de vue stratégique, quand elle ne finit pas par inverser, dans les cas les plus graves, la hiérarchie entre action et *reporting*.

la loi LRU³ – un séisme qui n'a pas encore fini de produire tous ses effets, qu'ils soient positifs ou négatifs : il n'était plus possible de continuer ainsi, dans le nouveau contexte, plus politique, plus exigeant, et marqué, ce qui n'était pas souvent vu, du sceau de la LOLF⁴ (donc forcément plus contraint en terme d'efficience budgétaire ; depuis, il semblerait que cela commence à devenir plus clair, sans pourtant qu'on se décide encore partout à en tirer toutes les conséquences).

CHANGER COMMENT ?

+++++

CONSTITUER DES PÔLES FONCTIONNELS

Je mettais donc en chantier, dès mon arrivée à la tête du SCD, une profonde restructuration du service. Les résistances à vaincre se trouvaient clairement du côté de l'encadrement supérieur, particulièrement des chefs de section, qui voyaient d'un mauvais œil ce projet, et il fallut un an de pédagogie et de ténacité pour convaincre le comité de direction de l'utilité de cette évolution. Autre point de difficulté : l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines était, comme son nom l'indiquait et du fait de l'histoire de sa constitution, organisée non selon le schéma usuel en France du campus principal, flanqué d'une myriade d'antennes, mais autour de deux campus principaux, Versailles (Sciences) et Saint-Quentin-en-Yvelines (Santé, Sciences humaines et sociales, Droit), auxquels s'ajoutaient, comme partout cette fois, divers sites de taille plus modeste, quoiqu'importants dans le développement de l'établissement (notamment avec l'IUT de Mantes-la-Jolie). Bien qu'il soit passé, à la faveur de la construction de la bibliothèque universitaire de Saint-Quentin-en-Yvelines, de 13 à 6 sites en 2005, le SCD ne pouvait que redoubler l'organisation territoriale de l'université, et se structurait principalement autour des pôles de Versailles et de Saint-Quentin-en-Yvelines. Or, s'il semblait relativement aisé de créer un seul pôle des collections ou du système d'information documentaire (SID) pour l'ensemble du service, il paraissait

3. Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités.

4. Loi organique n°2001-692 relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001.

plus délicat de réunir dans une seule structure tous les personnels en charge de l'organisation et de la coordination des services aux publics.

C'était en fait une fausse question : à tout considérer, les autres pôles aussi avaient à prendre en charge, pour leur périmètre, tous les sites, à tenir compte de la dispersion physique des agents, et à assurer la cohésion souple de l'ensemble. Mais du fait des pratiques documentaires spécifiques aux publics des différents domaines disciplinaires, deux pôles des services aux publics furent d'abord constitués, l'un pour les sites de Versailles et des BU des IUT, l'autre pour les sites de Saint-Quentin-en-Yvelines et de Boulogne (où se trouvait une bibliothèque médicale originellement de niveau recherche). Il fallut divers remaniements, de 2008 à 2011, avant que dans les faits comme sur le papier, le pôle des services aux publics adopte le même fonctionnement que les autres. Pour des raisons essentiellement liées à sa situation, c'est le site de Versailles qui eut le plus de difficultés à entrer dans la nouvelle logique de fonctionnement : longtemps, ce site avait parfaitement coïncidé avec une seule section, là où à Saint-Quentin-en-Yvelines, qui comptait trois sections, des habitudes de travail plus transversales avaient été prises. Mais il convient de souligner que si l'acculturation au nouveau mode de fonctionnement prit naturellement un peu de temps, il remporta très vite, notamment auprès de ceux qui avaient connu l'ancienne organisation du service, tous les suffrages.

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) 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.

Par ailleurs, en constituant des pôles fonctionnels dotés d'une certaine taille critique, si l'on favorise une certaine spécialisation des agents, on brise également certains isolements : dans une section, il n'y a généralement qu'un agent en charge de l'organisation des plannings de service public, fonction ô combien sensible et délicate ; lorsqu'on confie à un pôle unique cette responsabilité, on regroupe au moins fonctionnellement sinon géographiquement les agents en charge de cette mission, on rend cette dernière plus visible, on reconnaît mieux le travail des personnes impliquées, on se met en position de permettre des échanges entre collègues confrontés aux mêmes problématiques, de favoriser l'homogénéisation des pratiques, de professionnaliser la gestion.

En outre, on réalise parfois des gains non négligeables en termes de ressources humaines, par la suppression de redondances inutiles entre sections : c'est autant de gagné à réinvestir dans de nouveaux projets (on y reviendra), ou des fonctions délaissées jusque-là, faute de moyens⁵. Et quel confort, il faut l'avouer, au moment des arbitrages budgétaires, pour la direction : les moyens se répartissent naturellement en fonction des projets du service, tels que fixés à l'issue de la négociation quinquennale.

Enfin, mécaniquement, ce type de restructuration offre l'opportunité de faire disparaître si besoin un ou deux échelons de la pyramide hiérarchique : cela peut être très utile, et facilitateur de modes de fonctionnement plus réactifs.

ACCOMPAGNER LES ÉQUIPES

Pour autant, il ne faudrait pas déduire des lignes qui précèdent qu'il suffit de changer un organigramme pour changer une organisation de travail : ce serait évidemment une vision technocratique et absurde du changement. De 2008 à 2011 et au-delà, les personnels du SCD de l'UVSQ ont été accompagnés, et fortement, afin d'acquérir progressivement de nouveaux modes de fonctionnement. L'accent a notamment été mis, par petites et plus grandes touches, sur la prise d'initiative, l'autonomie, et la notion, bien comprise, de délégation de responsabilité*, afin de donner chair à la nouvelle organisation de travail. Ce qui revient également à dire que ce type de restructuration de

5. Par exemple, la veille stratégique. Voir la contribution de Marie-Madeleine Géroutet : « Veille stratégique, stratégies de veille ».

service implique dans le même temps une révision en profondeur des modes et méthodes de management, je dirais même un changement d'état d'esprit qui vient peut-être à l'encontre de l'*hexis* la plus fréquente du bibliothécaire commun (*bibliothecarius communis*) : gérer, c'est prévoir, mais pas trop, ainsi que développé ci-après.

L'angle d'approche d'emblée retenu a été de se pencher prioritairement sur l'accueil des publics : parce qu'il constitue le cœur des missions de la bibliothèque, parce qu'il touche toutes les catégories d'agents, parce que c'est un aspect très concret de l'activité, et souvent en même temps le plus problématique, parce qu'enfin nous étions désireux de hausser globalement la qualité de service rendue à l'utilisateur, mais en même temps relativement circonspects quant à la méthodologie habituellement préconisée pour ce faire de la démarche qualité*, j'y reviendrai.⁶

Amélie Church et Enrica Harranger⁷ rendent compte en détail dans ces pages de la démarche entreprise et du travail accompli. Je me contenterai donc de dire ici que les résultats dépassèrent nos espérances les plus optimistes. Nous n'espérions pas mobiliser tout le monde à la même vitesse : dans tout processus de conduite du changement, il y a toujours un petit groupe actif d'éclaireurs, 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. Le processus prit bien plus vite que nous ne nous y attendions. Des groupes de travail intercatégoriels avaient été constitués sur la base du volontariat, animés par un consultant. Passée une première phase de constat assez général des difficultés, très classiques, en service public (conflits avec les lecteurs, gestion du bruit, des téléphones portables, de la nourriture et des boissons, déception face au manque de curiosité intellectuelle et à l'utilitarisme des étudiants...), il fut demandé aux agents, dans le cadre de divers ateliers, de proposer leurs solutions pour tenter de remédier à ces problèmes, de

6. Voir par ailleurs la contribution de Carole Letrouit : « Entendre la voix de l'utilisateur : démarche qualité, enquêtes, groupes de parole au SCD université Paris 8 ».

7. Voir leur contribution : « De l'amélioration de l'accueil à la restructuration des temps de travail et des missions ».

les chiffrer, et d'en assurer une présentation en comité de direction pour discussion, évaluation et prise de décision finale. L'inventivité dont ils firent preuve étonna même les membres de l'encadrement les plus acquis à la démarche, et qui en espéraient le plus. L'exercice de la gestion de projet, plus ou moins modeste, était nouveau pour la grande majorité des agents⁸, comme celle de devoir présenter leur travail devant la direction, argumenter leurs solutions, défendre leur proposition de budget. Il fit mieux toucher du doigt à nombre de collègues de catégorie B et C ce que pouvait être le travail de l'encadrement au quotidien – ce point est souvent source de perplexité, voire de fantasme, dans toute organisation de travail.

Débouchant au final sur divers plans d'action budgétés et financés, la démarche permit une responsabilisation des équipes, étonna favorablement ceux qui n'y avaient vu jusqu'ici qu'un exercice formel, sans retombées concrètes, et contribua grandement à changer l'atmosphère de travail générale, qui de pas mauvaise devint franchement bonne. Les agents avaient fait des propositions, le comité de direction avait arbitré en fonction de contraintes politiques et budgétaires explicitées, et les projets, loin de retourner dans les cartons une fois l'exercice achevé, prenaient réellement forme et réalité : la confiance s'était instaurée.

Dans une organisation de travail, c'est essentiel.

GÉRER, C'EST PRÉVOIR. MAIS PAS TROP

+++++

Une telle démarche, il faut le souligner, est également très exigeante pour l'encadrement et la direction. Elle nécessite un lâcher-prise que les professionnels de la documentation, plus que d'autres, ont parfois du mal à mettre en œuvre : des décennies de normalisation, et la nécessité de disposer de chaînes logistiques opérantes pour le traitement des documents, cela attire ou forge souvent une certaine tournure d'esprit. Or il faut accepter, lorsqu'on souhaite mettre en place une organisation apprenante, que tout ne soit pas parfait du premier coup. Il faut même, c'est prépondérant, accorder

8. En s'appuyant sur son expérience à la Bibliothèque municipale classée (BMC) de Versailles, Sophie Danis développe cet aspect du changement dans sa contribution, « Fonctionner en mode projet pour tous les personnels ».

un véritable droit à l'erreur et à l'expérimentation⁹. Dans des limites bornées, bien entendu : la délégation de responsabilité implique que le périmètre de la délégation soit explicité dès le départ, que des bilans d'étapes soient régulièrement tenus, que des procédures d'alerte existent en cas de doute ou de sentiment de dérive du projet, que les modalités des évaluations intermédiaires et finales soient connues. Bref, que le risque soit géré. Mais il faut se garder, malgré parfois ses penchants naturels, de vouloir tout fixer dès le départ, de vouloir tout prévoir, comme on rédigerait le cahier des charges d'un marché public : pour s'adapter avec souplesse et créativité à un environnement changeant, une organisation de travail a besoin de respirer, d'expérimenter, et même de se tromper (comme le dit le proverbe latin : la vraie faute, c'est de persévérer dans l'erreur). Bref, il faut encadrer, mais pas trop. Ce qui implique de prendre une certaine distance, probablement, avec certaines méthodologies liées aux démarches qualité, assez prégnantes dans les universités depuis quelques années.

En effet, d'une part, les démarches qualité de type certification ISO 9001, venues du monde industriel, ne peuvent par nature que manquer leur but en étant appliquées dans le contexte de servuction¹⁰ (et non de production) des bibliothèques¹¹. C'est pourquoi des démarches de labellisation plus légères, comme celle mise en place à l'université Paris 8 Vincennes à partir du référentiel Marianne, ont plus de chances d'aboutir et de donner des résultats¹². D'autre part, s'il est indubitablement bénéfique d'exposer un service à l'évaluation de ses usagers, c'est à condition d'être bien conscient, et de bien faire comprendre à ses tutelles, que l'on ne mesure qu'un perçu, et non un existant : le public peut par exemple déplorer l'absence de tel ou tel service, alors que ce même service est en place depuis des années ; or, c'est de cerner

9. Voir la contribution de Nathalie Clot : « Antifragile, ou les bienfaits du désordre en bibliothèque ».

10. Voir l'ouvrage de Jean-Michel Salaün, *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 1992 (coll. Bibliothèques).

11. De même, les méthodes de gestion de projet issues du secteur secondaire, de type Merise, apparaissent peu opératoires en bibliothèque aujourd'hui, alors que des méthodes agiles ont davantage de chances de rencontrer les besoins de programmation informatique du secteur des activités tertiaires : voir la contribution de Gildas Illien : « Une BnF agile ? Quand le développement logiciel fait bouger l'organisation du travail ».

12. Voir la contribution de Carole Letrouit : « Entendre la voix de l'utilisateur : démarche qualité, enquêtes, groupes de parole au SCD université Paris 8 »,

les causes de cette perception qui sera de quelque utilité à la bibliothèque (manque de communication sur le service ? service trop complexe à utiliser ? etc.) et non de décerner (ou de se voir décerner) des bons ou mauvais points. Tout l'intérêt des démarches qualité est là, dans cette visée formative, et non sommative, de l'évaluation.

Pourquoi ce type de démarche est forcément itératif : il n'y a pas à exposer, une bonne fois pour toutes, la qualité du service à l'évaluation des usagers. Il faut recommencer régulièrement, et essayer de progresser d'une évaluation à l'autre (cela passe parfois par des réductions de voilure, en cas de surqualité* dans un secteur d'activité non prioritaire par exemple), tout en gardant à l'esprit que la perfection n'est pas de ce monde...

Et c'est précisément là que le bât peut blesser : si une procédure, lorsqu'elle est mise en œuvre, se doit d'être claire, précise et exhaustive, à moins de manquer sa visée, tout n'a pas vocation à faire l'objet d'une procédure formelle – même : tout ne doit surtout pas faire l'objet d'une procédure. De la même manière que la notice parfaite n'existe pas, il n'est pas davantage possible, ni souhaitable, de régler dans les moindres détails le fonctionnement d'un service. *Primo* parce que l'excès de règles écrites aboutit inévitablement à ce que ces règles soient mal connues, partant peu pratiquées, surtout si elles sont régulièrement mises à jour, ce qui est inévitable. *Secundo* parce qu'un tel excès de règles donne l'impression que toute question ou difficulté a sa réponse toute prête, alors que cette dernière est le plus souvent à inventer, et qu'elle a d'autant plus de chance d'être adoptée qu'elle résultera d'une approche collective et *bottom-up**, dont il faut accepter l'éventuel inachevé et les irréductibles tâtonnements¹³.

Les réflexions pédagogiques actuelles ne disent pas autre chose, quand elles (re)découvrent les vertus du *social learning*, de l'apprentissage par les pairs* (qui n'est pas une baguette magique : moins celui qui apprend est expert, plus cet apprentissage se doit d'être encadré, tutoré, guidé).

De la même manière, si l'on veut faire d'une organisation de travail une organisation apprenante, il nous faut, sans rien perdre de notre exigence, accepter qu'elle soit comme la vie même : inachevée ; inventive ; incertaine.

13. Voir la contribution de Martine Blanchet : « Construire un équipement : une occasion privilégiée de repenser l'organisation de travail ».

5

**ENTENDRE LA VOIX DE L'USAGER :
DÉMARCHE QUALITÉ, ENQUÊTES,
GROUPES DE PAROLE AU SCD
DE L'UNIVERSITÉ PARIS 8***par
Carole Letrouit*

Se mettre à l'écoute de ce que les usagers ont à dire peut être un levier particulièrement puissant pour conduire le changement : qu'il s'agisse de programmer des évolutions de l'organisation du travail ou d'y résister, la voix de l'utilisateur est en effet souvent invoquée, voire instrumentalisée. Donner véritablement la parole à ceux qui fréquentent la bibliothèque (voire à ceux qui ne la fréquentent pas) peut être un bon moyen de dénouer une situation où chacun campe sur ses positions, à condition d'être particulièrement attentif à éviter les biais méthodologiques inhérents à ce type d'approches, qu'il s'agisse de conduire une enquête, d'engager une démarche qualité ou de solliciter des focus groups : l'utilisateur ne sait pas toujours ce qu'il veut, ou ne l'exprime pas forcément directement. Tout bibliothécaire ayant tenu un poste de renseignement dans le cadre de son activité de service public en banque a pu en faire aisément l'expérience. Mais il est rare que même les positions les plus conservatrices vis-à-vis des évolutions à conduire ne s'appuient au final sur une vision plus ou moins juste des besoins des usagers. Il peut donc être particulièrement « dégrissant » de solliciter réellement leur avis pour faire évoluer les représentations spontanées de chacun, à quelque niveau du reste que l'on se place dans l'organigramme.

Parmi les différents outils à disposition, celui de la démarche qualité, adossé à des enquêtes de satisfaction régulièrement administrées, a connu ces dernières années, notamment grâce au protocole Libqual, une faveur certaine dans les bibliothèques universitaires françaises. Carole Letrouit, témoigne ainsi dans les lignes qui suivent d'un processus de labellisation Marianne, d'enquêtes à objectifs variés et de focus groups conduits au SCD de l'université de Paris 8, dont elle assure la direction.

Christophe Pérales

La bibliothèque de Paris 8 s'est engagée depuis 2012 dans un processus d'évolution continue dont la cohérence s'affirme au fil du temps et que régit un principe intangible : s'adapter aux attentes des usagers. Encore faut-il parvenir à les cerner. Une démarche qualité, des enquêtes de publics et des groupes de parole : tels sont les dispositifs déployés afin de recueillir ces informations précieuses pour élaborer les projets d'évolution de l'organisation.

Depuis son installation en 1998 dans le bâtiment de Pierre Riboulet, la bibliothèque de Paris 8 accueille les étudiants et les enseignants-chercheurs de l'université, mais aussi toute personne de plus de 18 ans. Les 1 500 places assises disséminées sur les 11 000 m² d'espace public permettent cette ouverture à tous. L'attachement au service public, entendu comme l'ensemble des activités impliquant un contact direct ou distant avec le public, est profondément ancré dans la mentalité du personnel de la bibliothèque. Tous les agents y consacrent entre 30 et 50 % de leur temps de travail, hormis quelques agents administratifs.

Lorsque le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a diffusé en février 2011 une circulaire incitant les bibliothèques universitaires à se lancer dans une démarche de labellisation Marianne, l'examen du référentiel nous a très vite convaincus que nous n'avions pas besoin de réformer notre fonctionnement en profondeur pour remplir les 19 engagements concernés. En revanche, nous tenions là un moyen de nous aider à formaliser et harmoniser nos pratiques quotidiennes d'accueil. L'engagement 15 notamment stipule : « nous exprimons notre politique d'accueil et nous impliquons notre personnel ». Nous avons donc travaillé à rédiger un document qui explicite ce à quoi nous nous engageons vis-à-vis de nos usagers, et l'avons porté à leur connaissance sur notre site. Cela peut paraître anodin, mais nos règlements ne couvrent pas cette dimension de la relation avec le public. Ainsi au nombre des exigences légitimes et formalisées de ce dernier figure aussi celle de bénéficier d'une certaine qualité d'accueil, ce qui induit un travail en profondeur sur les méthodes d'évaluation de cette qualité, l'élaboration de tableaux de bord, la programmation régulière d'auto-évaluation et d'enquête de satisfaction ;

et par ailleurs sur cette base, des actions d'amélioration dont les usagers doivent être informés. Aller jusqu'au bout de la démarche en sollicitant une labellisation par un cabinet agréé conférerait une valeur bien supérieure à la reconnaissance ainsi établie de la qualité de nos services et nous dotait d'un outil de communication beaucoup plus puissant vis-à-vis des usagers, des acteurs du territoire et de la communauté universitaire.

Ce travail sur la qualité des services existants est indispensable, mais ne suffit pas. L'offre de services elle-même doit aussi évoluer. Le SCD de Paris 8 travaille ainsi depuis trois ans à un projet de Learning Centre, qui prend en compte l'évolution des usages constatée au sein de la bibliothèque et dans les pratiques pédagogiques. Ce projet est inscrit dans le schéma directeur du numérique de l'université, ainsi que dans le schéma directeur du patrimoine. Son nom de baptême, « La Pépinière », affirme la volonté de construire et de cultiver de nouvelles formes de connaissance qui impliquent notamment une intégration plus forte des fonctions documentaire et d'enseignement de l'établissement. L'essor des usages du numérique et les possibilités d'expérimentation qu'ouvre ce dernier requièrent un accompagnement et des lieux particuliers. Le passage à la technologie RFID et l'implantation d'automates de prêts-retours à la rentrée 2014 visaient ainsi à redéployer des agents sur un service public repensé, première étape du projet Learning Centre.

Cette réflexion sur le service public s'inscrit dans une problématique plus large qui constitue un second projet par lequel le SCD cherche à faire évoluer l'offre de la bibliothèque : dans ce cadre, un groupe de travail s'est consacré pendant deux périodes (mars-juillet 2013, mars-juillet 2014) à l'évolution des métiers au sein du SCD de Paris 8. L'objectif est de cerner l'impact des attentes du public et celui des services préfigurés dans le cadre de la Pépinière ou par ailleurs (développement des services aux chercheurs) sur les activités des personnels de la Bibliothèque. Ce groupe est animé par l'adjointe à la directrice du SCD et réunit 15 agents très actifs, dont 5 magasiniers. Il a défini un plan de formation visant à mettre à niveau les compétences de tous les agents en matière d'accueil et d'orientation. Ces formations internes et l'adoption d'un fonctionnement

en binômes ont permis d'appliquer dès septembre 2014 un principe de polyvalence à la banque centrale qui s'est substitué à la répartition catégorielle des tâches antérieure.

Cependant, ces travaux sur la qualité de l'accueil, sur les évolutions du service public et plus globalement sur l'évolution des métiers en bibliothèque, ne sauraient reposer sur les seules observations et anticipations de bibliothécaires. Ils doivent être confrontés aux attentes des usagers. La marge de manœuvre dégagée grâce aux automates de prêts-retours ne sera affectée qu'après analyse de ce que nos publics ont livré et livreront à travers trois opérations programmées entre septembre 2014 et avril 2015. Une enquête en ligne a ainsi été ouverte de septembre à décembre 2014 afin d'évaluer la satisfaction des chercheurs (doctorants compris) quant aux services offerts et de cerner leurs besoins. Les résultats de cette consultation serviront en particulier à définir de nouveaux services pour la rentrée 2015 et alimenteront notre réflexion sur les compétences à développer. Une autre enquête d'une envergure beaucoup plus importante (830 usagers et 100 non-usagers ont été interrogés chacun pendant 25 minutes en face-à-face, et 281 étudiants de l'Institut d'enseignement à distance ont par ailleurs répondu à un questionnaire en ligne) a été menée en décembre 2014. Elle reprend le cœur du questionnaire de l'enquête conduite en 2006-2007 au même moment de l'année en y ajoutant quelques items en rapport avec les services de type Learning Centre. Ses résultats permettent d'identifier et de mesurer les changements intervenus en 8 ans dans les caractéristiques du public de la bibliothèque et ses motivations à la fréquenter, ainsi que de comparer son degré de satisfaction aux deux époques, d'évaluer sa connaissance des services que nous proposons, et de connaître son rapport aux documents d'étude, et ses suggestions d'évolution.

Ces deux enquêtes ont été complétées par des groupes de parole constitués d'étudiants volontaires qui ont débattu chacun l'une des sept thématiques sélectionnées par les bibliothécaires en résonance avec certains résultats d'enquête : quels modes de gestion et usages spécifiques des salles de travail en groupe ? Quelles articulations entre pédagogie et

documentation ? Quels équipements informatiques ? Ces groupes se sont réunis sur trois jours du 13 au 15 avril 2015 pendant 2 heures en moyenne. La discussion était introduite et conduite par un bibliothécaire. La matière de ces échanges sera intégrée dans les mois qui viennent au document de préfiguration des services du projet « La Pépinière » qui sera présenté dans différentes instances de l'université. Les trois jours consacrés à la prise de parole par les étudiants, événement baptisé « Biblioremix » parce qu'il incitait à réinventer certains aspects de la bibliothèque et de son fonctionnement étaient couplés à un « hackathon » qui s'adressait plus spécialement à des étudiants de deux Masters en informatique de Paris 8. Ces derniers étaient invités à créer des services de visualisation tenant compte des profils d'utilisateurs à partir d'une base de données réplique de notre SIGB Koha, le prototype jugé le meilleur pouvant par la suite être implémenté en grandeur réelle.

Ce dialogue avec les usagers doit bien sûr se poursuivre. D'autres modalités d'interaction peuvent encore être imaginées. Nous avons beaucoup à apprendre de nos publics. Les écouter enrichit la démarche projet largement pratiquée dans les bibliothèques et donne une légitimité forte aux changements portés par leurs équipes de direction.

6

par
Silvie Delorme

D'AUTRES MÉTIERS EN BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE : RÉPONDRE PLUS EFFICACEMENT AUX BESOINS

LE CONTEXTE

+++++

UN VIDE CRÉATEUR...

Convaincue de son bien-fondé et enracinée dans un souci d'exhaustivité du savoir remontant au siècle des Lumières, la bibliothèque universitaire a vécu, pendant plusieurs siècles, pour constituer des collections et accumuler le savoir. Celui-ci était sa raison d'être, sa fierté, la preuve tangible de sa valeur. Ses bibliothécaires, à l'origine reconnus et nommés pour leurs connaissances et leur grande culture sont devenus au fil du temps et de l'évolution de la formation en bibliothéconomie, des spécialistes du contenant et des supports, de l'accès à l'information et des technologies. Emprisonnés dans ce carcan matériel complexe et toujours en évolution, ils y ont vu leur nouvelle mission et ont perdu le lien primordial avec le savoir et les contenus ainsi que leur *leadership*. Le vide ainsi créé a permis une appropriation de ce rôle par l'entreprise privée.

Cette dérive se trouve aujourd'hui exacerbée par la prévalence des technologies dans la société et la présence dans le milieu de l'information de grands acteurs tels Google ou Amazon qui ont facilité l'accès direct aux œuvres pour tous les publics. Par conséquent, ces acteurs ont eu un impact sur les attentes et les habitudes de recherche des publics, la spécificité et le rôle des bibliothécaires, ainsi que sur la raison d'être des bibliothèques.

LE MILIEU UNIVERSITAIRE

Si le milieu de l'information vit des transformations importantes depuis plusieurs années, transformations qui ont un impact sur les bibliothèques universitaires, il en va de même des institutions dont elles relèvent qui sont également confrontées à de profonds bouleversements :

- tendance à reconsidérer le rôle historique des universités comme institutions de savoir préoccupées de recherche fondamentale : les universités sont de plus en plus perçues et vécues comme des partenaires du développement économique, visant à former une main-d'œuvre qualifiée pour la société et l'entreprise ;
- difficultés de financement et implication de plus en plus importante de l'entreprise privée dans les différentes activités de l'université ;
- mondialisation et course au nombre d'étudiants, clientélisme ;
- impératif économique (rentabilité, reddition de comptes...) influant de plus en plus sur l'organisation et la gestion d'une institution gouvernée jusqu'alors selon les principes de la collégialité ;
- technologies et diffusion du savoir à portée de tous impliquant un impact majeur sur l'enseignement, les modes d'apprentissage et l'utilisation des infrastructures physiques.

LES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES : REDEVENIR DES LIEUX SAVANTS

+++++

Ces transformations sans précédent de l'environnement documentaire, technologique et social actuel imposent un changement majeur de paradigme stratégique pour les bibliothèques universitaires... et les bibliothécaires : de gestionnaires de collections, les bibliothèques doivent axer leurs actions sur leur objectif ultime, à savoir leurs publics, la diffusion du savoir, l'accompagnement de la recherche et de l'enseignement.

Les bibliothèques doivent s'inscrire et s'intégrer au cœur même de la mission d'enseignement et de recherche des universités, s'arrimer aux pratiques actuelles des chercheurs, professeurs et étudiants. Pour ce faire, elles doivent modifier et adapter les fonctions de bibliothécaire aux nouvelles réalités, s'ouvrir à l'interdisciplinarité et intégrer à leurs équipes

divers spécialistes aux formations complémentaires de celle des bibliothécaires, ceux-ci reprenant ainsi, de plein droit, leur rôle savant. Afin de camper la réflexion sur ces nouveaux métiers, il importe d'identifier quelques grandes tendances qui moduleront la nature et l'offre de service des bibliothèques universitaires.

LES GRANDES TENDANCES

L'Education Advisory Board de Washington (2011)¹, expose les principaux facteurs à prendre en compte afin de redéfinir le rôle et les services des bibliothèques universitaires. Plusieurs d'entre elles ont collaboré à cette étude majeure qui a été reprise par de nombreuses bibliothèques universitaires tant américaines que canadiennes dans leur réflexion stratégique pour les années suivantes.

Même s'il est admis depuis l'apparition de l'Internet que le paysage informationnel est en constante transformation et risque de mener les bibliothèques à l'obsolescence, le mérite et le succès de cette étude consistent probablement à définir des solutions concrètes aux problématiques identifiées. Le propos n'est pas nouveau : le rôle traditionnel de la bibliothèque à titre de dépôt de livres n'est plus... mais il y a urgence ! Adoptant une perspective résolument économiste, l'étude met en lumière quelques éléments majeurs sur lesquels axer les transformations.

1. The Advisory Board Company, *Redefining the Academic Library, Managing the Migration to Digital Information Services*, Washington, 2011. < <http://www.eab.com/research-and-insights/academic-affairs-forum/studies/2011/redefining-the-academic-library> >.

L'ÉDUCATION ADVISORY BOARD DE ENCADRÉ WASHINGTON : POINTS PRINCIPAUX

1. La diminution rapide de la taille des collections : la valeur des ressources physiques diminuant, même les bibliothèques les plus riches abandonnent la course et se concentrent sur l'accès à l'information scientifique et technique (IST) plutôt que sur la propriété des documents.
2. Les mesures traditionnelles de l'activité des services échouent à rendre compte de la valeur de la mission académique de la bibliothèque. Le nombre de prêts, le nombre de documents dans les collections n'expriment plus la réalité scientifique de l'équipement bibliothèque. De nouvelles mesures doivent être développées qui intègrent les notions de réussite académique, *graduation* et *réention*² des étudiants, la productivité professeurs et chercheurs, et le soutien à l'enseignement.
3. La hausse constante des coûts d'abonnement aux périodiques implique la recherche de nouveaux modèles de diffusion de la communication savante. Les produits offerts par les grands éditeurs privés ne correspondent plus aux besoins des bibliothèques universitaires qui voient une perte de leur liberté de choix. L'accès libre et la création de dépôts institutionnels constituent des pistes de solution mises en place par de nombreuses bibliothèques.
4. Des alternatives à la bibliothèque universitaire se développent : des entreprises privées telles Google ou Amazon, ou à but non-lucratif telles HathiTrust ou Wikipedia constituent pour les publics des sources d'information extérieures à la bibliothèque qui sont performantes et très facilement accessibles sans se déplacer.
5. La demande pour les services traditionnels de bibliothèque décline. Très peu d'étudiants ou de professeurs débutent leur recherche en consultant le catalogue ou le portail de la bibliothèque. La circulation des documents, la fréquentation³ et l'utilisation des services de références ont dramatiquement chuté au cours des dernières années, déplaçant la mission traditionnelle de la bibliothèque à la périphérie.
6. Les nouveaux usages exigent un accroissement budgétaire ainsi qu'une culture organisationnelle entièrement renouvelée. La bibliothèque d'aujourd'hui est aux prises

2. Dans le contexte nord-américain, *réention* implique un ensemble de mesures d'appui aux étudiants mises en place par l'université afin de favoriser la poursuite de leurs études, d'éviter les « décrochages » et de leur permettre d'obtenir leur diplôme dans les délais les plus efficaces.

3. Du moins à l'époque de l'enquête : depuis, les étudiants ont retrouvé le chemin de la BU, grâce notamment aux réaménagements évoqués au point 7.

avec son rôle traditionnel de gestion des publications imprimées et les demandes d'augmentation de services et de ressources numériques... Or, elle ne peut investir indéfiniment dans les deux secteurs.

7. Les espaces de la bibliothèque, lorsqu'ils sont réaménagés au profit des publics, sont envahis pour le travail en groupe, l'étude et la formation.

LES RESSOURCES HUMAINES, UN ENJEU DE TAILLE : VERS UNE ÉQUIPE INTERDISCIPLINAIRE

Diverses études effectuées par l'Association of Research Libraries⁴ (ARL) aux États-Unis décrivent les transformations importantes au sein des équipes des grandes bibliothèques universitaires nord-américaines. Ainsi, *Staffing for the Future, ARL University Library Hiring in 2011* fait état, pour sa part, de l'évolution des postes dans 113 bibliothèques universitaires membres d'ARL (sur un total potentiel de 123 bibliothèques). Les résultats sont parlants :

- plus de 50 % des emplois offerts en 2011 par les bibliothèques étaient de nouvelles fonctions ou des fonctions remaniées de manière très significatives ;
- 66 % des fonctions de « spécialistes » (définis comme des emplois non dédiés à la gestion de l'organisation, et qui offrent un support fonctionnel spécialisé – bibliothécaire ou non) étaient de nouveaux postes ou des rôles redéfinis ;
- près de 50 % des emplois de « spécialistes » nouvellement créés se caractérisaient par une forte proportion de responsabilités liées au numérique ou aux technologies.

4. Tito Sierra, *Staffing for the Future: ARL University Library Hiring in 2011*, Association of Research Libraries Fall Forum 2012, October 11, 2012. Lucinda Covert-Vail, Scott Collard, *New Roles for New Times: Research Library Services for Graduate Students*, Washington, Association of Research Libraries, December 2012. [En ligne] : < <http://www.arl.org/storage/documents/publications/nrnt-grad-roles-20dec12.pdf> >. Jon E. Cawthorne, Vivian Lewis, Xuemao Wang, *Transforming the Research Library Workforce: A Scenarios Approach*, Association of Research Libraries Fall Forum October 11, 2012. [En ligne] : < <http://www.arl.org/storage/documents/publications/ff12-cawthorne-lewis-wang.pdf> >.

ARL scenario workforce (2012) analyse les problématiques liées aux ressources humaines, questionne la formation et les compétences actuelles des bibliothécaires, insiste sur l'importance de diversifier les expertises et d'intégrer les bibliothécaires aux équipes de recherche (*liaison* voire *embedded librarian* – voir l'encadré ci-dessous), et finalement propose diverses pistes d'action pour le futur.⁵

ENCADRÉ DU SUBJECT LIBRARIAN AU LIAISON LIBRARIAN

Pendant longtemps, le profil de poste le plus répandu pour un bibliothécaire dans les pays anglo-saxons et d'Amérique du Nord était celui de *subject librarian* (« bibliothécaire de référence » au Québec) : un professionnel, titulaire d'une maîtrise en bibliothéconomie et sciences de l'information (consécutive à une licence dans n'importe quelle spécialité académique), en charge du développement des collections et de la

référence dans le champ du savoir correspondant à sa licence.

Aujourd'hui, ce modèle est progressivement abandonné, ou complété, selon les organisations, par celui du *liaison librarian*, en charge d'un dossier transversal relatif à l'IST⁵ (archives ouvertes, données de la recherche, etc.), voire de l'*embedded librarian*, immergé à temps plus ou moins complet dans une équipe de recherche.

L'équipe de la bibliothèque :

- diminution du personnel dans son ensemble (nous sommes en Amérique du Nord) ;
- diminution du personnel en service public posté ;
- besoin d'équipes virtuelles pour des réalisations à distance ;
- composition du personnel modifiée :
 - diminution du personnel non-qualifié ;
 - meilleur métissage des spécialisations diverses ;

5. IST : information produite par et pour les chercheurs.

- l'autarcie n'est plus envisageable et la collaboration entre services universitaires devient une obligation afin de répondre de manière optimale aux besoins des divers publics.

Le rôle du bibliothécaire :

- toujours nécessaire mais en transformation vers un “*ebrarian*”, en-châssé dans la recherche et l'enseignement à titre de collaborateur dans les équipes de chercheurs et d'enseignants. L'enfermement du bibliothécaire dans la vision traditionnelle de son rôle compromet nettement les actions et le succès de la bibliothèque ;
- développement de nouvelles compétences et habiletés :
 - expertise disciplinaire ;
 - très grande capacité à travailler en équipe et à intégrer des équipes de recherche (“*a broker of deep collaborations with others*”) ;
 - connaissances technologiques (Web de données, etc.) ;
 - connaissance de la propriété intellectuelle et du droit d'auteur ;
 - sensibilité aux différences culturelles entre usagers d'origines diverses ;
 - entrepreneuriat : créativité, gestion de projet, *leadership*, levée de fonds, gestion du risque ;
- diminution du rôle de formateur, encore important aujourd'hui, mais qui ne constitue pas le futur du bibliothécaire ;
- importance de revoir la formation actuelle dispensée par les écoles de bibliothéconomie qui n'apparaît plus comme adéquate, de réoutiller les professionnels, de créer de nouveaux programmes en information et humanités numériques ;

- pour le recrutement, miser sur le potentiel (attitude, aptitudes) plutôt que sur les années d'expérience ;
- modifier le titre des fonctions pour une meilleure adéquation avec la réalité ;
- créer de nouvelles responsabilités liées au numérique.

Les nouvelles expertises

Dans ce contexte nouveau, il est impératif de solliciter des expertises autres que bibliothéconomiques : géomaticien, gestionnaire des données brutes de la recherche, spécialiste de la communication, analyste statistique, *cadre administratif* ayant une formation de niveau universitaire en gestion (planification stratégique, marketing des services, etc.).

ILLUSTRATION : L'INTERDISCIPLINARITÉ À LA BIBLIOTHÈQUE DE L'UNIVERSITÉ LAVAL (QUÉBEC)

+++++

LA BIBLIOTHÈQUE

Impliquée dans la réalisation des priorités de l'université Laval, engagée dans la collaboration interuniversitaire tant québécoise que canadienne, soumise aux influences sociales et technologiques actuelles, partie prenante du contexte bibliothéconomique et de l'évolution des grandes bibliothèques de recherche nord-américaines, soucieuse de répondre de manière innovante aux pratiques et besoins de ses publics, la bibliothèque de l'université Laval (BUL)⁶ a, depuis quelques années déjà, amorcé un redéploiement important de ses ressources humaines.

Forte d'une tradition axée sur l'expertise disciplinaire, la BUL a souvent associé à son développement des spécialistes de disciplines diverses ou encore des chercheurs. Traditionnellement, plusieurs bibliothécaires de référence étaient régulièrement recrutés auprès d'étudiants en passe d'achever leur maîtrise dans la discipline recherchée. Ces étudiants

6. Le site de la BUL : < <https://www.bibl.ulaval.ca/> >.

étaient ensuite formés en bibliothéconomie. Dans un autre registre, c'est d'ailleurs cette écoute des besoins du milieu de la recherche qui est à l'origine de la création du Répertoire des vedettes matières de Laval (RVM)⁷ dans les années 1960 et 1970.

Dans la foulée de cette tradition d'innovation, à la fin des années 1990, la bibliothèque consolide l'équipe informatique et développe de nombreux projets novateurs (dépôt institutionnel, participation aux premières initiatives de l'*open access*, projets canadiens de numérisation, etc.). Tous projets qui demandaient de nouvelles expertises et l'intégration de personnels parfois peu familiers avec les pratiques bibliothéconomiques et, inversement, pour lesquels les bibliothécaires ne montraient pas nécessairement un intérêt *a priori*.

Depuis, partie prenante d'un environnement en mutation, la bibliothèque a dû poursuivre et accélérer ce redéploiement des ressources humaines en fonction des nouveaux défis à relever. De nouvelles expertises, extra-bibliothéconomiques, étaient en effet nécessaires en même temps que les bibliothécaires en place devaient développer de nouvelles compétences. Ainsi, des spécialistes et métiers inédits en bibliothèque sont venus enrichir les compétences et les réalisations de l'équipe : chercheur non bibliothécaire détenteur d'un Ph.D.⁸ à la tête de la bibliothèque scientifique, cadre administratif, spécialiste de la communication, webmestre, ingénieur TICE, géomaticien, analyste informatique, médiateur culturel, muséologue, spécialiste du Web ou du marketing contractuels. En améliorant les services offerts en réponse aux pratiques et besoins des étudiants et chercheurs, l'ajout de ces spécialistes parfois contractuels a permis une meilleure intégration de la bibliothèque et un positionnement stratégique fort au sein de l'université (environnement numérique d'apprentissage – ENA⁹, service des finances, des ressources humaines, services pédagogiques...), des facultés, des chaires et centres de recherche.

7. Ce répertoire a servi de base pour constituer RAMEAU.

8. L'équivalent du doctorat en France.

9. ENA : désignation des Learning Management Systems (LMS) tels Moodle, Claroline, etc.

LES DIFFICULTÉS D'INTÉGRATION À L'ÉQUIPE

Malgré une tradition d'accueil de spécialistes à la bibliothèque datant de plusieurs années, la venue de ces nouveaux personnels a pu causer occasionnellement de la résistance de la part de certains bibliothécaires et techniciens en documentation¹⁰. Ces derniers, parfois plus traditionnels, plus jaloux de leur expertise, ont pu se sentir menacés dans leur spécificité par ces nouveaux employés. Cette situation a pu être génératrice de tensions et mener dans des cas extrêmes au sabotage du travail d'un collègue ou à une mise en cause de ses compétences ou de sa réputation auprès des autres employés de la bibliothèque.

En contrepartie, pour les nouveaux venus, les bibliothécaires se sont révélés parfois difficiles d'approche, obsédés par le contrôle, rigides, fermés, susceptibles et très conventionnels. Après quelques mois à la bibliothèque, presque tous les nouveaux venus ont exprimé des doutes quant à leur décision de rejoindre l'équipe et le milieu de la bibliothéconomie : l'adaptation n'était pas facile. Certains ont vécu des moments de découragement plus intenses avant, finalement, de trouver leur place et d'affirmer leur plus-value vis-à-vis des bibliothécaires, qui ont fini par percevoir l'intérêt des expertises portées par les nouveaux agents. Le temps et la persévérance avaient joué en faveur de ces derniers.

LA COLLABORATION AVEC LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES DE L'UNIVERSITÉ

Les préjugés ont parfois la vie dure et la vision traditionnelle d'une bibliothèque et de ses personnels n'est pas l'apanage seul des caricatures. Le service des ressources humaines n'y échappe pas nécessairement et peut faire montre d'une vision telle que ses représentants n'acceptent pas de créer des postes autres que bibliothécaires, techniciens et magasiniers. Il faut convaincre, éduquer, expliquer, démontrer. Parfois, certains postes sont réservés pour certains services institutionnels tels les spécialistes en communication pour le service du même nom ou les architectes de systèmes pour le service des technologies de l'université. Dans ce contexte, la persévérance porte fruit, mais parfois, il faut aussi savoir attendre,

10. Techniciens en documentation : l'équivalent en France des bibliothécaires assistants spécialisés.

s'adapter temporairement, être plus stratégique et revenir à la charge avec un projet-pilote et une collaboration facultaire qui souvent donnent un ancrage, une reconnaissance académique et une justification institutionnelle au besoin des nouvelles expertises.

Les nouvelles fiches de poste doivent, évidemment, être arrimées aux fonctions exercées à la bibliothèque mais également aux emplois similaires existant déjà à l'université et ce, dans un objectif cohérent de gestion institutionnelle des ressources humaines.

AU SEIN DE LA BIBLIOTHÈQUE, UNE DÉMARCHE FACILITANTE

Afin d'atténuer les difficultés précédemment évoquées, il importe de structurer les diverses étapes d'une telle intégration de personnels non-bibliothécaires en une démarche claire :

- identification, avec l'équipe de direction, des besoins en expertise et en personnel en parallèle des limites actuelles des compétences des bibliothécaires et des besoins de nouvelles expertises. Lien avec les enquêtes de besoins effectuées, la planification stratégique et le plan d'action ;
- évolution des personnels d'encadrement : développement des fiches de poste formalisées avec les équipes de cadres et identification claire des champs de compétence de chacun (bibliothécaires et autres spécialistes) ;
- identification des avantages : bienfaits pour la bibliothèque et les services aux usagers ; positionnement au sein de l'université etc. ;
- métissage des compétences : création de comités de travail, de réflexion ou d'équipe dédiés à un projet intégrant spécialistes et bibliothécaires (l'ensemble doit être géré par l'encadrant de l'équipe) ;
- suivi serré des projets mis en place dans les deux premières années ;

- soutien des nouveaux spécialistes par les cadres et rencontres fréquentes pour discussion sur les objectifs, les problèmes rencontrés ;
- importance du choix des candidats (souplesse, haut niveau de compétences spécifiques, persévérance...) ;
- facteur clé de succès : surtout ne pas nier les difficultés.

L'INTERDISCIPLINARITÉ, UNE ORIENTATION QUI SE POURSUIT ET VA EN S'ACCÉLÉRANT

Dans un souci constant d'adaptation à l'environnement de recherche et d'enseignement ainsi qu'aux pratiques de ses publics, la bibliothèque a entrepris, depuis l'automne 2012, une restructuration importante. Elle a redéployé ses ressources humaines dans une structure fonctionnelle axée prioritairement sur le soutien à l'enseignement et à la recherche plutôt que l'organisation en sections spécialisées en lien avec les grandes disciplines. La structure vise ainsi à mieux refléter les priorités du service, à appuyer les missions de recherche et d'enseignement de l'institution, voire à s'y intégrer. Ainsi, les deux grandes sections existantes (Bibliothèque des sciences humaines et sociales et Bibliothèque scientifique) ont été abolies structurellement et leurs activités fusionnées en 5 directions : une nouvelle Direction de la recherche, une Direction des services au public, une Direction du traitement des fonds documentaires, une Direction des technologies et une Direction des services administratifs¹¹. L'expérience de la BUL n'est pas unique, et tout comme les autres bibliothèques à travers le monde qui ont tenté et tentent de s'adapter à un environnement en constant changement, elle témoigne des pistes possibles de transformation comme des difficultés humaines, structurelles et conceptuelles rencontrées. Mais surtout, elle réaffirme l'importance d'embrasser le changement avec enthousiasme, sans peur inconsidérée du risque, de persévérer, d'évoluer et de s'arrimer aux missions

11. Voir la contribution de Christophe Pérales, « Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle un autre ».

premières de l'université, la recherche et l'enseignement ainsi qu'aux pratiques et besoins de ses publics chercheurs et étudiants.

ENCADRÉ LES RESSOURCES HUMAINES À LA BUL¹

- gestionnaires (cadres) : 3 bibliothécaires, 1 Ph. D, 1 comptable, 1 spécialiste des technologies ;
 - 1 chargée de communication, 1 responsable d'expositions ;
 - 1 technopédagogue (ingénieur TICE) ;
 - 4 analystes informatiques ;
 - 1 géomaticien ;
 - 40 bibliothécaires, 1 médecin, 1 Ph. D philo ;
 - 55 techniciens en documentation (BIBAS) ;
 - 4 techniciens en informatique ;
 - 1 technicienne en administration ;
 - 70 commis (magasiniers) ;
 - 20 autres commis (relieurs, soutien informatique...) ;
 - 10 secrétaires.
-

12. Ces informations concernent l'année 2014.

7

FONCTIONNER EN MODE PROJET POUR TOUS LES PERSONNELS

par
Sophie Danis

Pour une équipe, une nouvelle direction est toujours un présage de changements, parfois attendus, parfois redoutés. Pour l'arrivant-e, l'ambition n'est pas tant d'un changement par principe que de concrétiser une vision construite, ce qui induit inévitablement des évolutions, et parfois des ruptures.

À la prise de fonctions cependant, il faut d'abord assurer la continuité et confronter les idées préalables à la réalité d'une situation. Ensuite, l'enjeu est bien de faire en sorte que les changements nécessaires soient non pas subis mais co-produits, voire proposés par les agents. Dans les bibliothèques municipales de Versailles, une démarche globale de responsabilisation des personnels a commencé de porter ses fruits en ce sens. On en donnera ici quelques exemples.

ÉTAT DES LIEUX

Le réseau des bibliothèques de Versailles, en avril 2011, présente une physionomie aussi traditionnelle dans ses équipements que dans son organisation et son fonctionnement. Il est doté d'une bibliothèque centrale dont les fonds anciens et la belle galerie de style Louis XV assurent le prestige à défaut de collections et d'espaces conformes aux besoins contemporains en lecture publique¹ ; une dizaine de très petits établissements centrés sur l'imprimé en constituent les annexes, anciennes bibliothèques associatives tardivement municipalisées et pour la plupart discrètement insérées dans des maisons de quartier. La création en avril 2012 d'un Atelier numérique, onzième site du réseau, a ajouté à l'ensemble un équipement moteur pour les évolutions à venir.

Cinquante-sept personnes physiques se répartissent en 7 catégories A, 27 catégories B et 23 catégories C : deux conservateurs d'État, la directrice

1. En accès libre : 10 % des espaces et des collections.

et la responsable du patrimoine ; trois bibliothécaires, dont deux ont des postes transversaux sur le réseau, et une, la responsabilité d'une annexe ; une attachée de conservation responsable du pôle musique et cinéma de la bibliothèque centrale ; 27 assistants de conservation qui occupent des fonctions soit de responsable d'annexe soit de chargé de collection à la bibliothèque centrale ; enfin 23 catégories C (adjoints du patrimoine pour la plupart)² qui occupent selon les cas des postes polyvalents en annexes ou de magasinier à la bibliothèque centrale.

Les premières constatations ont rapidement permis de dégager des objectifs concernant des points d'organisation ou de fonctionnement qui devaient à l'évidence faire l'objet de changements majeurs, parfois d'ailleurs différés à dessein par la précédente direction dans l'attente d'une « passation de pouvoirs » favorable à leur mise en œuvre : réorganisation de l'accueil et de la communication des ouvrages, mise en place d'une politique documentaire formalisée, par exemple. Cependant, le plus frappant pour un conservateur précédemment en poste à la Ville de Paris puis à la Bibliothèque publique d'information (Bpi), résidait dans la forte hiérarchisation des catégories A, B, et C au sein du Pôle livres de la bibliothèque centrale, alors même qu'il n'existait pas de réelle cohérence entre les catégories et les fonctions sur l'ensemble du réseau. Hiérarchisation inscrite matériellement dans l'organisation des bureaux paysagés dont le côté « fenêtres » accueillait presque uniquement des catégories A et B, tandis que de l'autre côté de l'allée, derrière des cloisons et sous des velux, logeaient sauf exception des magasiniers ; hiérarchisation appliquée également dans la répartition des rôles et la disposition des bureaux pour le service du public : de part et d'autre d'une salle, les magasiniers effectuaient le prêt et la communication des ouvrages derrière une première banque, et les bibliothécaires et assistants assuraient les inscriptions et le renseignement derrière une deuxième. La délégation³ était, quant à elle, une pratique inhabituelle, quels que soient la catégorie concernée et le domaine d'activité à la bibliothèque centrale, alors que les bibliothèques

2. Que nous appellerons « magasiniers » à la bibliothèque centrale, pour refléter l'histoire si ce n'est leur vécu.

3. Nous entendons par là un mandat explicitement consenti à un agent.

annexes, faute d'encadrement intermédiaire* opérationnel, fonctionnaient *de facto* dans une relative autonomie.

OBSERVATION ET PETITS PAS

+++++

La démarche la plus immédiate et la plus facile à engager était sans aucun doute celle de la délégation au quotidien pour des actions simples – ou moins simples, telles que la préparation des marchés, et l'on repérait ainsi rapidement les compétences et les potentiels de chacun, les points d'appui, les résistances également. Il convenait cependant d'aller plus loin et d'envisager de bâtir un véritable projet d'ensemble, ou du moins d'élaborer des priorités parmi les nombreux aspects qui pouvaient et devaient évoluer, en l'absence d'une lettre de mission formalisée par les autorités municipales. Au cours de l'été 2011, une série de réunions dites « de créativité » furent organisées à cet effet. C'était aussi l'occasion de mieux connaître l'ensemble du personnel réparti de façon aléatoire en six groupes, et d'appréhender l'appétence des uns et des autres pour mener des projets, grands ou petits. La méthode du métaplan*, une fois de plus, démontra son efficacité pour faire que tous, « parleurs » ou « taiseux » et quelle que soit la position de chacun dans l'organigramme, s'expriment à égalité et émettent de nombreuses propositions dans tous les domaines. Il a paru dès ce moment qu'il était possible et même très souhaitable, au moins pour une partie du personnel, de lancer certains projets dont celui-ci, très sensible parce que reposant sur un bouleversement de l'ordre établi depuis des lustres : la réorganisation de l'accueil, spontanément évoquée dans plusieurs groupes. Les propositions faites dans ces réunions n'ont pas toutes été suivies, faute de disponibilité de la direction ou faute de moyens, mais elles ont permis d'enclencher un processus.

Dans cette même période, la fermeture d'été habituelle de la bibliothèque centrale était propice à des micro-projets à réalisation rapide, issus, pour certains d'eux, des suggestions du personnel lui-même. Une liste fut donc établie, et des fiches-projets très simples à remplir élaborées par la direction : coordination, participants, objectifs, points de vigilance, éléments chiffrés, calendrier, résultat. Chaque projet était confié à un responsable, assistant ou magasinier, qui travaillait avec une

petite équipe de 2 ou 3 personnes. La liste qui suit permettra d'apprécier le périmètre de ces micro-projets, dont certains évoluèrent selon les suggestions de leurs acteurs :

- rangement et amélioration visuelle des banques d'accueil ;
- rangement de l'ancien bureau dit « des conservateurs »⁴ ;
- nouvelle présentation des périodiques en libre accès ;
- réorganisation des bandes dessinées ;
- dispositif de valorisation des nouveautés destinées aux magasins ;
- fusion des deux collections de « Que sais-je ? » ;
- transformation de la salle des fichiers en espace d'actualité et de détente ;
- reclassement et désherbage des usuels ;
- rénovation de la signalétique tertiaire.

Cette première expérience se révéla fructueuse en termes de résultats comme de convivialité, même si aucun des petits « groupes-projets » n'eut l'autonomie nécessaire pour finaliser les fiches-projets avec des indicateurs⁵ et rédiger une phrase pour commenter le résultat. C'était cependant bien une première prise de contact avec le mode projet, en formalisation douce.

Réunions de créativité et micro-projets d'été eurent des bénéfices secondaires, favorisant l'expression de propositions par les agents.

UN PROJET SENSIBLE

+++++

S'agissant d'une question très sensible, la réorganisation de l'accueil et de la communication des livres a fait ensuite l'objet d'une conduite de projet globalement assurée par la direction avec l'aide de la bibliothécaire

4. Postes supprimés.

5. Nous les avons appelés « éléments chiffrés » pour rester en accord avec la simplicité des projets.

responsable de l'informatique et des plannings. Les objectifs étaient de fusionner les postes de service public pour simplifier les démarches des usagers, de diversifier les tâches, notamment celles de magasiniers, et de réaliser une économie d'échelle sur le nombre d'agents en service public simultanément. Un groupe de travail s'est réuni pendant plusieurs mois avant d'aboutir à une solution satisfaisante et (presque) consensuelle. L'originalité résidait dans la mise en œuvre du projet : la bibliothécaire citée plus haut a pris en charge l'organisation de la formation aux tâches nouvelles pour les uns et les autres et s'est trouvée efficacement secondée par un magasinier qui avait pourtant avancé de nombreuses objections tout au long des réunions de travail⁶. Par ailleurs, l'organisation matérielle de la banque unique était prise en main par un groupe d'agents motivés et « l'ouverture » officielle du nouveau planning se fit en septembre 2012 sans autre intervention de la direction.

On notera, en référence à ce projet comme à d'autres, qu'il peut être utile de bien clarifier la différence entre hypothèse et projet, car la confusion entre les deux étapes provoque parfois des réactions de certains agents qui ont pris pour une hypothèse (donc une simple éventualité), un projet dont le principe a été dûment adopté, et dont le travail du groupe-projet consiste à définir les modalités de mise en œuvre (l'inverse se produisant également parfois, une simple hypothèse pouvant être prise pour un projet acté).

PILOTER/PROPOSER

+++++

La fermeture estivale de 2012 a été l'occasion pour la bibliothèque centrale de réaliser de nouveaux projets concrets, dont certains là encore sur proposition des agents. L'un d'entre eux consistait à modifier l'implantation des périodiques en les faisant descendre d'un étage, ce qui facilitait grandement leur consultation, avec des aménagements consécutifs touchant aux bandes dessinées. Il était issu d'une idée formulée par une adjointe du patrimoine⁷ de la bibliothèque centrale qui avait, pour le proposer, rédigé de sa propre initiative un document complet présentant le projet avec des

6. Celles-ci se sont déroulées d'octobre 2011 à juin 2012.

7. En poste depuis seulement un peu plus d'un an, sans qualification particulière.

plans. Après échange sur les détails de l'opération, celle-ci fut réalisée pendant l'été avec une équipe assez nombreuse, et son pilotage assuré par un bibliothécaire : l'adjointe du patrimoine ne s'était pas sentie suffisamment armée et légitime pour conduire elle-même le projet. Dans la foulée, d'autres modifications d'implantation des collections furent opérées dans les mêmes conditions.

Concernant les magasins (environ 15 km linéaires de rayonnages), un magasinier avait été chargé d'en dresser un nouveau plan indiquant les différents fonds (environ 60 suites différentes) et leur état de saturation. Il enrôla de lui-même un autre magasinier pour constituer un binôme et réaliser le travail plus rapidement.

Le réseau de Versailles pratique par ailleurs depuis longtemps la vente de livres désherbés une fois par an en décembre, à la grande satisfaction des acheteurs. Toute l'année qui précède, les bibliothèques annexes envoient les livres éliminés à la bibliothèque centrale où ils s'ajoutent à ceux qui ont été retirés des collections sur place. Il faut, d'autre part, mener quelques opérations préalables comme l'annulation dans le catalogue et celles de l'estampillage, l'étiquetage, etc. Fin 2011, c'était une assistante⁸, déjà experte en organisation bien que toute jeune, qui pilotait l'entreprise à laquelle participèrent une quinzaine d'agents. En 2012, il avait été décidé de procéder à un classement sommaire des ouvrages en les regroupant par grandes classes Dewey dans les cartons, pour faciliter le choix des amateurs. Toute cette préparation a été confiée en 2013 à un magasinier qui a organisé l'ensemble des tâches. Ce même magasinier, fort de cette expérience, a par la suite proposé une réorganisation du stockage des très nombreux cartons accumulés dans les mois précédant la braderie en procédant à un déménagement de collections dans les magasins.

PROJET ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

+++++

Deux derniers exemples illustrent bien la fonction majeure du mode projet comme « incubateur de talents » et cadre de formation ou d'autoformation :

8. Assistante qui avait mené à bien l'ouverture de l'Atelier numérique avec la direction en quelques mois.

- la dernière campagne de rétroconversion du catalogue, tout d'abord, qui devait être menée par une nouvelle équipe à la suite du départ ou du changement de fonctions des agents qui avaient assuré les deux précédentes. Ce nouveau projet fut confié au bibliothécaire en charge des fonds courants à la bibliothèque centrale, agent novice en la matière, mais secondé par des assistants qui avaient participé aux précédentes campagnes. Ce bibliothécaire, dont les capacités d'organisation s'étaient révélées durant les mois qui précédaient à diverses occasions, put de surcroît bénéficier d'un transfert de compétences « en ligne directe » en travaillant avec le département de la coopération de la BnF. Il prit entièrement en charge l'avancée des opérations, organisant à chaque étape une concertation avec la direction sur les choix à effectuer, tandis que parmi les assistants, l'une d'entre eux se révélait constituer une excellente « adjointe » dans l'équipe projet. Équipe qui s'étoffait facilement de quelques bonnes volontés lors de l'étape longue et méticuleuse de l'épuration du fichier auteurs : du rôle fédérateur d'un projet ;
- le transfert des collections destinées aux jeunes de 12 à 16 ans depuis une bibliothèque annexe fut l'occasion pour une magasinière de conduire la création à la bibliothèque centrale d'un nouveau fonds jusqu'alors inexistant dans cet équipement. Il s'agissait en effet de reprendre cette collection en la désherbant d'ouvrages inutiles ou obsolètes, de la compléter par des acquisitions et de concevoir son classement, sa présentation, son implantation. Une fois définis les objectifs et les grandes lignes du projet, ainsi que son calendrier, cet agent mena l'opération activement pour un achèvement anticipé par rapport à la date prévue. Sans formation théorique sur le métier et sans expérience dans le domaine des acquisitions, et encore moins de politique documentaire, elle put progresser en s'appuyant sur plusieurs aides : celle de la direction d'abord, à qui elle rendait compte régulièrement de ses travaux et des questions qu'elle se posait, celle de l'assistante responsable de la bibliothèque

annexe de l'Heure joyeuse, spécialiste de la littérature de jeunesse, enfin celle d'une stagiaire en DUT Métiers du livre pendant trois mois. Avant de commencer les acquisitions, un stage de trois jours à Médiadix lui avait donné les bases qui complétaient sa connaissance et son goût personnel pour les genres prisés des adolescents. Ainsi, cet agent entra dans un parcours professionnalisant qui devrait la conduire sans nul doute à évoluer dans le métier.

ANALYSE ET BILAN

+++++

Comme on l'a vu, les questions concrètes touchant aux services, aux espaces et à la disposition des collections constituent une bonne entrée en matière pour familiariser une équipe avec la notion de projet et lui faire acquérir des rudiments de méthodologie. Il s'agit d'une véritable propédeutique pour asseoir dans les esprits une vision globale de ce qu'on souhaite pour un établissement : rattacher ces actions, si modestes semblent-elles, à des objectifs plus vastes et plus fondamentaux en donne le sens et l'importance, et du même coup valorise les agents qui les réalisent. Un autre de leurs avantages est que ces réalisations pratiques sont naturellement stables et qu'il n'est pas besoin d'un suivi pour maintenir leur effet dans le temps.

Tel n'est pas le cas des projets qui concernent des points d'organisation, même sur un périmètre restreint : si bien conçus et préparés soient-ils, ils réclament impérativement un suivi régulier de leur application et donc la disponibilité d'un responsable pour perdurer, faute de quoi le naturel et l'improvisation reprennent le plus souvent le dessus. Il en va ainsi, par exemple, des plannings ou procédures élaborés pour cadrer une activité (par exemple, l'équipement des documents) qui a tendance à être menée selon l'inspiration du moment ou l'inclination des agents : de tels cadrages, initiés et développés par la base, n'ont généralement pas d'efficacité durable ni réelle sauf à être repris au compte de l'encadrement d'une façon ou d'une autre.

Il est aussi très formateur pour les agents d'avoir à mener des projets plus complexes ou plus spécialisés, ou simplement à y participer. L'accompagnement d'un encadrant est alors plus ou moins nécessaire, mais en toute

hypothèse, deux éléments sont en général à formaliser, ne serait-ce qu'en termes simples : les objectifs d'une part, et la méthode.

Dans une bibliothèque, la routine et la tradition aveugle, voire l'ennui et le désintérêt, sont sans doute plus prégnants que dans d'autres organisations, à cause de la régularité requise par une activité de flux. Sous cet angle, il ne faut pas négliger une forme positive de la routine : ces « bons automatismes » qui permettent d'agir de manière efficace avec une économie d'énergie, laquelle peut alors à bon compte s'investir dans des projets. C'est pourquoi il est si important de pratiquer le double management qui permet un fonctionnement courant fluide partagé avec une activité de projet génératrice de créativité et de motivation. On se doit d'ajouter que l'ensemble du personnel n'est pas gagné par la ferveur du mode projet, et que certains vivent le changement comme un dommage ou un reniement plutôt que comme un progrès. D'autres, sans être des « créatifs », apprécient les évolutions tout en apportant un autre type de contribution à la bonne marche de la bibliothèque (suivi rigoureux des activités, vigilance quotidienne...). La majorité devient vite force de proposition et apprécie de mener une action à son terme, quelle que soit son ampleur. À rebours d'un mode de gestion paternaliste, au mieux confortable, au pire infantilisant, cette responsabilisation des équipes semble être un gage de meilleur service du public par des co-équipiers divers par leurs talents et leur tempérament : gardiens du temple, administrateurs, bâtisseurs, ...

Cette diversité dessine à l'évidence une structure parallèle à la hiérarchie des statuts et se superpose à l'organigramme « officiel » tel que consigné dans les fiches de poste de chacun. Un groupe projet sera donc constitué non pas uniquement selon les grades et les fonctions des agents mais selon leur intérêt et leur vision (diversifiée : positive ou négative) d'un domaine. Et même s'il reste cependant toujours nécessaire d'officialiser la fonction temporaire de chef de projet.

Soulignons enfin que le mode projet relève justement d'un des points cardinaux du management, à savoir l'art de la délégation. Celle-ci ne consiste pas à faire faire ni à laisser faire, mais à confier une mission au délégataire opérationnel dans un cadre précis et une temporalité définie, ce qui implique pilotage, suivi et bilan/décision de l'encadrement : il ne s'agit pas de brider l'action par un contrôle tatillon mais d'évaluer régulièrement

l'avancée et les résultats du projet. La démarche ici exposée s'appuie par ailleurs sur une culture du test, insuffisante en France semble-t-il par rapport à d'autres pays : cette notion permet, en ménageant des retours en arrière, en testant des projets à petite échelle, de progresser tout en modérant l'inquiétude suscitée par le changement, et d'accorder un indispensable droit à l'erreur tout en assurant la gestion des risques⁹.

En somme, le mode projet, sans être exclusif, permet à une organisation de fonctionner comme une microsociété vivante, avec ses règles, ses traditions, comme ses évolutions. On n'y évite nullement les tensions, mais on échappe à l'immobilisme, au bénéfice des agents comme du service.

9. Voir à ce propos la contribution de Nathalie Clot, « Antigragile ou les bienfaits du désordre en bibliothèque ».

8

**LE LEVIER DE LA FORMATION :
OUTILS ET MÉTHODES**

*par
Martin
Mouchard*

Commençons par une question : que peut faire un formateur extérieur dans l'accompagnement du changement au sein d'une organisation ? Pour la beauté du geste, j'aimerais pouvoir répondre « Rien ! ». Ce serait probablement inexact cependant, même si en fin de compte, ce n'est pas tant ce qu'il fait que ce qu'il permet au groupe et aux personnes de faire qui est important. Se dessine ainsi une intervention plutôt en creux, plutôt par le vide, l'espace et le processus, que par l'action, les méthodes, les outils, le contenu... Du moins au niveau du positionnement fondamental. Car le formateur a effectivement un rôle à tenir, des objectifs à atteindre, des étapes à franchir, une méthodologie à proposer et ce qui suit permettra d'en définir et d'en exposer les principaux aspects, à travers la lecture de deux exemples tirés de mon expérience.

Mais avant cela, je m'arrêterai un instant, d'une part sur la dialectique entre intérieur et extérieur qui est au cœur du positionnement du consultant, d'autre part sur les rapports qui unissent les termes contenu, processus et sens. Dans ce trinôme se logent les clefs qui nourrissent ma pratique et ma compréhension de ce qui peut se jouer dans l'accompagnement du changement.

DEDANS, DEHORS, UNE HISTOIRE DE FRONTIÈRES

+++++

Ce qui apparaît tout d'abord est l'évidente disproportion, l'irréductible contraste entre la puissance des forces homéostatiques au sein d'une organisation, son inertie au sens physique du terme, c'est-à-dire sa capacité à résister à une variation de vitesse ou de direction, et la petitesse de l'intervenant en regard des forces en jeu. Il y a donc une nécessaire humilité à conserver, humilité qui devrait se traduire dans la stratégie initiale proposée et que l'on peut comparer à celle du remorqueur face au paquebot. Le formateur ne se présente pas en opposition mais plutôt en

apprivoisement, mettant ses forces et ses outils au service du projet ; non pour en prendre le pilotage, mais plutôt pour faciliter l'orientation et la mise en mouvement de l'énergie vers la direction définie. De nouveau une conséquence évidente, la nécessaire alliance, non seulement avec l'équipage mais aussi avec le capitaine, si l'on prolonge la métaphore. Ainsi, ce qui se passera dans la salle de formation dépendra pour beaucoup de ce qui a pu se partager durant la phase de préparation et l'on fera bien d'y accorder tout le soin nécessaire.

Autre dimension de la dialectique entre l'intérieur et l'extérieur, le formateur ne perçoit du fonctionnement interne que ce qui est montré à l'extérieur. Il doit donc à la fois recueillir autant d'informations pertinentes que possible et utiliser les échos intérieurs de ses perceptions pour construire sa stratégie. Son intuition, sa capacité à ressentir et à se faire caisse de résonance de ce qui se passe dans l'organisation peuvent l'aider, autant que les grilles et modèles qu'il est censé maîtriser. Il s'appuie ainsi sur les processus parallèles, c'est-à-dire les reflets, dans sa relation avec le système, de ce qui se joue au sein de ce système. Il a tout intérêt à les mettre en lumière pour entretenir une relation constructive et ne pas s'embourber dans les contradictions internes ou les tensions de l'organisation. Pour ésotériques que puissent paraître ces propos, ils me semblent nécessaires pour mettre en perspective les dimensions apparentes et cachées du fonctionnement des organisations, et le rôle de miroir que peut jouer le consultant.

Points clefs :

Permettre au consultant-formateur de rencontrer la direction pour comprendre le sens de l'organisation et identifier les leviers les plus pertinents.

Accepter que les questions préalables du formateur puissent remettre en question le cadre proposé, voire déranger.

Vérifier que le formateur est en capacité de voir un peu au-delà de la surface des choses...

CONTENU, PROCESSUS ET SENS : UNE COMPLÉMENTARITÉ ESSENTIELLE

+++++

La trilogie du contenu, du processus et du sens est au cœur de ma pratique de consultant-formateur. Bien souvent, au niveau de la commande, comme au niveau de la proposition, l'accent est mis sur le contenu dans ce qu'il a de rassurant par son côté palpable, concret, mesurable, la tendance étant d'en mettre beaucoup. Souci légitime dans la mesure où les logiques budgétaires et administratives sont à l'œuvre, mais qui peut masquer ce qui dans le changement est purement émergent, ce qui ne se décide ni ne se décrète comme la dynamique et la cohésion d'un groupe*. Ce sont pourtant les facteurs fondamentaux d'un changement réel et seule l'attention portée au processus permet de les faire évoluer. Dans ce contexte, le processus désigne l'impalpable matière dont sont tissés les instants du groupe, l'imprévisible courant d'énergie qui parcourt le temps collectif, tout à la fois mesure et moyen du changement. Que le processus se bloque et aucun contenu ne pourra passer, aucun changement ne pourra se produire...

Quant au partage du sens, c'est la première dimension à questionner et à clarifier, puisqu'il est la mesure de la capacité des individus et du groupe à accepter le changement. Et c'est bien souvent sur l'absence de consensus et de partage du sens que se construisent les résistances d'un individu ou d'un groupe.

LES NIVEAUX D'INTERVENTION

+++++

Avant d'illustrer les apports de la formation dans l'accompagnement du changement et de présenter les concepts, outils et méthodes avec lesquels le formateur peut travailler, quelques mots sur les niveaux d'intervention auxquels un consultant formateur est susceptible de répondre : diagnostic et proposition d'une part, intervention d'autre part.

LA PHASE DE DIAGNOSTIC ET LES ÉCUEILS DU CAHIER DES CHARGES

Paradoxe de l'évolution du cadre administratif et légal qui entoure la commande publique, les contraintes de transparence et d'équité qui président à la mise en concurrence des intervenants potentiels peuvent parfois conduire les commanditaires à se priver des bénéfices d'une réflexion partagée plus en amont des projets avec les prestataires. Il y a plusieurs écueils possibles que nous présentons ci-dessous, illustrés par des exemples et accompagnés d'un rappel des points clefs à respecter pour laisser autant de marge que possible à la créativité et à l'efficacité du dispositif mis en place.

viser trop haut, aller trop vite et sans se donner les moyens...

Le premier exemple, peu reluisant mais ô combien instructif, concerne un projet de formation en direction des agents et de l'encadrement d'une bibliothèque universitaire. Le projet de formation, trop ambitieux, visait à développer la créativité des équipes et leur implication dans la mise en œuvre du changement, là où un contexte extrêmement incertain, de fortes contraintes et des déceptions antérieures avaient durci les positions et renforcé des dynamiques d'opposition peu propices au développement de la coopération. En amont, l'organisation du dispositif n'a pas permis de créer une alliance réelle avec le commanditaire et par conséquent il a été impossible de réaliser un diagnostic suffisamment fondé. Par ailleurs, pour respecter les contraintes budgétaires, la formation a été mise en place sans qu'un dispositif plus complet ait été organisé. Au final, l'intervention fut inefficace, voire contre-productive puisqu'elle a pu renforcer les mécanismes de résistance à l'œuvre, et c'est ce qui risque de se produire lorsque les objectifs et les moyens ne sont pas ajustés.

Points clefs :

Ajuster l'ambition du projet à la réalité, non seulement en termes de temps et de budget, mais aussi en termes de maturité du groupe : on ne peut pas passer d'une culture hiérarchique et directive à une culture de l'autonomie et de la coopération sur un claquement de doigts ou grâce à une formation de 3 jours.

Tenir compte des enjeux et des risques dès la préparation du projet : on ne passe pas en force.

Distinguer les objectifs de management des objectifs de la formation.

Intégrer la formation dans un dispositif plus large car elle ne suffit pas.

Le dialogue permet d'ajuster

Le second exemple concerne l'équipe de direction d'une bibliothèque municipale. Il s'agissait d'acquérir des outils et méthodes pour conduire le déploiement du changement dans les équipes. Dans un premier temps, il n'a pas été possible, compte tenu des distances, de rencontrer la direction mais les échanges ont permis de faire évoluer la demande initiale, un peu irréaliste, et de proposer un programme plus adapté. Pour autant, le cours de la formation a fait apparaître la nécessité de quelques ajustements et, fort heureusement, la capacité d'ouverture et d'adaptation de la responsable ont permis de faire évoluer le programme au fur et à mesure : d'un programme de conduite du changement, nous sommes passés au renforcement de la cohésion de l'équipe de direction : là encore les outils ne pouvaient pas remplacer le processus.

Points clefs :

Proposer un programme et des objectifs clairs mais laisser de la marge de manœuvre pour ajuster le processus du groupe, qui est primordial.

Cibler l'intervention sur ce qui est essentiel plutôt que de vouloir tout survoler. Le travail sur le processus est consommateur de temps et invite donc à limiter le contenu.

Planifier sur la distance et construire l'alliance

Plusieurs facteurs ont contribué à la réussite des deux projets qui serviront d'illustration pour la suite du propos : le renouvellement de la politique d'accueil au SCD de l'UVSQ et la mise en place du projet d'établissement quadriennal de la bibliothèque départementale de prêt (BDP) des Bouches-du-Rhône. Parmi ces facteurs, tout d'abord l'implication très forte de la direction des deux structures concernées et le choix d'un positionnement clair et ferme sur les objectifs. Ce seul fait permet un ancrage sur

lequel les équipes peuvent s'appuyer, y compris en opposition à certains moments, pour affronter les tensions et les difficultés de la transition. A *contrario*, les non-dits, les objectifs cachés, flous ou changeants sont de nature non seulement à créer de la résistance mais aussi à générer des dérives dommageables. À ce titre, la psychologie du groupe fonctionne comme celle de l'individu... D'autre part, dans les deux exemples, un dispositif en plusieurs étapes ou à plusieurs niveaux a été mis en place, dans lequel la formation a tenu son rôle, mais en complément d'un ensemble d'autres mesures. À l'UVSQ, la formation qui concernait l'ensemble des membres, y compris le directeur, a été prolongée par la mise en place de groupes de travail multi-catégoriels sur la base du volontariat, disposant d'une vraie marge de manœuvre et de moyens pour construire leurs propositions. À Marseille, le dispositif s'est étalé sur 4 ans, et comprenait des formations et de l'accompagnement individuel et collectif. Ces caractéristiques ont permis une participation effective des équipes dans la mise en œuvre du changement voulu et l'utilisation optimale des apports de la formation.

Points clefs :

Montrer l'engagement du *leader*, ne pas négliger les symboles, s'appuyer sur les relais et les promoteurs internes.

Communiquer et expliquer le projet dans son ensemble, articuler les différents dispositifs et inscrire la formation dans une logique de suivi véritable.

Distinguer les niveaux d'objectifs et travailler sur chaque niveau avec les outils adaptés.

LA PHASE D'INTERVENTION ET LA SOUPLESSE DU SCÉNARIO

L'espace privilégié du formateur reste l'animation d'un programme et d'un déroulement pédagogique de nature à servir le changement attendu. Cette phase d'intervention est à vivre, de mon point de vue, non comme un trajet en train, sur les rails bien huilés du contenu, mais plutôt comme une descente en canot sur un fleuve tantôt fougueux, tantôt languissant dont les ramifications, les écueils et les tourbillons sont autant de révélateurs de

ce qui se passe en dessous et qui évolue, en même temps qu'il fait évoluer le groupe et les individus.

poser le cadre, ouvrir l'espace et lancer la dynamique

L'ouverture du stage est un moment déterminant pour le formateur puisqu'à l'issue de cette phase, il doit pouvoir s'appuyer sur le groupe pour avancer vers l'objectif. Cette phase est d'autant plus efficace que la direction s'implique dans sa mise en place et j'apprécie toujours lorsqu'un dirigeant est présent pour rappeler le contexte et les objectifs. Ensuite, les rituels d'ouverture, plus ou moins longs et détaillés, permettent de poser le cadre de l'intervention et d'équilibrer le contrat avec le groupe. Pour résumer, le formateur présente et légitime son intervention en termes de contenu (sur quoi allons-nous travailler), de structure et de méthode (comment allons-nous travailler) et de relation (quelle est la responsabilité de chacun dans la réussite de la formation). De la même façon, il aide le groupe à prendre conscience de sa responsabilité en termes d'apprentissage, d'adéquation avec le contexte et de participation active. Et puis, il y a cette zone incertaine, inconfortable parfois, où le formateur doit lâcher prise et faire confiance au groupe, ouvrir l'espace de la parole, créer les conditions d'une expression authentique (autant que faire se peut) au sein du groupe.

prévoir les points clefs, tenir l'objectif et lâcher le contenu

Cela peut paraître paradoxal, mais s'il s'agit vraiment d'utiliser la formation pour accompagner un changement, alors il y a de grandes chances que le contenu soit secondaire par rapport au processus, que l'ambiance et les échanges soient plus importants que les apports théoriques. Pour autant, certains points seront incontournables et ceux-là doivent être identifiés et mis en évidence. Par exemple, les outils de base de la communication (questionnement, reformulation, écoute active...) sont un préalable indispensable à toute réflexion collective et même si le formateur se laisse une marge de manœuvre par rapport à certains contenus, ceux-là ne passeront pas à la trappe. La référence ultime devrait bien sûr être l'objectif de la formation et si tous les contenus n'ont pas été abordés, il

est tout de même de la responsabilité du formateur que les compétences prévues soient bien acquises, d'où l'importance d'objectifs pédagogiques clairs et réalistes. À titre d'exemple, j'hésiterai à m'engager sur un objectif du type « adhérer au changement d'organisation », comme cela m'a été proposé dans un cahier des charges de formation...

proposer, évaluer, ajuster et reconnaître...

Engagé sur les objectifs et déterminé sur les contenus essentiels, le formateur peut se permettre de donner libre cours à sa créativité pour conduire le groupe à sa façon et tirer parti de la dynamique pour faciliter l'évolution des attitudes. Sans entrer dans les détails de telle ou telle intervention, il s'agit surtout de proposer des exercices, des mises en situation ou des thèmes de réflexion au groupe, puis d'utiliser les retours pour sentir et les acquis et les résistances. En fonction de ce qu'il perçoit, le formateur peut ajuster son déroulé, insister sur tel ou tel aspect, survoler tel ou tel autre. Un des facteurs déterminant de la progression sera toujours de reconnaître et de mettre en valeur la production des participants et de s'appuyer sur ce qui est partagé pour avancer.

Points clefs :

Garantir pour la formation les conditions les plus confortables possibles en termes de temps, de lieu, de ressources, pour favoriser une attitude constructive.

Protéger les frontières, respecter la confidentialité et favoriser l'expression authentique.

Pour la direction ou le responsable, éventuellement participer, ou *a minima*, être présent au début et à la fin pour rappeler l'importance de la formation dans la conduite du changement en cours.

Pour le formateur, au-delà de ses outils habituels, utiliser et valoriser au maximum la production du groupe.

Prévoir et organiser l'utilisation ultérieure du travail du groupe de façon concrète et rapide.

CHANGEMENT ET FORMATION – QUELS LIENS ?

Fondamentalement, le changement dans les organisations peut être initié de trois façons qui ne sont pas exclusives les unes des autres mais ont cependant leurs règles spécifiques et surtout, gagnent à être promues simultanément. L'essentiel est de permettre la co-construction du changement* en facilitant les échanges et l'équilibre entre l'énergie planifiée et l'énergie émergente, autrement dit en créant les conditions de la rencontre entre la *vision*, portée par le *leader*, en lien avec l'environnement, et la *mission*, portée et animée par les équipes, en lien avec la réalité concrète et l'activité. Dans ce contexte, la formation peut venir soutenir et faciliter le changement selon des perspectives différentes.

POLARITÉ ET DYNAMIQUE : LE MOTEUR DU CHANGEMENT

On peut considérer qu'il existe trois façons de mettre en mouvement le changement dans une organisation : il peut être initié à partir du sommet de la pyramide, ou bien naître et se développer de façon virale à partir de la créativité de quelques individus ou encore être construit dans des espaces réflexifs. Chacune de

SCHÉMA ÉNERGIE PLANIFIÉE / ÉNERGIE ÉMERGENTE : DEUX POLARITÉS POUR UNE DYNAMIQUE...



Source : Martin Mouchard, 2015.

ces dynamiques a ses caractéristiques, avantages et limites mais, dans tous les cas, la formation a son rôle à jouer.

« il faut que ça change... »

Dans une dynamique de changement initiée par le sommet, le chef, droit dans ses bottes, le regard fixé sur un horizon lointain, partage sa vision des choses et donne l'impulsion nécessaire à son équipe. Cette modalité n'exclut pas que ledit chef soit en phase avec son environnement, attentif aux signaux faibles, capable de les interpréter et de les transformer en une vision stratégique et mobilisatrice ; du reste, même dans d'autres dynamiques de changement, cette capacité de la direction à s'orienter et orienter est un bon point de départ. Simplement, dans ce schéma *top-down**, si l'énergie planifiée est déterminante (dans ce cas, la formation a essentiellement pour objet d'apporter ou de renforcer les compétences nécessaires à la mise en œuvre du changement voulu) on doit se contenter d'espérer qu'à un moment cette impulsion rencontre et éveille l'énergie des équipes, suffisamment en tout cas pour que les résistances inévitables ne tournent pas à la guerre de tranchées. Et l'expérience montre que la méthode ne crée pas les conditions de son auto-alimentation : trop de directivité entraîne soit l'obéissance aveugle, soit la passivité, soit la rébellion active, toutes choses qui vont à l'encontre d'une dynamique constructive.

« venez voir, j'ai trouvé un truc... »

À l'opposé, le changement peut naître des expériences plus ou moins intuitives d'un individu ou d'un sous-groupe, en dehors d'une impulsion hiérarchique, plus sur la base d'une adaptation créative à une réalité toujours mouvante que d'une vision construite et planifiée. Ainsi, telle ou telle méthode innovante se répand de proche en proche, et tant il est vrai qu'une fois le changement adopté, on ne peut plus revenir en arrière, l'organisation se trouve à un moment ou à un autre obligée de prendre en compte cette nouveauté. Dans ce cas de figure, la limite se situe plutôt autour des risques que peuvent éventuellement apporter ces changements ou autour de la capacité d'adaptation du groupe et de la hiérarchie à ce qui n'est pas né sous son contrôle. Dans ce cas, c'est l'énergie émergente

qui donne l'impulsion au changement et la formation peut servir d'espace de régulation et de formalisation de cette créativité.

« Réfléchissons... »

Il est enfin possible d'initier un changement à partir d'un espace de co-création, où les énergies planifiées et émergentes se rencontrent et s'enrichissent mutuellement, la vision venant ensemencer la mission, le terrain offrant sa perception fine du réel quotidien. La formation peut naturellement être un exemple de ces espaces de construction collective du changement. Bien souvent, les formations effectuées sur site sur le thème de l'accueil deviennent ainsi le creuset de changements que ni des directives hiérarchiques, aussi pertinentes soient-elles, ni des solutions *ad hoc*, aussi créatives soient-elles, n'auraient permis.

LE NŒUD DU PROBLÈME : LA CULTURE

Parmi les éléments qui contribuent à la stabilité d'un groupe, la culture est un socle essentiel. Entendons-nous sur le terme lui-même : dans ce contexte, la culture est « un ensemble de caractéristiques et de comportements appris ou hérités qui régule le travail du groupe. Elle procure un sentiment d'identité commun aux individus du groupe. Elle est spécifique et reconnaissable de l'extérieur »¹. Dans un contexte de changement, c'est en grande partie dans la culture que l'on va chercher à faire évoluer certains éléments. Cela peut être à un niveau technique, comme d'intégrer de nouvelles normes ou de nouveaux outils, mais cela peut se faire à des niveaux plus complexes comme de faire évoluer le système de valeurs de l'organisation, en mettant l'accent sur l'utilisateur plutôt que sur les collections, ou de mettre fin à des comportements tolérés jusqu'à présent et désormais considérés comme inadéquats.

Pour ce qui est des aspects techniques, la formation est une réponse assez naturellement efficace puisqu'il s'agit souvent d'acquérir un nouveau savoir-faire. Lorsqu'on aborde la zone un peu plus floue du système de

1. François Vergonjeanne, *Coacher groupes et organisations : avec la théorie organisationnelle d'Éric Berne*, TOB, Paris, InterÉditions, 2010 (coll. Développement personnel et accompagnement), p. 107.

valeurs, ce qui doit évoluer c'est bien souvent la représentation que les individus ont de tel ou tel aspect du métier. Ces transformations peuvent aussi être facilitées par le climat et les apports de la formation, à la condition que les contenus et les méthodes soient avant tout au service de la dynamique du groupe, de sa capacité à ouvrir un espace de partage et de réflexion sur lui-même.

L'ESPACE TRANSITIONNEL CRÉÉ PAR LE CONTEXTE DE LA FORMATION

Nous l'avons vu plus haut, le changement peut se construire dans un espace réflexif, qui va venir en soutien d'une vision portée par les responsables. En ce sens, la formation peut être un espace de transition dans lequel le changement peut être envisagé, testé, élaboré, et les besoins correspondants exprimés. Lorsque les conditions sont réunies, temps, lieu, contenus et méthodes adaptés, l'intervenant peut contribuer à stimuler et orienter l'énergie du groupe, comme l'acupuncteur active l'énergie dans les méridiens. Le résultat se mesure en grande partie sur la dynamique du groupe en fin de stage. Je me souviens d'une directrice de SCD venue évaluer une formation à l'accueil et qui me dit en aparté : « Je ne les ai jamais vus comme ça, je veux la même chose pour l'équipe de direction... ». Ainsi, la formation participe à la dynamique du changement à la fois en termes de vision à partager, de compétences à développer, d'organisation à construire collectivement et de motivation à stimuler.

Points clefs :

Assurer pour la formation un espace et un temps protégé, dans lequel la parole sera encouragée et valorisée.

Éviter toute « langue de bois », promesses intenables, hypocrisie et faux-semblants, car les risques sont grands de voir une bonne dynamique de groupe se transformer en bouillon de culture de la démotivation.

Prévoir et garantir une utilisation concrète et rapide de la dynamique créée.

LES THÈMES ET LES CONCEPTS

+++++

Selon les objectifs, le niveau d'intervention dans l'organisation et les moyens disponibles, certains thèmes peuvent être abordés. Je n'utiliserais pas les mêmes outils avec une équipe de direction qui cherche à développer sa capacité à conduire le changement d'une organisation, qu'avec des équipes d'accueil dont on cherche à développer l'implication. Dans la présentation qui suit, je montrerais comment ces différents thèmes ont pu être appliqués dans l'un ou l'autre des deux exemples choisis pour illustrer cette contribution.

COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

Cadre de référence, émotions, principes de l'écoute active, signes de reconnaissance... Autant de concepts évoqués lorsqu'on revisite les fondamentaux de la communication pour réactiver ces compétences dans un moment où la qualité du processus de groupe est une condition essentielle de la réussite. « Vingt fois sur le métier, remettez votre ouvrage... ». Difficile en effet de trouver un groupe où le rappel des bases de la communication interpersonnelle ne soit pas un préalable utile à toute réflexion collective sur le changement. Tout simplement parce que là où le changement se produit, les êtres humains traversent des zones inconfortables et doivent accéder à une forme plus aboutie, moins habituelle de compétence relationnelle. S'écouter, distinguer faits, opinions et sentiments, accepter, reconnaître l'autre dans ses efforts et ses limites, comprendre les émotions et savoir y répondre, tout cela est indispensable si l'on doit créer ensemble une organisation nouvelle. Dans les sessions de formation organisées à l'UVSQ, ces thèmes ont tenu une place importante et ont permis de poser les bases d'un dialogue constructif, préalable à la production de pistes de réflexion collectives et à la mise en place des groupes de travail qui ont suivi.

Points clefs :

Intégrer la qualité des processus relationnels* comme une composante indispensable de la conduite du changement.

Refuser les pièges des relations verrouillées, venir au contact des équipes avec clarté et patience.

OUTILS DE DYNAMIQUE DE GROUPE ET D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Travailler sur les processus de prise de décision, les principes de régulation, développer la capacité du groupe à se gérer lui-même, promouvoir une co-responsabilité du résultat et du processus : ce sont autant de thèmes sur lesquels il est possible de se pencher en formation. Pour l'UVSQ, ces thèmes ont été abordés lors de la seconde vague de formation, mise en place spécifiquement pour les trois groupes de travail volontaires qui ont pris le relais sur les thématiques identifiées par l'ensemble des équipes. En filigrane de ces formations, le développement de l'autonomie et de la coopération a permis une meilleure implication des équipes dans la mise en œuvre des changements. La responsabilité partagée au sein de chaque groupe de travail a permis que les participants, non seulement découvrent, construisent et argumentent leurs propositions, mais aussi qu'ils s'en fassent les porte-parole vis-à-vis du reste des équipes.

Point clef :

Acquérir des méthodes de régulation des processus collectifs est indispensable pour renforcer à la fois l'autonomie et l'efficacité sur la tâche et les résultats.

GESTION DE PROJET

Bien souvent, l'accompagnement du changement est facilité par des clefs pratiques et concrètes pour concevoir et présenter des idées et des projets argumentés, les structurer, les mettre en œuvre et les évaluer. À titre d'exemple, ces outils ont été proposés avec de bons résultats, dans un premier temps pour l'équipe des cadres de la BDP des Bouches du Rhône, puis déclinés auprès de l'encadrement intermédiaire, un an plus tard. Il s'agissait de donner des outils pour qu'un changement ambitieux, à la fois d'orientation et d'échelle, puisse être accompli. La formation s'est révélée un outil et un moment précieux pour renforcer des compétences pratiques nécessaires, pour construire une culture commune et une émulation positive. Dans les deux grandes phases de ce projet, un accompagnement individuel et/ou collectif a permis de renforcer l'intégration des outils.

Point clef :

Partager des outils concrets et opérationnels pour organiser le changement.

CRÉATIVITÉ

Trop souvent prisonnier des logiques linéaires, le groupe gagne à expérimenter les techniques créatives, la pensée systémique ou décalée... Dans les deux exemples, ces outils ont été expérimentés en plusieurs fois et ont permis de réactiver le plaisir d'être ensemble et d'inventer le futur, plaisir qui s'assoupit parfois sous la pression d'un quotidien chargé et du peu de temps accordé aux dynamiques collectives.

Point clef :

Accepter l'irruption de la joie, du rire, de la surprise dans les espaces bien souvent trop sérieux, trop contraints, de l'activité quotidienne.

QUELQUES PISTES POUR RÉUSSIR

+++++

En conclusion, quelques principes pour orienter un renouvellement des modes de gouvernance dans nos organisations et permettre plus de souplesse dans la façon d'aborder le changement permanent. Vœux pieux ? Plutôt quelques pistes pour faciliter un changement indispensable compte tenu des contraintes sans cesse plus pressantes qui s'exercent au sein des bibliothèques comme ailleurs. Il s'agit de baliser des pistes incontournables pour améliorer les processus relationnels et la cohésion des équipes, principal et peut-être unique espace de progrès pour nos organisations parvenues au bout du souffle de la planification, de la gestion et du contrôle...

- Établir une circulation de l'information ouverte qui permette à chacun d'obtenir ou de transmettre des informations utiles sans craindre de conséquences négatives pour lui-même (conflit d'intérêts, etc.).

- Donner à chacun toute l'autonomie nécessaire pour exercer pleinement ses différentes responsabilités, dans le cadre d'un contrat clair et explicite.
- Se concentrer sur les tâches relevant de son cœur de fonction et apprendre à mieux déléguer le reste, ce qui pour certains encadrants implique le deuil des dimensions techniques du métier pour se recentrer sur l'animation d'équipe.
- Former les managers à la prévention/gestion des rapports de force en abandonnant le management par le stress, la compétition interne ou l'obsession du statut.
- Encadrer davantage en fonction des motivations profondes et durables des individus pour mieux utiliser leurs capacités d'adaptation. Dans une perspective de prévention des risques psycho-sociaux, cette vigilance permet de réduire la sensibilité à l'échec ou au manque de reconnaissance.

Sans préjuger des difficultés éventuelles ni des contraintes du cadre de la fonction publique, on peut se réjouir que la profession de bibliothécaire construise peu à peu son propre référentiel de management* et se montre en recherche de façons nouvelles de concevoir les métiers qui la font vivre. J'espère pour ma part que les quelques paragraphes qui précèdent apporteront sinon une pierre, du moins un éclairage sur cet édifice.

UNE BNF AGILE ? QUAND LE DÉVELOPPEMENT LOGICIEL FAIT BOUGER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

*par
Gildas Illien*

L'objet de cette contribution est d'apporter un éclairage et un retour d'expérience sur les méthodes de développement logiciel dites agiles, un ensemble de pratiques managériales destinées à organiser le développement applicatif d'une façon plus pragmatique, plus efficace et plus réactive aux besoins des utilisateurs que les méthodes antérieures. Si différentes méthodes agiles coexistent sur le marché des services informatiques, une « doctrine » énonçant leurs objectifs et leurs principes communs a été formalisée en 2001 et publiée sous la forme d'un manifeste. Depuis quelques années, ces méthodes gagnent le monde des bibliothèques, dans des contextes et pour des produits logiciels variés. L'agilité est à la mode dans notre communauté professionnelle. Elle y est souvent présentée comme un accélérateur de l'innovation documentaire. On en parle beaucoup, mais pas toujours à bon escient, ou sans toujours bien évaluer son potentiel ni ses limites dans le contexte particulier des missions et des organisations propres aux bibliothèques.

Mon témoignage ne prétend pas épuiser la littérature professionnelle sur le sujet, ni généraliser abusivement des observations personnelles réalisées sur un terrain atypique dans le paysage des bibliothèques, celui de la BnF. Si des équipes et des fonctions dédiées à l'informatique documentaire ou intrinsèquement liées à son administration se sont fortement développées dans les organigrammes de la plupart des services documentaires ces dernières années, la majorité d'entre eux doivent néanmoins composer avec les services informatiques et les marchés publics de leur université ou de leur collectivité territoriale. Ils abordent d'abord le développement informatique comme l'achat d'un produit ou d'une prestation de développement auprès d'une société de services. La BnF dispose, quant à elle, d'un département d'une centaine d'informaticiens entièrement dédiés aux besoins de la bibliothèque. Elle s'appuie en outre sur des marchés de

prestations informatiques conséquents pour lesquels elle est en mesure de porter auprès des prestataires des exigences méthodologiques qu'il serait peut-être plus difficile de défendre depuis un établissement plus modeste. Ces ressources et ce positionnement lui confèrent une capacité d'organisation du développement importante et relativement autonome, à la mesure des missions nationales qu'elle assume, que l'on pense à la bibliothèque numérique Gallica, au système de préservation numérique, Système de préservation et d'archivage réparti (SPAR), ou au dépôt légal du Web. Mon regard sur la méthode agile à la mode de la BnF est forcément biaisé ou situé. C'est celui d'un directeur de département « métier » (le département de l'Information bibliographique et numérique, en charge de la coordination des catalogues et des métadonnées). J'ai vu cette méthode se développer dans la BnF à une certaine distance, presque macroéconomique, et en résonance avec mes propres préoccupations managériales, centrées sur la construction d'organisations de travail apprenantes, capables de gérer des cycles complets d'innovation numérique, depuis l'invention de fonctions nouvelles jusqu'à leur mise en exploitation courante dans des circuits souvent lourds et complexes. Mon expérience de l'agilité s'est ainsi faite dans des domaines très innovants, souvent pionniers : l'archivage du Web et l'introduction des technologies du Web sémantique dans la gestion des catalogues (projet data.bnf.fr) pour ne citer que ces deux exemples. Le témoignage d'un acteur de première main, au sein du département des systèmes d'information (DSI) de la BnF, ou qui aurait fait l'expérience de cette méthode pour des réalisations logicielles plus classiques, serait sans doute différent.

UNE MÉTHODE POUR LE DÉVELOPPEMENT LOGICIEL EN BIBLIOTHÈQUE : POUR QUOI FAIRE ?

+++++

Il n'est plus guère de projet ou d'activité documentaire qui puisse se dispenser, en son centre ou dans les périphéries de son outillage, d'une réflexion globale sur l'organisation du développement logiciel. Depuis le début de l'informatisation des SIGB dans les années 1980, toutes les activités, même celles qui semblaient les plus à même de s'affranchir encore un peu de la technique, ont désormais besoin de logiciels, ou l'opportunité

d'en tirer des bénéfices, qu'il s'agisse de gains de productivité ou de qualité de service. Les SID de nouvelle génération, qui prolongent et étendent le rôle historique, quasiment matriciel, des SIGB dans l'organisation du travail (acquisitions, signalement et diffusion des ressources au premier chef) sont bien sûr le cœur de réacteur de la bibliothèque et son principal point d'attention en matière de développement. Mais il faut aussi des logiciels et des applications pour gérer, le cas échéant, les processus de magasinage, de gestion électronique de documents (GED) ou de numérisation, les plannings des agents, les ressources budgétaires et humaines, les communications internes et externes, l'évaluation de la fréquentation et des usages, la médiation en ligne, la formation, les services aux chercheurs... Bref, dans une bibliothèque moderne, il y a ou il faut une application pour (presque) tout.

Si la tendance est clairement à l'externalisation d'un nombre croissant de fonctions et de services d'informatique documentaire (utilisation de logiciels non spécifiques aux bibliothèques et disponibles en ligne, stockage et administration dans le nuage plutôt que sur des serveurs locaux, notamment), il n'en reste pas moins que les personnels manient et doivent faire évoluer un nombre croissant d'outils ou de produits logiciels. Ces derniers jouent un rôle crucial aussi bien dans la gestion des collections et des équipements que dans la relation aux usagers. Faire fonctionner mais surtout faire évoluer ce qu'on pourrait qualifier de parc ou de suite logicielle de la bibliothèque constitue désormais un enjeu d'organisation et de management à part entière : l'attractivité et la compétitivité de la bibliothèque dans un environnement devenu extrêmement concurrentiel en dépendent.

Quels types de problèmes faut-il résoudre ? Nombreux sont les établissements qui se retrouvent périodiquement dans des situations ubuesques et coûteuses parce qu'ils se sont rendus tributaires d'un outil, d'un processus ou d'un prestataire qui leur coûte plus qu'il ne leur rapporte, qui ne répond pas ou plus aux besoins pour lesquels on l'avait initialement désiré. Nous disposons désormais d'assez de recul et d'expérience (pas toujours très heureuse) pour penser l'outil informatique au-delà de son acquisition initiale, et dans sa relation avec d'autres outils. Nous connaissons les problématiques de maintenance, de dépendance,

d'évolution et de renouvellement des logiciels. Nous savons que dans ce domaine, plus encore que dans d'autres, anticiper le fonctionnement, l'amortissement et l'obsolescence dès l'investissement est primordial. Nous savons enfin que ceux qui conçoivent ou introduisent un nouveau produit sont rarement ceux qui l'utiliseront et le feront fonctionner sur la durée, que toute innovation (conçue généralement en mode projet) précède une phase d'exploitation (en mode production ou administration) sur une durée normalement plus longue.

D'une part, les applications ont pris une telle importance dans notre quotidien et la réalisation de nos missions qu'elles méritent qu'on investisse du temps et de la réflexion dans la problématique générale qu'elles soulèvent du point de vue du management et de l'organisation du travail, plutôt que de traiter le problème au cas par cas et à la petite semaine. D'autre part, et puisqu'il y a des applications pour (presque) tout, mais qu'elles ont rarement le même cycle de vie, il est clair qu'un établissement doit désormais penser le développement logiciel non plus comme un besoin périodique ou ponctuel, mais comme une fonction permanente qui doit pouvoir être administrée structurellement, sinon culturellement, dans l'organisation même de la bibliothèque.

Mais comment inscrire le développement applicatif de manière pérenne dans l'organisation du travail des bibliothèques, qui, historiquement, n'ont pas du tout été conçues ni organisées pour cela ? Cela soulève notamment des questions de métier et de statut : est-ce seulement l'affaire d'informaticiens recrutés par la bibliothèque ? Comment les bibliothécaires peuvent-ils intervenir dans les processus de conception et de réalisation ? Avec quelles compétences et selon quelles responsabilités ? Quelles interactions faut-il mettre en place entre les métiers qui concourent au développement, et avec quels outils de management ? Pour le manager – directeur d'établissement, encadrant intermédiaire ou tout autre cadre sur qui porte la responsabilité des outils – la question principale soulevée ici est donc : quelle organisation est la plus à même de gérer les risques et réduire les coûts informatiques et humains du développement applicatif tout en répondant au mieux aux attentes des utilisateurs ?

PRINCIPES ET ENGAGEMENTS DE LA MÉTHODE AGILE

+++++

Comment la BnF, connue pour ses pesanteurs, en est-elle arrivée à s'intéresser à la méthode agile ? Ce choix résulte de la convergence de plusieurs facteurs qui se sont accentués ces dernières années. La BnF, comme d'autres établissements, a connu dans son histoire, et à grande échelle, les limites et les lourdeurs des cycles de développement logiciels incrémentaux dits « en cascade »¹ ou « cycle en V »². Elle a donc cherché à pallier ces difficultés en travaillant autrement. Cette réflexion n'était pas neuve mais le besoin de nouvelles approches s'est fait sentir de façon plus pressante au milieu des années 2000 sous la pression d'une réalité de plus en plus difficile. La demande métier de développement au sein de la BnF a connu de tels pics, et suscité des compétitions et des arbitrages si tendus qu'elle est progressivement apparue comme un enjeu totalement stratégique pour le pilotage de l'établissement. Cette prise de conscience est devenue encore plus forte dans le contexte concomitant de forte croissance de la bibliothèque numérique et de réduction des budgets et des ressources humaines. Le nombre et la diversité d'acteurs internes et externes intervenant dans le développement logiciel de l'établissement sont aussi devenus beaucoup plus importants, impliquant finalement d'envisager, sinon une remise à plat complète, au moins une réflexion méthodologique sur la répartition des rôles et sur les interactions entre bibliothécaires et informaticiens.

-
1. Issu de l'industrie du bâtiment et des travaux publics, le modèle de développement logiciel en cascade procède étape par étape : on construit les fondations avant le toit afin de ne pas avoir à revenir en arrière et de devoir modifier les briques logicielles antérieures. Les phases de développement sont donc réalisées les unes après les autres, chaque étape devant donner lieu à un livrable achevé et validé avant que l'étape suivante ne puisse être engagée. C'est un modèle assez rigide et linéaire qui ne laisse pas beaucoup de flexibilité pour faire évoluer le produit en cours de route.
 2. Conçu dans les années 1980, le modèle du cycle en V vise à limiter les problèmes de réactivité et de flexibilité rencontrés avec le modèle en cascade. Il introduit davantage de porosité et de communication entre les différentes étapes de développement et permet plus facilement de revenir en arrière en cas de problème ou de changement dans la conception du produit. L'analyse des besoins fonctionnels occupe une place plus importante dans la gestion de projet et la répartition des rôles entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre est davantage contractualisée : les échanges entre les parties sont plus fréquents, ce qui limite l'effet tunnel ou « boîte noire » du cycle de développement.

Ce sont les réflexions engagées à ce sujet par le DSI de la BnF qui l'ont conduit à proposer l'adoption de la méthode agile pour encadrer ses développements, d'abord à titre expérimental, sur quelques projets pilotes, puis, à la lumière des progrès constatés, de manière quasiment systématique. La démarche a nécessité d'importants efforts de formation initiale mais, en assez peu de temps finalement, les équipes ont intégré le changement car les bénéfices en sont très vite apparus à tous les acteurs. Dans le prolongement de ces formations, un accompagnement régulier a été assuré afin que les personnels s'approprient les principes agiles sur la durée. La méthode agile retenue par la BnF s'appelle Scrum. Cette méthode vise fondamentalement à optimiser l'organisation du développement au regard d'un besoin désormais permanent et multiforme : placer la technique au service des utilisateurs, et non l'inverse.

LES QUATRE VALEURS FONDAMENTALES

ENCADRÉ DE LA MÉTHODE AGILE³

L'équipe : « Les individus et leurs interactions, plus que les processus et les outils ».

La méthode agile accorde une très grande importance à l'équipe. Mieux vaut avoir une équipe motivée et qui communique bien en son sein qu'un *pool* d'experts fonctionnant en silos et contrôlés par des procédures ou des outils d'évaluation. Une bonne communication entre les acteurs du projet est la clé du succès car elle favorise la montée en compétence collective ainsi que la motivation.

Le produit applicatif : « Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive ».

La réalisation d'une application qui marche et répond aux besoins recherchés est la priorité du développement, qui ne doit pas s'encombrer ni être ralenti du fait de la production d'une documentation pléthorique, même s'il reste important de documenter ce qui est développé, mais davantage dans le souci de transmettre directement les compétences. Cette transmission doit être pensée de façon pratique et opérationnelle, c'est-à-dire que la documentation se fait de préférence au niveau du code, directement, de telle sorte qu'un programmeur succédant à un autre pourra plus aisément se l'approprier.

3. Les citations du *Manifeste agile* sont reprises entre guillemets.

La collaboration : « La collaboration avec les clients, plus que la négociation contractuelle ».

La différence la plus forte avec les méthodes traditionnelles est sans doute l'attention primordiale qui est accordée à l'utilisateur, ou au client, et à son implication directe et fréquente dans le processus de développement. Il s'agit d'éviter l'effet souvent décrit comme une boîte noire ou un tunnel, mais aussi d'inciter les utilisateurs à clarifier et préciser leurs attentes et leurs priorités à mesure que le produit se construit. L'utilisateur doit donc être impliqué tout au long du processus de développement, pas seulement au début (au moment de la commande et de la spécification du besoin) et à la fin (au moment de la réception et de la

validation du développement) comme c'est trop souvent le cas dans d'autres contextes de travail.

L'acceptation du changement : « L'adaptation au changement, plus que le suivi d'un plan ».

La flexibilité et l'adaptabilité sont de mise en méthode agile. L'objectif est d'éviter l'enfermement dans une réalisation mal définie initialement, mais aussi d'intégrer au fil du projet des opportunités, des risques, des changements de contexte qui permettront d'actualiser le produit en même temps que la demande qui a initialement conduit à sa commande. Le produit doit refléter la réalité de l'environnement pour lequel il est conçu : c'est un environnement qui évolue et qui vit.

Ces valeurs sont déclinées dans le *Manifeste agile* en douze principes qui vont façonner la conduite du développement au quotidien et sur la durée. C'est le respect de l'ensemble de ces principes dans l'organisation du travail qui conduit à qualifier ou homologuer une méthode comme « agile ».

ENCADRÉ LES DOUZE PRINCIPES DU MANIFESTE AGILE

- la priorité du développeur est la satisfaction du client en livrant tôt des logiciels utiles ;
- le changement est accepté, même tardivement, dans le développement. Les processus agiles exploitent le changement comme un avantage compétitif pour le client ;
- livrer fréquemment une application fonctionnelle, toutes les deux semaines à deux mois, en préférant la période la plus courte possible ;
- les experts métiers représentant les utilisateurs et les développeurs doivent collaborer quotidiennement au projet ;
- le projet doit se bâtir autour de personnes motivées. Pour les y aider, le management doit mettre à leur disposition un environnement de travail

- motivant et lui apporter soutien, attention et confiance ;
- la méthode la plus efficace pour transmettre l'information et comprendre un besoin est une conversation en face à face ;
- un logiciel fonctionnel (que l'on peut voir, tester et faire fonctionner dans des conditions quasiment opérationnelles) est la meilleure unité de mesure de progression d'un projet ;
- les processus agiles promeuvent un rythme de développement soutenable. C'est-à-dire qu'une attention constante est portée au réalisme des plannings et à l'évaluation des ressources et des efforts requis pour réaliser les développements souhaités. Commanditaires, développeurs et utilisateurs devraient théoriquement pouvoir maintenir le rythme de développement suivi indéfiniment sans épuiser les équipes ;
- une attention continue à l'excellence technique et à la qualité de conception améliore l'agilité ;
- la simplicité – l'art de maximiser la quantité de travail à ne pas faire – est essentielle ;
- les meilleures architectures, spécifications et conceptions sont issues d'équipes qui s'auto-organisent ;
- à intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis accorde et ajuste son comportement dans ce sens.

LA MÉTHODE AGILE AU QUOTIDIEN : ACTEURS, INSTANCES, OUTILS

+++++

LES ACTEURS DU PROJET

Dans les méthodes de développement traditionnelles, on distingue généralement le profil de l'expert fonctionnel ou de l'analyste (chargé de traduire en besoins et spécifications intelligibles par le programmeur les demandes exprimées par les utilisateurs métier) du profil du programmeur (chargé de la rédaction du code logiciel). En méthode agile, si ces dominantes demeurent (le premier audite et définit le besoin, le « quoi ? », le second établit la solution, le « comment ? »), la communication entre les deux est renforcée. Ce rapprochement vise à impliquer davantage le programmeur dans la finalité métier du produit qu'il développe et à faire en sorte que l'analyste soit de son côté au plus près des implications techniques de réalisation du développement, notamment en termes d'évaluation des coûts.

Le nombre d'analystes et de développeurs varie avec l'importance et les moyens du projet. À la BnF, ce principe se traduit surtout par une plus grande participation des développeurs aux échanges avec les utilisateurs alors qu'ils avaient jusque-là tendance à être cantonnés dans une place plus solitaire du *back office*.

Au côté de cette équipe issue des métiers de l'informatique, la méthode agile préconise la présence quasiment permanente d'un ou plusieurs représentants des utilisateurs – en l'occurrence, un ou plusieurs bibliothécaires. L'un d'eux a la responsabilité et la légitimité officielle (il est désigné formellement dans cette fonction par son encadrement) de représenter les intérêts des utilisateurs (professionnels ou finaux) de l'application à développer. Cette fonction de « chef de produit »* (*product owner*) est différente de ce qu'on entend habituellement par « chef de projet ». En effet, tout projet a un début et une fin, tandis qu'une application doit continuer de vivre, d'être maintenue et d'évoluer après la phase initiale de conception et la mise en production des premières versions. Un chef de produit a donc une « durée de vie » plus longue qu'un chef de projet, et dans tous les cas, sa fonction doit perdurer. Compte tenu de la forte implication requise pour ce chef de produit au sein de l'équipe de développement, il importe de ne pas sous-estimer la quotité de travail requise pour le bibliothécaire désigné pour jouer ce rôle. Pour de grosses applications, c'est quasiment un temps plein qu'il faut pouvoir consacrer à cette tâche. À la BnF, on peut considérer que le rôle de chef de produit, généralement occupé par un conservateur, est en passe de devenir un profil de poste à part entière. Cela soulève des questions intéressantes de reformulation des fiches de poste, de positionnement dans l'organigramme, mais aussi de reconnaissance. En effet, cette responsabilité est au croisement des fonctions scientifiques et d'encadrement des conservateurs, mais conduit à les exercer dans un cadre beaucoup plus transverse et évolutif. Le chef de produit porte une lourde responsabilité que l'établissement doit apprendre à reconnaître formellement.

Au sein de l'équipe projet, une personne (qui peut être issue aussi bien de la communauté informatique que de la communauté bibliothèque) joue enfin le rôle de pilote ou d'animateur du projet. Sa fonction est de faire respecter les règles du jeu, de s'assurer que les modalités de travail sont

conformes au cadre de collaboration défini au lancement du projet : instances, rôles, respect du calendrier, etc. Il est, en quelque sorte, le garant du respect de la méthode.

Les méthodes agiles accordent enfin une place particulière aux « commanditaires » de l'application, c'est-à-dire aux personnes qui exercent des responsabilités hiérarchiques vis-à-vis de l'équipe opérationnelle chargée de la réalisation du produit. Si l'équipe est encouragée, on l'a vu, à développer sa propre organisation et à fonctionner de manière aussi autonome que possible, le management n'est pas pour autant exclu de la vie du projet. Les encadrants sont sollicités périodiquement pour résoudre des problèmes de ressources, d'éventuels conflits ou différences d'appréciation quant à la trajectoire, et la prise de risques. De ce fait, ils interviennent avant tout en soutien et en impulsion de l'équipe, davantage que comme un vecteur de contrôle. À la BnF, j'y reviendrai, cette démarche a eu pour effet d'impliquer et de sensibiliser davantage l'encadrement supérieur à l'organisation informatique et à la vie des produits applicatifs et à lui faire prendre davantage conscience des dimensions stratégiques et managériales de projets en apparence techniques et donc hors de son champ de vision ou de responsabilité habituel.

La valeur des histoires

En méthode agile, l'unité de mesure du travail de développement s'appelle « l'histoire utilisateur »* (*user story*). C'est en effet un principe fort de la méthode que de centrer la réalisation des tâches toujours à partir de l'expérience utilisateur, que ce soit l'utilisateur final (examen d'une fonctionnalité sur une interface destinée au public, sur le *front office*) ou professionnel (examen d'une fonctionnalité destinée à l'administration du produit, dans le *back office*). Les fonctionnalités destinées à être traduites en spécifications et en programme ou code informatique sont ainsi scénarisées et « incarnées ». Cette approche garantit la permanence du souci de l'utilisateur dans la conduite du projet. Parce qu'elle favorise l'utilisation d'un langage qui parle directement à des cas d'utilisation concrets et quasiment vécus ou à vivre à travers des exemples et des démonstrations, elle facilite l'échange et la compréhension réciproque entre informaticiens et bibliothécaires, mais aussi avec le management comme avec les

communicants qui seront amenés à défendre ou valoriser le projet auprès d'autres instances et d'autres publics. À la BnF, cette approche rend le travail extrêmement tangible. Elle permet aussi de voir les difficultés très vite : une fonctionnalité qu'on n'est pas capable de résumer en histoire est une fonctionnalité mal définie ou dispensable.

Le travail s'organise en itération, des cycles de développement de quelques semaines relativement courts (deux à quatre à la BnF). Au début de chaque itération, l'équipe dresse la liste des histoires à réaliser (le *back log**) et répartit les tâches. À la fin de chaque itération, on évalue le réalisé et le reste à faire (et éventuellement les « bonus », conçus en plus) et on prend le temps d'analyser les raisons pour lesquelles les objectifs n'ont pu être atteints. Ce temps permet à l'équipe de réévaluer certaines options, ou de réfléchir aux forces et aux faiblesses de son organisation de travail. La fixation des objectifs comme la réalisation du bilan donnent lieu à une discussion entre informaticiens et bibliothécaires relative au coût et à la valeur de chaque histoire. Chaque histoire projetée se voit ainsi assigner un certain nombre de « points » de valeur, qui servent à apprécier, d'une part, l'importance accordée à sa réalisation d'un point de vue métier, et d'autre part, le coût de cette réalisation. On reviendra plus loin sur cet aspect particulièrement intéressant dans la méthode agile – la discussion de la valeur – qui favorise à la fois la fixation des priorités et la responsabilisation de chacun.

LES TEMPS ET LES INSTANCES DE TRAVAIL

La méthode agile s'appliquant à elle-même, il ne faut pas considérer ses règles comme fixes, mais adaptables au contexte, au calendrier et aux ressources de chaque projet. S'agissant des temps et des instances d'interaction entre les acteurs du projet, l'idée principale est qu'il faut qu'ils se rencontrent souvent, à des périodicités régulières, mais pas trop longtemps. Il faut aussi que ces réunions intègrent des temps spécifiques où l'on prend de la distance avec l'objet du projet pour discuter de sa méthode, dans un souci d'amélioration continue et collective. À la BnF, où les temps de réunion sont souvent trop longs notamment du fait du nombre de participants, cette légèreté dans le format des réunions et cette prise de recul sur le cadre

même des interactions professionnelles est très appréciée. Elle encourage l'assiduité et permet de dépassionner les relations en cas de tension.

Les rencontres quotidiennes entre les acteurs-clés du projet au niveau opérationnel sont comparables aux points de presse au sein de la rédaction d'un journal. Ils se font souvent debout et durent une dizaine de minutes. Qu'as-tu fait hier, que vas-tu faire aujourd'hui, quels sont les problèmes à résoudre, quelle actualité faut-il partager ? Voilà à grands traits la trame des échanges qui se tissent autour de ce moment de rencontre quotidien qui est aussi un moment de convivialité favorisant la cohésion d'équipe.

Celle-ci se réunit plus longuement (une à deux heures) sur un rythme hebdomadaire pour faire le point sur le travail en cours et à réaliser. Des temps d'instruction spécifiques entre acteurs du projet, dans des configurations qui varient selon les expertises, les rôles, les tâches et les histoires qui ont été réparties entre chacun, s'organisent par ailleurs au cours de la semaine. Toutes les trois à quatre semaines, une réunion plus conséquente, dite revue d'itération, réunit l'ensemble de l'équipe projet élargie à d'autres acteurs. La revue d'itération s'organise autour d'une démonstration de l'équipe (présentation du produit en cours de développement et des réalisations des dernières semaines), qui induit en retour une validation du chef de produit ou de sa hiérarchie. Si le projet présente des risques ou des enjeux forts (politiques ou budgétaires), ces réunions constituent des points d'avancement et éventuellement d'alerte d'abord tournés vers l'encadrement, à qui il est alors demandé de trancher et d'arbitrer des options. La réunion peut aussi être élargie à des utilisateurs qui n'appartiennent pas au premier cercle des bibliothécaires mobilisés sur le projet. En ce cas, elle a à la fois un but d'information (partager avec un plus large public les avancées du projet) et de consultation (intégrer les attentes et suggestions des professionnels dans la définition de la trajectoire du projet et des itérations suivantes).

Du point de vue de l'agilité, la réunion la plus importante est celle dite « rétrospective » qui a lieu généralement au sein de l'équipe projet à la suite de la revue d'itération. Lors de cette réunion, l'équipe échange en effet sur sa propre méthode et se demande « Qu'est-ce qui a bien ou mal fonctionné lors de l'itération passée ? » ; « Quels sont les points que nous devons améliorer à l'avenir ? » ; « Les points d'amélioration que nous

avons identifiés la fois précédente ont-ils été efficaces et est-il pertinent de les reconduire (ou non) la fois suivante ? ». Pour que la démarche reste réaliste et les objectifs atteignables, le nombre de points d'amélioration en discussion doit rester limité (à deux ou trois, maximum). L'encadrement n'est pas censé participer à cette discussion, en revanche, il doit être informé de ses conclusions. Ce temps de bilan interne est extrêmement utile car il est l'occasion de formaliser les principes et les actions concrètes d'une amélioration collective et constante dans les interactions professionnelles et, plus largement, dans l'organisation du travail.

À la BnF, l'organisation de ces réunions varie beaucoup selon les projets. Aux réunions d'itération à proprement parler, orchestrées par le DSI, peuvent s'ajouter des réunions dites de « groupes de suivi métier » animées par le chef de produit, dont c'est la mission de solliciter et de représenter l'ensemble des utilisateurs métiers. Ce sont souvent dans ces réunions qu'émergent des histoires que l'équipe projet s'appliquera ensuite à affiner et évaluer pour les intégrer éventuellement à sa feuille de route. Le projet data.bnf.fr, par exemple, dispose à la fois d'un groupe de suivi métier « technique » et d'un groupe de suivi « collections ». Le premier, élargi à des experts du domaine bibliographique et des traitements catalographiques, se concentre sur les processus de transformation et de diffusion des données, les enjeux d'interopérabilité entre formats de données ou de référencement par les moteurs de recherche, par exemple. Le second groupe, qui accueille des collègues davantage impliqués dans les acquisitions documentaires, leur valorisation et la médiation auprès du public, se concentre au contraire sur le choix des corpus et contenus diffusés et valorisés par data.bnf.fr et des services rendus à l'utilisateur final. Les réunions de ces groupes servent avant tout à faire émerger des idées et à identifier des opportunités de développement. Elles sont une vraie source d'inspiration et de créativité pour le projet.

Dans un contexte très différent, les réunions d'itération qui encadrent le projet *Registre des livres indisponibles en réédition électronique (ReLIRE)*⁴ mobilisent davantage la hiérarchie des équipes que les acteurs métiers. En effet, si la commande fonctionnelle pour ce projet est, dans

4. < <https://relire.bnf.fr/> >.

ses grandes lignes, dictée par des textes législatifs et réglementaires, les risques en termes de délais, de communication et de ressources, requièrent une attention et une concertation régulières pour l'encadrement. L'agilité se décline ainsi, en termes d'organisation, en fonction du contexte, des risques et des objectifs de chaque projet. Au lancement d'un projet, il est donc essentiel d'imaginer le type d'organisation du travail (plutôt horizontale, dans l'exemple de data.bnf.fr, ou davantage verticale, dans l'exemple de ReLIRE), qui correspondra le mieux à l'enjeu qu'il représente dans la stratégie et le fonctionnement global de la bibliothèque.

Dans les temps du projet, ce ne serait pas faire justice à la réalité qu'il m'a été donné de partager sur le terrain que d'occulter le rituel que constituent les fêtes et les pots organisés à chaque étape clé du projet. Lors d'une mise en production particulièrement importante et à la clôture des projets, rassembler tous les acteurs et contributeurs pour un moment de convivialité s'est imposé comme un rite festif particulièrement attendu et apprécié dans la vie des équipes. On éprouve dans ces moments un mélange de fierté, de convivialité et de partage qui étaient jusque-là surtout réservés aux pots de départs. Je ne sais pas si la méthode agile émet des recommandations particulières à ce sujet, mais c'est en tout cas une des interprétations les plus joyeuses qu'en ont faites les agents de la BnF.

BILAN CRITIQUE ET PROLONGEMENTS

+++++

En conclusion de ce tour d'horizon de l'agilité vue depuis l'une des nombreuses lucarnes de la BnF, je voudrais partager quelques réflexions personnelles qui mettent en perspective cet outil de travail particulier que sont les méthodes agiles avec des considérations plus générales sur le management. Parmi les limites de la méthode, et pour temporiser certains enthousiasmes, il faut d'abord dire que la méthode agile ne rend pas miraculeusement compétent et motivé quelqu'un qui ne l'est pas. Quelle que soit la méthode, les projets qui réussissent sont portés par des agents de qualité et la méthode agile est, de ce point de vue, sans effet sur un mauvais recrutement. Toutefois, l'important dispositif de communication interpersonnelle sur lequel repose la méthode, et la production régulière de livrables visibles et testables, permet de repérer rapidement les difficultés

relationnelles ou les problèmes de compétence ou de motivation. De ce point de vue, on peut dire que la méthode permet de recadrer un projet plus rapidement. Par ailleurs, pour peu que les pilotes et animateurs du projet jouent pleinement leur rôle, on constate que c'est un type d'organisation qui favorise réellement la montée en compétence individuelle par le collectif. L'esprit d'équipe favorise les progrès de chacun tant que l'équipe reste cohérente et mobilisée.

Une autre limite de la méthode concerne son application dans un cadre contractuel, classiquement, celui d'un marché public. Un nombre croissant de sociétés propose la méthode agile dans leur offre de prestations de développement, mais c'est une évolution encore récente et diversement appliquée. Dans la rédaction du cahier des clauses techniques particulières (CCTP) et la négociation contractuelle, il est donc important que la bibliothèque exprime clairement ses exigences du point de vue des méthodes de collaboration entre client et prestataire. Un temps de calage et de formation réciproque est à prévoir au début de la prestation afin de confronter les interprétations que le commanditaire et le prestataire peuvent avoir de la méthode agile. Cela représente un investissement significatif au démarrage du projet : ce temps est nécessaire et renforce les chances de succès. Pour autant, des livrables mouvants ne sont pas toujours faciles à intégrer au cadre contractuel. La flexibilité requise par la méthode doit rester compatible avec le formalisme et les obligations du marché. Un marché à bons de commande est, de ce point de vue, le dispositif le plus « soluble » avec la méthode agile, dans la mesure où il permet de contractualiser les engagements au fil des itérations. La méthode agile reste plus simple à appliquer entre les équipes permanentes d'une même organisation. C'est dans ce cadre, en outre, qu'on peut durablement capitaliser des compétences mais aussi du lien social entre agents : une équipe qui a réussi sur un projet pourra se voir confier un tout autre projet mais la qualité de la relation de travail bâtie collectivement permettra d'attaquer le nouveau développement avec beaucoup d'atouts et d'assurance. Un aspect qui peut paraître autant une difficulté qu'une force de la méthode concerne le rapprochement des métiers. L'agilité rapproche en effet considérablement bibliothécaires et informaticiens. Elle génère de l'acclimatation, de la porosité entre ces communautés métiers, elle conforte

des polyvalences. Cela rejoint des phénomènes plus profonds et souvent discutés à propos de l'évolution du métier et de l'identité professionnelle des bibliothécaires, appelés à intervenir de plus en plus directement dans la conception voire la réalisation d'outils et de processus informatiques. Au quotidien, on apprécie les vertus de ce rapprochement : l'agilité contribue à créer des bassins de compétence qui rendent l'organisation collective beaucoup plus performante car les agents communiquent mieux et se comprennent plus vite. Les risques de perte de compétences (au départ d'un agent expert, par exemple) s'en trouvent également limités parce que le savoir est davantage partagé. Mais cette porosité peut aussi complexifier la répartition des rôles, l'exercice des responsabilités entre métiers et éventuellement générer des écarts problématiques entre statuts et fonctions. C'est pourquoi la méthode agile insiste beaucoup, dans ses principes, sur la désignation et le respect des rôles de chacun. Il faut rester vigilant sur les périmètres de responsabilité dans le déroulement du projet, *a fortiori* parce qu'on encourage l'équipe à s'auto-organiser : il est important de veiller au respect de certaines limites formelles dans la pratique afin, d'une part, que les activités exercées restent conformes à la fiche de poste et au statut d'emploi de chacun (et à la rémunération qui y est associée) et, d'autre part, qu'il n'y ait pas confusion des genres dans l'exercice des responsabilités entre services informatiques et services documentaires. C'est un point d'attention particulier pour l'encadrement dans la supervision du développement agile.

Je trouve particulièrement intéressante et saine la discussion permanente sur la valeur que favorise la méthode agile lors de l'examen des histoires et la définition du périmètre et des charges de chaque itération. La confrontation, la négociation et l'objectivation de la valeur métier et de l'estimation des coûts de développement (qui, dans certaines méthodes, est scénarisée comme une partie de poker entre les agents) sont des leviers de management très efficaces pour faciliter à la fois la prise en compte de la finalité de la technique et la responsabilisation des utilisateurs. Échanger régulièrement sur ce que « valent » les choses qu'on souhaite construire et confronter ces estimations au moyen d'unités objectives et vérifiables (hommes-jours, histoires) est un très bon exercice. Sur la durée, on observe que cela conduit les développeurs à mieux appréhender,

de l'intérieur, les valeurs métiers des utilisateurs, et aux bibliothécaires à comprendre tout aussi intimement le coût du développement informatique. Pour dire les choses crûment, on pourrait dire que l'agilité prémunit l'informaticien d'un certain autisme tandis qu'elle limite la propension des bibliothécaires à écrire des lettres au Père Noël lorsqu'ils font la liste de leurs besoins.

Pour les encadrants, enfin, les méthodes agiles constituent à mon sens un terrain d'expérience à la fois intéressant et gratifiant. Le mode d'implication des décideurs est assez différent de ce que l'on peut observer traditionnellement dans une grande organisation très verticale comme la BnF. La méthode positionne d'entrée de jeu le manager comme un appui et un arbitre pour une équipe par ailleurs structurée pour s'organiser par elle-même. Les méthodes agiles incitent les encadrants à intervenir là où leur valeur ajoutée fonctionnelle est véritablement attendue : assumer pleinement la responsabilité des ressources, des risques et des personnes plutôt qu'empiéter sur les dimensions fonctionnelles ou créatives qui appartiennent à l'équipe. En bref, ce qu'on attend d'un manager c'est davantage d'arbitrer un budget ou de fixer une échéance plutôt que choisir la couleur d'un bouton ou d'un logo sur une interface. L'agilité pousse à un exercice plus positif de la responsabilité. Cela requiert néanmoins de la part des intéressés un minimum de disponibilité et d'assiduité aux réunions prévues pour les moments décisifs dans la vie du projet.

Une conclusion, partagée par beaucoup de commentateurs et d'acteurs de la méthode agile, est que ses principes et ses modalités conçus initialement pour le développement logiciel peuvent en réalité inspirer la pratique managériale dans son ensemble. L'agilité peut aider au développement de toute la bibliothèque. Ce que j'en retiens concrètement à mon niveau ? Organiser plus de réunions mais plus courtes, dans des configurations dont la périodicité régulière permet à chacun de mieux identifier et asseoir son propre rôle mais aussi celui des autres. Utiliser ces cadres pour favoriser la communication interpersonnelle, plus efficace et moins anxiogène que le courriel. Garder en tête que le travail du manager est aussi d'aider ses agents à trouver du sens et du plaisir dans leur travail, ce qui passe par le sentiment d'appartenir à un collectif et d'y avoir une utilité, un rôle, une place. Utiliser des mots et des dispositifs qui obligent à

placer en permanence l'humain – qu'il s'agisse de l'équipe ou de l'utilisateur final – au centre du travail. Responsabiliser chacun, dans son quotidien, face à l'appréciation du coût et de la valeur de ce que la puissance publique nous autorise à dépenser. Encourager le pragmatisme par l'examen de résultats et de preuves de concepts tangibles plutôt que de se disputer sur des principes ou des spéculations. Éviter enfin le tunnel et l'irréalisme en assumant pleinement un cadre de travail qui donne le droit à l'erreur, permet de changer d'avis, de douter, de confronter l'ambition à la réalité, de s'adapter. Bref, accepter de se remettre collectivement en cause sans que cela soit perçu comme un échec personnel ni comme une défaillance de l'organisation⁵. Ce sont des idées simples et de bon sens, mais qu'il peut être utile d'encadrer pour faciliter leur mise en œuvre. Les méthodes agiles peuvent y contribuer.

5. Voir la contribution de Nathalie Clot, « Antifragile, ou les bienfaits du désordre en bibliothèque ».

PARTIE II

**CHANGER
L'ORGANISATION DE
TRAVAIL : VUES GLOBALES**

**1. DE L'AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL À LA RESTRUCTURATION DES TEMPS
DE TRAVAIL ET DES MISSIONS**

par Amélie Church et Enrica Harranger

+++++

2. UN OBSERVATOIRE À LA BNF : NUMÉRIQUE, COLLECTIONS, MÉTIERS

par Luc Bellier, Brigitte Bodet, Louise Fauduet

+++++

3. CONDUIRE LE CHANGEMENT : UN TRAVAIL AU LONG COURS

par Matthieu Rochelle

+++++

**4. CONSTRUIRE UN ÉQUIPEMENT : UNE OCCASION PRIVILÉGIÉE DE
REPENSER L'ORGANISATION DE TRAVAIL**

par Martine Blanchet

+++++

1

DE L'AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL À LA RESTRUCTURATION DES TEMPS DE TRAVAIL ET DES MISSIONS

*par Amélie
Church
et Enrica
Harranger*

LES ORIGINES DU PROJET : UNE VOLONTÉ FORTE DE LA DIRECTION

+++++

La bibliothèque universitaire de Saint-Quentin-en-Yvelines, ouverte en 2005, offre environ 6 800 m² d'espaces publics et abrite une équipe d'environ 30 personnes, antérieurement affectées dans trois bibliothèques. Lors de la mise en fonctionnement du bâtiment en 2005, l'investissement des nouveaux locaux comportait un double défi :

- faire collaborer des équipes qui travaillaient auparavant séparément, avec des pratiques différentes ;
- acquérir de nouvelles méthodes de travail en changeant d'échelle.

L'organisation du service public répondait alors à une partition catégorielle héritée : les agents de catégorie A et B, systématiquement responsables de la banque principale, étaient en charge de l'accueil et du renseignement bibliographique, les magasiniers ou assimilés, du prêt et du retour des documents. Par ailleurs, dans un souci d'homogénéisation des pratiques, un mémento de service public formalisait l'ensemble des procédures.

À son arrivée à la tête de la structure en 2007, la nouvelle direction décida de revoir en profondeur la politique d'accueil, prélude à une recomposition des missions et de la structure du temps de travail des agents. Premier jalon de ce chantier pluriannuel de conduite du changement, une bibliothécaire responsable de l'organisation des services aux publics fut recrutée en septembre 2007, avec notamment pour mission de rénover l'accueil.

UNE CONCEPTION DE L'ACCUEIL À FAIRE ÉVOLUER

L'objectif de cette rénovation de la fonction accueil était de placer l'utilisateur au centre du système, en redynamisant une conception restreinte de l'accueil fondée sur la seule application du règlement, et caractérisée par une dimension relationnelle réduite et limitée aux opérations de circulation. Pour accompagner ce changement, une première étape consista en un état de l'existant en termes de perception de la fonction accueil par l'équipe. Il ressortit de cette étude que les plages de service public étaient largement vécues comme une activité supplémentaire, venant s'ajouter à celles du *back office*, considérées elles comme centrales : toutes catégories confondues, le service public était perçu comme une tâche venant perturber le déroulement serein du travail prévu en base arrière. En outre, il était majoritairement vécu comme une activité désagréable (accueillir, c'est s'exposer, être l'objet du regard des autres, être éventuellement mis en difficulté si l'on ne sait pas répondre, etc.).

Par ailleurs, la répartition des postes en fonction du grade semblait refléter l'organigramme dans toute sa dimension hiérarchique, certaines tâches pouvant être ressenties comme « nobles » (le renseignement) ou « moins nobles » (circulation des documents).

De tout cela découlait une pratique rigide de l'accueil, peu propice à la polyvalence des agents : on ne faisait que ce que circonscrivait la fonction que l'on occupait en banque, sans oser prendre d'initiatives, et pour le reste l'on s'en remettait au memento de service public.

Il fallait donc assouplir le fonctionnement, donner à l'accueil la légitimité qui semblait lui faire défaut, lui rendre toute sa place dans les activités à accomplir, et donc agir sur les mentalités.

La méthode choisie devait être adaptée à la nature de la fonction accueil. Mettant en jeu l'humain, dans ses aptitudes à la communication interpersonnelle, à forte dimension émotionnelle et subjective, impliquant chaque agent dans ses compétences non seulement techniques mais relationnelles, un travail sur l'accueil ne pouvait être abordé d'un simple point de vue organisationnel. La réussite du projet était subordonnée à sa compréhension et à son appropriation par l'équipe. Une formation d'établissement, « cousue main », fut la voie retenue, et un cahier des charges

adressé au Centre de formation aux carrières des bibliothèques (CFCB) du secteur.

LA FORMATION, LEVIER D'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Ce cahier des charges mettait l'accent sur trois aspects : la nécessité de faire évoluer les représentations de l'accueil, l'aspect relationnel de cette activité et sa place éminente dans le projet de service. Sur un plan plus méthodologique, la formule demandée aux soumissionnaires insistait sur le besoin d'échanges intercatégoriels, et sur la nécessité d'exercices de mise en situation ainsi que d'une réflexion sur ce qu'impliquait la notion de service public en termes d'interactions avec les usagers.

Une fois choisi le prestataire, la formation fut organisée en deux sessions de trois jours, ce qui permit, par moitié, d'en faire bénéficier l'ensemble de l'équipe, direction du SCD comprise, en avril 2008.

Au cours de ces sessions, les agents purent s'exprimer très librement, ce qui séduisit particulièrement les agents de catégories B et C : cela leur permettait de donner, face à leur hiérarchie, d'égal à égal, leur avis, parfois très critique, sur les conditions d'exercice de la fonction accueil. Cette formule favorisa une dynamique d'écoute et d'échanges de points de vue, lança ou relança la communication entre certains agents qui se parlaient peu, et favorisa la cohésion de l'organisation de travail, en faisait mieux percevoir et comprendre à chacun ce que l'autre faisait, et les difficultés qu'il pouvait rencontrer dans l'exécution de ses missions, à tous les niveaux. La formation eut ainsi une fonction cathartique bénéfique, l'expression et la problématisation explicite des problèmes rencontrés participant déjà d'une certaine manière de leur résolution. Mais le formateur s'attacha à ce que les groupes n'en restent pas à la déploration des mille et un tracas émaillant l'activité de service public : il s'agissait d'engager une logique constructive, et de mettre les agents en position de rechercher activement des pistes de solution en faisant le départ entre le donné, avec lequel il faudrait invariablement composer (l'existence des téléphones portables par exemple), et l'identification des marges de manœuvre praticables ou qui pouvaient être explorées.

Le travail conduit en formation permit à chacun de mieux appréhender l'interdépendance des activités au sein de la fonction accueil, et amena

l'équipe à se positionner collectivement dans le sens d'une responsabilité globale, partagée, du service direct à l'utilisateur : chaque agent en vint à se sentir plus impliqué dans ses fonctions en banque, plus responsable de ce qui s'y déroulait, et moins tenté de solliciter la hiérarchie pour résoudre les petits problèmes du quotidien.

Les sessions de formation servirent également à pointer en direction de l'encadrement des difficultés dans l'application de certains éléments du règlement intérieur de la bibliothèque, ce qui conduisit à revoir certaines procédures et à tenter de fluidifier la communication interne touchant aux consignes à appliquer en service public.

Enfin, grâce à ce stage d'établissement, chacun put prendre du recul sur sa pratique et ses difficultés, et bénéficier en la matière de l'expérience, des avis ou des astuces du groupe.

L'équipe semblait globalement satisfaite de la formation. Pour ne pas perdre le bénéfice de la dynamique enclenchée, il fallait poursuivre sans tarder. Aussi fut-il décidé de ne pas en rester là, et de travailler à la mise en place d'éléments plus concrets, dans une logique de gestion de projet.

ADOPTER UNE DÉMARCHE PROJET IMPLIQUANT TOUTES LES CATÉGORIES D'AGENTS

+++++

ORGANISATION ET APPROPRIATION DE LA DÉMARCHE

La démarche projet initiée fut conçue en cohérence avec l'esprit du stage : il fallait que l'équipe reste actrice du changement, ce qui constituait le meilleur moyen de la voir se l'approprier. Il fut fait appel aux volontaires de toutes les catégories, et trois groupes de travail furent mis en place, à partir des trois problématiques identifiées lors de la séance inaugurale du projet : configuration des espaces, amélioration de la communication, et gestion du bruit, la principale source de conflits avec les usagers. Chaque groupe était constitué de 5 à 6 agents et comportait un responsable, chargé de la coordination des travaux et des relations avec la bibliothécaire chef du projet « Rénovation de la fonction accueil ». Un comité de pilotage composé de l'équipe de direction du SCD complétait le dispositif.

Le formateur qui avait animé le stage d'établissement initial fut retenu pour intervenir en tant que consultant, afin d'accompagner les groupes, aux côtés de la bibliothécaire chef de projet. Le rôle du formateur consista essentiellement à guider l'organisation du travail d'un point de vue méthodologique, sans intervenir sur les décisions et choix des agents. Trois séances de formation d'une demi-journée, impliquant les trois groupes, permirent de leur apporter les bases de la gestion de projet, des outils de régulation du travail en groupe, et des clés destinées à organiser la restitution de leurs travaux devant des décideurs (en l'occurrence, le comité de direction en position de comité de pilotage). La phase de travail, d'octobre à décembre 2008, devait en effet obligatoirement aboutir, éventuellement sous formes de scénarios alternatifs, à la remise de propositions concrètes, chiffrées, et inscrites dans un calendrier réaliste.

Les responsables des groupes menèrent les travaux en totale autonomie, réunissant les collègues ou collectant les documents produits. Plusieurs réunions d'étape furent organisées par la bibliothécaire chef de projet. Elles furent l'occasion, avec l'accompagnement du formateur (par ailleurs en contact par messagerie avec les responsables des trois groupes pour une guidance* à distance), d'opérer les recadrages nécessaires tant sur le plan de la méthode employée que sur celui des orientations prises.

Le moindre des acquis du projet ne fut pas l'intégration par les différents groupes des réflexes de la démarche projet¹ : il n'allait pas de soi pour tous les agents impliqués de commencer au démarrage des travaux par une analyse de l'existant, ou, par la suite, de procéder pour chaque proposition formulée à une étude de faisabilité tant technique que financière, ou encore de n'engager des mises en œuvre qu'une fois validées les propositions par le comité de pilotage. Il s'est donc agi, dans cette opération de formation-action, pour la bibliothécaire chef de projet, d'être à la fois vigilante et pédagogue, afin de ne pas décourager les bonnes volontés et l'investissement de chacun tout en garantissant le caractère opératoire des solutions avancées.

1. Voir également la contribution de Sophie Danis à ce sujet : « Fonctionner en mode projet pour tous les personnels ».

Une réunion en forme de bilan d'étape, impliquant des représentants de chacun des groupes, fut en outre organisée à mi-parcours, avec le comité de pilotage, afin de valider les premières orientations prises. À cette occasion, des précisions furent apportées pour guider l'avancée des travaux. Cet investissement assez lourd s'avéra très payant : à court terme, les travaux réalisés furent de grandes qualités ; à moyen-long terme, les agents manifestèrent en de nombreuses occasions avoir acquis des méthodes de travail pour eux jusqu'alors inédites, et qui les aidèrent grandement par la suite à progresser en termes d'autonomie et de confiance en eux, en incluant notamment la prise en compte des contraintes supérieures qui restent d'habitude l'horizon exclusif de l'encadrement : un budget par définition limité, tout comme les ressources humaines disponibles et le temps mobilisable, et un environnement institutionnel voire politique contraignant.

RÉSULTATS, MISE EN ŒUVRE ET IMPACT

Les groupes remirent au final trois dossiers proposant :

- des actions pour redynamiser la communication (refonte du site web, proposition d'une gamme de supports imprimés, approche communicationnelle nettement plus centrée sur l'utilisateur, ses centres d'intérêt, et son niveau, généralement faible, de connaissances bibliothéconomiques, etc.) ;
- une proposition de réaménagement complet des espaces de la bibliothèque, permettant de nourrir la réflexion alors en cours du comité de direction sur l'intérêt du concept de Learning Centre², qui commençait à se diffuser dans la profession³ ;
- des solutions pour une meilleure gestion du bruit, adossées à la conviction désormais partagée que le silence absolu n'existant pas, et les usagers ne venant pas à la bibliothèque que pour lire, il s'agissait de gérer le bruit et de le canaliser (notamment *via*

2. Notons ici que la plupart des collègues ne savaient pas ce qu'était un *learning centre* et n'ont fait que proposer des aménagements qui leur semblaient pouvoir améliorer l'accueil...

3. Nous sommes en 2008. Le *Rolex Learning Center* de Lausanne, très médiatisé depuis, n'a ouvert qu'en février 2010.

un zonage acoustique des espaces) et non de vainement tenter de l'éradiquer.

Les contraintes budgétaires ne permirent pas le réaménagement de la bibliothèque en Learning Centre⁴, mais l'ensemble de l'équipe intégra à la faveur du travail mené une pratique beaucoup plus dynamique et autonome du service public. Par ailleurs, des aménagements à moindre coût améliorèrent sensiblement la régulation des usages de la bibliothèque (zonage des espaces en fonction des niveaux sonores admis pour telle ou telle activité, réorganisation de la banque principale, réaménagement mobilier, etc.). Côté communication, si la refonte du site web avait déjà été programmée, rejoignant ainsi une proposition des équipes, les progrès à porter au crédit du travail sur l'accueil se manifestèrent à travers une polyvalence accrue des agents en banque, et dans un gain de souplesse dans le fonctionnement général favorisant la prise d'initiative et l'autonomie. L'accueil en fut redynamisé, et, effet secondaire non prévu, la bibliothèque connut dès lors un taux tout à fait exceptionnel de réussite aux concours externes et internes des filières bibliothèques et ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation (ITRF). Les progrès réalisés débouchèrent sur le projet d'une labellisation Marianne⁵, et sur différents chantiers d'amélioration de la qualité de l'accueil (services aux publics handicapés, stages d'anglais pour un meilleur maniement des bases de données étrangères, élaboration d'une offre de formation à la maîtrise de l'information proposant toute une palette de formules, formation de formateurs, médiation numérique *via* Facebook, etc.), ainsi que sur un travail sur la communication interne de la structure (instauration de trois réunions plénières par an, afin d'explicitier la stratégie du service et d'échanger avec la direction et entre collègues, communication des comptes rendus des comités de direction à l'ensemble des agents, mise en place d'outils de veille partagée⁶ et, en 2013, d'un intranet).

4. Une première estimation s'élevait à 1 400 000 €, une deuxième plus modeste à 800 000 €, une troisième minimale à 600 000 €.

5. Voir la contribution de Carole Letrouit : « Entendre la voix de l'usager : démarches qualité, enquêtes, groupes de parole au SID de l'université Paris 8 ».

6. Voir la contribution de Marie-Madeleine Géroutet : « Veille stratégique, stratégies de veille ».

Enfin, pendant un an et demi, des réunions bimensuelles de service public, regroupant des collègues porte-parole des difficultés rencontrées à l'accueil, permirent de continuer à diffuser le message porté par le stage et à sécuriser les équipes dans leur prise d'autonomie. Toutefois, avec le temps, le nombre des interrogations diminuant, ces réunions furent progressivement espacées : le changement s'était banalisé. Et si les agents y avaient gagné en autonomie, l'encadrement passait pour sa part moins de temps à résoudre des difficultés désormais prises en charge par les équipes, et donc plus de temps à mieux et plus manager. Un cercle vertueux s'était mis en place.

LA DYNAMISATION DE L'ACCUEIL, LEVIER D'UNE RÉORGANISATION DU SERVICE

+++++

CONVERGENCES

Parallèlement à ce projet de rénovation de l'accueil, le SCD s'était engagé :

- dans une refonte de son organigramme, qui supprimait dès janvier 2008 le fonctionnement en sections et instaurait une organisation transversale en pôles fonctionnels (informatique documentaire, politique documentaire, services aux publics)⁷. Si au départ ce changement fut perçu comme affectant surtout l'encadrement, les équipes intégrèrent progressivement cette dimension transversale, n'hésitant plus à travailler en collaboration avec les autres sites, voire même à travailler sur les autres sites lorsque c'était nécessaire ;
- dans un changement de SIGB, couplé à l'automatisation du prêt-retour et à la réorganisation du circuit du document : la modernisation des outils avait là encore pour objectif de libérer du temps de travail, en supprimant des tâches répétitives ou à faible valeur ajoutée pour réinvestir le temps gagné dans le

7. Voir la contribution de Christophe Pérales : « Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres ».

développement des services à l'usager, un accueil amélioré, et davantage d'accompagnement des équipes de recherche.

REDÉFINITION DES MISSIONS

L'accumulation et l'imbrication d'évolutions progressivement introduites et que les agents s'étaient appropriées finirent comme par précipiter, au sens chimique du terme, le changement : en 2011-2012, un chantier de requalification des tâches et missions fut conduit par la direction du SCD. Il s'agissait :

- de réinvestir le temps gagné par les agents de catégorie C au prêt-retour (et à l'équipement, *via* une externalisation croissante de cette tâche) en les faisant procéder désormais à l'exemplarisation et à la localisation des documents : à la faveur de la mise en place par l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (ABES) de l'outil Colodus, et moyennant des formations *ad hoc* pour progresser dans le maniement du SIGB et des outils bureautiques, ce basculement s'opéra facilement, à la grande satisfaction des agents de catégorie C qui voyaient ainsi leur niveau de qualification progresser et leurs tâches s'enrichir ;
- de réserver aux agents de catégorie B le seul catalogage proprement dit (création de notices), le temps ainsi dégagé étant réinvesti dans un rôle nouveau et valorisant d'acquéreur, en complète conformité avec leur niveau d'étude, le plus souvent bien plus élevé que requis pour passer les concours de leur catégorie ;
- de convaincre les agents de catégorie A que rien de statutaire ou de fonctionnel ne pouvait justifier d'employer une partie non négligeable de leur temps à passer une douchette dans *Livres Hebdo* (ce à quoi se résumait le plus souvent, faute de temps suffisant pour aller plus loin, leur travail d'acquéreur) et que la disponibilité ainsi dégagée serait réinvestie avec profit pour manager plus et mieux (manager demande en effet beaucoup de temps : encadrement, gestion de projet, etc.) et prendre

en charge davantage de services en *front office* (qu'il s'agisse d'accueil, d'interventions en tant que formateur, de médiation numérique, ou de services à la recherche : archives ouvertes, données « primaires », veille scientifique, etc.).

En six ans, à partir du levier de l'accueil, et d'une mise en confiance progressive des agents (instauration d'un droit à l'expérimentation et à l'erreur, avec la gestion des risques associée⁸), l'organisation du travail au SCD de l'UVSQ avait profondément changé : le temps passé en *front office* avait augmenté, l'usager avait été replacé au centre, et la raison d'être du service, vectorisée dans le bon sens.

Surtout, une dynamique nouvelle était apparue, permettant la gestion de nouveaux projets quasiment en continu, sans épuisement des équipes. Sans le savoir au commencement, une dynamique d'organisation apprenante⁹ était née.

8. Voir la contribution de Nathalie Clot : « Antifragile, ou les bienfaits du désordre en bibliothèque ».

9. Voir la contribution de Nadia Tebourbi : « Mettre en œuvre une organisation apprenante : comment outiller les acteurs organisationnels ? ».

2

UN OBSERVATOIRE À LA BnF : NUMÉRIQUE, COLLECTIONS, MÉTIERS

par Luc Bellier,
Brigitte Bodet
et Louise
Fauduet¹

L'observatoire des organisations et ressources humaines sous l'impact opérationnel du numérique, ORHION, est une nouvelle forme de dialogue en invention à la BnF. À travers l'histoire de sa genèse et de ses actions ces cinq dernières années, nous essayons de tirer le bénéfice de cette expérience et d'envisager son futur.

GENÈSE DE L'OBSERVATOIRE

+++++

CONSTAT D'UN « CERTAIN VIDE »

Année 2008 : la BnF augmente fortement sa collection numérique par la numérisation de centaines de milliers de documents et par la collecte du Web, mission de dépôt légal qui passe de la phase projet à la phase production. Une nouvelle version de Gallica est mise en ligne, le développement logiciel du magasin numérique SPAR commence.

Un nombre croissant d'agents et de services sont impliqués : les équipes qui travaillent dans les services « de collections », responsables de l'acquisition des documents et des contacts avec les lecteurs, sélectionnent les documents à numériser et s'assurent de la qualité des opérations. Elles participent progressivement à la promotion de Gallica par le biais de blogs et de réseaux sociaux. Ces mêmes services sont parallèlement impliqués dans la sélection et la gestion de la qualité du dépôt légal du Web. D'autres services d'expertise – l'information bibliographique, la conservation, l'informatique, la gestion du dépôt légal, la coopération, le juridique – font converger leurs activités vers la mise place des conditions de gestion, traitement et communication de tous ces documents.

1. Les auteurs remercient tous les membres d'ORHION.

Des questions concrètes surgissent, où technique et organisation sont intimement liées : comment faire face ? dans l'urgence des projets ? selon des approches communes ?

Il apparaît aux bibliothécaires au cœur des questions techniques que le problème est plus vaste : si les enjeux numériques sont désormais traités par l'ensemble de la BnF, en quoi cela affecte-t-il les façons de travailler, voire la nature même du travail ? Aucune structure n'est alors en mesure de mener une enquête de ce type au sein de la bibliothèque.

Ces questions sont perçues par la direction de la BnF comme relevant principalement des compétences de la direction des ressources humaines (DRH) : un premier groupe d'experts d'horizons très différents se met au travail sur proposition du directeur des RH.

Décembre 2008 : le groupe commence par réaliser des entretiens auprès d'un panel d'une quinzaine d'agents encadrants et/ou experts numériques. L'objectif est de réunir les éléments d'un cahier des charges pour une étude, prévoyant l'accompagnement d'un conseil externe. Cette étude est déjà pensée comme un outil destiné à favoriser une logique « d'organisation apprenante » et à permettre d'améliorer la capacité à mobiliser les acteurs du numérique à la BnF.

CRÉATION D'UN OBSERVATOIRE INTERNE

Les entretiens sont utilisés pour mieux définir la nature des enjeux d'abord identifiés de manière intuitive. Les changements rencontrés par la bibliothèque sont-ils dus aux nouvelles technologies ou aux nouvelles méthodes managériales ? Existe-t-il une incidence spécifique du numérique sur le travail des bibliothécaires ? En quoi le numérique est-il différent ? Doit-il l'être ?

Six principaux besoins émergent alors :

1. une clarification de la politique de l'institution en matière de numérique vis-à-vis des personnels en charge de la mettre en œuvre ;
2. une meilleure définition des priorités de l'institution ;
3. une définition plus précise de ce qu'est la collection numérique ;

4. une meilleure prise en compte des processus transversaux ;
5. le développement de nouvelles compétences ;
6. l'analyse des évolutions des métiers.

Les deux premiers points relèvent de l'encadrement, le cinquième du service de la formation. Le groupe se concentre sur les points 3, 4 et 6.

Il devient évident qu'un conseil externe ne permettrait pas d'élaborer facilement des scénarios organisationnels pertinents. Dans sa note présentant les résultats des entretiens, le groupe indique : « Les transformations sont en cours, et il faut se donner les moyens de les observer pour les qualifier, informer et orienter les acteurs, évaluer certains processus. On pressent que les mécanismes traditionnels de transversalité ne permettent pas forcément de répondre aux attentes et qu'une solution innovante est à inventer. »

Septembre 2009 : le groupe propose à la DRH une autre forme de réflexion et de partage d'expérience : le concept d'un observatoire qui étudierait les incidences du développement du numérique sur la bibliothèque. Le directeur des RH accorde son soutien enthousiaste à cette démarche unique : ORHION est né.

Son statut s'inspire de différents observatoires culturels et/ou métiers qui accompagnent les démarches en ressources humaines des entreprises et s'intéressent à :

- faire connaître leurs métiers ;
- anticiper et préparer les changements ;
- favoriser la mise en place de démarches compétences dans les entreprises.

Mars 2010 : la création de l'observatoire est concrétisée par lettre de mission de la directrice générale.

ENCADRÉ LES MISSIONS D'ORHION

Voici comment est décrit le fonctionnement de l'observatoire sur l'Intranet de la BnF, « Biblionautes » (extrait) :

Sa mission/ses objectifs :

- observer et émettre des préconisations favorisant l'intégration du numérique à l'organisation du travail ;
- examiner de près l'impact du numérique (numérisation, dépôt légal du Web, livres numériques...) sur les métiers et l'organisation du travail ;
- offrir aux acteurs du numérique de la BnF « un espace privilégié de rencontre, de réflexion et d'échange, tourné vers la mise en commun des expériences et des processus d'apprentissage ».

Quatre axes de travail prioritaires :

- analyser la manière dont la stratégie numérique de l'établissement (politique, priorités) est perçue au niveau opérationnel, et étudier les moyens de faciliter la mise en action de cette politique ;
- contribuer à l'émergence d'une définition de la notion de « collection numérique » et de ce que représente sa gestion : tâches, rôles, compétences, responsabilités, organisation et processus, ainsi que son impact sur les autres types de collections et sur les publics qui l'utilisent ;

- étudier les modalités de la transversalité dans le travail sur le numérique : la notion de numérique implique de nombreux acteurs et de nombreux services, au quotidien comme dans les processus décisionnels ;
- analyser l'évolution des métiers et des compétences, observer l'émergence éventuelle de nouveaux métiers et l'évolution des métiers et profils existants, et contribuer à déterminer l'accompagnement et la formation nécessaires au développement de nouvelles compétences.

Ses acteurs :

- un groupe permanent qui se réunit une fois par mois, composé d'une dizaine d'agents d'horizons différents : conservateurs, informaticiens, responsables de formation, responsables d'études d'usages ;
- une coprésidence : le directeur des ressources humaines, le directeur de la délégation à la stratégie et à la recherche et les deux adjoints scientifiques du directeur des services et des réseaux (DSR) et du directeur des collections (DCO) ;
- deux secrétaires qui animent les ordres du jour ;
- des associés : agents qui participent de manière ponctuelle à des rencontres ou ateliers en lien avec le plan d'action de l'observatoire.

ORHION VÉCU DE L'INTÉRIEUR

Le travail du groupe s'effectue hors des structures existantes de la BnF : son rôle est d'observer les changements, non d'élaborer la stratégie. Il joue pourtant un rôle important en contribuant à l'émergence d'une prise de conscience.

Ses membres y sont recrutés en raison de leur expérience en matière de numérique mais aussi de l'intérêt qu'ils portent à l'évolution en cours des métiers en bibliothèque. Ils participent à titre personnel, non comme représentant de leur département, et viennent de toutes les entités de la bibliothèque. Le service des ressources humaines a depuis l'origine souhaité en faire partie. Des membres sont issus de services qui ne sont d'habitude pas impliqués dans les discussions « techniques », comme les relations internationales ou la stratégie, dans l'idée que les enjeux numériques concernent l'ensemble de la BnF.

Les membres ne sont pas des encadrants de haut niveau ni des décideurs, mais des experts de terrain ou des membres de l'encadrement intermédiaire. Cette règle permet que l'attention soit portée à l'expérience personnelle et aux opérations courantes.

Il est cependant important qu'ORHION soit soutenu par l'encadrement supérieur, notamment par le directeur des ressources humaines, afin que ses analyses puissent trouver un écho décisionnel.

Les différentes modalités d'action de l'observatoire sont pensées dans un esprit de transparence entre les membres et les participants occasionnels. Cette confiance est nécessaire dans la durée pour faire qu'ORHION reste un espace de dialogue ouvert. Faire connaître les dysfonctionnements, les blocages de la structure, ne doit pas mettre en difficulté les personnes qui révèlent ces situations.

TROIS EXEMPLES D' ACTIONS MENÉES

+++++

À travers les exemples qui suivent, nous précisons notre méthodologie. On verra que celle-ci s'impose d'elle-même selon les sujets, et met en lumière les questions et/ou solutions organisationnelles concernées, et les différences d'approches métiers et de pratiques.

UN SÉMINAIRE SUR LE THÈME DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE : TÉMOIGNAGE DES ACTEURS DU DÉPÔT LÉGAL DU WEB ET DE LA NUMÉRISATION DE MASSE

modalités

Les séminaires sont la forme d'action la plus efficace d'ORHION en termes de visibilité et d'influence. Il en a été organisé huit en cinq ans : deux à six personnes sont invitées à faire part de leur expérience sur un sujet donné pendant une heure. Leur présentation est suivie d'une deuxième heure de débats avec une cinquantaine de personnes invitées par ORHION pour leur implication dans les sujets traités.

L'absence de membres de l'encadrement supérieur dans la salle garantit la liberté de parole. Les discussions sont toujours animées, et les participants apprécient de pouvoir échanger avec des collègues avec qui ils n'ont pas l'occasion de travailler, ou de pouvoir simplement exprimer leur ressenti. La présence d'un modérateur et d'un secrétaire de séance transcrivant les débats à l'écran, membres d'ORHION, assure la qualité des interventions.

ORHION rédige ensuite une synthèse qui est, avec les présentations, envoyée à tous les participants, libres de les faire suivre à leurs collègues.

résultats

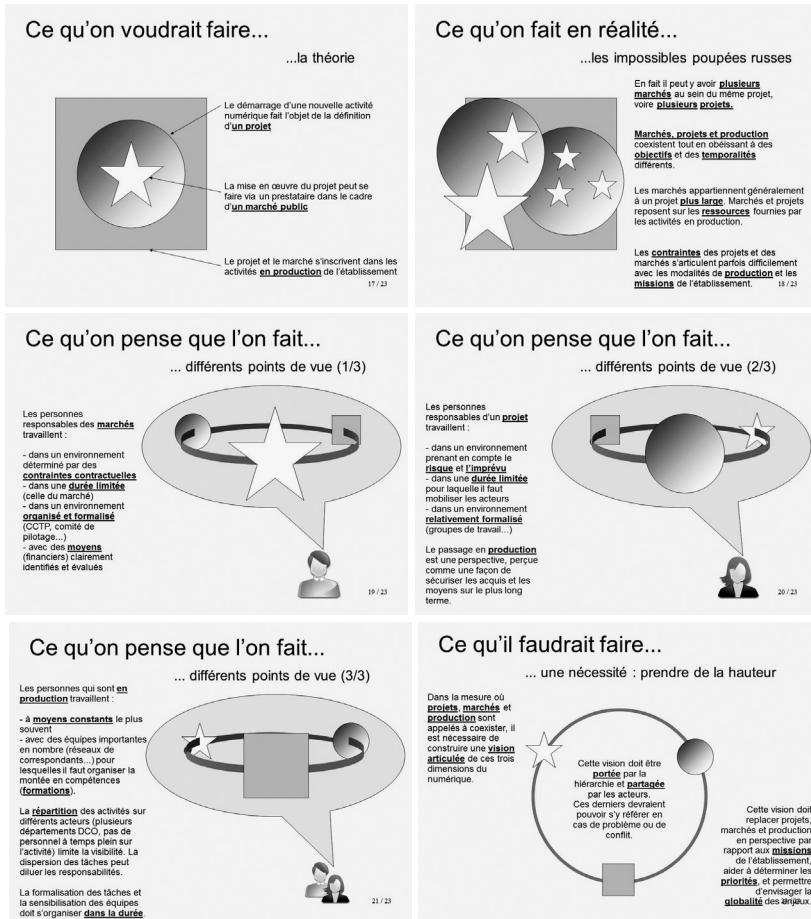
Le travail de comparaison de l'expérience des acteurs de la numérisation de masse et du dépôt légal du Web mène à deux axes de réflexion :

- l'accord difficile des temporalités du projet, de la production et du marché ;
- la nécessité d'une contractualisation entre acteurs pour pallier cela.

Les campagnes de numérisation, par exemple, souffrent du décalage entre rythme d'adaptation des outils de traitement d'entrée des documents numérisés, rythme des sélections d'ouvrages, et ajustements liés aux marchés successifs. Le dépôt légal du Web, lui, doit harmoniser besoins de sélection, contraintes de la collecte et ressources de stockage. La mise

en place de procédures qualité et de contrats de service permet de mieux maîtriser ces activités.

FIGURE FAIRE COEXISTER LES TEMPORALITÉS



Source : BnF, synthèse du séminaire « Changement d'échelle ».

DES ÉTUDES DE CAS POUR CONCRÉTISER LES RÉFLEXIONS SUR LA GESTION DE LA COLLECTION NUMÉRIQUE

modalités

Pour mieux cerner un thème émergent, ORHION adopte la méthode de petits groupes de travail, composés de membres permanents et de participants occasionnels recrutés pour leur expertise.

Un groupe de travail entreprend de donner une première définition de la « collection numérique » à la BnF, par l'étude de cas au cœur desquels ce concept apparaît. Le but est d'affiner cette notion utilisée dans la bibliothèque sans précision de nature ou de périmètre, par l'analyse d'exemples concrets : la correction d'une erreur dans un document de la bibliothèque numérique, Gallica ; la vérification de la complétude d'une collection dans les archives du Web ; l'accès à un document audiovisuel ne pouvant plus être visionné par les outils de lecture disponibles.

Le groupe partage ensuite ses observations lors d'un séminaire, en se concentrant sur le traitement des documents nés numériques hors des grands flux identifiés.

résultats

Ce travail a contribué à préciser les différentes façons dont les structures et les individus tiennent compte des processus transversaux qui dominent le traitement du numérique à la bibliothèque : comment communiquer, trouver les outils adéquats, partager objectifs et calendriers.

La complexité des collections de la bibliothèque est inscrite dans l'histoire et l'organisation de l'établissement, et la nature numérique des nouveaux objets collectés ne fait qu'ajouter une couche de difficulté. Il est d'autant plus essentiel de planifier toutes les étapes de la vie du document, depuis son acquisition jusqu'à sa diffusion, et de documenter les différents processus mis en œuvre.

Il faut aussi réévaluer la notion de qualité, influencée par les possibilités de la technique : le site d'un quotidien collecté par dépôt légal du Web n'a pas la même forme qu'un fascicule papier ou qu'un PDF du journal tel qu'il a paru, par exemple.

UN TRAVAIL D'ENQUÊTE POUR CERNER LES ÉVOLUTIONS DES MÉTIERS : LES FONCTIONS ET MÉTIERS DE LA BNF IMPLIQUÉS DANS LE SIGNALLEMENT DANS LE CONTEXTE NUMÉRIQUE

modalités

Un sous-groupe fait un travail systématique d'enquête. Il cartographie les circuits de traitement et mène des séries d'entretiens individuels ou de groupes.

À l'issue de ce travail, une analyse permet de proposer des problématiques qui sont présentées puis débattues en séminaire.

résultats

De nombreux processus autour du catalogue sont largement automatisés (*mapping*, moissonnage OAI, import de notices OCLC, etc.). Le séminaire qui s'est tenu a montré un large consensus pour réaffirmer la place des catalogues, centrale dans l'organisation de l'accès aux collections numériques. Mais le changement de nature des collections et les possibilités d'échanges de métadonnées entraînent des modifications dans les pratiques des métiers du signalement :

- le catalogue permettant avant tout l'accès aux documents, le catalogage doit aussi être envisagé par rapport aux modalités d'accès et de consultation en ligne ;
- l'ampleur des programmes de numérisation peut amener pour certains types de collections homogènes, non cataloguées, à travailler d'abord dans des tableurs avant de charger les données dans le catalogue ;
- la récupération de métadonnées externes vient modifier le travail du catalogueur qui se concentre sur l'indexation et sur l'enrichissement des autorités.

Ces nouvelles pratiques supposent une parfaite coordination entre les acteurs concernés. Il faut une bonne compréhension des opérations menées

entre la réception, le catalogage et la mise en ligne, et une anticipation des contraintes existantes.

Le numérique induit par la diversité des acteurs impliqués, même pour des fonctions aussi traditionnelles que le signalement, une nécessaire transversalité qui devrait tendre à modifier les organisations existantes.

LES MÉTIERS ET LE NUMÉRIQUE : CIBLE 2013-2015

+++++

En 2013, les membres d'ORHION ont la maturité pour aborder plus directement l'analyse des évolutions des pratiques métiers. Cette observation, expérimentée avec le métier de photographe, se poursuit avec les métiers du signalement des collections et les métiers du magasinage numérique. Les premiers résultats tendent à montrer que les évolutions techniques sont globalement bien accueillies. Ce sont plutôt les pressions liées au rythme du changement, au contexte économique, et toutes les questions sur l'organisation du travail qui créent de l'anxiété.

Avant toute réflexion sur les métiers, une clarification et une comparaison des différentes activités parallèles liées au numérique ont été nécessaires. La nouveauté relative des projets et actions implique une multiplicité de modèles, que ce soit pour l'entrée de documents numériques ou la production et l'utilisation de métadonnées. En conséquence, les acteurs disent souvent leur difficulté à se placer dans les processus, y compris les plus anciens et formalisés comme ceux des marchés de numérisation. Les travaux de l'observatoire soulignent également la difficulté de définir la ou les collections numériques, et d'appréhender leur continuité avec les collections physiques. D'une collection à l'autre, les notions de qualité et d'exhaustivité varient pour des raisons documentaires et techniques, et les modes de traitement diffèrent. Les bibliothécaires doivent comprendre ces variations, et les rendre claires pour les lecteurs.

Pour ce faire, certains savoirs issus du monde des supports analogiques restent indispensables, même s'ils évoluent. Le catalogage devient la gestion des métadonnées descriptives. Le suivi de l'état de la collection se fait par des actions de contrôles automatiques mais aussi visuels. Les équipes chargées de vérifier la réussite de la collecte de la presse en ligne, par exemple, disent mieux naviguer parmi ces publications grâce

à leur connaissance du monde de l'édition de la presse imprimée. Les bibliothécaires mobilisés pour la sélection de sites web dans le cadre du dépôt légal du Web poursuivent là leur travail de gestionnaire de collections thématiques.

Cependant, de nouveaux acteurs interviennent dans les chaînes de traitement documentaire. Au-delà même des étapes de conception logicielle et des actions de maintenance, l'informaticien est le pivot incontournable du fonctionnement quotidien des circuits d'entrées et de conservation des collections numériques. L'ingénieur de production, en particulier, est en charge des flux entrants et sortants, et en première ligne pour la résolution des problèmes techniques.

Les avis divergent : la montée en charge des projets liés au numérique nécessitera-t-elle uniquement plus d'ingénieurs, et la mobilisation de cadres des bibliothèques pour concevoir les chaînes et analyser les entrées ? Ou pourra-t-on simplifier certaines tâches de suivi par la création d'outils puissants et ergonomiques, et les confier aux magasiniers, par exemple, qui assurent déjà le succès des circuits de documents matériels ?

Quoi qu'il en soit, le numérique renforce le besoin de coopération transversale dans la bibliothèque, et la réflexion d'ORHION met en avant l'importance d'actions d'information pour la faciliter. Les encadrants doivent reconnaître la complexité des activités qui se mettent en place et qui s'ajoutent aux objectifs existants. L'enjeu à terme est de réussir à transformer cette superposition d'activités en une intégration des tâches, tant à l'échelle individuelle qu'à celle de la bibliothèque.

Dans l'année qui vient, ORHION continuera son travail sur les métiers en observant l'impact du numérique sur les fonctions transverses, et la porosité entre les activités des bibliothécaires et des informaticiens.

ESPACE DE LIBRE PAROLE

+++++

En établissant un espace de dialogue dépassionné, ORHION a permis de préciser une vision, encore imparfaite, de la collection numérique. Le partage de ces questions complexes a essaimé en plusieurs lieux de l'établissement, nourrissant en retour le travail d'ORHION. Il renforce le lien entre experts, opérationnels et décideurs du numérique.

ORHION apparaît à ses propres membres comme une sorte de groupe de « Numériques anonymes ». Les membres du groupe, et les collègues qui participent aux actions d'ORHION, se sentent souvent stimulés, voire soulagés, de pouvoir discuter de leurs succès comme de leurs difficultés. Mais c'est surtout une initiative qui se rapproche du fonctionnement des « communautés de pratiques »² qui, en partageant des expériences concrètes, s'améliorent en continu.

À mesure que les activités de l'observatoire ont été mieux connues, l'habitude s'est parfois prise de parler d'un « sujet typique pour ORHION » lorsqu'un cas combine des aspects à la fois numériques et humains. Certaines situations sont désormais qualifiées d'« orhionesques »...

Parfois, le groupe a des moments de doute :

- le renouvellement des sujets, parfois moins maîtrisés par certains membres, le départ des pionniers et l'arrivée de nouveaux sont autant de remises en questions collectives ;
- les avancées sont difficilement quantifiables. La nature d'observatoire ne permet pas de mettre en œuvre les recommandations, même si indéniablement, ORHION a favorisé une imprégnation collective, et changé la façon de poser les questions ;
- l'équilibre dans l'interaction avec la direction est délicat, entre indépendance et recherche de légitimité.

Mais jusqu'ici ORHION a surmonté les difficultés grâce à sa construction dynamique, qui lui permet de se renouveler, tout en préservant l'espace de liberté qui lui est reconnu.

2. Voir la contribution de Nadia Tebourbi : « Mettre en œuvre une organisation apprenante », ainsi que le glossaire en fin d'ouvrage.

Pour accompagner les changements en cours, dont on ne saurait prévoir toute l'ampleur, l'observatoire va donc continuer à évoluer en symbiose avec sa bibliothèque. Si ce modèle n'est pas exportable en l'état, son esprit d'agilité et de liberté l'est peut-être. Les membres d'ORHION font progressivement connaître leur travail au-delà de la BnF, et espèrent bientôt profiter d'observations venues d'ailleurs.

ENCADRÉ **ORHION : UN OVNI BIEN CONCRET** *par Bertrand Wallon³*

Qui l'aurait pensé ? Au sein de la BnF, institution pluri-séculaire, attachée au respect des compétences hiérarchiques et des attributions fixées par un organigramme complexe, a su se créer un observatoire aussi souple qu'original. Au départ, une double conviction : les « savoir-faire métiers » des agents de la BnF doivent leur permettre de s'approprier le passage au numérique ; mais il est capital de tirer parti des expérimentations et des adaptations provoquées par les chantiers du numérique, pour

faciliter une évolution harmonieuse et partagée plutôt qu'une fracture entre les artisans du document physique et les partisans du document numérique. Pari réussi : le dynamisme et l'engagement des membres d'ORHION ont progressivement eu raison des doutes et des préventions. Les enquêtes et les échanges produits sont devenus pour chacun, hiérarchie comme syndicats, encadrants comme formateurs, un point de référence avec plus d'assurance dans la voie du changement des activités et des compétences.

3. Directeur délégué des ressources humaines de la BnF jusqu'en 2013.

3

**CONDUIRE LE CHANGEMENT :
UN TRAVAIL AU LONG COURS¹***par Matthieu
Rochelle***VERS UNE PLATE-FORME DÉPARTEMENTALE DE SERVICES :
LA BIBLIOTHÈQUE DÉPARTEMENTALE DES BOUCHES-DU-RHÔNE**

+++++

Mutations profondes de la société, innovations technologiques liées à la (r) évolution numérique et aux réformes institutionnelles : le métier de bibliothécaire est amené à se transformer, en remettant notamment davantage le service au public et les médiations au cœur de ses préoccupations premières. Toute évolution du métier de bibliothécaire suppose dès lors une réinterrogation, voire un changement de ses pratiques professionnelles au regard des défis à relever et des pratiques et usages culturels renouvelés des publics, afin de développer de nouveaux services. Plus qu'un changement de métier, c'est finalement une nouvelle posture à adopter qui se dégage ou une posture qui se réaffirme.

Or, la conduite du changement est un travail au long cours durant lequel la compréhension des mutations à l'œuvre dans la société est primordiale. En dehors de ses missions premières, conférées dans le cadre des lois de décentralisation, la bibliothèque départementale s'est vue confier d'autres missions par le conseil général des Bouches-du-Rhône afin de faciliter l'accès du plus grand nombre à la culture. L'ouverture des Archives et Bibliothèque départementales Gaston-Defferre (ABD) en 2006, véritable conjonction d'une ambition politique et d'un projet scientifique et culturel, a été l'occasion de déployer ces nouvelles missions : programmation culturelle *in situ*, ouverture d'une salle d'actualité au grand public, suivi et accompagnement technique et financier des acteurs de la chaîne du livre (auteurs, illustrateurs, traducteurs, éditeurs, associations culturelles...). Le bâtiment des ABD, en réunissant deux services aux missions relativement proches, en les incitant à une mutualisation de leurs ressources et de leurs moyens, en étant largement ouvert au grand public, en s'inscrivant

1. Je tiens à remercier Sarah Lahrichi, chargée de mission, pour son précieux appui à cette contribution.

dans le projet de rénovation urbaine d'Euroméditerranée, est ainsi devenu partie intégrante de la politique de modernisation et d'ouverture des services publics de la culture et de l'information de la collectivité.

LA NÉCESSITÉ D'UN CADRE STRUCTURANT : LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

+++++

Pour mener à bien l'ensemble des chantiers évoqués ci-après, la bibliothèque départementale des Bouches-du-Rhône² s'est dotée en 2008 d'un projet d'établissement validé pour une période de trois ans (2009-2011).

DU DIAGNOSTIC À LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET : 2007-2011

Dès 2007, sous l'impulsion de sa nouvelle direction, les cadres de la bibliothèque départementale ont réalisé une « photographie » de leur secteur et défini des axes de développement, inscrits dans le cadre des objectifs de la collectivité départementale : renforcement du réseau des bibliothèques normatives³, accompagnement du réseau vers les technologies de l'information et de la communication, accompagnement et formation des salariés et bénévoles du réseau départemental, renouvellement volontariste des actions dans une approche orientée « publics ». Une des constantes souhaitées, dès le départ, par l'équipe, a été de définir des objectifs opérationnels et des priorités précis, au regard de l'ambition de l'institution départementale pour le service et des ressources mises à disposition. De plus, une volonté certaine de mieux connaître l'ensemble des nouvelles missions assignées à la bibliothèque et de participer activement à la stratégie de développement de l'établissement se faisait sentir, particulièrement en ce qui concerne les médiations documentaires, culturelles ou numériques. Rapidement, l'idée d'un projet d'établissement, à la manière de ce qui est devenu, depuis, le projet culturel, scientifique, éducatif et social (PCSES), s'est avérée indispensable. Les avantages de cet outil sont nombreux : prise en compte des publics, et notamment ceux que la bibliothèque

2. < <http://www.biblio13.fr/biblio13/CG13/> >.

3. Bibliothèques reconnues comme telles par l'État, car répondant aux normes fixées par la direction du Livre et de la lecture du ministère de la Culture et de la Communication.

atteint souvent peu, prise en compte de la complémentarité des autres acteurs et ressources du territoire, prise en compte des orientations politiques des élus et partage des objectifs, dialogue de gestion renforcé avec l'administration... Une première présentation des avantages du PCSES par la direction à l'équipe des cadres reçut d'ailleurs une écoute et une réception intéressées. La volonté de joindre l'ensemble des agents aux futurs groupes de travail fut un préalable, surtout dans la phase des multiples changements que connaissait le service : changement de locaux, nouvelles missions liées à l'ambition politique de la reconstruction de la bibliothèque dans sa configuration mutualisée avec les Archives départementales, mais aussi changement de direction.

En juin 2007, une fois l'ensemble des objectifs de la démarche projet fixés, les contraintes et les avantages exposés à l'ensemble de l'équipe, un rétro-planning de conception sur une période d'une année pleine fut acté, et une période de mise en œuvre de trois ans décidée.

Les groupes de travail thématiques⁴, auxquels le réseau des bibliothèques⁵ était convié, de même que d'autres partenaires associatifs ou institutionnels, se mirent ainsi en place, dès l'automne 2007, pour rendre au printemps 2008 un travail de qualité, riche de propositions et d'actions. Des arbitrages qui se firent en comité de pilotage, une stratégie de développement, consciente, motivante et ambitieuse, en faveur du livre et de la lecture publique dans le département, émergeait.

UN BILAN ET UNE ACTION PROLONGÉE : 2011-2014

Au terme de trois années de mise en œuvre, la bibliothèque départementale a dressé le bilan de ses actions dans l'ensemble de ses missions. Ce bilan a également été l'occasion de poser les perspectives du

4. Plusieurs groupes ont été ouverts, basés sur les diverses missions développées par les BDP : l'un sur la politique documentaire et sa complémentarité avec le réseau départemental ; l'autre sur l'offre de services de la BDP notamment en termes de diffusion ; un autre sur l'accompagnement du réseau départemental pour son développement et sa modernisation ; un autre encore sur la formation et le conseil des professionnels et bénévoles des bibliothèques ; un dernier sur l'élargissement des publics à la fois pour le réseau et pour la bibliothèque départementale (action culturelle, tournées départementales, partenariats...).

5. Le réseau départemental est constitué de 96 bibliothèques municipales et d'une centaine de structures culturelles associatives. Il compte environ 550 professionnels du livre et de la lecture.

développement de la bibliothèque à l'horizon 2014, compte tenu des nouvelles orientations retenues par le conseil général, notamment en matière de développement durable, et des transformations profondes de la société. Par ailleurs, le projet d'établissement 2008-2011 de la bibliothèque départementale ayant été assez structurant, il semblait souhaitable de le prolonger de quelques années.

Cette première étape du projet d'établissement avait, en effet, permis de renforcer les synergies en interne (développement de projets culturels transversaux, nouvelle organisation du service, meilleure coordination de l'information et de l'action permettant à chacun d'être dans un confort de travail, séminaire de conception des gros chantiers comme le portail numérique, gestion globale du service responsable et moins informelle...) et d'entrevoir les axes de progrès avec les partenaires de la bibliothèque départementale (renforcement des mises en réseau culturelles et professionnelles, attention renforcée sur l'accompagnement aux médiations, appui aux projets culturels de territoire, définition d'une offre de services participative...). Il avait permis également de déployer une véritable stratégie de développement de la lecture publique dans le département, exigeante et ambitieuse, étoffant les partenariats, contribuant à une plus grande cohérence territoriale et favorisant un accès plus large à la culture, aux nouvelles technologies et au multimédia sur le territoire des Bouches-du-Rhône.

Aussi, la bibliothèque départementale entendait-elle désormais tracer deux axes d'évolution : renforcer la transversalité et la coopération d'une part, et améliorer la gestion interne tout en tenant compte des évolutions du métier, d'autre part. Au-delà de ces deux axes de fond, elle s'attacherait, par ailleurs, tout particulièrement à conduire plusieurs chantiers prioritaires (portail documentaire, médiations numériques, développement des territoires...) afin de dessiner un peu plus les contours des bibliothèques de demain non seulement comme espaces de savoirs multiples, de rencontre et de brassage des publics et de médiations diverses, ouverts aux nouveaux usages, mais aussi comme creuset pour les services innovants, et lieu porteur d'initiatives citoyennes et solidaires. En effet, la bibliothèque départementale réalise un travail d'appui, de partenariats, de développement, d'accompagnement de proximité mais aussi de prospective pour un métier en pleine mutation.

L'ORGANISATION DU SERVICE, LA FORMALISATION DES MÉTHODES DE TRAVAIL ET LE SUIVI D'ACTIVITÉ

+++++

RÉORGANISATION DES SERVICES DE LA BIBLIOTHÈQUE

Les actions initiées dans le cadre du projet d'établissement ont bénéficié de la nouvelle organisation en deux départements : département des collections, et département de l'action culturelle et des publics qui, depuis 2009, rend visible l'orientation et l'ambition de la politique départementale de développement de la lecture publique sur le territoire. Les missions transversales de ces deux départements ont été renforcées afin de mieux prendre en compte l'évolution des bibliothèques municipales du territoire. Par ailleurs, le rattachement de la mission livre et édition au département de l'action culturelle et des publics en 2009 a permis de favoriser le développement de projets autour du livre via les structures associatives, institutionnelles ou entrepreneuriales de la chaîne du livre.

Accompagnement du changement

Afin d'adapter l'organigramme actuel à la poursuite du projet d'établissement, un conseil en organisation a été sollicité auprès de la direction du contrôle de gestion du conseil général car le travail d'écoute, d'état des lieux, de projection vers une nouvelle organisation, de production d'outils partagés (procédures, gestion des données du réseau, statistiques, planning général...), de concertation, était important, l'objectif étant d'évoluer en faveur d'une proximité et d'un accompagnement des bibliothèques. Pour cela, associer les agents de la bibliothèque départementale à cette réflexion s'avérait de nouveau indispensable afin de permettre compréhension des enjeux et adhésion aux évolutions en cours.

Au-delà de la formalisation du projet d'établissement, de son bilan et des perspectives d'évolution de la bibliothèque départementale à l'horizon 2014, il importait également de formaliser les méthodes de travail et de suivre les activités réalisées par les adjoints au sein de leur département, par les responsables de secteur au sein de leur équipe et par les porteurs de projet désignés pour piloter des actions jugées prioritaires, déclinaisons opérationnelles du projet d'établissement.

définir un cadre de travail et organiser des réunions régulières

Si la conduite du changement suppose de formaliser des documents pour clarifier le sens de l'action publique, il est tout aussi important d'accompagner les agents dans leurs préoccupations, leurs questionnements, de clarifier leurs objectifs, de se redonner un cadre de travail parfois oublié, de s'assurer de l'évolution du projet d'établissement. La bibliothèque départementale a ainsi mis en place des réunions régulières au sein du service et une fois par an avec le réseau des bibliothèques afin de suivre et de rendre compte de la mise en œuvre du projet d'établissement.

des séminaires d'équipe

Sur des moments clés dans la conduite du changement tels que le bilan du projet d'établissement, la nouvelle desserte et la mise en place du portail, plusieurs séminaires d'équipe ont été organisés afin de permettre aux agents de la bibliothèque départementale de débattre et d'échanger en toute sérénité, d'enrichir le dialogue sur les avancées effectuées, les ajustements à opérer, les nouvelles orientations à prendre et les services innovants à mettre en place. Ce management participatif est indispensable à la construction d'une culture commune et d'une vision partagée, même s'il n'y suffit pas toujours.

redéfinir un plan de communication interne

Par ailleurs, dans le cadre du plan de communication interne de la bibliothèque départementale, plusieurs actions ont également été mises en œuvre. De fait, la communication interne joue un rôle incontournable dans la diffusion et l'explicitation de la stratégie de développement de la bibliothèque auprès de tous. Ferment de la culture d'organisation, elle favorise également la mobilisation de tous les acteurs autour des missions et des objectifs de la bibliothèque et renforce leur sentiment d'appartenance ainsi que leur implication. Mieux informés, les agents sont également plus à même de s'adapter aux changements du métier, parfois d'en être pleinement acteurs.

STRUCTURER POUR AVANCER ENSEMBLE

+++++

LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE PROJET

De nouvelles procédures de travail ont été mises en place et de nouveaux outils créés afin d'inscrire la démarche projet au cœur des actions menées par l'équipe de la bibliothèque départementale : organisation de groupes projet sur de nombreux chantiers (politique documentaire hybride, nouvelle desserte, bibliothèque numérique et portail documentaire, veille professionnelle...) ; rédaction de fiches sur les actions jugées prioritaires afin de les décrire, de déterminer les étapes de leur mise en œuvre, de définir les objectifs visés, d'identifier les publics visés et de préciser les indicateurs de réussite quantitatifs et qualitatifs, clarification des procédures de communication entre le département des réseaux et des ressources documentaires (ex-département des collections) et celui de l'action culturelle et des publics, de manière à renforcer la transversalité.

DES OUTILS DE COORDINATION

Dans un souci permanent d'enrichir la programmation culturelle de la bibliothèque, plusieurs autres outils de coordination et d'évaluation ont été créés. Des enquêtes de publics ont, dans le même temps, été menées pour mesurer la satisfaction des usagers, notamment à l'issue des manifestations culturelles ou des ateliers programmés. Dans le cadre de l'amélioration continue du service, des tableaux de bord touchant les diverses fonctions administratives (budget/ressources humaines/communication...) ont été élaborés avec l'arrivée d'un nouveau encadrant sur ce domaine.

LA FORMATION ET LES OUTILS DE LA DÉMARCHE PROJET

Afin de fédérer les agents de la bibliothèque départementale autour des orientations stratégiques et des objectifs opérationnels pris en matière de développement de la lecture publique sur le territoire des Bouches-du-Rhône, un travail important de formation et d'accompagnement a été effectué et se poursuit. Un plan d'adaptation et de développement des compétences assez large est mis en œuvre pour l'ensemble des personnels :

formation intra par métier ou fonction (formation de formateur, d'animateur de territoire, de rédacteur multimédia), large ouverture des formations inter pour le développement des compétences individuelles. Globalement, il s'agit davantage de formations liées au savoir-faire et au savoir-faire relationnel (posture d'accompagnement, communication professionnelle institutionnelle, travail en équipe et en mode projet...).

D'autre part, les cadres intermédiaires ont suivi une formation en management. L'objectif de cette formation était de renforcer les compétences d'encadrement, de développer des compétences en gestion de projet et en coordination, pilotage, animation de réseau et d'équipe. Dans la droite ligne de l'accompagnement sur mesure dont ont bénéficié ces cadres en 2008-2009, une formation en direction des assistants-bibliothécaires a été organisée dans le domaine de la gestion de projet en 2011-2012. L'objectif était de permettre à ces derniers, dans un premier temps, de se positionner comme pilote de projet opérationnel et de mettre en place une communication adaptée ; et dans un deuxième temps, d'intégrer les apports de la méthodologie de projet pour structurer l'activité et décliner le projet d'établissement au niveau opérationnel. En effet, pour réussir le changement, l'encadrement intermédiaire a renforcé son rôle d'animation et de conduite de projet.

Au-delà de ces formations, le travail de délégation des actions se poursuit, notamment par une réflexion sur l'élaboration d'outils communs pour gagner en cohérence interne, en pertinence dans les réponses apportées aux usagers en termes de service public, et en efficience.

VERS UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE

+++++

En d'autres termes, une conduite du changement réussie implique non seulement au préalable de clarifier le sens de l'action, de partager des valeurs communes, de préciser les objectifs stratégiques et opérationnels à travers un projet d'établissement mais aussi de mettre en exergue la valeur du facteur humain comme moteur essentiel de toute évolution, et celle du travail collaboratif et collectif.

Au-delà d'un management participatif et par mode projet, la mise en œuvre d'un management apprenant où chacun est entendu et valorisé dans une

relation de confiance, où chacun est accompagné dans son activité professionnelle, où chacun est encouragé à produire du savoir, véritable levier stratégique pour opérer les adaptations nécessaires, est indispensable.

La co-construction d'un projet d'établissement, intégrant les changements environnementaux, maîtrisant les zones d'incertitude grâce à une veille stratégique et une activité prospective pour produire des actions innovantes, relève en quelque sorte d'une intelligence collective. Démarche que la bibliothèque départementale engage pleinement dans toutes ses composantes. Il s'agit d'apprendre pour mieux agir.

4

CONSTRUIRE UN ÉQUIPEMENT : UNE OCCASION PRIVILÉGIÉE DE REPENSER L'ORGANISATION DE TRAVAIL

par
Martine
Blanchet

Dans le cadre de sa politique de développement et d'aménagement culturels, Colomiers, ville de 35 000 habitants située dans l'agglomération toulousaine, s'est engagée en 2004 dans la réalisation d'un équipement inédit intégrant au sein d'un même bâtiment de 5 840 m² une médiathèque et un centre d'art contemporain.

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 évolutions à venir : c'est un levier privilégié pour penser autrement l'existant.

Mais au-delà, comment intégrer, dans des organisations de travail appelées à se renouveler en permanence, le changement dans un processus continu ? Comment l'inscrire dans une vision cohérente du fonctionnement à venir, sans pour autant tomber dans l'illusion du mouvement, dont notre époque est si friande ? Quelle organisation spécifique inventer pour un équipement à double vocation, la promotion de la lecture publique d'un côté, la diffusion de l'art contemporain de l'autre ? Comment prendre en compte des univers culturels et professionnels différents, créer des outils de travail communs, permettre des échanges de pratique fructueux, au service d'une offre de service articulée ? Tels sont les questionnements qui ont animé le projet.

LES GRANDS AXES DU PROJET

+++++

Il existait au sein de l'équipe en poste une attente forte de changement à la faveur de la construction du nouvel équipement. Mais cette attente et surtout ses implications restaient relativement vagues : c'est progressivement que les principes structurant le fonctionnement du futur équipement se sont dégagés, au fur et à mesure de l'avancée du projet, et se sont

traduits dans l'écriture d'un projet d'établissement. Ils peuvent se résumer de la manière suivante :

- concevoir un projet d'établissement global : il s'agissait de penser ensemble et en interaction la médiathèque et le centre d'art, ce qui imposait de donner à l'équipement une identité culturelle unique, et marquée. Au regard de l'histoire culturelle du territoire, où existait depuis plus de vingt ans un festival de la bande dessinée, au regard également des missions des deux institutions parties prenantes au projet, c'est autour des images et écritures contemporaines qu'une identité commune a pu être bâtie, avec un parti pris nettement affiché en faveur de la jeune création et des cultures numériques ;
- placer les notions d'usager, de public intergénérationnel, et de médiation au cœur du projet ;
- établir un mode d'organisation transversal, à rebours d'un fonctionnement sectorisé (secteur adulte, jeunesse, etc.), ou organisé par mission ;
- dans tous les aspects qui viennent d'être énumérés, s'inscrire très fortement dans la conception du lieu proposée par l'architecte, Rudy Ricciotti : un espace ouvert ;
- construire le projet sur le long terme, ce qui nécessitait dès son origine d'impliquer fortement les équipes, et toutes les équipes, en favorisant une culture partagée, notamment grâce à la formation continue¹, une organisation transversale du travail², et des outils permettant des (ré)évaluations et (ré)ajustements réguliers des activités et des fonctions de chacun.

1. Voir la contribution de Martin Mouchard : « Le levier de la formation : outils, méthodes ».

2. Voir la contribution de Christophe Pérales : « Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres ».

L'ESPACE ARCHITECTUREL : UN LIEU OUVERT

+++++

Les espaces publics conçus par la maîtrise d'œuvre reposent sur la notion d'unité de lieu. Ce sont donc des espaces ouverts, organisés sur deux grands plateaux, coiffés par une casquette en béton, et donnant sur un atrium délimité par des poteaux de grande hauteur et surmonté d'une verrière. Ces deux plateaux ouverts s'enrichissent de plusieurs espaces partagés destinés à faire vivre une programmation riche et diversifiée : salle de conférences, atelier multimédia, auditorium, atelier artistique, *piccolo* conte, salle de réunion.

Cette même volonté de décloisonnement se retrouve dans la conception des espaces internes organisés en *open space*, sans aucun bureau individuel. Cette configuration, souvent critiquée, favorise pourtant nettement le travail d'équipe, l'échange et à la transversalité, à condition qu'une attention particulière soit portée à l'aménagement des lieux, et que chacun cherche à vivre son espace professionnel en portant attention à autrui.

LA CONSTITUTION DE LA COLLECTION ET LA PRÉFIGURATION DU CENTRE D'ART

+++++

Dans la perspective du futur établissement, la collection de la médiathèque a été totalement revisitée et enrichie. Cette étape n'a pas seulement permis de construire une véritable politique documentaire, elle a été un levier de changement au sein de l'équipe et a fortement contribué à faire évoluer ses représentations de la bibliothèque et des publics. Jusqu'alors, le réseau de lecture publique était composé de petites bibliothèques de quartier proposant uniquement des imprimés, chacune établissant sa propre politique d'acquisition, parfois redondante avec celle des autres membres du réseau, malgré le partage d'un outil commun depuis une première informatisation en 1999.

Pour laisser à chaque usager la possibilité de choisir le document le plus adapté à ses attentes ou ses besoins, le parti pris a été de construire

une collection organisée en pôles thématiques, tous supports jusqu'aux ressources numériques, et sans distinction des catégories d'âge dans la production éditoriale (enfants, adultes et jeunesse). Chacun des pôles³ s'est vu associer un référent, ce qui a permis à ce dernier d'acquérir un domaine d'expertise dans un champ de la connaissance, en se familiarisant avec l'ensemble des supports, et en intégrant toute la diversité des publics et des niveaux de lecture : une démarche transversale qui impliquait de penser chaque fonds en fonction des publics et dans la visée d'une programmation de médiation culturelle en prise avec la sociologie du territoire.

Dans ce chantier, les agents concernés ont été accompagnés *via* des temps de formation et par la mise en place d'outils construits au sein de groupes de travail.

Parallèlement, au cours des quatre mêmes années préparatoires, une programmation de préfiguration a été élaborée pour le centre d'art, qui a permis de définir le rythme des événements et de rendre lisible les grandes orientations du projet artistique et de médiation du futur lieu, comme de poser les premiers jalons de l'identité spécifique de l'équipement, et la politique de communication adaptée.

LES RESSOURCES HUMAINES : UNE DÉMARCHE D'ORGANISATION APPRENANTE

+++++

UN ORGANIGRAMME REPENSÉ ET UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT AMBITIEUSE

Un organigramme prévisionnel, construit selon une logique transversale, a été proposé et partagé dans la phase de mise en œuvre du projet, aux évolutions duquel il s'est adapté avec souplesse : initialement construit autour de cinq grandes entités, il comprenait à l'ouverture un grand service transversal et trois services spécialisés, coordonnés par une équipe de direction composée de cinq cadres de catégorie A :

3. Les pôles du Pavillon blanc : actualités, arts, bandes dessinées, littérature et langues, musique et voix, pitchouns, sciences, techniques et loisirs, société et civilisations. Site web du Pavillon blanc : < www.pavillonblanc-colomiers.fr >.

- un service ressources et moyens, commun à la médiathèque et au centre d'art, confié au directeur-adjoint, intégrant les fonctions administratives, logistiques (régisseur) et le service de l'accueil ;
- un service Pavillon blanc numérique, lié au défi de la médiathèque du xxi^e siècle ;
- un service art contemporain ;
- un service du développement documentaire incluant tous les référents des différents pôles.

Par ailleurs, une chargée de la coordination de l'action culturelle était rattachée à la directrice.

La fonction communication et développement des publics, qui constituait à l'origine un service en propre dans l'organigramme prévisionnel, est aujourd'hui assurée par une cellule communication rattachée directement à la Direction des affaires culturelles (DAC) de la collectivité.

Dès la mise en place opérationnelle du projet (2005), chaque membre de l'équipe en poste, soit 13 personnes issues du réseau de lecture publique existant ou de l'espace des arts d'alors, a pu émettre un souhait pour occuper un poste dans le futur organigramme, suivant son cadre d'emploi, ses compétences et ses centres d'intérêt. C'est donc à partir du positionnement de l'équipe de départ que les besoins à combler ont été définis et qu'une politique de recrutement a été mise en œuvre, de 2006 à 2011, suivant les étapes du projet. Les premiers recrutements ont porté sur les cadres de catégorie A de la médiathèque ainsi que sur l'équipe des référents des pôles documentaires.

À l'ouverture du lieu, en juin 2011, l'équipe se composait au final de 36 personnes, auxquelles s'ajoutait une équipe de vacataires correspondant à 2 équivalents temps plein (ETP). Plus de 70 % des agents présents aujourd'hui ont donc été recrutés pour le nouvel équipement. Ces recrutements portaient sur de nombreux profils spécialisés et qualifiés (50 % de

l'effectif), constituant une grande diversité de cultures professionnelles, au-delà des seuls univers du livre et de l'art contemporain⁴.

DES OUTILS DE GESTION DU PERSONNEL : PROFILS DE POSTE, ENTRETIENS D'ÉVALUATION ET BILAN COLLECTIF ANNUEL

LE PROFIL DE POSTE ET SON APPROPRIATION

Pour une bonne intégration dans l'équipe des nouveaux agents recrutés, la direction a fait le choix de fiches de poste dont les missions étaient systématiquement déclinées selon deux axes, le premier appelant une implication de l'agent dans le projet de nouvel équipement, le second assurant son intégration dans l'activité du réseau existant. La mise en place pour chaque agent d'un profil de poste dès le lancement opérationnel du projet a permis à l'ensemble des membres de l'équipe d'avoir une première représentation de son positionnement dans la future organisation comme de ses missions au cours de la phase projet, ce qui s'est avéré particulièrement précieux pour les référents de pôle, engagés dans un chantier long de quatre années, mais aussi dans le travail courant au sein du réseau existant. Ce parti pris de l'équipe de direction pour favoriser la construction et la cohésion de l'équipe a demandé à l'encadrement intermédiaire un important travail d'organisation (le réseau existant comprenant sept sites sur la commune), et la mise en place d'outils. Un dispositif d'appropriation collective a par ailleurs été systématiquement organisé, en deux temps complémentaires :

1. le responsable de service fixe à chaque agent un rendez-vous pour lui présenter sa fiche de poste ;
2. l'équipe de direction organise une réunion d'équipe où chaque agent présente lui-même ses missions aux autres membres de l'équipe.

Ce dispositif en miroir s'est avéré particulièrement fructueux dans l'appropriation collective des missions de chacun.

4. Voir la contribution de Silvie Delorme : « D'autres métiers en bibliothèque universitaire : répondre plus efficacement aux besoins ».

L'ÉVALUATION ANNUELLE ET SA SYNTHÈSE

Située en fin d'année civile, l'évaluation annuelle, conçue comme un temps d'échange, permet de mesurer comment chaque agent se positionne dans son environnement professionnel, qu'il s'agisse de missions en mode projet ou en mode fonctionnement. Il permet également de recenser les souhaits de formation de chacun afin de constituer la base du plan annuel de formation de la structure. Enfin, il assure la mise à jour régulière des profils de poste ou leur inflexion temporaire, par exemple pour inscrire au programme de travail de l'agent des missions particulières pour une durée ponctuelle. Pour que l'exercice soit réellement productif, chaque évaluateur et chaque évalué s'accordent individuellement un temps de préparation qui favorise ensuite la qualité des échanges lors de l'entretien ; et par ailleurs, toujours en amont, l'équipe des évaluateurs se réunit pour partager le diagnostic de l'année écoulée et définir collectivement les objectifs communs de l'année à venir. Enfin, une fois conduits les entretiens d'évaluation, les évaluateurs se réunissent à nouveau pour dégager une synthèse de la campagne, synthèse qui permet de prendre en compte de nombreuses observations formulées par les agents mais également leurs propositions, non moins nombreuses.

LE BILAN COLLECTIF ANNUEL

Dès la phase projet, un bilan collectif annuel a été réalisé chaque année en juin. L'objectif était que chacun apporte son regard sur l'année écoulée, les autres membres de l'équipe adoptant une attitude d'écoute. Aujourd'hui, le nombre d'agents bien plus important qu'alors ne permet plus de réaliser ce bilan selon les mêmes modalités, mais le principe en a été conservé, en organisant désormais l'exercice en deux temps : cinq groupes de travail se réunissent selon les modalités originelles puis une synthèse est présentée par chaque groupe en plénière.

En intervenant à une autre période de l'année que les évaluations annuelles et la synthèse qui en découle, le bilan collectif annuel permet de ménager dans le cycle de travail une deuxième occasion de prendre du recul, en offrant à l'équipe la possibilité de suspendre le temps pour revisiter le quotidien et lui donner du sens, bref, d'opérer à intervalles réguliers un retour réflexif pour mesurer les infléchissements, fondés ou non, apportés par le

fonctionnement courant au projet initial : il apparaît ainsi aisé d'apporter des modifications collectivement construites et acceptées à l'organisation de travail, voire de modifier cette dernière ou de lui définir de nouvelles priorités. On entre ainsi dans une logique d'organisation apprenante.

LA FORMATION CONTINUE AU SERVICE DU CHANGEMENT

Se former individuellement et collectivement a été un facteur déterminant de réussite tout au long du projet, et reste aujourd'hui un outil essentiel de dynamisation de l'équipe et d'accompagnement au changement. Ce levier a été dès l'origine formalisé sous la forme d'un plan de formation annuel, articulé en trois volets :

- la formation collective sur site : durant la phase projet, cette modalité de formation se déclinait en quatre axes : traitement de la collection, accueil et notion de changement, logiciels et nouvelles technologies, management et projet d'établissement. Aujourd'hui, à la priorité définie par la structure (l'accueil et la médiation), viennent s'ajouter celles retenues chaque année par la collectivité, de nature plus managériale, à travers le plan de formation de la Direction des affaires culturelles (conduite de réunion, gestion du temps, etc.) ;
- la formation individuelle : dans la première phase du projet, la priorité a été donnée aux formations centrées sur la connaissance de l'édition et ses nouvelles modalités. L'approche des publics, la médiation, constituent aujourd'hui l'axe privilégié. Les stages de formation individuelle sont complétés par l'offre de journées professionnelles des acteurs du territoire, et par les formations de préparation aux concours assurées au sein de l'établissement ;
- la formation dispensée par des agents de la structure en direction de leurs collègues : ce type de formation est actuellement en plein essor, non pour des raisons économiques. Il permet en effet de valoriser les savoirs de chacun, et participe de l'homogénéisation des niveaux de compétences dans tous les domaines.

FAVORISER L'IMPLICATION DE TOUS ET CRÉER DU SENS

+++++

CONSTRUIRE LE PLANNING DE TRAVAIL

Travailler avec anticipation et organisation est une nécessité pour l'équipe de direction, d'autant plus que le temps de présence partagée collectivement se limite à deux demi-journées hebdomadaires. Le calendrier général de l'activité est donc structuré pour chaque service selon des plans de travail trimestriels, les plannings de service public, et un calendrier annuel des réunions et commissions transversales. Ces commissions se sont constituées lors de la phase projet autour de différentes thématiques (mobilier, informatique et multimédia, communication, déménagement et installation des collections sur le nouveau site). Leur contenu a évolué à la faveur de l'entrée en phase de fonctionnement, mais le principe en a été conservé, qui permet de garantir l'action coordonnée des différents services sur certains points clés :

- la programmation annuelle et la médiation ;
- le suivi du processus de labellisation Marianne⁵ ;
- suite aux bilans annuels de ces dernières années, deux nouvelles commissions ont été mises en place en 2014 : l'une portant sur la question du multimédia, l'autre sur la communication interne.

Le travail des commissions transversales repose sur l'analyse des bilans annuels et vise à formuler des propositions à la direction. Le référent de chaque commission présente en effet régulièrement à l'équipe de direction le résultat du travail du groupe. Les propositions émises sont analysées par l'équipe de direction qui évalue notamment leur fiabilité opérationnelle. Une fois validées, ces propositions sont présentées aux équipes

5. Voir la contribution de Carole Letrouit : « Entendre la voix de l'utilisateur : démarche qualité, enquêtes, groupes de paroles au SID de l'université Paris 8 ».

par les membres de la commission et les aspects opérationnels du projet sont intégrés aux plans de travail trimestriels⁶.

CRÉER DES OUTILS POUR L'ORGANISATION

Amener chacun à construire des outils organisationnels au service des besoins collectifs, chercher à mutualiser les compétences d'une équipe fortement qualifiée, ont constitué, dès la phase projet, des objectifs phares du management, dans une visée d'organisation apprenante. Le pari semble réussi : aujourd'hui, cette prise en charge par le collectif de l'organisation d'une part importante de son travail est devenue une culture et un état d'esprit partagés par tous, depuis la construction des outils jusqu'à leur suivi, leur évaluation, et leur réactualisation régulière.

Deux exemples peuvent illustrer cet état d'esprit :

- les outils de bureautique : le système bureautique de l'équipe-ment, structuré dès l'origine conformément à l'organigramme fonctionnel, a intégré dès la phase projet des outils de travail partagés, qu'ils soient spécifiques à une mission, ou communs à tous. Pendant toute la période de gestation du Pavillon blanc, ce système a ainsi permis de fluidifier la communication et d'assurer l'information homogène des sept sites alors existants. Enrichi au fil des différentes étapes du projet, ce système doit être revisité chaque année afin de demeurer une base de données la plus adaptée possible à la réalité évolutive du travail collectif ;
- les procédures : suite aux formations collectives suivies par les équipes, les agents ont formé des groupes de travail pour instruire la formalisation des procédures nécessaires au bon fonctionnement du travail commun, qu'il s'agisse de la chaîne de traitement du document⁷, de l'accueil et des services aux

6. Dernièrement, à partir des réflexions de la commission multimédia, est apparu le besoin de révisiter les acquis de l'équipe dans ce domaine. Chaque agent a ainsi répondu à un questionnaire dans le but de se situer par rapport à sa maîtrise de la question ; un cycle de formation interne a ensuite été assuré par un agent spécialisé en multimédia sur le dernier trimestre de l'année 2014.

7. Pour prendre ce seul exemple, ont ainsi été produits pour la bonne gestion de cette chaîne : un manuel de cotation, de catalogage, d'indexation, et d'équipement des documents, un thésaurus pour la fiction, une charte documentaire.

publics, du règlement intérieur ou du projet d'établissement. Aujourd'hui, c'est la réflexion autour de la labellisation Marianne qui porte depuis deux ans des améliorations substantielles aux procédures et démarches internes ainsi qu'aux méthodes de travail collectif.

Ainsi, après trois années de fonctionnement, chacun a trouvé sa place et son rôle dans cette organisation devenue apprenante, sans cesse en évaluation. Tout n'est pourtant pas simple : aujourd'hui, les conséquences du contexte économique des collectivités se font sentir pour l'établissement, avec par exemple une baisse des effectifs de 3,5 ETP en septembre 2014. Mais il y a à parier que la souplesse de fonctionnement acquise permettra à la structure de rebondir de façon plus réactive que d'autres organisations de travail. L'année 2015, qui sera l'occasion d'établir un bilan des trois premières années de fonctionnement du Pavillon et de recevoir une nouvelle commande politique, aboutira à la construction d'un nouveau projet d'établissement. Une fois de plus, la méthodologie choisie cherchera à valoriser l'implication de tous.

Un projet ne peut que rarement se développer selon les phases opérationnelles prévues voire validées à l'origine : comme le disait le vieil Héraclite, « Rien n'est permanent, sauf le changement », et il faut donc constamment se donner les moyens de s'adapter. Au-delà des outils, ce qui compte, c'est le temps : celui que l'on organise, que l'on rythme, celui qu'on donne à chacun pour s'approprier le changement, celui que l'on gagne en acceptant parfois, au début, apparemment, d'en perdre un peu. Pour l'équipe de direction, cet état d'esprit nécessite exigence et rigueur, la remise en question quotidienne de l'existant, et assez d'opportunisme et de générosité pour être à même de saisir au bond toute initiative émanant des équipes afin d'essayer, de manière sagement cadrée, de lui donner sa chance.

MÉMENTO*par Christophe Pérales*

Par souci d'efficacité, les formations au management, particulièrement peut-être dans le secteur public, prennent souvent la forme d'un catalogue de techniques et de méthodes, coupées de leur historicité et non problématisées. L'on a tenté ici de procéder tout à fait différemment :

- d'une part, en situant clairement la démarche de mise en œuvre d'une organisation apprenante par rapport à d'autres approches, qu'elle infléchit, critique, voire rejette : le souci excessif de la planification ou du *reporting* par exemple, la surqualité, le zéro défaut, ou les méthodes de gestion de projet héritées du monde industriel ;
- d'autre part, en soulignant le caractère historiquement construit des éléments caractéristiques des démarches visant à mettre en œuvre une organisation apprenante : ainsi que l'a montré en ouverture Nadia Tebourbi, la notion d'organisation apprenante a été dégagée à partir de l'observation de cas concrets, pris dans une période bien située de l'évolution des organisations de travail, et elle continue à faire l'objet d'une élaboration intellectuelle et de débats entre spécialistes.

L'on espère ainsi avoir évité l'écueil du livre de recettes, et bien plutôt tracé des pistes de réflexion au lecteur, que fourni un kit clé en main.

Reste qu'au-delà des interrogations encore ouvertes ou à ouvrir, se dégagent un certain nombre d'éléments communs aux démarches qui tentent aujourd'hui, dans le secteur des services – qu'elles revendiquent de viser la mise en œuvre d'une organisation apprenante ou pas –, de faire face à la nécessité de conduire le changement quasiment en continu :

- la volonté de responsabiliser les acteurs, notamment par l'instauration d'un mode de management participatif et délégitif, d'un droit à l'expérimentation et à l'erreur, ainsi que par la généralisation de la gestion de projet, à tous les niveaux de l'organigramme ;

- l'importance de la gestion des connaissances (*knowledge management*) et notamment de l'organisation d'une activité de veille stratégique et partagée entre l'ensemble des acteurs de l'organisation ;
- la critique de la programmation par objectifs, qui en morcelant l'action, tend à en faire perdre de vue le sens global, à surinvestir les activités de *reporting*, et porte à négliger l'attention due à l'environnement et à ses évolutions, qui peuvent être très rapides ;
- la pertinence des méthodes agiles de développement informatique, qui peuvent être appliquées avec profit hors du champ qui les ont vues naître ;
- l'intérêt d'un organigramme structuré par grandes fonctions transversales, et le moins étagé possible, afin de réduire la longueur des circuits de prise de décision et de favoriser la circulation ascendante et descendante de l'information ;
- le levier particulièrement précieux que constituent toutes les méthodes permettant d'inclure la parole de l'utilisateur dans le processus de changement (démarche qualité, enquêtes, *focus groups*...) ;
- le souci d'ouvrir la bibliothèque à d'autres regards : les bibliothécaires ne savent pas tout faire et doivent, afin eux-mêmes de se recentrer sur leurs missions, savoir s'adjoindre l'expertise d'autres spécialistes, venus d'autres métiers et univers professionnels ;
- l'accent mis dans le domaine de la formation continue moins sur l'apprentissage de contenus que de processus, notamment relationnels.

Levons pour finir un possible malentendu : travailler dans les directions et l'esprit résumés ci-dessus ne saurait aboutir à une dilution des responsabilités, dans un fantasme autogestionnaire que l'horizontalité un peu rapidement prêtée à l'Internet semble remettre aujourd'hui parfois en selle. Si le changement ne se décrète ni ne se programme, il s'accompagne et se conduit. Quelque ingrate et difficile qu'elle soit, la fonction de conducteur, plus que jamais, doit éminemment être assumée, dans toute sa rigueur étymologique.

SIGLES ET ACRONYMES

ABES

Agence bibliographique de l'enseignement supérieur

ABF

Association des bibliothécaires de France

BDP

Bibliothèque départementale de prêt

BIBAS

Bibliothécaire assistant spécialisé

BnF

Bibliothèque nationale de France

BMC

Bibliothèque municipale classée

BPI

Bibliothèque publique d'information

BU

Bibliothèque universitaire

CFCB

Centre de formation aux carrières des bibliothèques

CCTP

Cahier des clauses techniques particulières

DRH

Direction des ressources humaines

DSI

Département des systèmes d'information

DUT

Diplôme universitaire de technologie

ETP

Équivalent temps plein

GED

Gestion électronique de documents

ITRF

Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation

IUT

Institut universitaire de technologie

LMS

Learning Management System

LOLF

Loi organique relative aux lois de finances

LRU

Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

OAI

Open Archives Initiative ou initiative pour des archives ouvertes

OCLC

Online Computer Library Center

ORHION

Observatoire des organisations et ressources humaines sous l'impact opérationnel du numérique

SIGB

Système intégré de gestion de bibliothèque

SPAR

Système de préservation et d'archivage réparti

SWOT

Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats

GLOSSAIRE

Apprentissage par les pairs (ou *social learning*)

Développement des connaissances ou compétences par l'échange et la discussion entre pairs, notamment *via* des médias numériques.

Back log

En méthode agile, liste des histoires utilisateur (*user stories* : voir le terme histoire utilisateur) à réaliser. Chacune d'elles est affectée d'un nombre de points, déterminant sa valeur, conçue comme le rapport entre l'importance de sa réalisation d'un point de vue métier, et le coût de cette réalisation (en moyens humains et financiers).

Bottom-up

Voir pilotage participatif.

Certification

Procédure destinée à faire valider, par un organisme agréé indépendant, la conformité du système qualité d'une organisation à un référentiel officiel et reconnu (généralement normalisé).

Chef de produit (*product owner*)

En méthode agile, acteur métier (le bibliothécaire par exemple) formellement en charge de représenter dans le projet les intérêts des utilisateurs (profession-

nels ou usagers finaux) de l'application informatique à développer. Contrairement au rôle de chef de projet, qui prend fin une fois l'application lancée, la fonction de chef de produit perdure après la mise en production, tout au long du cycle de vie de l'application.

***Coaching* (ou *guidance*)**

Accompagnement professionnel personnalisé, s'adressant à un individu, un groupe, une organisation. Le *coaching* se distingue du mentorat et du conseil (*consulting*) : le coach est aux côtés de la ou des personnes coachées, là où le mentor est en position de surplomb, généralement dans un rapport senior/junior ; le *coaching* travaille à faire évoluer les comportements professionnels des individus, là où l'activité de conseil porte sur l'organisation de travail et son fonctionnement, notamment dans ses relations avec son environnement.

Co-construction du changement

Démarche participative de conduite du changement, qui substitue à la logique du « prévoir et contrôler » celle du « percevoir et ajuster », plus adaptée à des environnements eux-mêmes en transformation. Cette démarche implique que chaque membre de l'organisation de travail puisse trouver sa place

et exprimer sa valeur ajoutée dans la conduite du changement.

Cohésion d'un groupe, d'une équipe, d'une organisation

Qualité des interactions internes et externes d'un groupe, d'une équipe, d'une organisation, qui se manifeste par l'homogénéité et la pertinence de leur réponse aux pressions et attentes de leur environnement. La cohésion ne se décrète pas, elle se cultive et se construit par ajustements successifs, à travers des dispositifs ou espaces de régulation adaptés qui se démarquent autant du laxisme (chacun fait comme il veut) que du dirigisme (un seul dicte comment il faut s'y prendre).

Communauté de pratiques

Concept, dû à Étienne Wenger, qui tente de rendre compte de phénomènes d'apprentissage collectif réussis, parfois fort anciens comme le compagnonnage, en adoptant une vision de la gestion des connaissances (*knowledge management*) moins techniciste : dans la théorie des communautés de pratiques, ce qui prime, ce sont les interactions sociales au sein d'un groupe de personnes qui, travaillant ensemble (notamment aujourd'hui à travers des plates-formes en ligne : forums, intranets, extranets, etc., d'où le rôle confié aux *community managers*), sont conduites à inventer constamment des solutions aux problèmes rencontrés dans leur pratique professionnelle, et par là même, *via* le partage des expertises et des connaissances, à apprendre ensemble.

Trois éléments caractérisent pour Étienne Wenger les communautés de pratiques : une entreprise commune (dessein, objectif collectif), un engagement mutuel (chacun aide les autres membres de la communauté et est aidé par eux), un répertoire commun (termes, outils, routines, procédures, etc. partagés, permettant aux membres de la communauté de communiquer et de résoudre ensemble des problèmes, notamment ceux liés aux évolutions de l'environnement).

Culture de l'organisation

Ensemble de caractéristiques et de comportements appris ou hérités qui régule le travail de l'organisation. Cette culture procure un sentiment d'identité commune aux individus de l'organisation. Elle est spécifique et reconnaissable de l'extérieur.

Curation de contenus

Pratique qui consiste à sélectionner, éditorialiser et partager des contenus trouvés sur le Web. Ces contenus, qui peuvent être commentés, sont assemblés et présentés sur une plate-forme de curation (ex : Delicious, Netvibes, Storify, Scoop.it !, etc.). La curation apporte une réponse à l'infobésité, en faisant gagner du temps à l'internaute par le partage de contenus sélectionnés, thématiques, voire éditorialisés, et souvent difficiles à repérer *via* les moteurs de recherche.

Délégation de responsabilité

Mandat explicitement consenti à un agent pour l'exercice d'une responsabilité définie, dans un cadre précis et une temporalité bornée. La délégation ne désengage pas le délégant de sa responsabilité, et implique pilotage, suivi, et bilan ou décision finaux. Par la marge d'autonomie qu'elle laisse au délégué, elle ne se réduit pas au « faire faire » ; parce que le mandat est précisément défini, elle ne se confond pas non plus avec le « laisser faire ».

Démarche qualité

Ensemble de procédures visant à améliorer en continu, par itérations successives, les processus internes d'une organisation de travail. Une démarche qualité tend le plus souvent à obtenir puis conserver un label ou une certification qualité, mais au-delà de ces aboutissements, elle possède une valeur formatrice intrinsèque.

Encadrement intermédiaire

Ensemble des cadres agissant entre la direction générale de l'organisation, ou d'autres cadres, et les agents de terrain, ou d'autres cadres.

Évaluation initiale (diagnostique) / formative / certificative (sommativ)

L'évaluation diagnostique vise à appréhender le niveau des apprenants en début de formation, l'évaluation sommativ, à l'issue du processus d'apprentissage (cette évaluation finale est dite

certificative lorsqu'elle a pour objet d'effectuer une sélection, d'opérer un classement, ou de délivrer un diplôme ou un certificat). L'évaluation formative a quant à elle une visée pédagogique : réalisée au cours du processus d'apprentissage, elle a pour but d'identifier les difficultés de l'apprenant, pour tenter d'y remédier (on parle de « remédiation »).

Focus group

Voir groupe de discussion.

Gestion des connaissances (knowledge management)

Ensemble des initiatives, méthodes et techniques permettant d'identifier, analyser, mémoriser et partager les connaissances (internes : recherche et développement par exemple, ou externes : veille) des membres d'une organisation en vue d'atteindre un objectif fixé.

Gestion de projet

Méthode permettant de gérer un projet, c'est-à-dire « un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques », dans un budget défini (norme AFNOR X50-115). Sur un plan organisationnel, rares sont les organisations de travail structurées en fonction des seules équipes projet : généralement, l'on recourt à des organisations matricielles, permettant de croiser une organisation

fonctionnelle verticale (par exemple : département informatique, département des collections, département des services aux publics, etc.), et une organisation horizontale par projets ou produits (exemple : automatisation du prêt-retour des documents *via* la technologie RFID, création d'une bibliothèque numérique, etc.), autour d'équipes dédiées.

Groupe de discussion **(focus group)**

En sciences sociales, forme d'étude ou de recherche qualitative visant à déterminer (et analyser la construction de) la réponse d'un groupe déterminé (sociétal, culturel, professionnel, idéologique, etc.) et l'attitude qu'il adopte face à un produit, un service, un concept, un projet, etc.

Guidance

Voir *coaching*.

Histoire utilisateur (user story)

En méthode agile, description scénarisée d'une fonctionnalité informatique en référence à un cas d'usage précis, du point de vue de l'expérience de l'utilisateur (professionnel ou usager final).

Knowledge management

Voir gestion des connaissances.

Labellisation

Système de valorisation d'un produit ou d'un service qui garantit son respect de

certains critères (qualitatifs, environnementaux, sociaux...). L'obtention d'un label peut résulter d'une certification (voir ce terme), mais aussi du respect d'un cahier des charges, de la délibération d'un jury ou d'une commission spécialisée, de l'interrogation d'un panel de consommateurs ou d'utilisateurs finaux, ou encore de la combinaison de plusieurs de ces procédures.

Management participatif

Type de management qui tend à optimiser la collaboration du personnel, en réaction contre le taylorisme. En France, le management participatif a été le plus souvent associé à la direction par objectifs (DPO), au point que l'on a pu parler de direction participative par objectifs (DPPPO) : il s'agissait, toujours en réaction au taylorisme, de motiver les collaborateurs et les équipes en leur fixant des objectifs, assortis de moyens et de délais, mais en leur laissant une large autonomie quant au chemin à suivre pour les atteindre, plutôt que de fixer et superviser les tâches à accomplir dans les moindres détails. En toute rigueur, il convient toutefois de distinguer le management participatif de la D(P)PO, à laquelle l'on a souvent reproché :

- une focalisation excessive sur les activités de *reporting* (toutes les activités ne se prêtent pas à une évaluation au moyen d'indicateurs chiffrés) ;

- une tendance à parcelliser l'organisation du travail et à faire perdre de vue le sens de l'action (les objectifs d'une organisation ne se confondent pas avec la somme des objectifs de ses équipes ou des individus qui les composent) ;
- une obsession du résultat, qui conduit à négliger les processus et les apprentissages collectifs dont ils sont l'occasion (l'organisation est alors peu encline à développer la gestion des connaissances).

Métaplan

Méthode pour les réunions de créativité, qui consiste à faire émerger les idées des participants en les invitant à les exprimer sur de petites fiches cartonnées ou sur des Post-it (une idée par fiche ou Post-it) pour ensuite les mettre en commun et les organiser.

Organisation apprenante

Organisation ayant développé la capacité d'évoluer en permanence pour s'adapter aux transformations de son environnement, grâce à la participation active de tous ses membres dans l'identification et la résolution des problèmes liés au travail, et la capitalisation des processus de gestion des difficultés et conflits.

Pilotage participatif (*bottom-up*) / pilotage directif (*top-down*)

Dans un pilotage participatif (ou ascendant : *bottom-up*), la démarche prend

pour point de départ de la réflexion à conduire ou du projet à réaliser les initiatives des personnels ou groupes les moins élevés dans l'organigramme, charge à l'encadrement d'intégrer ces apports initiaux dans une vision globale et cohérente. Dans un pilotage directif (ou descendant : *top-down*), au contraire, l'initiative de la démarche est le fait de la direction, le reste de l'organisation étant chargé de mettre en forme, exécuter, développer, améliorer ce qui est prescrit.

Preuve de concept (*proof of concept* - POC)

Réalisation courte ou incomplète d'une méthode ou d'une idée pour démontrer sa faisabilité. La preuve de concept est donc moins aboutie qu'un prototype.

Processus relationnels

Nature et qualité des dynamiques relationnelles au sein d'un groupe ou entre des individus (par exemple, en analyse transactionnelle, gamme des séquences dommageables du triangle dramatique où les rôles de Victime, Persécuteur ou Sauveteur viennent parasiter les relations et la coopération, ou la résolution constructive des tensions ; ou à l'inverse, relations adultes déjouant les impasses du triangle dramatique).

Qualité empêchée

Le spécialiste en psychologie du travail Yves Clot désigne ainsi un cadre de travail où procédures et *reporting* priment

sur l'observation et l'adaptation aux mutations de l'environnement.

Référentiel de management

Ensemble de compétences et de principes de nature à définir et orienter le rôle, l'attitude et les comportements d'une personne en situation de responsabilité hiérarchique.

Reporting

Opération consistant à faire rapport régulièrement de son activité et de ses résultats auprès des organes dirigeants ou de sa hiérarchie.

Social learning

Voir apprentissage par les pairs.

Surqualité

Niveau de qualité réel supérieur au niveau de qualité requis, par l'applica-

tion ou la mobilisation de moyens disproportionnés au regard des objectifs à atteindre et de la politique générale de l'organisation.

Test d'ergonomie (*usability testing*)

Démarche visant à évaluer, en observant un utilisateur mis en situation dans un contexte d'utilisation spécifié, le degré selon lequel un lieu ou un service peut être utilisé, pour atteindre des buts définis, avec efficacité, efficience¹ et satisfaction.

Top down

Voir pilotage directif.

Usability testing

Voir test d'ergonomie.

User story

Voir histoire utilisateur.

1. Pour rappel, ce qu'en sciences de gestion on appelle la performance se définit en fonction de trois éléments : l'efficacité (rapport objectifs/résultats), la pertinence (rapport moyens/objectifs), et l'efficience (rapport moyens/résultats).

BIBLIOGRAPHIE¹

Argyris Chris, Schön Donald A., *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, De Boeck Université, 2002 (coll. Management).

Argyris Chris, *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterÉditions, 1995.

Argyris Chris, « Quand la bonne communication fait obstacle à l'apprentissage », in Ballay Jean-François (préf.), Cohen Laurence Paul (trad.), *Les meilleurs articles de la "Harvard Business Review" sur le management du savoir en pratique*, Paris, Éditions d'Organisation, 1994, pp. 151-182.

Chiva Ricardo, Grandío Antonio, Alegre Joaquín, "Adaptive and Generative Learning: Implications from Complexity Theories", *International Journal of Management Reviews*, 2010, Vol. 12, Issue 2, pp. 114-129.

Edmondson Amy C., Moingeon Bertrand, "From Organizational Learning to the Learning Organization", *Management Learning*, 1998, Vol. 29, n°1, pp. 5-20.

Ermine Jean-Louis, *La gestion des connaissances*, Paris, Hermès Science publications, Lavoisier, 2003.

Ferrary Michel, Pesqueux Yvon, *Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*, Paris, Économica, 2006 (coll. Gestion. Série Politique générale, finance et marketing).

Garvin David A., Edmondson Amy C., Gino Francesca, "Is Yours a Learning Organization?", *Harvard Business Review*, 2008, Vol. 86, Issue 3, pp. 109-116.

Giquel Florence, Idey Aref, Diallo Alpha (collab.), *Le projet collaboratif 2.0 : pour mobiliser la documentation au service de l'entreprise*, Paris, ADBS Éditions, 2010 (coll. L'essentiel sur).

Jacquinet Marie-Christine (dir.), *Créer des services innovants. Stratégies et répertoire d'actions pour les bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2011 (coll. La Boîte à outils ; 23).

Lambert Gilles, Ouedraogo Noufou, « Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise », *Revue*

1. Il convient ici de remercier tout particulièrement Nadia Tebourbi, à qui cette bibliographie doit beaucoup.

française de gestion, 2010, Vol. 36, n° 201, pp. 65-85.

Landier Hubert, *Vers l'entreprise intelligente : dynamique du changement et mutation du management*, Paris, Calmann-Lévy, 1991.

Lesca Humbert, *Veille stratégique : la méthode L.E.SCAning*, Colombelles, Éditions EMS, 2003 (coll. Gestion en liberté).

Mack Manfred, « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1995, pp. 43-48.

Maniam Vikineswaran A., "The Link between Managers' Career Success Perceptions and the Learning Organization", *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, 2013, Vol. 10, Issue 1, pp. 67-78.

March James G., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 1991, Vol. 2, n° 1, pp. 71-87.

Morel Christian, *Les décisions absurdes : sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard, 2002 (coll. Bibliothèque des sciences humaines).

Morel Christian, *Les décisions absurdes, 2 : comment les éviter*, Paris, Gallimard, 2012 (coll. Bibliothèque des sciences humaines).

Örtenblad Anders, "Toward a Contingency Model of How to Choose the Right Type of Learning Organization", *Human Resource Development Quarterly*, 2004, Vol. 15, Issue 3, pp. 347-350.

Robbins Stephen P., DeCenzo David A., Gabillet Philippe (éd.), *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*, Paris, Pearson Education France, 2004.

Senge Peter, *La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris, First, 1991.

Srithika T. M., Bhattacharyya Sanghamitra, "Facilitating Organizational Unlearning using Appreciative Inquiry as an Intervention", *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 2009, Vol. 34, Issue 4, pp. 67-77.

Stewart Thomas A., *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*, New York; London; Toronto: Doubleday-Currency, 1997.

Takeuchi Hirotaka, Nonaka Ikujiro, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press, 1995.

Taleb Nassim Nicholas, *Antifragile : les bienfaits du désordre*, Paris, Les Belles Lettres, 2013.

Taleb Nassim Nicholas, *Le cygne noir : la puissance de l'imprévisible*, Paris, Les Belles Lettres, 2008.

Veltz Pierre, Zarifian Philippe, « Travail collectif et modèles d'organisation de la production », *Le travail humain*, 1994, t. 57, n° 3, pp. 239-249.

Vergonjeanne François, *Coachier les groupes et les organisations : avec la théorie organisationnelle d'Éric Berne*, TOB, Paris, InterÉditions, 2010 (coll. Développement personnel et accompagnement).

Virtainlahti Sanna, Moilanen Raili, "Sharing Tacit Knowledge in Organisations - A Challenge in Managing Young and Ageing Employees", *EBS Review*, 2005, Issue 20, pp. 110-120.

Von Krogh Georg, Ichijo Kazuo, Nonaka Ikujiro, *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, New York: Oxford University Press, 2000.

Wenger Étienne, *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, New York; Port Melbourne: Cambridge University Press, 1999 (coll. Learning in doing).

Yang Baiyin, Watkins Karen E., Marsick Victoria J., "The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement and Validation", *Human Resource Development Quarterly*, 2004, Vol. 15, Issue 1, pp. 31-55.

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Encadré. Les cinq disciplines de l'organisation apprenante selon Peter Senge (1991)

Tableau. Évolution par essai-erreur du dispositif d'ouverture en soirée à la BUA

Tableau. Le dispositif collaboratif : ouverture partielle ou totale ?

Schéma. Les 5 étapes de la veille

Encadré. Des outils pour le ciblage de la veille

Encadré. Les phases de création du dispositif de collecte

Encadré. Les outils d'interprétation de l'information

Encadré. Un exemple de diffusion de la veille

Encadré. L'Education Advisory Board de Washington : points principaux

Encadré. Du *subject librarian* au *liaison librarian*

Encadré. Les ressources humaines à la BUL

Schéma. Énergie planifiée / énergie émergente : deux polarités pour une dynamique

Encadré. Les quatre valeurs fondamentales de la méthode agile

Encadré. Les douze principes du Manifeste agile

Encadré. Les missions d'ORHION

Figure. Faire coexister les temporalités

Encadré. ORHION : un OVNI bien concret

LISTE DES AUTEURS

Luc Bellier

Coordinateur informatique du département de la conservation, *Product owner** des chaînes de numérisation, Bibliothèque nationale de France (Paris)

Martine Blanchet

Directrice du Pavillon blanc, médiation/centre d'art de Colomiers

Brigitte Bodet

Responsable du bureau études et accompagnement du département des systèmes d'information, Bibliothèque nationale de France (Paris)

Amélie Church

Responsable du Pôle des bibliothèques des sciences de l'homme de l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines jusqu'en 2013, actuellement responsable de la coordination des bibliothèques et des services à l'université Paris Sorbonne

Nathalie Clot

Directrice de la Bibliothèque universitaire d'Angers

Sophie Danis

Directrice des bibliothèques municipales de Versailles

Silvie Delorme

Consultante pour Silvie Delorme Inc. (Québec)

Louise Fauduet

Chef du service multimédias du département de l'audiovisuel, Bibliothèque nationale de France (Paris)

Marie-Hélène Géroutet

Responsable du service Bibliothèque numérique, SCD de l'Université Lille 1

Enrica Harranger

Adjointe à la responsable de la bibliothèque universitaire de Saint-Quentin-en-Yvelines, chargée des services aux publics (jusqu'en août 2014), responsable de la formation des usagers pour cette bibliothèque et de la formation des personnels pour la Direction des bibliothèques de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Gildas Illien

Directeur du département de l'information bibliographique et numérique, Bibliothèque nationale de France (Paris)

Carole Letrouit

Directrice du SCD de l'université Paris 8

Martin Mouchard

Consultant-formateur et *coach* en organisation, SARL Sinaporie (Pantin)

Christophe Pérales

Directeur-adjoint de la Bibliothèque universitaire des langues et civilisations (BULAC, Paris)

Matthieu Rochelle

Directeur de la Bibliothèque départementale des Bouches-du-Rhône, chargé de mission pour le livre et l'édition (Marseille)

Nadia Tebourbi

Enseignante – chercheuse au Laboratoire de recherche en management (LAREQUOI) à l'Institut supérieur de management de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Secrétariat d'édition :
Silvia Ceccani

Mise en page :
Cédric Vigneault

Conception graphique :
atelier Perluette, 69001 Lyon.
< <http://www.perluette-atelier.com> >

Avril 2015

dépôt légal : 1^{er} semestre 2015

Dans la même collection, à paraître

+++++

BAO #33 (2015)

Construire des pratiques participatives dans les bibliothèques

sous la direction de Raphaëlle Bats

Déjà parus

+++++

BAO #31 (2014)

Ouvrir plus, ouvrir mieux : un défi pour les bibliothèques

sous la direction de Georges Perrin

BAO #30 (2014)

Produire des contenus documentaires en ligne : quelles stratégies pour les bibliothèques ?

Sous la direction de Christelle di Pietro

BAO #29 (2014)

Intégrer des ressources numériques dans les collections

sous la direction de Géraldine Barron et Pauline Le Goff-Janton

BAO #28 (2013)

Favoriser l'insertion professionnelle et l'accès à l'emploi : les atouts des bibliothèques

sous la direction de Georges Perrin

BAO #27 (2012)

Faire connaître et valoriser sa bibliothèque : communiquer avec les publics

sous la direction de Jean-Marc Vidal

BAO #26 (2012)

Apprendre à gérer des collections patrimoniales en bibliothèque

sous la direction de Dominique Coq

BAO #25 (2012)

Développer la médiation documentaire numérique

sous la direction de Xavier Galaup

LA BOÎTE À OUTILS

Les manuels de cette collection visent à fournir aux professionnels des ouvrages pratiques pour conduire des projets bibliothéconomiques d'actualité concernant aussi bien des bibliothèques publiques que des bibliothèques universitaires ou de recherche. Écrit à plusieurs mains, chaque volume est coordonné par un professionnel des bibliothèques.

Catherine Jackson

directrice de la collection



+++++

PRESSES DE L'enssib

École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques

17-21 boulevard du 11 novembre 1918

69623 Villeurbanne Cedex

Tél. 04 72 44 43 43

Fax 04 72 44 43 44

< <http://www.enssib.fr/presses> >

Déjà parus

+++++

BAO #24 (2011)

Mener un projet international : bibliothèques françaises et coopération internationale
sous la direction de Raphaëlle Bats

BAO #23 (2011)

Créer des services innovants. Stratégies et répertoire d'actions pour les bibliothèques
sous la direction de Marie-Christine Jacquinet

BAO #22 (2011)

Mener l'enquête ! Guide des études de publics en bibliothèque
sous la direction de Christophe Evans

BAO #21 (2010)

Communiquer ! Les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes
sous la direction de Jean-Philippe Accart

BAO #20 (2010)

Mettre en œuvre un service de questions-réponses en ligne
sous la direction de Claire Nguyen

BAO #19 (2010)

Numériser et mettre en ligne
sous la direction de Thierry Claerr et Isabelle Westeel

BAO #18 (2009)

Mettre en œuvre un plan de classement
sous la direction de Bertrand Calenge

BAO #17 (2009)

Favoriser la réussite des étudiants
sous la direction de Carine El Bekri-Dinoird

BAO #16 (2008)

Gérer les périodiques
sous la direction de Géraldine Barron