

Diplôme national de master

Domaine - sciences humaines et sociales

Mention - sciences de l'information et des bibliothèques

Parcours - politique des bibliothèques et de la documentation

Conduire le changement dans une bibliothèque d'enseignement supérieur en déménagement : entre recherche de continuité et ruptures

Auteur : Jules HAWKINS

Sous la direction de Elisabeth Noël

Responsable du diplôme COBD et co-responsable du Master PBD - enssib

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier toutes les personnes que j'ai eu l'occasion d'interroger dans le cadre de ce mémoire. Ces interactions ont été précieuses et m'ont aidé à enrichir ma réflexion et à façonner mon travail.

Toute ma gratitude également à mes collègues, avec qui j'ai passé cette année d'alternance et de rédaction de mémoire.

Je tiens aussi à remercier les personnes qui m'ont encadré pendant cette année : Louis-Gilles PAIRAULT qui m'a aidé à définir le sujet et à prendre une bonne direction, Fabienne HENRYOT dont les retours sur mon travail de mi-parcours m'ont éclairé, et Elisabeth NOËL qui a repris la direction de mon mémoire et qui, par son aide et son soutien, m'a permis de terminer ce travail.

Je tiens à remercier mes proches, et particulièrement Chloé, sans qui rien n'aurait été possible.

Résumé : ce travail est un mémoire d'étude de master 2 Sciences de l'Information et des Bibliothèques, parcours Politique des Bibliothèques et de la Documentation à l'Enssib. Reposant sur une étude bibliographique et une enquête de terrain, ce travail a pour objectif d'étudier la conduite du changement dans le cadre d'un déménagement de bibliothèque d'enseignement supérieur. Ce travail universitaire a également une portée professionnelle, en essayant d'identifier des outils, des pratiques et des postures pouvant aider les managers à accompagner leurs équipes lors d'un déménagement de bibliothèque.

Descripteurs : déménagement / conduite du changement / changement / déménagement de bibliothèque / fusion de bibliothèque / déplacement de bibliothèque / déplacement de collection / état des lieux de déménagement / bien-être au travail / accompagnement au changement / construction de bibliothèque / rénovation de bibliothèque / reconstruction de bibliothèque

Abstract : this work is a thesis for the Master 2 Information and Library Sciences, Library and Documentation Policy course at Enssib. Based on a bibliographical study and a field survey, the aim of this work is to study change management in the context of a higher education library move. This academic work also has a professional scope, by attempting to identify tools, practices and postures that can help managers support their teams during a library move.

Keywords : moving / change management / change / library move / library merger / library relocation / collection relocation / moving inventory / well-being at work / library construction / library renovation / library reconstruction

Droits d'auteurs



Cette création est mise à disposition selon le Contrat : « Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France » disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr> ou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS	7
INTRODUCTION.....	9
LA CONDUITE DU CHANGEMENT APPLIQUEE	15
AUX BIBLIOTHEQUES EN DEMENAGEMENT	15
Introduction à la conduite du changement.....	15
<i>Qu'est-ce que la conduite du changement ?.....</i>	<i>15</i>
<i>Vers une organisation apprenant à gérer le changement.....</i>	<i>15</i>
<i>La gestion du changement en contexte public ou privé : quelles différences, quelles attitudes ?.....</i>	<i>16</i>
Méthodologie	16
<i>Les projets étudiés</i>	<i>17</i>
<i>L'enquête menée.....</i>	<i>19</i>
Comment sont menés les projets ?	21
<i>Reconstruire une bibliothèque.....</i>	<i>22</i>
<i>Les bibliothèques qui déménagent définitivement et/ou changent de localisation et de locaux.....</i>	<i>23</i>
<i>Déplacement d'une partie des collections.....</i>	<i>24</i>
LE DEMENAGEMENT VECU PAR LES PERSONNELS ET LES PUBLICS	25
Pour les personnels	25
Pour les responsables.....	28
Pour les publics.....	29
Deux profils types	31
INCIDENCES DU MANAGEMENT ET DES OUTILS MANAGERIAUX DANS UN DEMENAGEMENT	35
Comment être ?	35
Comment se faire chef d'orchestre ?.....	36
<i>La communication, outil de valorisation.....</i>	<i>37</i>
<i>Les moyens matériels</i>	<i>38</i>
<i>La formation.....</i>	<i>38</i>
<i>Les compétences</i>	<i>39</i>
<i>Le bien-être au travail</i>	<i>39</i>
<i>Outils organisationnels</i>	<i>40</i>
<i>Idée innovante d'organisation à réutiliser</i>	<i>41</i>
Et après, que faire ? Envisager la suite, anticiper l'après coup.....	41
Note finale sur les <i>learning center</i>, l'occasion d'évoquer l'<i>advocacy</i>... ..	42

CONCLUSION	45
SOURCES.....	47
BIBLIOGRAPHIE.....	51
ANNEXES.....	55
GLOSSAIRE.....	61
TABLE DES MATIERES.....	63

Sigles et abréviations

BU : Bibliothèque Universitaire

BUP ou BP : Bibliothèque Universitaire Provisoire ou Bibliothèque Provisoire

BUPE : Bibliothèque Universitaire Professorat Éducation

CDD : Contrat à Durée Déterminée

DCB : Diplôme des Conservateurs des Bibliothèques

ENS : École Normale Supérieure

SCD : Service Commun de Documentation

SHS : Sciences Humaines et Sociales

SIGB : Système Intégré de Gestion de Bibliothèque

INTRODUCTION

« Rien n'est permanent, sauf le changement ».

Héraclite d'Éphèse, philosophe grec du VI^e siècle avant notre ère

Cette citation des *Fragments* montre – dans un relativisme éminemment énigmatique – comment le changement est un concept-clé depuis l'Antiquité. Tout change. Tout doit changer pour survivre : nature, animaux, plantes, humains, industries, services... Le changement est omniprésent, nécessaire et irrémédiable.

Cependant, malgré cette évidence absolue, les humains ont une tendance relativement universelle à craindre le changement, le redouter, vouloir l'empêcher, le ralentir, l'arrêter. Mais, comme toute chose immuable, le changement, accompagné du temps, fait son œuvre. Bien sûr, tous ne craignent pas Janus, et plutôt que de regarder son visage tourné vers le passé, ils préfèrent tourner leur attention vers le second visage du dieu romain, celui tourné vers l'avenir. Certains résistent au changement, d'autres en sont moteurs : ces deux dynamiques, contraires mais conciliables, peuvent être trouvées dans de nombreuses équipes. Mais quelle direction prendre ? Si certains résistent et d'autres poussent, que doit faire le chef d'équipe ? La réponse évidente est de ne pas lutter contre le changement, au vu de son caractère immuable ; mais on ne peut pas pour autant abandonner ceux qui ne veulent pas se tourner vers l'avenir, et c'est là qu'entre en jeu la « conduite du changement ». L'objectif n'est pas d'imposer un changement non voulu, de forcer des personnes dans le changement, de les isoler ou de les stigmatiser. Le but est au contraire de comprendre, aider, trouver des solutions et faciliter le changement, tant dans l'appréhension de ce dernier que dans son passage proprement dit.

Les collections ont besoin de place pour évoluer ; les publics ont besoin d'un environnement sain, sécurisé, agréable ; les agents ont besoin d'un bon environnement de travail, à la hauteur de leurs ambitions en termes de services. Les normes de sécurité, d'accès, d'accessibilité, d'économie des énergies, de performances énergétiques, d'écologie évoluent. Or, le temps effectue son travail de bourreau : de nombreuses bibliothèques, surtout universitaires, bâties ou rénovées dans les années 1995 à 2000 grâce à des politiques alors favorables, nécessitent, un quart de siècles plus tard, d'être rénovées¹. Le sujet, peu évoqué dans les travaux de recherches depuis la fin des années 1990, redevient alors d'actualité.

Devant cette obligation de changement, deux options principales s'offrent aux bibliothèques et à leurs tutelles : rénover l'existant ou faire construire un nouveau bâtiment. Dans le cas d'un nouveau bâtiment, deux autres choix sont possibles : démolir le bâtiment actuel et en reconstruire un autre, ou en construire un nouveau ailleurs. Dans les deux cas, un déménagement est nécessaire : les collections doivent être sorties du bâtiment, éventuellement stockées ailleurs pendant un temps et pour finir, réintégrées dans la bibliothèque.

¹ D'être rénovées ou entièrement reconstruites : Philippe MARCEROU, dans l'entretien que nous avons eu dans le cadre de ce mémoire, estime qu'une bibliothèque à une durée de vie de 30 à 50 ans selon la qualité de construction du bâtiment, avec une rénovation à mi-chemin. En partant du principe que la construction est de bonne qualité, la plupart des bibliothèques auront besoin d'une grosse rénovation voire d'une reconstruction complète au bout de 25 ans environ. La plupart ayant été construites dans les années 1995 à 2000, nous tombons alors parfaitement dans cette période de rénovation.

Cependant, un déménagement est un changement important, parfois synonyme de « catastrophe² » ou de « bouleversement³ » car il est vecteur d'autres changements : il affecte les services, le public, le personnel, l'organisation, les collections et l'espace. En ce sens, il est le roi du changement : il affecte tout, remet tout en question. Car le déménagement est par essence le moment de remise en question, le moment de faire un état des lieux et de régler tous les problèmes devenus « habituels ». On veut naturellement faire mieux : pourquoi déménager si l'après est moins bien que l'avant ? Parfois, on veut seulement reproduire les mêmes fonctionnements : pourquoi changer une équipe qui gagne ? Bien sûr, les ambitions et les enjeux ne sont pas les mêmes selon le projet : une rénovation n'entraîne pas de changement de lieu et lorsqu'on change de lieu, on ne va pas forcément très loin.

Jusqu'à maintenant, nous avons posé beaucoup de questions : il est dans la nature du changement de susciter des questions, ainsi que dans celle des déménagements. Force est de constater que le sujet est vaste et nous devons nous efforcer, pour commencer, de nous fixer des limites : nous allons nous pencher dans cette réflexion sur la conduite du changement, mais seulement dans le cadre des déménagements de bibliothèques.

Nous allons donc aborder les déménagements des bibliothèques d'enseignement supérieur – bibliothèques universitaires (BU), bibliothèques d'école d'enseignement supérieur, publiques comme privées – ayant eu lieu dans les quinze dernières années uniquement.

Nous éviterons de nous pencher sur les bibliothèques n'engageant que de maigres rénovations, mais étudierons celles qui entreprennent des rénovations complètes et nécessitent de ce fait un déplacement des collections, voire une BU provisoire ; notre cœur de sujet étant les bibliothèques déménageant sur un nouveau site.

Ainsi, notre sujet peut être résumé en une phrase : « Conduire le changement dans une bibliothèque d'enseignement supérieur en déménagement : entre recherche de continuité et ruptures ».

Après cette présentation, nous allons maintenant définir les termes du sujet, l'intérêt du sujet pour la communauté professionnelle, puis nous reviendrons sur les contours du sujet, pour ensuite établir un état de l'art. Nous finirons cette partie en définissant notre problématique, Fil d'Ariane de ce travail, ainsi qu'une présentation de notre plan.

Dans le premier chapitre de leur ouvrage *Méthode de conduite du changement*, David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT définissent le changement comme « une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès⁴ ». Pour eux, « le changement est devenu une réalité gestionnaire dans toutes les organisations⁵ », il est « une prise de risque⁶ » et « il y a toujours un temps d'apprentissage⁷ ». Enfin, la conduite du changement est « un dispositif décomposé

² PROST, Élisabeth et ESNAULT, Nathalie, 2003. P26.

³ Ibid. P26.

⁴ AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, 2023. P13.

⁵ Ibid. P11.

⁶ Ibid. P11.

⁷ Ibid. P11.

en trois phases : diagnostic, déploiement des leviers de communication, de formation et d'accompagnement et pilotage du changement⁸ ».

Nous entendons le déménagement comme une relocalisation, une réimplantation de la bibliothèque et de ses services dans un lieu nouveau, soit rendu nouveau par la rénovation du même espace, soit par le déplacement de la bibliothèque dans ce nouveau lieu. Ainsi, un déménagement peut avoir lieu sur un même site, s'il est nécessaire de déménager les collections et les services pendant la durée des travaux.

Enfin, par *bibliothèque d'enseignement supérieur*, il s'agit d'étudier les bibliothèques universitaires, d'universités tant publiques que privées, mais également les bibliothèques d'écoles de l'enseignement supérieur (ENS, grandes écoles de commerces et de management, écoles d'ingénieur, écoles de médecine) privées et publiques (même si tous ces types ne seront pas forcément détaillés).

L'objectif premier est de dresser un rapide état des lieux des déménagements de bibliothèques universitaires ayant eu lieu dans les 15 dernières années, ceux actuellement en cours et éventuellement les déménagements prévus à l'avenir⁹. Ensuite, l'objectif sera d'expliquer ce que signifie déménager une bibliothèque universitaire aujourd'hui, en 2024. Puis, effectuer un travail de synthèse pour comprendre et percevoir comment le changement est géré par les managers dans le cadre d'un déménagement. À travers nos études de cas, d'autres bibliothèques pourront trouver des informations dont elles ont besoin pour mener un déménagement. Enfin, l'objectif est de mettre à jour un sujet qui n'a plus été abordé dans les travaux universitaires depuis le milieu des années 1990 – nous le verrons dans l'état de l'art – et qui redevient un sujet d'actualité.

Nous assistons à une hausse des déménagements de bibliothèques universitaires sur ces dernières années. Cela est lié aux nouvelles réglementations affectant les bâtiments accueillant du public : normes de sécurité, accessibilité aux personnes à mobilité réduite, isolation, économies d'énergie, hygiène, entretien. Ces rénovations interviennent un quart de siècle après la construction de bibliothèques universitaires via les plans nationaux dans les années 1995 à 2000. Philippe MARCEROU précise que ces bibliothèques nécessiteront une refonte bâtementaire dans les années 2020 à 2030¹⁰.

De plus, le métier a changé et l'arrivée en masse de l'informatique entraîne des changements bâtementaires (électricité, prises de courant, postes bureautiques...).

Nous avons décidé de limiter notre étude aux bibliothèques d'enseignement supérieur, bibliothèques de grandes écoles et BU, car le public est similaire, les pratiques et collections le sont également, ainsi que les statuts et profils des agents.

Nous avons déterminé que les trois principaux acteurs concernés par un déménagement sont :

- d'abord les managers, qui doivent utiliser des pratiques managériales afin de bien conduire le changement au sein de leur équipe. Ils sont en effet confrontés à d'éventuelles résistances au changement et doivent réussir à concilier ambitions de la direction et réalités de l'équipe. Les outils de management

⁸ Ibid. P25.

⁹ Vous trouverez cet état des lieux sous forme de tableau en annexe n°1.

¹⁰ Propos recueillis lors d'un entretien, voir SOURCES.

peuvent les aider : projet de service, politique documentaire, objectifs et projet culturel sont autant de documents permettant de structurer, de rationaliser et de rassurer ;

- ensuite, le personnel de l'établissement, car les équipes sont celles les plus touchées par le changement. Diverses problématiques peuvent se révéler : l'arrêt de certains services, l'apparition de nouveaux services ou la modification de services existants peuvent entraîner de l'appréhension, des inquiétudes et du stress. La modification des horaires parfois opérée lors d'un déménagement peut être incompatible avec le rythme de vie des agents. Le changement de lieu peut également être source de problèmes liés aux déplacements et transports : parking, vélo, transports en commun... Certains seront avantagés, quand d'autres subiront le changement de lieu comme un désagrément au quotidien. La surcharge de travail est un problème qui peut également survenir : devoir faire plus avec un budget similaire ou plus petit. Les agents peuvent se soucier du fait que le déménagement apporterait plus de mal que de bien à l'organisation, tout comme certains pourront être enthousiaste à l'idée de déménager. Enfin, la résistance au changement peut être aussi bien individuelle que collective ;
- le dernier acteur concerné est le public, principalement constitué d'étudiants en licence et master (bac+3 à bac+5) mais aussi de doctorants (bac+8), de professeurs, d'enseignants-chercheurs et de chercheurs, parfois de personnels administratifs. Les besoins des publics sont différents. Le déménagement est une manière de positionner ou repositionner la bibliothèque sur ses objectifs : quel public souhaite-t-elle principalement accueillir ? À qui sont destinés les services ? Continuons-nous dans la même lignée ou bien prenons-nous le déménagement comme une façon de repartir à zéro et de changer ce qui ne convient pas ? Nous avons besoin d'identifier les changements directs et indirects pouvant affecter les usagers, d'essayer de comprendre comment ils perçoivent ce changement et comment ils s'y adaptent. Une enquête préalable au déménagement peut aider à savoir ce qu'il faudrait modifier – si cela est réaliste et réalisable – dans la nouvelle bibliothèque.

L'état de l'art de notre sujet n'est pas des plus faciles à traiter car nous n'avons pas pu trouver beaucoup de sources se rapprochant de notre thème exact. La conduite du changement est abordée dans de nombreux ouvrages – nous allons d'ailleurs nous fonder sur les plus récents d'entre eux afin d'établir notre analyse – depuis l'arrivée de cette technique dans les années 1980 à 1990¹¹.

D'abord utilisée dans les projets informatiques et se basant sur des actions de formation et de communication, les entreprises ont dû investir dans la gestion du changement, en parallèle de la gestion de projet, car un projet induit du changement¹². En étudiant les déménagements, qui sont par essence un grand projet, nous nous devons d'étudier la gestion du changement. Afin de nous aider, nous pourrions nous reposer sur l'ouvrage nous ayant permis d'introduire la conduite du changement : *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Performance* de David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, paru en 2023. Les auteurs y abordent toutes les phases de la gestion du changement ; nous nous

¹¹ AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, 2023. P5.

¹² Ibid. P5.

intéresserons en particulier au huitième chapitre sur « La gestion des hommes et de la résistance », mais aussi au second chapitre s'intitulant « Comment faire de la conduite du changement ? ».

D'autres ouvrages portés sur la gestion du changement nous permettront d'alimenter notre partie sur la gestion du changement appliquée aux déménagements de bibliothèques : l'ouvrage de Laurent GIRAUD et Maurice THÉVENET de 2021 sur *Conduire le changement en 70 schémas : comprendre, mettre en œuvre, accompagner, avec les meilleures méthodes* nous permet de déceler les outils et méthodes les plus récentes sur le sujet. Celui de Thierry PICK de 2022 sur *Manager une équipe projet : l'humain au cœur de la performance* sera très instructif tant sur le côté managérial que pour alimenter nos préconisations. Enfin, l'ouvrage de Juliette RICOU et Valérie MOISSONNIER, de 2022 pour devenir *Pro en Conduite du changement : 69 outils 11 plans d'action 6 ressources numériques* viendra compléter les notions déjà abordées dans les ouvrages précédents.

Les ouvrages sur la conduite du changement sont nombreux, mais peu s'intéressent en particulier aux bibliothèques, même si leurs informations peuvent rester pertinentes et être adaptables au milieu des bibliothèques. Nous avons pu noter deux références particulièrement intéressantes et portant directement sur le milieu des bibliothèques : *Conduire le changement en bibliothèque: vers des organisations apprenantes*, dirigé par Christophe PÉRALES en 2015 aux Presses de l'Enssib, dont le dernier chapitre écrit par Martine BLANCHET sur « Construire un équipement : une occasion privilégiée de repenser l'organisation de travail » sera très pertinent concernant les déménagements, en particulier la partie sur les organisations apprenantes. La seconde référence est *L'essentiel du management de l'innovation* d'Albéric TELLIER de 2022, ouvrage à destination des managers et qui intègre les notions de gestion de projet, de gestion du changement et d'innovation.

Si on aborde la littérature concernant le déménagement en bibliothèque, peu d'ouvrages récents existent, la plupart ayant été écrits vers la fin des années 1990 ou le début des années 2000. De plus, ces travaux s'intéressent surtout au côté purement logistique du déménagement et traitent rarement de l'impact sur les personnels ou de la conduite du changement. On peut néanmoins noter l'ouvrage anglo-saxon d'Elizabeth Chamberlain HABICH de 1998 sur *Moving library collections: a management handbook*, ainsi que celui d'Andrew MCDONALD de 1994 intitulé *Moving your library*, et pour finir celui de Marianna S. WELLS et Rosemary YOUNG de 1997 intitulé *Moving and reorganizing a library*.

L'ouvrage francophone d'Élisabeth PROST et de Nathalie ESNAULT, malgré sa publication en 2003, est un des seuls ouvrages abordant directement notre sujet : le premier chapitre sur « le personnel » et en particulier la partie sur la projection dans l'avenir, sur le stress et la préparation psychologique à un déménagement sont particulièrement intéressants. La troisième et dernière partie de ce même ouvrage sur la « psychologie du personnel » et « le bouleversement des habitudes » seront précieux pour notre seconde partie.

Enfin, au niveau des travaux universitaires, nous pouvons garder en tête deux écrits : le mémoire DCB de 1993 de Laurence Jungmann sur *Le déménagement de la bibliothèque universitaire droit-AES(Lyon 3) du campus de la Doua au nouveau site de la Manufacture des tabacs* ; et le dossier de la Formation initiale des bibliothécaires d'état de Marie-Hélène Baron, Aurélie Demay-Ali, Lola Mortain et Anaïs Soubeyran sur *Déménagement et intégration de la bibliothèque professionnelle de MEDIAT Rhône-Alpes à l'IUFM de Lyon*. Malheureusement, en

plus de l'écueil de la date de publication de ces documents, c'est ici encore le côté logistique du déménagement qui est surtout abordé : la logistique se différencie de la conduite du changement par son application au matériel, tandis que la conduite du changement concerne les gens. Dans un déménagement, nous entendons alors par logistique tout ce qui concerne la façon dont nous devons faire les cartons, comment installer les collections sur les tablettes, comment faire une bonne réimplantation ou encore comment faire des plans de déménagement. Nous avons pour objet d'étudier l'impact du déménagement, logistique comprise, sur les équipes et comment les managers gèrent ces impacts via les pratiques de conduite du changement. Nous aborderons alors la logistique en tant que mission des bibliothécaires, mais nous ne rentrerons pas dans son analyse précise.

Enfin, pour essayer d'aborder le ressenti des publics lors d'un déménagement, l'ouvrage de Françoise WAQUET de 2019 sur *Une histoire émotionnelle du savoir : XVIIe-XXIe siècle* nous permet d'étudier le déménagement de la Bibliothèque Nationale de France, et en particulier celui de la salle Labrousse. Le chapitre p73 intitulé « La bibliothèque : lieux désertés, lieux aimés » nous permettra de parler du public des enseignants-chercheurs, un public important pour les bibliothèques d'enseignement supérieur du fait de leurs activités et leur ancrage au lieu.

Comme nous avons pu le voir, la gestion du changement est un outil primordial lors des projets et des mutations que rencontre un établissement. Cependant, dans le cadre d'un déménagement de bibliothèque, le sujet est peu abordé, ou du moins n'a pas été abordé depuis une vingtaine d'années. Or, ce sujet redevient d'actualité en raison de la vétusté de nombreuses bibliothèques universitaires construites dans les années 1995 à 2000. Nous assistons alors à un renouveau du terrain d'étude, nous amenant à nous questionner sur les changements qu'apportent ces déménagements.

Ainsi, nous allons effectuer ce travail en partant du principe que les déménagements impliquent des changements, ruptures, transitions, dans les habitudes¹³ au sens large (déplacements, lieu de travail, habitudes de travail, horaires, procédures...) et nous allons nous demander, dans ce contexte, à travers quels outils un manager peut amener son équipe à dépasser son attachement à un lieu vécu et installer de nouvelles habitudes ?

Nous espérons réussir à identifier comment les managers positionnent leurs équipes dans le projet de déménagement : cherchent-ils à rassurer en promettant la même chose, mais ailleurs ? Les bouleversements liés à un déménagement ne sont-ils pas inévitables ? Nous tenterons de répondre à ces questions dans trois grandes parties : la première introduira la conduite du changement, notre méthodologie et notre typologie de déménagement de bibliothèque, tandis que la seconde s'intéressera aux impacts du changement sur les acteurs concernés et que la troisième et dernière partie portera sur les postures, pratiques et outils qu'un manager peut adopter, mettre en place et utiliser afin de faciliter les transitions et changements induits par un déménagement.

¹³ Nous considérons les habitudes comme normales, inhérentes à tout travail et à la fréquentation quotidienne d'un lieu. Nous ne considérons pas les habitudes comme quelque chose de mauvais par nature, même s'il existe des bonnes et des mauvaises habitudes.

LA CONDUITE DU CHANGEMENT APPLIQUEE AUX BIBLIOTHEQUES EN DEMENAGEMENT

INTRODUCTION A LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Nous avons ici pour objectif d'introduire les notions de changement et de conduite de changement. Il n'est pas dans notre volonté de brosser un portrait complet d'une notion vaste et complexe, mais simplement de clarifier ces termes et notions afin que notre propos soit clair et compréhensible.

Qu'est-ce que la conduite du changement ?

Comme nous l'avons vu dans l'ouvrage de David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT *Méthode et conduite du changement*, la notion de conduite du changement est apparue il y a une quarantaine d'années au sein des grands projets informatiques, pour régler un problème que rencontrent ces projets informatiques : le concept de « résistance au changement »¹⁴. Les bibliothèques sont des actrices concernées par les projets informatiques et le métier de bibliothécaire est un métier de changement, comme l'a exprimé Béatrice FAYET, responsable du pôle collection d'emlyon business school, quand nous l'avons interrogée.

Selon Juliette RICOU et Valérie MOISSONNIER, cette notion a une volonté rassurante : le changement deviendrait quelque chose de maîtrisable, contrôlable, que l'on peut conduire. Mais cela est rarement le cas : elles définissent la conduite du changement dans leur ouvrage *Pro en Conduite du changement* de 2022 comme « l'accompagnement au changement des collaborateurs dans les projets de transformation »¹⁵. Ses principaux objectifs sont alors selon elles d'arriver à emmener tous les acteurs concernés dans le projet en question et de dépasser cette notion de « conduite » et « d'accompagnement » au changement, pour rendre les personnes proactives des changements qui les concernent.

Comment définit-on le changement ?

Le terme de changement est très utilisé, tant dans les discours politiques et sociétaux que dans les entreprises. Juliette RICOU et Valérie MOISSONNIER le définissent comme une modification, une transition, une transformation de ce qui est considéré comme une « habitude » - nous entendons l'habitude comme quelque chose d'inhérent à tout travail, facilitateur de tâches quotidiennes.

Vers une organisation apprenant à gérer le changement

Selon Philippe MARCEROU¹⁶, il faut éviter d'avoir recours aux cabinets de consultants, car la « conduite du projet de changement doit se faire par les équipes en place ». On peut en effet « s'associer à des cabinets pour un petit problème mais pas pour diriger la conduite ». Il faudrait donc que les organisations soient capables de mener seules leur conduite du changement. Dans l'ouvrage dirigé par Christophe

¹⁴ RICOU, Juliette et MOISSONNIER, Valérie, 2022.

¹⁵ Ibid. P7.

¹⁶ Propos recueillis lors d'un entretien, voir SOURCES.

PERALES, *Conduire le changement en bibliothèque, vers des organisations apprenantes*, Martine BLANCHET propose une démarche d'organisation apprenante avec plusieurs points clés : un organigramme remanié, une formation continue, un suivi plus proche de l'évolution des agents par des entretiens d'évaluation, un bilan annuel individuel et collectif ainsi que des fiches de postes réactualisées. Afin de favoriser l'implication dans le projet de tous les personnels, Martine BLANCHET propose également la construction d'un planning de travail commun et de créer des outils spécifiques à l'organisation (bureautique, procédures...) afin que chacun trouve sa place et son rôle dans le projet.

La gestion du changement en contexte public ou privé : quelles différences, quelles attitudes ?

Il nous semble intéressant d'aborder les différences en matière de conduite du changement entre la fonction publique et le domaine du privé, car certains stéréotypes peuvent altérer cette conduite. Dans leur ouvrage *La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics*, Bachir MAZOUZ et Stéphanie GAGNON constatent que les administrations publiques sont confrontées aux pressions sociales, sociétales, politiques et technologiques, ainsi qu'une nécessité de transparence et de reddition de comptes. On peut alors penser que l'image renvoyée par la fonction publique est alors l'image d'une institution immuable, difficile à bouger et changer. Il en va de même pour les fonctionnaires et par extension les bibliothécaires, leur image dans la société est celle de personnes réfractaires au changement, ne voulant pas avancer avec l'air du temps. Il est d'ailleurs probable que cette image extérieure finisse par induire à l'intérieur, des pensées ou des comportements contre le changement.

L'opposition qu'on peut penser comme classique entre le public et le privé est la question du budget. Le public ne pourrait pas innover car il n'a pas le budget pour, tandis que le privé aurait un budget quasi-illimité.

Mais est-ce que les organisations publiques et privées ont tant de différences que cela ? Est-ce que ces préjugés ont un fond de vérité ? Est-ce qu'il y a réellement des différences entre une bibliothèque publique et une bibliothèque privée lors d'un déménagement ? Ce sont autant de questions que nous garderons en tête tout au long de ce travail.

METHODOLOGIE

Afin de pouvoir rencontrer la réalité du terrain concernant la conduite du changement d'une bibliothèque d'enseignement supérieure en déménagement, nous avons dressé un corpus faisant état des déménagements récents (2010-2026)¹⁷, passés, en cours et futurs. Nous n'étudierons pas dans la précision chacun de ces cas car cela dépasserait la portée de notre sujet, mais nous allons prendre des bibliothèques représentatives de ces différentes étapes chronologiques.

¹⁷ Disponible en annexe n°1.

Les projets étudiés

Les critères de sélection sont les suivants :

- Un bâtiment d'origine datant des années 1970 à 2000.
- Une bibliothèque d'enseignement supérieur, privée ou publique, universitaire ou d'école.

Ce qui nous a permis d'établir une typologie des bibliothèques en déménagement, selon trois grands types :

- Les bibliothèques en travaux ou en reconstruction complète ayant une bibliothèque provisoire.
- Les bibliothèques qui déménagent définitivement et/ou changent de localisation et de locaux
- Le déplacement d'une partie des collections

La bibliothèque, sa localisation et l'établissement rattaché	Le projet de déménagement, de déplacement, de travaux, dans leur contexte
La bibliothèque d'emlyon business school, campus lyonnais	<p>2020-2024</p> <p>Changement de campus : initialement sur un campus localisé à Écully, déménagement dans un espace situé sur un nouveau campus dans le 7^{ème} arrondissement de Lyon (campus de Gerland).</p> <p>Les espaces de travail ainsi que la bibliothèque se situaient initialement excentrés à Écully et ont déménagés à l'entrée de l'école à Lyon-Gerland.</p> <p><u>Typologie</u> : Déménagement complet de la bibliothèque, sans espace ni période de transition. Ouverture au public au cours de l'année 2024, quelques mois après le déménagement des collections et des personnels. Pas de rupture avec le service aux publics, sauf durant les deux semaines de déménagement.</p>
La Bibliothèque Universitaire de Saint-Étienne : Bibliothèque Universitaire Métare	<p>2017-2021</p> <p>Déplacement d'une partie des collections de Sciences au sein du nouveau <i>learning center</i>, sur le même campus.</p> <p><u>Typologie</u> : Intégration de collections dans un nouveau bâtiment du campus ; dans le <i>learning center</i> comme extension de la BU. Pas de rupture dans les services aux publics.</p>
Bibliothèque universitaire du Campus Lyon 2 - Bron	<p>2019-2026</p> <p>Ouverture prévue en 2022 reportée à 2026.</p> <p><u>Typologie</u> : Déconstruction et reconstruction de la bibliothèque universitaire de Lyon 2 dans le cadre d'un besoin essentiel de rénovation. Une bibliothèque provisoire a ouvert le temps des travaux et permet le maintien de services minimaux aux usagers. Le nouveau bâtiment prendra la forme d'un <i>learning center</i> avec d'autres services que ceux de la bibliothèque.</p>

Bibliothèque universitaire du Campus Sciences Humaines et Sociales de Lille – Villeneuve d’Ascq	2021-2026 Bibliothèque Universitaire Sciences Humaines datant de l’ouverture du campus et ayant un besoin essentiel de rénovation. Ouverture prévue en 2026. <u>Typologie</u> : Une bibliothèque provisoire a ouvert le temps des travaux et permet le maintien de services minimaux aux usagers. Le nouveau bâtiment prendra la forme d’un <i>learning center</i> avec d’autres services que ceux de la bibliothèque.
Bibliothèque de recherche du Collège de France - Paris	2015 Cas particulier de collections patrimoniales et précieuses avec lieu transitoire dans la situation de travaux. <u>Typologie</u> : Déplacement des collections dans un espace de stockage transitoire lorsque des travaux de reconstruction ont été menés suivi d’une réintroduction des collections dans le bâtiment rénové. Maintien du service au public avec l’ouverture d’une bibliothèque provisoire.
Bibliothèque universitaire de l’École centrale – SupraLec - Paris	Années 2010 <u>Typologie</u> : Déménagement définitif de campus, avec la fusion de deux bibliothèques : celle de l’École centrale et celle de SupraLec. Pas de BU provisoire donc une fermeture de la bibliothèque la plus courte possible (pour un déménagement estival) dans le but d’un maintien des services.
Bibliothèque Universitaire de la Sorbonne - Paris	2010-2014 <u>Typologie</u> : Rénovation de la Bibliothèque Universitaire de la Sorbonne. Une bibliothèque provisoire a ouvert le temps des travaux et permet le maintien de services minimaux aux usagers.

Comme nous pouvons le voir sur ce tableau, nous avons étudié sept cas différents, pour douze personnes interrogées en tout. Quatre des cas concernent le premier type de déménagement, les bibliothèques en travaux avec une bibliothèque provisoire. Ces déménagements ont comporté des longues périodes de transition de plusieurs années. Les cas étudiés sont ceux de la bibliothèque de l’Université de Lille Sciences Humaines et Sociales campus Pont de Bois, la Bibliothèque de l’Université de Lyon 2 campus de Bron, la Bibliothèque de la Sorbonne et la bibliothèque du Collège de France. Pour le second type de déménagement identifié, nous parlerons de bibliothèques qui déménagent définitivement, soit comme dans le cas d’emlyon, avec une fusion au sein d’une nouvelle bibliothèque, soit lors d’un agrandissement du campus, comme dans le cas de l’École Centrale de Paris. Enfin, le troisième type est celui d’un déplacement d’une partie des collections et des personnels. Nous étudierons le cas de la bibliothèque universitaire Sciences Métare de Saint-Étienne.

Nous étudierons au sein de ces trois typologies quatre contextes différents :

- Le cas de travaux de rénovations ou reconstruction
- Le cas d’une fusion de bibliothèque dans une nouvelle bibliothèque sur un nouveau site
- Le cas d’un agrandissement de site accueillant alors l’arrivée d’une nouvelle bibliothèque

- Et enfin le cas d'un campus déjà existant avec une bibliothèque déjà présente accueillant de nouvelles collections arrivant d'une autre bibliothèque du réseau.

Ces bibliothèques sont toutes des bibliothèques issues de la fonction publique d'Etat, sauf emlyon business school qui est issue de l'enseignement supérieur privé. Nous verrons alors les différences que cela peut entraîner lors d'un déménagement. Aussi, quatre des sept bibliothèques étudiées ont déjà été déménagées tandis que trois sont encore en cours de déménagement. Au niveau des personnes interrogées, quatre sur douze ont déjà connu « l'après-déménagement » et peuvent donc nous apporter plus de recul. Nous pouvons également noter que trois de ces bibliothèques se sont ou vont se transformer en *Learning Center*.

Enfin, nous distinguerons les projets de déménagement par un critère de poids : la volumétrie des collections. Il faut garder à l'esprit que les déménagements de grande ampleur comme pour les bibliothèques universitaires de Lille, de Lyon 2 ou de la Sorbonne, impliquent une organisation plus lourde et plus fine, notamment en termes de logistique et de gestion des flux et des espaces de stockage.

Vous remarquerez que nous n'avons pas de déménagement futur prévu dans la liste, car il nous a été très compliqué de trouver des bibliothèques prévoyant de déménager, l'information restant principalement en interne. Cependant il est possible que les bibliothèques de l'ESSCA et d'HEC déménagent dans les prochaines années.

L'enquête menée

En nous aidant de l'ouvrage de Pierre PAILLE et Alex MUCCHIELLI, portant sur l'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, nous avons prévu deux formes d'enquête : tout d'abord des entretiens semi-directifs afin de recueillir des données qualitatives avec les responsables des bibliothèques s'étant ou étant chargés de la conduite du changement lors du déménagement ; puis des questionnaires à questions fermées pour recueillir des données en plus grandes quantités, à faire passer dans les équipes qui ont été affectées par ce changement.

Dans ce questionnaire, nous cherchions à connaître l'impact que le déménagement a, ou a eu, ou va avoir sur le personnel de la bibliothèque. Il aurait pu nous permettre de confirmer, d'inférer ou de compléter les informations récupérées lors de l'entretien, sans pour autant avoir pour volonté de confronter les deux. Le questionnaire est anonyme et les questions ne sont pas trop précises afin de ne pas être trop intrusives pour les répondants. Les deux dernières questions sont laissées ouvertes afin de laisser le choix aux répondants, s'ils sont confortables d'aller plus loin dans leur réponse ou non. Les déménagements pouvant affecter la santé morale et psychologique des personnes concernées, ces données peuvent être assez personnelles, d'où notre volonté de ne pas forcer de réponse.

Nous avons prévu de passer par les responsables pour la diffusion des questionnaires, mais malheureusement, malgré cela, nous n'avons pas obtenu assez de réponses¹⁸ au questionnaire pour que les informations soient significatives¹⁹. Cela peut être expliqué par plusieurs facteurs : pour plusieurs de ces cas, les

¹⁸ En tout, 16 réponses ont été obtenues, et nous pouvons penser qu'elles viennent d'un échantillon de bibliothèque très restreint, réduisant la possibilité de généraliser nos propos sur ces réponses.

¹⁹ Vous trouverez les réponses au questionnaire dans la page Sources.

déménagements se sont produits quelques années auparavant. Les personnes présentes actuellement à la bibliothèque n'étaient alors pas forcément présentes lors du déménagement et même si c'est le cas, on peut s'interroger sur la pertinence d'interroger des personnes sur leurs ressentis d'un déménagement effectué plusieurs années plus tôt. Les entretiens avec les responsables de ces déménagements ayant eu lieu antérieurement restent eux pertinents, car la modalité des entretiens est différente de celle d'un questionnaire. La nature des questions peut aussi justifier ces absences de réponses : des questions plutôt personnelles²⁰, sur les ressentis et les problématiques rencontrées lors du déménagement. Enfin, le lancement tardif du questionnaire et les indisponibilités liées aux congés d'été ont aussi contribué à l'échec de cette tentative. Ces réponses viennent tout de même appuyer nos propos, mais elles ne sont pas utilisées comme sources principales et nous gardons à l'esprit le fait qu'elles ne sont pas représentatives.

Afin de pouvoir tout de même avoir un retour de la part des équipes, nous avons alors programmé des entretiens supplémentaires avec trois personnels d'emlyon business school. Ce choix est lié à l'accès plus facile de ce terrain de recherche, compte tenu des délais restreints nous étant impartis. Cette forte présence du cas du déménagement d'emlyon crée un biais dans notre analyse, que nous avons essayé au maximum de prendre en compte et de contrebalancer. Aussi, le fait que je suis moi-même un personnel d'emlyon, avec pour mission spécifique de coordonner le déménagement des collections, entraîne un biais de subjectivité évident que nous constatons et essayons de prendre en compte au maximum.

Au niveau des publics, nous ne pensons pas qu'il nous sera possible dans notre temps imparti d'avoir des résultats concluants avec des questionnaires ou des observations ou des entretiens. Cependant, les bibliothèques concernées ont dû mener une enquête auprès des publics avant le déménagement et nous pourrions donc obtenir des informations sur les publics lors de nos entretiens avec les responsables des bibliothèques.

Vous trouverez également en annexe n°2 les cinq grandes questions posées lors des entretiens. Elles sont peu nombreuses mais assez ouvertes et permettent d'obtenir un maximum d'informations, tout en permettant de recadrer sur le sujet si nécessaire. Elles concernent les caractéristiques générales de la bibliothèque (l'organisation de la bibliothèque, le nombre d'agents ou d'employés, l'organigramme) mais aussi les spécificités du déménagement, les missions et fiches de postes, les conséquences observés sur l'équipe, les pratiques managériales pour faciliter le changement et le sentiment global sur l'expérience. Ces questions peuvent être adaptées pour chaque type de déménagement (avant/pendant/après) et d'établissement. Au fur et à mesure des entretiens, ces questions ont été mises à jour : en effet, nous avons pu par exemple remarquer que l'ordre des questions n'étaient pas forcément naturel dans l'entretien. Les deux premiers entretiens, menés en février 2024 avec Béatrice FAYET et Emilie ROUSSEAU de la bibliothèque d'emlyon, étaient plutôt à visée exploratoire. Les entretiens suivants, effectués durant les mois de juin et juillet 2024, ont été plus orientés sur les personnels, le bien-être au travail, l'organisation de travail, et les changements rencontrés. Selon les entretiens et le type de déménagement, différents aspects d'un déménagement ont été abordés : les problématiques ne sont par exemple pas les mêmes lorsqu'une

²⁰ Nous tenons à préciser que le questionnaire était entièrement anonyme et qu'aucune question était obligatoire.

période de transition dure quelques semaines ou quelques années, ou quand il s'agit d'un changement de site ou d'une fusion de bibliothèque.

Enfin, nous insistons sur la nature des informations et données récoltées dans nos entretiens : elles concernent des projets de déménagement où des personnes sont impliquées, concernées, touchées. Dans l'objectif de ne pas stigmatiser et afin de respecter la décision de certaines personnes interrogées de ne pas être citées, nous généraliserons au maximum certains de nos propos dont les informations proviennent des entretiens. Ces points sont importants et les choses concernées ont bien été évoquées dans certains entretiens, mais nous souhaitons anonymiser au maximum afin de ne causer aucun problème ou malentendu.

COMMENT SONT MENES LES PROJETS ?

Les méthodologies de projet varient selon les types de déménagement que nous avons pu distinguer. Dans ces projets, trois temps peuvent être identifiés : l'avant, le pendant et l'après. L'avant est composé de la préparation au déménagement et la prise de décisions concernant le projet. Le pendant concerne le traitement des collections, l'implantation des collections, les plans de déménagements et le déménagement lui-même. L'après, ce sont les conséquences d'un déménagement, les changements dans les habitudes de travail, le changement de lieu, les changements de services... Les réactions au changement peuvent arriver tout au long de ces trois temps.

Sur ce point, il semble intéressant d'évoquer les probables revirements de décision ou méconnaissances de la part des supérieurs hiérarchiques et des tutelles, pouvant parfois mettre à mal les méthodologies et organisations en cours. Ce qui est revenu plusieurs fois dans les entretiens sont des modifications de plannings ou des mauvaises estimations de calendriers ; le travail parfois « à l'aveuglette » (LH pour Saint-Étienne) lié aux revirements des décisions prises par les directions supérieures. Pour emlyon par exemple, des évolutions ont émergé dans les derniers mois du projet (2023-2024) et sont venues contrarier les premières ambitions telles que pensées en 2017 ; ou par exemple à la Bibliothèque Universitaire de Lyon 2 où une mauvaise prise en compte des risques encourus lors du stockage des ouvrages a malheureusement mené à l'endommagement d'ouvrages lors d'une inondation.

Il existe des invariables dans les déménagements de bibliothèques. Nous allons d'abord les évoquer à travers notre typologie puis faire ressortir les points les plus importants de chaque type de déménagement.

Le déménagement des collections est bien sûr la tâche la plus chronophage et contraignante d'un déménagement de bibliothèque. Ou du moins, c'est ce que la plupart des bibliothécaires pensent et c'est souvent une des inquiétudes qui revient le plus. Il y a donc, dans tout déménagement de bibliothèque, un déménagement des collections. Cela implique un travail en amont afin de prévoir comment les collections seront déménagées, quand elles seront déménagées et où elles seront déménagées. C'est le « où » qui dépendra du type de bibliothèque, mais dans tous les cas, un plan d'implantation des collections sera nécessaire ainsi que des plans de déménagement et l'organisation des équipes lors des différentes étapes du déménagement.

Un autre point commun est l'organisation des équipes en groupes de travail autour de personnes ressources, ce qui est nécessaire dans tout type de déménagement. On pourrait aussi penser que les déménageurs sont nécessaires à tout

type de déménagement mais, malheureusement, toutes les bibliothèques n'ont pas la chance d'avoir des déménageurs. Ce qui est en revanche certain, c'est que tout déménagement entraîne invariablement des changements.

Reconstruire une bibliothèque

Notre première typologie de déménagement de bibliothèque est la reconstruction ou rénovation d'un site. Dans ce cas, la bibliothèque ne change pas d'emplacement, mais a besoin d'être rénovée ; une fermeture totale et un déménagement des collections vers un lieu de stockage est nécessaire. Ces rénovations peuvent aller jusqu'à une destruction complète du bâtiment existant pour en reconstruire un nouveau. Dans la plupart des cas, ces travaux prennent plusieurs années et cette longue période de transition demande l'installation d'une bibliothèque provisoire afin de maintenir un accès aux collections les plus demandées, de maintenir les services essentiels aux usagers et de garder un espace de travail ouvert aux étudiants.

Ces projets de reconstruction ont souvent une temporalité longue. Nous avons pu observer que la période provisoire entre le premier déménagement, celui où l'on quitte la bibliothèque d'origine, et le second déménagement, que l'on pourrait aussi qualifier d'emménagement, est assez longue. Dans les cas que nous avons observés, elle pouvait aller de deux à six ans en fonction des contraintes bâtementaires et de l'avancement du projet. Il est alors important au niveau organisationnel de maintenir une certaine endurance car la période du pendant est longue.

Cette période provisoire peut cependant être portée à bon usage : elle peut laisser le temps aux équipes de préparer sereinement l'arrivée dans la nouvelle bibliothèque. Elle peut également être l'occasion de gérer sur le long terme certains changements, certaines transitions, avant l'arrivée dans la nouvelle bibliothèque. Aussi, la bibliothèque provisoire peut-elle constituer un bon terrain d'expérimentation²¹. Malgré ces remarques positives, il faut garder en tête que ce travail de préparation n'est pas facile, qu'il nécessite du temps, qu'il vient se rajouter en plus des tâches quotidiennes (même si elles peuvent être réduites au sein de la bibliothèque provisoire), et qu'il est contraint par la nécessité de stockage qu'entraînait un tel déménagement. En effet, il n'est pas facile de travailler sur des collections qui ne sont pas accessibles car stockées chez le déménageur, ou dans une autre bibliothèque, ou dans un autre espace de stockage disponible. Cette contrainte des espaces de stockage nécessite une organisation particulière, afin que les bibliothécaires puissent travailler sur les collections stockées, mais également pour organiser des navettes entre la bibliothèque provisoire et les espaces de stockage pour ramener des éventuelles demandes d'usagers (parfois les espaces de stockage sont tels qu'il est impossible de s'y rendre, ce qui peut être encore plus complexe).

Préparer cette longue étape transitoire demande également du travail : il faut sélectionner les livres les plus demandés et plus indispensables des collections afin de les mettre à disposition dans la bibliothèque provisoire, tout en gardant à l'esprit que les acquisitions continueront pendant la période transitoire dans la bibliothèque provisoire, et qu'il faut donc garder de la place pour l'accroissement des collections. Selon les projets, parfois 30 % de documents peuvent être gardés dans la bibliothèque provisoire, comme à Lyon 2, et il ne faut pas sous-estimer la logistique

²¹ Philippe MARCEROU : « nous avons utilisé la bibliothèque provisoire comme laboratoire d'expérimentation pour tester des dispositifs, un nouvel organigramme, etc. », propos recueillis lors d'un entretien, voir SOURCES.

dans cette sélection de documents car elle sera sûrement à faire par les équipes de la bibliothèque : c'est en effet une tâche de travail précise et minutieuse, compliquée à confier à des déménageurs.

Une partie importante au niveau de l'organisation de ce type de déménagement est l'anticipation. Il faut anticiper deux déménagements, deux bibliothèques différentes et le stockage des ouvrages pendant la période de transition. Cette dernière étape n'est pas à négliger, car elle peut apporter son lot de mauvaises surprises si l'endroit de stockage n'est pas adapté et n'est pas pérenne.

La période de transition entre l'ancienne bibliothèque et une nouvelle bibliothèque est très importante. Elle détermine le futur de la nouvelle bibliothèque, sa direction, ses objectifs. Dans le cas d'une reconstruction de bibliothèque, ces périodes peuvent être qualifiées de longues. Que les transitions soient courtes ou longues, elles demeurent une période phare pour la gestion du changement et sous-entendent la création d'un nouveau projet d'établissement qui soit le vecteur pour passer de A (ancienne bibliothèque) à C (nouvelle bibliothèque) en passant par B (bibliothèque provisoire)²².

Les bibliothèques qui déménagent définitivement et/ou changent de localisation et de locaux

Nous avons deux cas étudiés concernés par cette typologie de déménagement de bibliothèque, emlyon et l'École Centrale de Paris. Dans cette typologie, les bibliothèques changent définitivement de localisation. Les deux cas sont différents, dans celui d'emlyon nous assistons à une fusion des bibliothèques du campus d'Écully et du campus de Saint-Étienne au sein d'un nouveau campus à Lyon-Gerland. À l'École Centrale de Paris, à la suite d'un agrandissement du campus, la bibliothèque change de localisation pour rejoindre le reste du campus.

L'aspect principal à considérer dans ce type de déménagement est le changement de lieu. Ce type de déménagement ne nécessite pas obligatoirement de longues transitions. Au contraire la transition est souvent rapide, sans bibliothèque provisoire, car les deux campus et par extension, les deux bibliothèques, existent au même moment. Le déménagement se fait donc plus facilement en partant d'un point A à un point B, sans avoir besoin de stocker provisoirement des collections entre les deux points. Le déménagement s'effectue alors par un flux continu d'ouvrages partant d'un point A pour aller à un point B, suivi après par les équipes. Le principal vecteur de changement, outre les changements invariables dont nous avons déjà parlé, est donc le changement de localisation. D'un point de vue logistique pour le déménagement cela demande de positionner des équipes à deux endroits différents, dans des lieux différents, mais cela implique aussi l'arrivée dans un nouvel environnement, dans un nouveau lieu, ce qui change la donne tant pour les personnels, que pour le public et pour les responsables.

Un changement de lieu est un changement très important pour les personnels. Pour certains, c'est un avantage car ils seront plus proches de leur travail ou les modèles de transport seront plus simples. Pour d'autres, c'est un désavantage, car le temps de trajet sera rallongé ou leurs modalités de transport plus compliquées. Ce type de problème peut être pris en charge par les ressources humaines de

²² Par exemple le projet « Sorbonne 2013 ».

l'organisation et peut être également facilité en accommodant temporairement les emplois du temps des personnes concernées, tout en gardant une équité entre les différents agents.

L'exemple d'Emlyon est intéressant car le travail de préparation a été effectué sur deux sites en même temps, nécessitant une organisation particulière. La responsable du pôle collections a pris en charge la tâche de gérer le déménagement du plus petit des deux campus, seule, tandis que le reste du pôle collections travaillait sur la préparation de la plus grande bibliothèque des deux sites, sous la direction de la responsable des bibliothèques.

Cette organisation a permis d'avoir une base solide pour la gestion du projet, avec des groupes de travail mis en place (services, communication, désherbage et recotation, déménagement, scénographie et signalétique...) et une concertation avec tous les membres de l'équipe pour les prises de décision. L'emploi d'une entreprise de déménagement extérieure a également facilité la logistique concernant le changement de lieu, même si des équipes différentes de déménageurs ont été mobilisées sur les deux sites entraînant des problèmes de communication et de logistique. Enfin, la mutualisation du fonds a permis une uniformisation et une simplification de la politique documentaire, ce qui est un point positif de la fusion de bibliothèques, et qui est une logique au cœur de la formation de SCD communs.

Déplacement d'une partie des collections

Cette dernière typologie de déménagement de bibliothèque concerne le déplacement d'une collection ou d'une partie d'une collection. Ce dernier type est le plus courant, il n'est parfois même pas qualifié de déménagement, mais seulement d'un déplacement ou d'une réorganisation. Dans notre recensement des principaux déménagements de bibliothèques universitaires qui ont eu lieu au cours des quinze dernières années, on peut par exemple noter le déménagement de la BUPE de Grenoble au sein de la bibliothèque universitaire Joseph Fourier et celui de la BU Sciences de Saint-Étienne.

Ce type de déménagement peut sembler être le plus simple des trois. Certes, il comporte moins de spécificités que les deux types précédents, mais il n'en reste pas moins un déménagement dans tous ses aspects invariables. Il ne faut alors pas le sous-estimer. Le déplacement d'une partie des collections implique parfois mais pas toujours, d'intégrer lesdites collections à des collections déjà présentes. Il s'agit alors d'une fusion d'une partie des collections voire d'une fusion de bibliothèque, dépendant de la taille des collections concernées.

Pour prendre l'exemple de Saint-Étienne, ce déménagement a été l'occasion d'une gestion de projet globale au travers d'un groupe de travail transversal composé des responsables de département en s'appuyant sur des membres d'équipes. Un tiers de l'équipe était divisée en sous-groupes (collections, services, informatiques, communication), avec des temps en commun pour toute l'équipe à propos de l'avancée du projet.

LE DEMENAGEMENT VECU PAR LES PERSONNELS ET LES PUBLICS

« Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé et le courage de changer ce qui peut l'être mais aussi la sagesse de distinguer l'un de l'autre. » Marc Aurèle, Empereur et philosophe romain du II^{ème} siècle, dans son ouvrage les *Pensées pour moi-même*.

Nous allons maintenant nous intéresser aux conséquences des déménagements sur les personnels, les responsables et les publics. Au niveau des publics, il nous a été compliqué d'évaluer précisément l'impact que ces conséquences peuvent avoir sur eux. Cependant, nous avons essayé de voir ces conséquences au travers des services proposés par la bibliothèque. Les personnels sont notre point d'entrée principal : les changements les plus importants ont surtout des conséquences sur eux, ce sont eux qui subissent le plus et qui doivent travailler le plus pour réduire les impacts négatifs d'un déménagement. Enfin, souvent oubliés, les responsables subissent également les changements. Par leur qualité de manager on peut souvent oublier qu'ils sont aussi des personnels qui peuvent réagir au changement. Elisabeth PROST et Nathalie ESNAULT parlent de « bouleversement des habitudes » et rappellent :

« Il s'agit d'une rupture dans la vie quotidienne, une séparation d'avec des objets symboliques. La difficulté consistera à gérer le passage de l'ancien au nouveau lieu de travail à l'aide d'une anticipation et d'une organisation rigoureuse²³. »

Enfin, pour illustrer cette partie, nous pouvons reprendre la formulation de Philippe MARCEROU : « Avant, ce n'est pas très difficile, pendant, tout le monde est tendu par l'objectif, après, c'est la difficulté »²⁴.

POUR LES PERSONNELS

En premier lieu il convient d'évoquer qu'un déménagement entraîne une charge de travail plus lourde²⁵, et que certaines réticences ou réactions peuvent être plutôt liées à cette charge importante de travail plutôt qu'aux changements apportés par le déménagement. Aussi, à l'arrivée dans une nouvelle bibliothèque, la charge mentale des équipes peut être lourde car elles ne savent pas encore comment répondre aux demandes des usagers, les espaces sont nouveaux, de nouvelles personnes sont fréquentées... Un temps d'adaptation peut être nécessaire.

Les autres problèmes liés au changement auxquels nous pouvons penser sont bien sûr le changement de lieu, le changement de bureau, le changement d'organisation et le changement d'espace de travail. Comme nous avons pu le voir à travers notre typologie des déménagements de bibliothèques, ces changements et les réactions qu'ils peuvent engendrer dépendent du type de déménagement. Ainsi, les

²³ PROST, Élisabeth et ESNAULT, Nathalie, 2003. P175.

²⁴ Propos recueillis lors d'un entretien, voir SOURCES.

²⁵ « C'est lourd cette année », a évoquée une des personnes interrogées anonymement.

bibliothèques en reconstruction éprouvent les bibliothèques provisoires, tandis que les bibliothèques changeant de site ou bien en fusion, devons gérer des réactions liées au changement de lieu. Enfin, le dernier type, concernant un déplacement d'une partie des collections, pourra entraîner des changements liés au travail sur ces collections et des changements pour les personnels accompagnant ces collections sur un nouveau site.

En 2020, la crise de la COVID-19 a entraîné beaucoup de bouleversements. Les universités et leurs bibliothèques furent fermées. Mais les projets de déménagement ou plutôt les projets bâtimentaires n'ont pas été arrêtés. Ce fut le cas pour l'université Lyon 2 et la destruction de la bibliothèque du campus de Bron. Le passage de l'ancienne bibliothèque à une nouvelle bibliothèque provisoire a alors été fait dans un contexte très particulier. Et le retour des agents a été synonyme de rupture totale et de bouleversement avec un passage d'une ancienne bibliothèque, grande mais vétuste, à une nouvelle bibliothèque provisoire petite mais récente.

Cependant, cela a été un changement positif : la nouvelle bibliothèque provisoire a permis un bon retour, dans des conditions de travail décentes et un retour en douceur pour les personnels avec une diminution des demandes du public et une diminution de l'accueil aux usagers du fait de la taille bien plus petite de la nouvelle bibliothèque provisoire. Ainsi, le lieu appréhendé, le lieu de transition, s'est révélé être plutôt un facteur de soulagement pour les agents.

Un élément revenant souvent dans les entretiens, et illustré tout particulièrement avec le déménagement de la Sorbonne, est la tendance que nous avons tous d'instaurer de nouvelles habitudes et services à l'arrivée dans un nouvel environnement. Le nouveau mot d'ordre était de pouvoir faire remonter les ouvrages demandés par les lecteurs en moins de trente minutes. Fondée au maximum sur le service aux usagers, la nouvelle politique de la bibliothèque a entraîné un bouleversement pour les employés. Mais avec trois ans de préparation intensive, une multiplication massive des inscrits, des horaires élargis, et de nombreuses demandes compliquées, tout cela après un chantier long et avec des erreurs ayant affecté le travail des bibliothécaires, est survenue ce que Philippe MARCEROU a appelé « une fracture de fatigue »²⁶, dont le symptôme fut une grève.

Parfois, malgré l'accompagnement au changement, le bouleversement des habitudes de travail est trop grand et le travail est trop lourd. La conduite du changement n'est pas une solution miracle mais peut, comme nous le verrons dans la prochaine partie, offrir des outils pour essayer de mieux accompagner les équipes dans des changements importants.

Les changements liés aux collections, à la politique documentaire, et plus globalement à l'organisation interne, touchent énormément les personnels. Nous pouvons évoquer de nombreux exemples de changements : dans le circuit du document, dans l'organisation des fonds, dans l'organisation des lieux, dans la politique de conservation, dans la répartition entre libre accès et livre à la demande... Ces changements affectent beaucoup les équipes, car les collections font partie du cœur du métier. Il est en particulier compliqué d'emmener les équipes dans un projet de bibliothèque sans livres. Certes, l'image généralement associée au métier de bibliothécaire, mais aussi celles que les bibliothécaires ont de leur métier, façonnent les réactions au changement que les bibliothécaires peuvent avoir.

²⁶ Propos recueillis lors d'un entretien, voir SOURCES.

Les habitudes sont omniprésentes, nous sommes tous dans des systèmes de routine, car l'habitude permet de faire des économies cognitives. Nous répétons chaque jour des gestes et des tâches sans avoir besoin de faire d'efforts grâce à la routine, car nous avons l'habitude de le faire. C'est le fait de changer radicalement d'habitudes qui rend les choses compliquées, c'est cette rupture entre les habitudes et un « nouveau » qui n'est pas habituel.

Un sentiment assez profond qui nous a été remonté par plusieurs des personnes interrogées était celui de la « génération [d'étudiants] abandonnée ». Ces grands travaux de rénovation avec une durée longue peuvent effectivement avoir pour conséquence qu'une partie des étudiants ne connaissent pas ou que très peu soit l'ancienne bibliothèque, soit la nouvelle bibliothèque. Alors ils n'ont connu que la bibliothèque provisoire, et parfois, du fait de ses contraintes n'ont pas eu l'occasion d'en profiter. Étant au service des étudiants et des professeurs, il peut être compliqué pour un bibliothécaire et plus largement pour un personnel de l'université, de trouver du sens dans son travail lorsque les projets les chantiers posent des limites et des contraintes dans ce que l'on peut apporter à nos usagers.

L'exemple d'Emlyon montre que les réactions au changement peuvent être a priori moindres lorsque l'organisation a déjà connu de nombreux changements au cours des dix dernières années. Béatrice Fayet nous partage le fait que : « les réticences sont faibles car les équipes sont habituées ». Ainsi, nous pouvons nous demander si les organisations habituées au changement et éprouvant des changements quotidiens permettent aux personnels de s'habituer au fait de changer ce qui réduit les réactions négatives au changement. Aussi, cela rejoint un point que nous avons abordé en première partie : les préjugés de conduite du changement entre organismes privés et publics.

Un changement s'instaure : l'installation du *flex office* tant dans les organisations privées que publiques est un phénomène concernant de près les déménagements de bibliothèque. Souvent mis en place à l'installation dans un nouveau bâtiment, le *flex office* permet d'économiser l'espace par la meilleure optimisation des espaces de travail, notamment des bureaux. Le *flex office* répond à des problématiques financières et d'espace et repose sur l'hybridation (l'alternance entre télétravail et travail dit classique ou en « présentiel ») afin de réduire les coûts bâtimentaire et d'entretien pour les organisations. Le *flex office* est un problème spécifique à notre époque qui apporte beaucoup de changements générant de nouvelles modifications en cascade, que nous pourrions appeler « changement au carré ».

Le *flex office* concerne donc la problématique des bureaux : le bureau peut être considéré comme un des lieux supérieurs de l'habitude, un endroit personnel, unique, singulier, un endroit où l'on se sent en sécurité, capable de prendre des décisions et de travailler correctement et dans le calme. Le *flex office* remet en cause ces notions, il disrupte l'organisation traditionnelle car il n'y a plus de bureau personnel, tous les bureaux deviennent partagés. Ainsi, on ne peut plus laisser ses affaires sur notre bureau, car nous n'avons plus de bureau attribué. L'espace personnel des personnes est alors refoulé, contraint de rester constamment dans le collectif.

Pour les bibliothécaires, cela est encore pire car le matériel nécessaire à la fonction est compliqué à déplacer et le catalogue nécessite d'avoir les livres disponibles, qu'on ne peut pas déplacer partout tout le temps. Le *flex office* induit

également autre chose : la mutualisation des bureaux avec d'autres services. Cette problématique a été observée dans les cas d'emlyon, mais concernera également en partie les bibliothèques de Lille et de Lyon 2. À emlyon, une nouvelle problématique se présente : la séparation des bureaux, avec des craintes qu'il y ait des disparités qui se creusent et que des décisions se prennent à un endroit et pas à l'autre, du fait de la distinction des espaces de travail.

Aussi, il peut induire un changement dans le circuit du document avec plus de portes à passer, de salles à traverser, d'ascenseurs à prendre et de nombreux allers et retours. Cependant, le *flex office* peut aussi avoir des avantages, tout comme le fait de se retrouver avec d'autres services. Les relations interprofessionnelles et la communication informelle peuvent être plus fortes et plus régulières. Aussi, la meilleure optimisation des espaces de travail permet de faire des économies, permettant parfois de revenir dans le centre des villes, comme l'exemple d'emlyon nous le montre, mais aussi d'avoir des meilleurs bureaux et des espaces de travail, même si restreints, plus récents et fonctionnels. Cela rejoint certains des points positifs observés dans les bibliothèques provisoires : un cadre plus petit mais plus moderne, avec de meilleures conditions de travail et du matériel en meilleur état. Ces retours ont pu être constatés dans les bibliothèques de Lyon 2 et de Lille où les réactions quant aux bibliothèques provisoires ont été majoritairement positives.

Une autre nouveauté bâtementaire affecte les équipes : les *Learning Centers*. Concept existant déjà depuis plusieurs années, le *Learning Center* est toujours d'actualité, trois de nos sept cas étudiés sont devenus ou vont devenir sous une forme ou une autre, un *Learning Center*. Le passage d'une bibliothèque classique à un *Learning Center* peut contenir beaucoup d'appréhension de la part des personnels. La diminution du nombre d'ouvrages en libre-service ou le passage à des compactus ouverts au public sont des sujets qui sont ressortis dans le cas de Lyon 2 et qui peuvent créer des appréhensions et une rupture par rapport à l'environnement de la bibliothèque provisoire investie pendant six ans.

POUR LES RESPONSABLES

Nous avons beaucoup parlé jusqu'ici des managers, de la façon dont ils pouvaient conduire le changement, et nous en parlerons dans la partie suivante. Il ne faut cependant pas oublier que les managers eux-mêmes peuvent subir certains changements et réagir à ces changements. Elisabeth PROST et Nathalie ESNAULT parlent « d'onde de choc », de « catastrophe » et en parlant de la première, elles précisent qu'« elle est encore plus vivement ressentie par le responsable du déménagement qui voit son angoisse augmenter avec l'avancement des travaux du nouveau bâtiment²⁷ ».

Les managers sont eux-mêmes encadrés par des directions à l'échelle de l'université ou de l'école à laquelle ils appartiennent. Cette tutelle se doit également de conduire le changement auprès de ses managers. Dans les projets de déménagement, surtout dans les cas où la bibliothèque est la seule concernée par le déménagement, c'est-à-dire dans les cas où le reste du campus ne déménage pas, il n'est pas rare que les managers eux-mêmes se sentent abandonnés par leur tutelle. Il devient difficile pour des managers de gérer un tel projet et d'accompagner les

²⁷ PROST, Élisabeth et ESNAULT, Nathalie, 2003. P26.

équipes dans les changements induits par le projet en question, quand eux-mêmes ne sont pas correctement accompagnés.

Dans le cas d'emlyon, la fusion de deux sites a permis de rapprocher le management et de le rendre plus direct par la fusion de ces équipes. Cela entraîne de nombreux changements, d'une part pour les équipes, qui ont maintenant leur manager auprès d'elle à part entière et non plus à distance, et d'autre part pour le manager qui se rapproche de ses équipes et qui pourra alors plus facilement compter sur la communication informelle et sur la proximité avec ses équipes. Tout comme pour les personnels, car le manager reste un personnel à l'échelle de l'école ou de l'université, les problématiques de déplacement lorsqu'il y a un changement du lieu de travail, un changement de bureau et un nouveau rythme de travail entre l'alternance entre présentiel et distanciel. Cet exemple montre un changement positif, Émilie Rousseau ajoute alors que « le déménagement a des avantages opérationnels et managériaux »²⁸.

Enfin, Elisabeth PROST et Nathalie ESNAULT, dans leur ouvrage de 2003 *Déménager une bibliothèque*, nous préviennent que :

« Dans une situation stressante, les cadres peuvent esquisser un mouvement de fuite de leur propre place qui se traduit par :

- la démission, le repli sur soi ou le refuge derrière le trop plein de travail ;
- la maladie de la persécution et le retour brutal à la règle. Le « Fermez-là ! » devient un mode de management et de la violence mentale ;
- la démagogie et le « Je vous ai compris » qui n'est pas suivi de mesures concrètes ou réalistes, mais a pour but de retarder la confrontation. La négociation n'est pas la panacée non plus ; il y a des choses qui ne se discutent pas, comme la décision d'un déménagement.²⁹ »

POUR LES PUBLICS

Comme nous avons pu l'évoquer dans notre partie méthodologique, nous n'avons pas pu avoir de retour de la part des publics sur les déménagements de bibliothèques. Il est dur de recueillir leurs avis car d'une part les publics de bibliothèques universitaires sont multiples (enseignants, professeurs, doctorants, étudiants...) et d'autre part les différentes personnes fréquentant les bibliothèques ont toutes des profils uniques. Nous allons cependant essayer de brosser un portrait des principaux changements que les publics de bibliothèques universitaires peuvent rencontrer lors d'un déménagement.

Lors des reconstructions de bâtiments, les publics sont affectés car pendant une durée de plusieurs années ils ne peuvent accéder à la bibliothèque principale. Les places disponibles ainsi que les services proposés sont diminués au sein d'une bibliothèque provisoire. Certains étudiants, si on part du principe que la plupart des cursus étudiants durent cinq années, n'ont pas connu la bibliothèque principale mais uniquement la bibliothèque provisoire³⁰. Cela peut cependant être contrebalancé par le fait que d'autres bibliothèques peuvent être présentes sur le campus universitaire,

²⁸ Propos recueillis lors d'un entretien, voir SOURCES.

²⁹ PROST, Élisabeth et ESNAULT, Nathalie, 2003. P27.

³⁰ Cela est le cas pour les BU de Lille SHS et de Lyon 2 Bron.

prenant en partie le relais au niveau des services, formations, accès aux collections et espaces de travail.

Les publics ressentent le changement par le biais des services que la bibliothèque propose. Ils ne sont pas affectés par les tâches effectuées sur les collections, ou par le déménagement en lui-même des ouvrages. Ils ne sont par exemple pas concernés par le stockage des ouvrages, sauf au moment où ils ont besoin du service d'ouvrages à la demande. Publics et services sont intrinsèquement liés, sans publics il n'y aurait pas de services, et sans services il n'y aurait pas de publics. Afin de comprendre comment les publics peuvent être affectés par le changement, nous allons donc nous pencher sur les changements de services en lien avec un déménagement de bibliothèque. Bien sûr, la fermeture de la bibliothèque pendant une durée plus ou moins longue affecte le quotidien des publics, mais nous allons aborder ici l'après-déménagement.

Lors du déménagement de la Sorbonne, Philippe MARCEROU a donné un objectif très simple à ses équipes lors du déménagement qui implique des changements d'habitudes : « à la fin de tout le déménagement, en une demi-heure, la totalité des demandes doit donner lieu à une réponse circonstanciée »³¹. Cela implique qu'aucun ouvrage ne doit être perdu ou introuvable, et que le service prime sur une collection parfaite. Cet objectif stratégique et opérationnel a été donné d'entrée afin d'enclencher une mise en place de nouvelles habitudes sans changement « chamboule-tout ». La priorité a été donnée à l'organisation et la disponibilité face à un catalogage pointilleux par exemple. Cet exemple montre à quel point les services constituent une partie importante du travail des bibliothécaires et l'impact que cette décision a, tant sur le travail des bibliothécaires que sur les publics : la réduction du délai d'attente d'un ouvrage change le quotidien d'une grande partie des publics venant à la bibliothèque.

L'installation dans une nouvelle bibliothèque est aussi le moment opportun pour retirer certains services trop complexes et peu efficaces, comme par exemple le service impression à emlyon : « on a profité du déménagement pour le retirer, en ayant une posture opportuniste, car on le subissait et c'était un service inopérant et contraignant pour les employés »³². Il est alors remplacé par un service de *print and scan* pour la faculté et par des casiers connectés constituant une « bibliothèque déportée là où se trouve le lieu de vie des élèves afin de leur faciliter l'accès à la documentation et au matériel »³³.

Le changement de lieu affecte également les publics : dans le cas d'emlyon, l'isolement géographique d'Écully n'existera plus, car l'école revient dans le centre de Lyon, se rapprochant d'autres écoles (Sciences Po Lyon, ENS de Lyon) et d'universités (Lyon 2 et Lyon 3). La nouvelle bibliothèque est alors l'occasion d'accueillir des nouveaux publics, avec une ouverture sur l'extérieur, la bibliothèque étant maintenant ouverte à tous publics. Le déménagement apporte donc l'occasion de changer des choses fondamentales comme les questions d'ouvertures au public en les intégrant dans son projet d'établissement. Pour emlyon, cela rejoint le projet de l'école d'être « ouvert sur la cité », la bibliothèque devenant la porte d'entrée de

³¹ Propos recueillis lors d'un entretien, voir SOURCES.

³² Ce choix délibéré pris par Emilie ROUSSEAU montre que l'on peut également profiter d'un déménagement pour supprimer certains services afin de pouvoir investir pleinement les équipes dans d'autres projets plus importants. Propos recueillis lors d'un entretien, voir SOURCES.

³³ Propos également tenu par Emilie ROUSSEAU, responsable des bibliothèques d'emlyon. Propos recueillis lors d'un entretien, voir SOURCES.

l'école sur la ville. Cette ouverture sur l'extérieur rejoint également un changement souvent effectué lors de l'installation dans une nouvelle bibliothèque : le changement des horaires d'ouvertures. Cela affecte tant l'organisation et les emplois du temps des personnels, que les publics, les heures d'ouverture ayant tendance à être augmentées plutôt que diminuées³⁴.

Pour finir, il faut garder à l'esprit que c'est le public, qui, avec le temps, va imposer ses propres pratiques. Pour reprendre les mots de Philippe MARCEROU : « nous aurons beau anticiper tout ce qu'on veut, il ne va rien se passer tant que le public n'aura pas voté par sa propre manière de faire ³⁵», « c'est le public qui va dicter sa voie par rapport au fonctionnement qu'on aura imaginé, et évidemment cela ne correspondra pas forcément »³⁶. Nous pourrions anticiper autant que l'on souhaite, un déménagement peut également échouer, du moins temporairement, par rapport à ce qu'on imaginait. On peut alors rappeler l'importance de la bibliothèque provisoire comme espace d'expérimentation afin de se rapprocher le plus possible de la réalité dans les anticipations pour la nouvelle bibliothèque.

DEUX PROFILS TYPES

Nous savons maintenant que tout déménagement engendre des réactions puisque tout projet crée des formes de changement au sein d'une bibliothèque. L'enquête par entretien et les analyses effectuées à partir des établissements concernés par un projet de déménagement nous ont permis de connaître les changements les plus fréquents. Que ceux-ci soient innovants, évolutifs ou qu'ils entrent en rupture et bouleversent les habitudes des bibliothécaires, des réactions existent.

Plusieurs questions se posent alors à propos de ces réticences : sont-elles liées à une méthodologie de projet malmenée ? Existeraient-elles dans une situation où la gestion managériale du déménagement et où la réimplantation des collections se déroulent sans heurts, sans imprévus ? Si le projet ne connaît aucune problématique interpersonnelle en termes de communication, de désaccord ou encore si le projet ne subit aucun revirement de décision, les réactions des personnels seraient-elles présentes ? Si tel est le cas, les réactions sont-elles fondamentalement de l'ordre de la personnalité des personnels ?

En partant du présupposé selon lequel il existerait des personnalités plus réticence que d'autres aux divers changements provoqués par un déménagement, nous proposons ici de penser deux profil-types de personnel. Ces portraits peuvent tant bien représenter un agent magasinier au sein d'une bibliothèque universitaire en plein projet de reconstruction, qu'un employé d'une bibliothèque d'enseignement supérieur d'établissement privé bouleversé par un emménagement dans un nouveau campus. Ces *persona* sont inspirées des personnes interrogées lors de nos entretiens, mais ne reconfigurent pas un individu unique.

De même que des profils-types d'utilisateurs peuvent être considérés lorsqu'il est question de repenser l'espace de la bibliothèque à partir des circuits que les usagers habituels, occasionnels ou ponctuels empruntent, nous pensons qu'établir des

³⁴ Cette remarque n'est pas observée à l'échelle globale des bibliothèques étudiées, mais reste majoritaire.

³⁵ Propos recueillis lors d'un entretien, voir SOURCES.

³⁶ Idem.

profils-types de personnels et de leurs réactions les plus probables est un outil mobilisable pour un encadrant. Cet outil peut servir dès le stade des prémices du projet, mais aussi pour anticiper les réactions lors des étapes opérationnelles. Et, cette réflexion typée semble surtout intéressante pour comprendre et anticiper « l'après-coup ». Nous cherchons par ce biais à proposer un outil de préparation à l'accompagnement au changement, utile pour un responsable d'établissement comme pour un chargé de coordination du projet de déménagement, ou encore pour un encadrant intermédiaire. En prenant en compte ces profils-types, tout personnel ayant à sa charge d'autres personnels pourrait se trouver acculturé par ces réactions. Ici, nous suscitons alors de la part des responsables un savoir-être fondamental pour la compréhension des rouages situés derrière ces réactions : l'empathie.

Nous partons du principe que ces profils de personnels ont connu la situation de déménagement la plus favorable, c'est-à-dire que leur niveau d'information est au mieux (ils ont une idée claire de ce qui va changer pour eux), que leur niveau de participation est juste (ils ont participé au projet sans pour autant qu'il ne dépende d'eux), et que la méthodologie de gestion du projet est à la pointe (une organisation sans grands heurts)³⁷. Ce qui nous intéresse ici, c'est de comprendre quelle est leur capacité à accepter le changement, à le vivre et à l'appliquer dans leur propre travail.

« Je m'y prépare depuis le début mais je ne réalise pas que c'est en train d'arriver, car cela me fait peur » : du déni conscient et une extrême anticipation, le profil d'un agent anxieux

Avant de commencer... À propos du projet en lui-même, des réactions de déni, de refus, d'enthousiasme ou d'incompréhension ?

Cet agent a pris le soin de s'intéresser de près au projet, tout en gardant une posture distante : en effet, si le déménagement va nécessairement le concerner, cet agent ne veut pas en entendre parler trop souvent. C'est un projet qui lui plaît dans les grandes lignes : *a priori*, pas de refus de sa part. L'agent ne se sent pas bousculé dans ce qui le fonde car le projet incarne des valeurs qui lui ressemblent, quoi qu'il n'en comprenne pas toujours certains aspects. Par exemple, l'intérêt de déménager ou de reconstruire la bibliothèque est clairement source d'enthousiasme pour cet agent et il souhaite le voir aboutir. Cependant, il ne lui semble pas obligatoire de faire évoluer autant de paramètres, en commençant par l'ajout de nouveaux services connectés, le changement de voisin de bureau, et toutes formes de nouveautés qui lui ajouteront un sentiment de surcharge émotionnelle. Sur un autre aspect, cet agent connaît des difficultés pour se projeter dans la future bibliothèque car ce projet lui semblait éloigné dans le temps, et la réalisation de celui-ci l'effraie.

Puis, déménager est une épreuve opérationnelle conséquente : quels degrés de sentiments entre peur de la surcharge, appréhension quant à la réalisation des tâches, et inquiétude quant à sa propre capacité à les réaliser ?

Cet agent n'est pas en retard dans sa participation opérationnelle au déménagement : il a grandement anticipé en ayant recours à un désherbage important

³⁷ Encore une fois, si nous nous inspirons des entretiens effectués pour répondre à la problématique d'ensemble de ce mémoire, nous avons pu voir avec ces mêmes entretiens que les situations de déménagement ne se déroulent pas aussi parfaitement. Les profils-types restent théoriques et mobilisables pour la réflexion.

depuis qu'il sait que ce projet allait être mis en place (il y a plusieurs années). Finalement, l'anxiété ressentie par cet agent va diminuant au fur et à mesure car les tâches ont bien été réparties par les responsables de projet, et parce que son inquiétude initiale a été prise en compte par sa supérieure hiérarchique. En effet, l'agent craignait fortement ne pas être capable de « venir à bout » des tâches incombant au déménagement. Pour lui, que ce soit lors d'un projet de cette envergure ou bien lors de chantiers annuels sur les collections, la tendance à prévoir « plus de travail que ce qui est possible de faire » est élevée : il s'en fait une montagne, quand bien même sa supérieure ne présente pas les chantiers comme tel. Autrement dit, son tempérament anxieux le pousse à avoir une conscience précise des tâches, quitte à en perdre son principe de réalité.

L'après-déménagement sous-entend un nouveau cadre de vie au travail et il induit des changements d'habitude : réactions de malaise ou d'acceptation ? Liées à l'inconfort, à l'excitation ou à une adaptation difficile ?

La bibliothèque d'avant était idéale pour cet agent car il ne s'y trouvait pas autant de services, de bruit et de personnes qu'aujourd'hui, ou bien parce qu'elle était moins au cœur du campus que maintenant. Un grand sentiment d'inconfort envahit cet agent qui en a néanmoins discuté avec sa supérieure : son hypersensibilité naturelle le conduit à subir ces changements et il a alors identifié son besoin de « pauses solitaires ». Dans leur ergonomie, les lieux lui conviennent et s'accordent à ses besoins opérationnels, les appréhensions quant à ces questions sont dissoutes. En revanche, avec la nouvelle organisation des bureaux et les nouveaux horaires, cet agent ressent une forte inquiétude : il craint de perdre ce qui fonctionnait bien avant, autrement dit la bonne ambiance entre collègues. Il finit par s'adapter et conclut cette expérience en disant : « Le pire pour moi, c'était l'anxiété que je ressentais avant qu'on déménage, et maintenant j'apprends à être bienveillant avec moi-même, j'aime me dire que nous sommes arrivés au bout. »

« J'aime changer de pratiques, de missions et de lieu, tant que j'ai tout en main pour accomplir mes missions, et il me semble que l'effort d'adaptation doit venir de moi » : s'extraire de la routine par le changement et être responsable de sa propre adaptation, le profil d'une agente qui n'a peur de rien

Avant de commencer... A propos du projet en lui-même, des réactions de déni, de refus, d'enthousiasme ou d'incompréhension ?

Cette agente a tôt fait d'exprimer un enthousiasme à propos du nouveau projet. Pour elle, un déménagement est l'occasion rêvée pour modifier certaines pratiques, revoir l'organisation interne, et, à titre personnel pour évoluer professionnellement. Ce ne sera pas la première fois que cette agente voit ses missions changer, elle en fait même la demande. Non seulement le prototype de la nouvelle bibliothèque est superbe, mais

la manière dont est mené le projet lui semble parfaitement maîtrisée. Une grande confiance émane de cette agente qui se présente alors comme un soutien inépuisable pour les managers du projet. Puisque son supérieur a déjà présenté le déroulé du projet et les tâches qui la concernent, elle aurait envie de s'y mettre tout de suite. Tout ceci lui inspire une forte motivation.

Puis, déménager est une épreuve opérationnelle conséquente : quels degrés de sentiment entre peur de la surcharge, appréhension quant à la réalisation des tâches, et inquiétude quant à sa propre capacité à les réaliser ?

Pour elle, pas de forts sentiments à l'égard des chantiers conséquents au sein des collections. Ce qui est facile pour cette agente c'est qu'elle n'a aucune difficulté à exprimer ses doutes ou à poser les bonnes questions à son supérieur. Peu d'inquiétude lui reste en mémoire car elle parvient à trouver réponse à ses besoins. La surcharge de travail liée au déménagement ne l'effraie pas car elle considère que c'est un effort momentané qui doit venir d'elle – pour que le changement puisse aboutir – et elle a confiance en sa capacité à les réaliser comme elle a confiance au travail de guide de son supérieur. Le travail « en mode projet » lui convient bien.

L'après-déménagement sous-entend un nouveau cadre de vie au travail et il induit des changements d'habitude : réactions de malaise ou d'acceptation ? Liées à l'inconfort, à l'excitation ou à une adaptation difficile ?

Finalement, la bibliothèque ne ressemble pas entièrement à ce que l'agente s'imaginait : elle est presque trop petite, ce qui est dommage car elle pensait pouvoir proposer une nouvelle offre dans une tierce salle. Son imagination ne parvenait pas à rester réaliste et à prendre en compte les nouveaux services. Ce qui la motivait était la phase de travail intense dans le but de réaliser le projet, mais dans les faits, une légère déception se pointe après-coup. En revanche, si elle est déçue par la finalité, elle ne comprend pas que ses autres collègues puissent avoir des réticences quant aux nouvelles pratiques. Pour elle, il n'y a pas de souci quant à la rupture avec les vieilles habitudes.

À présent, reste une problématique de taille qui lui crée un sentiment d'inconfort : les publics et les collègues qui ne font pas l'effort d'adaptation comme elle, mettant à mal la dynamique d'ensemble et créant une ambiance anxieuse. Les collègues se victimisent en regrettant l'avant, selon elle. Son supérieur ne considère pas qu'il s'agisse de la responsabilité des agents, elle ne s'entend pas avec lui sur ce sujet. Quelques mois après le déménagement, cette agente ressent une forte fatigue qu'elle n'avait pas anticipé. En effet, les publics sont plus nombreux, les nouveaux services sont ambitieux, quand bien même cela lui semblait peu de prime abord.

Malgré tout, après des congés et un arrêt-maladie d'un mois, elle pourrait presque demander : « À quand le prochain projet ? ».

INCIDENCES DU MANAGEMENT ET DES OUTILS MANAGERIAUX DANS UN DEMENAGEMENT

Dans cette troisième et dernière partie, nous allons aborder comment les postures, pratiques et outils managériaux peuvent aider à conduire le changement au sein des équipes et faciliter les transitions et ruptures d'habitudes.

COMMENT ETRE ?

Nous allons nous intéresser aux méthodes et postures managériales employées dans les cas interrogés pour accompagner les équipes dans ces changements afin de connaître comment un manager doit être dans ce type de situation. Nous allons donc plutôt aborder les *soft skills* dont un manager peut faire preuve pour initier une dynamique positive et faciliter les changements.

Pour une des personnes interrogées, le manager doit respecter trois critères : le niveau de confort des agents (confort, santé, ergonomie), un bon niveau d'organisation du travail (efficacité, réussite, clarté, méthodes, etc.) et un bon niveau de service à délivrer aux publics (préservation d'une identité professionnelle, rester utile). Avoir ces trois critères comme lecture analytique afin d'évaluer la durabilité d'une période et d'un état de transition et s'y fier, de même une fois installés dans la nouvelle bibliothèque universitaire.

En association à ces critères, nos entretiens ont fait remonter que lors d'un projet de déménagement, un manager doit se montrer encore plus à l'écoute de ses équipes, doit toujours rester dans une position de dialogue et rester honnête en toutes circonstances, surtout quand cela concerne directement les tâches des agents. Laurence HOUDOY a notamment indiqué qu'être sur le terrain était très important³⁸. Il ne faudrait effectivement pas hésiter à prendre les choses en main et à « mettre les mains dans le cambouis », afin de soulager les équipes ; tout en gardant une posture directive et en étant prêt à laisser certaines tâches de côté afin d'en prioriser certaines³⁹.

Parallèlement à ces remarques, les cas de Lille et de Saint-Étienne ont aussi montré que se maintenir dans une posture de coordination pouvait permettre de garder une vision générale et mener à bien le projet. Cela passe par accorder sa confiance aux agents, tout en ayant la main sur la conduite du projet et en proposant solutions et réponses aux questions, ainsi que de donner une part de responsabilité et d'autonomie tout en gardant un cadrage général. Laisser de l'autonomie, tout en accompagnant et en communiquant tout au long du projet : organiser des programmes de formation pour les compétences à venir et pour préparer l'arrivée dans le nouveau site, ainsi qu'organiser une ou plusieurs réunions plénières dédiées à la communication sur l'avancée et le suivi du projet.

Un point important évoqué par emlyon est de considérer qu'il n'y a pas de réticences au changement, ni par extension de résistance au changement, mais plutôt

³⁸ Propos recueillis lors d'un entretien, voir SOURCES.

³⁹ Cela a été évoqué dans le cas d'emlyon business school. Propos recueillis lors d'un entretien, voir SOURCES.

des réactions, qui sont légitimes et peuvent être dues à une charge de travail et une polyvalence encore plus importantes lors d'un déménagement.

Néanmoins une bonne posture managériale nécessite également d'être à l'écoute de soi-même. Sans cela, il est impossible de se préserver et de garder un sang-froid pour prendre des décisions importantes.

Subsistent alors plusieurs questions : les managers doivent-ils plutôt donner confiance, ou imposer ? Lorsqu'on est responsable, quel engagement doit-on demander de la part des équipes dans le changement ? Émilie ROUSSEAU considère que c'est à elle d'être vigilante sur les problématiques d'espace et sur les changements d'ambiance⁴⁰. Mais comment un manager peut gérer toutes ces problématiques en même temps que le projet lui-même ?

Un point à évoquer est celui des ressources humaines. Un manager n'est pas seul dans l'organisation à gérer les problématiques liées aux ressources humaines de ses équipes. Sur la question des trajets pour aller au travail lors d'un changement de lieu, sur la question des compensations pour les transports, et sur une multitude d'autres questions, le manager ne doit pas hésiter à réorienter les demandes de ces équipes au service des ressources humaines correspondant.

Concernant les recrutements de postes pour la période transitoire ou pour la nouvelle bibliothèque, Philippe MARCEROU déconseille de faire des grands changements, car selon lui, « les choses se passent sur une longue durée, c'est un processus ⁴¹» donc « quand il y a des postes vacants on en profite pour changer un peu l'organigramme ⁴²» mais « progressivement, puis aussi et surtout dans le respect des personnes ⁴³». Il semble en effet invraisemblable à Philippe MARCEROU d'imposer des changements radicaux dans une organisation qui fonctionne en raison d'une nouvelle direction ou d'un nouveau projet, les changements doivent en effet s'intégrer pas à pas⁴⁴.

COMMENT SE FAIRE CHEF D'ORCHESTRE ?

Ensuite, nous allons nous intéresser aux outils et pratiques spécifiques aux bibliothèques universitaires dans le cadre de déménagements qu'il serait intéressant de réutiliser. Comment appliquer ces pratiques ? Comment articuler ambitions stratégiques et objectifs opérationnels ? Comment se faire le chef d'orchestre ?

Pour commencer, Elisabeth PROST et Nathalie ESNAULT nous donnent des outils généraux pour conduire le changement dans leur ouvrage de 2003 :

« Un déménagement implique de structurer et de gérer le changement, pour cela il faut : bâtir un processus de développement ; conduire et piloter un tel processus ; s'assurer du soutien et de la participation du personnel en ouvrant le dialogue ; combiner le changement et les activités courantes ; assurer la pérennité des évolutions engagées ; conserver une dynamique permanente.

⁴⁰ Propos recueillis lors d'un entretien, voir SOURCES.

⁴¹ Propos recueillis lors d'un entretien, voir SOURCES.

⁴² Idem.

⁴³ Idem.

⁴⁴ Idem.

Chaque cadre dispose de clés pour maintenir la cohésion de l'ensemble du personnel, qui sont : exprimer et expliciter les visées de l'administration, fixer les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre pour réaliser le projet ; mobiliser ses collaborateurs autour d'objectifs concrets et connus de tous ; créer une dynamique en expliquant quelles améliorations sont associées au déménagement ; catalyser, provoquer chez ses collaborateurs une envie de participer à l'élaboration du projet pour en faciliter la mise en œuvre ; piloter ; concrétiser, c'est-à-dire modifier l'organisation du travail et produire les résultats attendus ; gérer les aspects émotionnels, lever les résistances et les blocages en restaurant, par l'ouverture et l'écoute, un climat de confiance réciproque ; former ; communiquer tout au long du projet ; il y a nécessité de transparence et devoir de restitution des informations émanant de la hiérarchie, mais elles ne doivent pas être « lâchées » brutes au personnel ; elles doivent être accompagnées d'explications, et l'encadrement doit s'assurer que tout a été entendu et reçu ; gérer les enjeux du pouvoir et les rapports de force qui ne sont pas toujours fixés par la hiérarchie, mais par ceux qui revendiquent le leadership⁴⁵ ».

La communication, outil de valorisation

La communication est extrêmement importante afin de se faire chef d'orchestre du projet de déménagement. Il est important de trouver un « canal de communication⁴⁶ » récurrent et facile à employer pour communiquer en interne sur le projet, pour parler des changements et répondre aux questions des agents.

Concernant la communication externe, il est important de maintenir ses publics informés afin de valoriser le travail des équipes et de montrer que la fermeture de bibliothèque et des services est nécessaire pour une bonne raison. Un bon exemple de communication peut être un *timelapse*⁴⁷ montrant l'évolution des étagères se vidant au fur et à mesure du déménagement, et inversement pour l'emménagement.

Dans leur ouvrage *Déménager une bibliothèque*, Elisabeth PROST et Nathalie ESNAULT conseillent que la première chose à faire pour gérer le stress de ses équipes est de les informer au plus tôt du projet de déménagement, avant que la nouvelle n'arrive d'une autre source (syndicat, presse...). Pour elles, il s'agit d'une trahison de la tutelle si elle n'informe pas en premier ses employés et « détenir le scoop, c'est détenir le pouvoir de mobiliser et de fédérer autour d'une idée ⁴⁸ ». Elles conseillent alors de se poser ces trois questions afin d'établir un plan de communication :

« Que communiquer au personnel sur le projet et quand ?

Comment communiquer ?

Quelles sont les modalités de la communication ? ⁴⁹ »

⁴⁵ PROST, Elisabeth et ESNAULT, Nathalie, 2003. P27-28.

⁴⁶ Fanny MION MOUTON, SCD de Lille.

⁴⁷ Exemple utiliser avec succès lors du déménagement de l'Ecole Centrale de Paris.

⁴⁸ PROST, Elisabeth et ESNAULT, Nathalie, 2003. P26.

⁴⁹ PROST, Elisabeth et ESNAULT, Nathalie, 2003. P27.

Aussi, les autrices précisent que ce qui est important, c'est que la décision de déménager soit perçue comme juste par ceux qui vont devoir l'exécuter. Enfin, elles insistent qu'il faut « communiquer les décisions clés sur : a. les horaires d'ouverture ; b. l'organigramme de fonctionnement ; c. l'effectif du personnel et l'organigramme nominatif ; d. la communication interne⁵⁰ ».

Les moyens matériels

Les moyens matériels peuvent avoir une réelle conséquence sur les conditions de travail des agents. Nous avons vu plus tôt que les bureaux et plus largement les espaces de travail sont au cœur des préoccupations de tous, car chacun a ses habitudes de travail, inhérentes à tout métier. Anticiper ces questions et identifier en amont les éventuels problèmes liés aux moyens matériels est alors très important. Il faut avoir une attention particulière pour les bibliothèques universitaires publiques car le passage obligatoire par les marchés publics rend les délais conséquents.

Enfin, la réutilisation des mobiliers existants est également à considérer. Réutiliser est une solution écologique et permet d'éviter des dépenses inutiles. Il faut cependant réussir à trouver le juste milieu entre réutilisation et nouveau matériel car toute fourniture à une durée de vie et il ne faut pas que la réutilisation trop massive de fournitures anciennes et abîmées affecte les conditions de travail des agents. Un bon exemple de réutilisation est celui de la bibliothèque provisoire du campus de Lille Pont-de-Bois, où les bureaux ont bénéficié d'une refonte, avec des nouveaux panneaux, leur donnant un « coup de propre » et permettant d'allonger leur durée de vie. La réhabilitation et la réutilisation des moyens matériels peuvent donc être une bonne solution durable et écologique, tant qu'elle n'est pas utilisée à outrance.

Nous avons déjà évoqué le *flex office*, cette forme de bureau partagé reposant sur l'hybridation du travail et sur l'optimisation des espaces. Un des problèmes survenant avec le *flex office*, mais également dans une organisation classique, c'est l'attachement affectif que les personnes peuvent avoir avec des objets perçus comme personnel. Cela peut concerner un bureau, mais également des casiers et autres matériels divers et variés. Un des moyens évoqués lors des entretiens pour surmonter ces difficultés est de mettre en place du mobilier équivalent pour tous et faire autant que possible la reprise de mobilier ayant une valeur affective et symbolique, en gardant à l'esprit que toutes les demandes ne pourront pas forcément être acceptées, car elles sont d'ordre affectives et non rationnelles. Enfin, l'idéal est de pouvoir, en concertation avec les équipes chargées de l'immobilier et des ressources humaines, associer tous les agents aux démarches de réimplantation des mobiliers.

La formation

La formation est un des piliers fondateurs de la conduite du changement. C'est grâce à la formation que l'on peut s'adapter au changement et le surpasser. Par la formation, on peut acquérir de nouvelles compétences et s'adapter à un nouvel environnement. La formation occupe donc un rôle important pour l'adaptation à un nouvel espace de travail.

⁵⁰ PROST, Élisabeth et ESNAULT, Nathalie, 2003. P28-29.

Plusieurs types de formation peuvent être adaptés à ce type de projet. Nous pouvons notamment mentionner :

- la visite d'autres bibliothèques universitaires, qui permet d'appréhender le changement en voyant d'autres bibliothèques ayant déjà franchi le pas ;
- des formations concernant les nouveaux services que la bibliothèque souhaite fournir à sa réouverture ;
- des formations à l'accueil des usagers dans un nouvel espace,
- des formations quant à l'usage de nouveaux moyens matériels (automate de prêts, casiers connectés, salles de travaux, espaces modulables...) ;
- et autres formations nécessaires à l'installation dans une nouvelle bibliothèque.

Les compétences

Les compétences des personnes participants au déménagement sont à reconnaître et mettre en valeur. Il faut prendre en considération les nouvelles compétences des agents et intégrer leur(s) nouvelle(s) mission(s) sur leur fiche de poste. La communication externe de la bibliothèque peut également être un bon moyen de valoriser les tâches effectuées par les agents lors du déménagement. Il faut voir le déménagement et toutes les tâches qui s'y rapportent comme un concentré sur-vitaminé des tâches quotidiennes effectuées par les agents. Il faut alors reconnaître ces compétences acquises ou confirmées et mettre en avant cette expérience de déménagement.

Le bien-être au travail

Le bien-être au travail est une notion essentielle dans un projet de nouvelle bibliothèque. De nouveaux bâtiments sont créés ou rénovés afin que l'on puisse accueillir les usagers dans les meilleures conditions possibles et proposer des services pertinents, adéquats et innovants, mais aussi pour créer les meilleures conditions de travail possible. Nous avons vu que les raisons matérielles jouent un rôle important dans la décision de lancer ce type de projet, et que les nouvelles normes énergétique et d'accès aux personnes à mobilité réduite participent également à la création de tels projets. Avoir un environnement de travail adéquat, chauffé en hiver, et à température constante l'été, sont des critères participant au bien-être au travail et doivent donc être pris en compte au moment de l'établissement du projet.

L'anticipation et la préparation psychologique des agents à des périodes d'instabilité sont également des points essentiels pour Fanny MION MOUTON⁵¹. Cela peut s'effectuer par la communication orale, via le retour d'expérience d'autres collègues du SCD ou de collègues d'autres écoles et universités. Dans cet objectif, une personne interrogée a conseillé d'identifier le « niveau de changement »⁵² ressenti avec les agents afin de pouvoir adapter la gestion du projet. Aussi, il faut réussir à identifier et accompagner les agents qui ont des situations personnelles particulières ou difficiles ayant un effet sur la vie au travail ou pour le déroulement du projet, ou inversement, pour les agents dont la charge de travail ou le niveau de

⁵¹ Propos recueillis lors d'un entretien, voir SOURCES.

⁵² Il est possible d'adopter le fonctionnement de la « règle de douleur » pour essayer d'avoir un niveau subjectif.

changement a un impact sur la vie personnelle. Cet accompagnement peut passer par les ressources humaines et la médecine de travail.

En tant que responsable, plusieurs des personnes interrogées conseillent de ne pas avoir peur des crises, car « ce n'est pas l'absence de difficulté qui va être la mesure de la réussite »⁵³ ; ce qu'il faut ce n'est pas d'éviter à tout prix la difficulté mais plutôt de « réussir à embarquer tout le monde et que les difficultés éprouvées auront été dépassées, quelle que soit leur ampleur »⁵⁴. Enfin, il est important de faire de bons choix dans l'emploi du vocabulaire lié au projet : nommer « provisoire » ce qui l'est réellement et parler de « durable » pour la future bibliothèque afin d'engager des postures d'adaptabilité et préparer psychologiquement les agents.

Enfin, nous pouvons rappeler au travers de l'ouvrage d'Elisabeth PROST et Nathalie ESNAULT que la pyramide de d'Abraham Maslow, psychologue américain du 20^{ème} siècle, reste également une bonne façon d'identifier les besoins essentiels des personnes :

- « Le besoin organique d'assurer son confort ;
- Le besoin de sécurité, d'assurer son avenir (avantages sociaux, retraite...) ;
- Le besoin d'appartenance à un corps social, la solidarité ;
- Le besoin de manifester sa personnalité et d'être respecté ;
- Le besoin de progresser, de se perfectionner, l'ambition en somme⁵⁵. »

Outils organisationnels

L'organisation est très importante dans une gestion de projet comme un déménagement de bibliothèque. Nous avons déjà abordé dans notre première partie l'organisation des différents types de déménagements. Nous allons ici plutôt nous intéresser à quelques retours et bonnes pratiques pouvant aider au niveau organisationnel.

Nous avons déjà étudié les différents groupes de travail possibles à mettre en place pour assurer un déménagement. Mais le cas du SCD de Lille nous rappelle qu'il faut également mettre en place un groupe de travail sur les questions de cadre de vie et de conditions au travail, un groupe de travail parfois malheureusement absent des organisations. L'objectif est de connaître et de continuer à apprendre à connaître ses agents, leur personnalité, leur capacité à s'adapter, leurs habitudes de travail, et cela avant, pendant et après le projet. Cela peut aussi passer par l'organisation de temps de debriefing en équipe, comme à Lyon 2 après la transition dans leur bibliothèque universitaire provisoire, avec hiérarchie mélangée pour améliorer la méthodologie de projet et comprendre les ressentis de chacun.

Dans le cas de l'emlyon, ce qui a fonctionné était la mise en place d'un suivi hebdomadaire pendant le déménagement pour accompagner les équipes dans les changements, de bien noter ce qui est accompli et de reconnaître la participation de chacun au déménagement. La méthode employée a été de donner à l'ensemble des membres de l'équipe des objectifs annuels lors des entretiens, d'alléger les tâches usuelles pour prioriser l'avancée du projet, de laisser un temps dédié à la préparation

⁵³ Propos recueillis lors d'un entretien anonyme, voir SOURCES.

⁵⁴ Propos recueillis lors d'un entretien anonyme, voir SOURCES.

⁵⁵ PROST, Elisabeth et ESNAULT, Nathalie, 2003. P29.

du déménagement mais sans figer les objectifs, car un projet sous-entend des changements.

Au cours du projet, certains objectifs peuvent être ajoutés, enlevés, modifiés et priorisés en fonction des décisions et annonces. Un des objectifs est d'identifier ce qui prend du temps afin de répartir les tâches équitablement, de connaître ses employés et leur manière de travailler et de connaître les tâches opérationnelles qu'ils effectuent. Les changements sont plus faciles à digérer, que ce soit en les imposant ou par la concertation, quand les bases sont équitables. Enfin, afin d'éviter la surcharge dans ce type de projet, le surcroît d'activité entraîne soit une diminution d'autres tâches, soit le recrutement d'un CDD ou d'un alternant. Comme évoqué précédemment, les recrutements rapides en fonction des besoins comme ici sont plus difficiles à exécuter dans les bibliothèques d'enseignement supérieure publiques.

Idée innovante d'organisation à réutiliser

Le cas du déménagement de la bibliothèque de la Sorbonne donne une idée innovante d'organisation, à éventuellement réutiliser. Des postes vacants ont été utilisés pour créer graduellement le poste de directeur-adjoint. Puis, il a été proposé à certains agents de s'impliquer davantage dans l'organisation de la future bibliothèque, des « appels à profit » ont été faits et pendant un temps les postes connaissant une baisse d'activité sont mis à disposition pour quelques missions concernant le projet de nouvelle bibliothèque.

Dans ce sens, deux organigrammes ont été créés : un organigramme fonctionnel et un organigramme de projet, cohabitant pendant un temps transitoire. En tout, cinquante chantiers ont été identifiés et chaque projet avait son chef de projet qui avait un pouvoir hiérarchique sur le suivi du projet. Ce qui ne veut pas dire que X chef de projet ne soit pas rattaché individuellement à un supérieur hiérarchique dans l'organigramme fonctionnel. Philippe MARCEROU ajoute qu'« au fil de l'eau, des personnes qui avaient des responsabilités dans le projet ont eu de nouvelles responsabilités fonctionnelles une fois la transition passée⁵⁶ ». Nous pouvons en tirer que les agents aussi passent d'un point A à un point C : du début à la fin du déménagement les agents ont aussi évolué. Ce sont des changements souhaitables et induits par la donnée qu'est le temps.

ET APRES, QUE FAIRE ? ENVISAGER LA SUITE, ANTICIPER L'APRES COUP

L'après déménagement peut malheureusement parfois constituer un impensé. C'est pourtant une phase déterminante pour l'avenir et qui se trouve dans la continuité du travail effectué pendant le déménagement.

Après le déménagement, l'évaluation de la gestion du projet est un bon moyen de voir ce qui a fonctionné et ce qui aurait pu être amélioré, afin d'apprendre de nos erreurs. Cette évaluation (ou retour sur projet) peut être menée en groupe de travail, sous une forme de débriefing du projet, comme évoqué précédemment dans le cas de Lyon 2. Ce débriefing peut être l'occasion d'identifier certaines formations importantes, dépendant de l'envergure des changements typologiques. C'est aussi l'occasion d'effectuer des entretiens d'évaluation avec les personnels concernant

⁵⁶ Propos recueillis lors d'un entretien, voir SOURCES.

leurs objectifs opérationnels, de reconnaître les compétences développées pendant le projet et d'intégrer leurs nouvelles missions sur leurs fiches de postes. En cas de problèmes évoqués dans les retours, un suivi psychologique individuel comme groupé peut être envisagé avec la médecine du travail.

Un bon conseil de la part d'Elisabeth PROST et de Nathalie ESNAULT est de « saisir l'opportunité de la nouveauté pour s'investir dans un nouveau rôle et se diriger vers une nouvelle stabilité. On vit le temps présent en se projetant sur du moyen terme et on peut même envisager une évolution de carrière, des mouvements internes... Si l'on fait preuve d'adaptabilité, on dédramatise le déménagement⁵⁷ ».

Philippe MARCEROU nous rappelle qu'un déménagement n'est pas qu'un déplacement physique de collection, mais aussi de personnes. Déménager peut-être rapide pour ce qui est du matériel mais dans les faits, « ça prend en réalité 6 mois »⁵⁸ de déménager des personnes. Cela prend du temps, et parfois les tutelles ou les élus ne comprennent pas facilement ce fait et souhaitent inaugurer très tôt à la suite de la fin du chantier. Il faut prendre ce temps car sinon on risque la « rupture de fatigue » dont nous parlions dans la seconde partie, et des arrêts maladie, *burn-out*, et grève. Six mois après l'installation dans leur bibliothèque définitive, les équipes de la bibliothèque de la Sorbonne se sont mises en grève, suite à une surcharge de travail. On part souvent du principe qu'il faut éviter ce type de crise, et il faut en effet faire tout son possible pour le faire, mais il faut également le voir comme une façon de se protéger et de marquer un arrêt pour mieux se relancer ensuite. Parfois, les crises sont inévitables mais engendrent beaucoup de bien.

NOTE FINALE SUR LES *LEARNING CENTER*, L'OCCASION D'EVOQUER L'*ADVOCACY*

Afin d'effectuer une transition entre notre troisième partie et notre conclusion, et d'ouvrir vers un sujet en lien avec notre propos, nous allons nous pencher sur certains aspects des *learning centers*⁵⁹. Ce sujet est toujours d'actualité car nous pouvons constater que dans trois de nos études de cas, la nouvelle bibliothèque est désignée ou s'identifie ou comporte des caractéristiques de *learning center*.

On peut alors se demander si les *learning center* sont un effet de mode ou s'ils font maintenant partie intégrante de la posture d'*advocacy* que les bibliothèques doivent adopter. L'*advocacy* ou *lobbying* est une posture de défense de la bibliothèque, car n'étant pas à but lucratif, et afin de pouvoir continuer à exister de la même façon, en gardant ses services et son budget, la bibliothèque doit pouvoir montrer sa valeur ajoutée, ce qu'elle apporte aux usagers. C'est un effort constant, mais ça se manifeste en particulier dans les temps de changement comme un déménagement.

Nous avons évoqué plus tôt la possibilité de supprimer certains services inopérants et contraignants pendant le déménagement, mais le but de l'*advocacy* est justement d'éviter une suppression systématique. On peut alors se demander si la posture de *learning center* permet de plaider en faveur de sa bibliothèque, de la défendre et d'avoir du budget ? Est-ce que c'est un argument pour pouvoir avoir des

⁵⁷ PROST, Elisabeth et ESNAULT, Nathalie, 2003. P176.

⁵⁸ Propos recueillis lors d'un entretien, voir SOURCES.

⁵⁹ Voir GLOSSAIRE.

nouveaux locaux et de quitter des espaces insalubres ? Plusieurs personnes interrogées ont anonymement témoigné que « les mots *learning center* ou troisième lieu sont bien pratiques en termes de vecteur pour communiquer aux élus⁶⁰ », mais qu'« en réalité les *learning centers* prennent souvent la forme de bibliothèque universitaire⁶¹ ».

Enfin, « ce qui est intéressant c'est de rassembler plusieurs services dans un même lieu⁶² ». La limite du manager étant sa direction, un manager aura beau porter le projet de service, si les supérieurs hiérarchiques ne portent pas le projet ou partent sur un projet différent, c'est compliqué pour la bibliothèque de continuer à exister dans sa forme actuelle.

Dans son mémoire de diplôme de conservatrice de bibliothèque, Pascale PAUPLIN définit que le contexte général mis en place par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation « incite les universités à réaménager les campus en faveur de l'apprentissage »⁶³. Dans la troisième partie de son travail, elle évoque le fait que les *learning center* constituent souvent des « projets fédérateurs » pour les équipes qui auraient alors plus de facilité à innover leurs pratiques et à changer leur posture lorsque le cadre est propice car nouveau. Ajouté à cela, il s'agit pour la bibliothèque de changer d'image, car déménager, réaménager, rénover, déplacer, sont des projets qui engagent aussi l'image, la communication et la symbolique. Les transformations du bâtiment et des services induisent un autre changement, celui du regard porté par les publics sur la bibliothèque. On peut alors considérer qu'un déménagement peut apporter des changements bénéfiques pour la bibliothèque en tant que lieu symbolique. Par exemple, une nouvelle image de la bibliothèque après des rénovations en *learning center* peut induire une reconnaissance des enseignants et des étudiants pour le fait que la bibliothèque accompagne finement la pédagogie, que c'est un lieu de savoir et d'apprentissage lié aux innovations pédagogiques.

Sur le même sujet, Anne BORAUD a mené, dans son article du Bulletin des Bibliothèques de France *Quelles compétences pour les professionnels au Learning Center ? De l'opinion à l'utopie*, des entretiens avec plusieurs professionnels dans le cadre d'une mission d'accompagnement des équipes dans l'élaboration de leur nouveau projet. Elle questionne dans son article le cliché selon lequel « [le learning center] constituerait un changement radical pour la bibliothèque et induirait une forte évolution des métiers et compétences⁶⁴ ». Elle se concentre principalement sur les changements de compétences. Ce qui en ressort est un changement dans l'esprit des personnels mais aussi des publics :

« Une multitude de choses – grandes ou petites – doivent bouger et changer grâce au Learning Center, résolument associé à une bouffée d'oxygène apportant « dynamisme », « modernisation », « progrès ». En creux, ces aspirations aux changements s'inscrivent au regard d'une situation matérielle jugée insatisfaisante. Par contraste, les rares occurrences du terme « innovation » concernent toutes le paraître : « le Learning Center = centre d'innovation ? », « une image plus innovante », une « image cool, jeune,

⁶⁰ Propos recueillis lors d'un entretien anonyme, voir SOURCES.

⁶¹ Propos recueillis lors d'un entretien anonyme, voir SOURCES.

⁶² Propos recueillis lors d'un entretien anonyme, voir SOURCES.

⁶³ PAUPLIN, Pascale, 2019. P4.

⁶⁴ BORAUD, Anne, 2017, 3^{ème} paragraphe, Introduction.

dynamique ». Chacun est conscient qu'avoir un Learning Center, c'est une « vitrine pour l'université », définitivement plus attractive qu'une bibliothèque universitaire plantée dans l'ensemble indifférencié et immobile du campus⁶⁵ ».

L'autrice questionne aussi l'hypothèse selon laquelle un « changement de missions » signifierait un « changement d'identité ». Cette hypothèse est un biais qui échoue parfois sur « redouter une perte de repères ». Mais beaucoup d'agents n'ont pas cette hypothèse en tête, et les points de vue se rejoignent souvent sur le fait qu'un *learning center* permettrait une nouvelle organisation moins hiérarchisée. Au final, avec les *learning center*, Anne BORAUD pense que les compétences qui s'ajoutent « en + » seraient des soft skills : « la place prépondérante des « interactions avec les publics », « la plus grande proximité avec les étudiants », « la co-construction », « le collaboratif », le « plus de communication entre les équipes ». ⁶⁶» Enfin, elle insiste sur le fait qu'« en marge des chantiers architecturaux, les projets de Learning Center se construisent aussi dans les têtes⁶⁷ ».

⁶⁵ BORAUD, Anne, 2017, 5^{ème} paragraphe, 1^{ère} partie.

⁶⁶ BORAUD, Anne, 2017, 10^{ème} paragraphe, 3^{ème} partie.

⁶⁷ BORAUD, Anne, 2017, 1^{er} paragraphe, Introduction.

CONCLUSION

Afin de conclure, ce travail de mémoire de fin d'études de Master 2 Sciences de l'Information et des Bibliothèques, parcours Politique des bibliothèques et de la Documentation a été mené en alternance à la bibliothèque d'emlyon business school. L'élaboration de ce travail a été effectuée en parallèle d'une préparation au déménagement, puis du déménagement lui-même. Ce contexte nous a peut-être amenés à favoriser dans nos propos le cas d'emlyon, dont le contexte nous est plus familier, et nous a sûrement également poussés à nous reposer principalement sur des exemples concrets et sur notre enquête plutôt que sur des travaux universitaires.

Nous avons essayé au cours de ce travail d'introduire les notions de changement, d'habitude et de conduite du changement. Nous avons également présenté notre méthodologie, notre enquête et une typologie de déménagements basés sur les cas que nous avons étudiés.

Ensuite, notre objectif a été d'identifier les réactions au changement possibles et de les classer par personnels, publics et responsables, tout en brossant deux portraits de personnels.

Enfin, nous avons proposé des postures, pratiques et outils pouvant être utiles à des responsables et personnels de bibliothèques en déménagement ou ayant le projet de déménager.

Pour terminer ce travail, nous tenons à souligner les aspects positifs d'un déménagement : de meilleures conditions de travail, un bâtiment plus moderne, des nouveaux services, un meilleur espace pour les publics... Un déménagement est un beau projet, amenant de nouvelles choses et permettant aux bibliothèques d'avancer et d'entrer dans une nouvelle ère.

En note finale, nous rappelons les mots de l'Empereur philosophe romain du II^{ème} siècle, Marc Aurèle, dans ses *Pensées pour moi-même* :

« Craindre le changement ?

Et qu'est-ce qui peut s'accomplir sans le changement ?

Est-il rien de plus cher et de plus propre à la nature de l'univers ?

Toi-même, peux-tu prendre un bain si le bois qui le chauffe ne se transforme pas ?

Peux-tu te nourrir si les aliments ne changent pas de forme ?

Rien d'utile peut-il se faire sans le changement ?

Ne vois-tu pas que tes propres changements sont de même espèce et aussi nécessaires à la nature de l'univers ? »

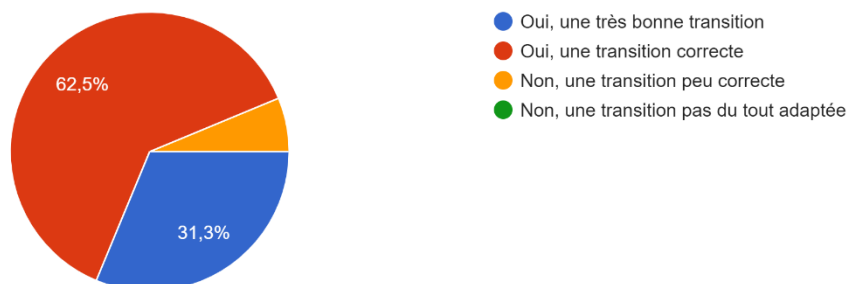
SOURCES

Les professionnels interrogés et leurs fonctions
Anonyme, responsable des collections dans une bibliothèque universitaire.
Anonyme, responsable au service signalement électronique dans une bibliothèque universitaire.
Anonyme, conservateur des bibliothèques chargé de mission ressources humaines pour une bibliothèque universitaire.
Anonyme, chargé d'une partie des collections lors d'une fusion de bibliothèque et chargé de mission lors d'un déménagement d'une autre bibliothèque.
Émilie AUBERT, ingénieure documentaire au sein du Pôle Innovation Pédagogique et Appui à la Recherche à emlyon business school.
Béatrice FAYET, responsable du Pôle Collections à emlyon business school.
Olivia FORZINI, documentaliste responsable des collections livres & ebooks à emlyon business school.
Laurence HOUDOY, directrice adjointe du SCD à Saint-Étienne ; chargée de projet opérationnel lors du déménagement, tout en étant responsable de la BU Sciences.
Anne JÉROME, élève conservatrice d'état des bibliothèques à l'Enssib, en gestion de projet à la BU SHS de Lille sur l'implantation des collections.
Philippe MARCEROU, administrateur d'État, Responsable du Collège Bibliothèques, Documentation, Livres et lecture publique à l'Inspection générale des bibliothèques. Directeur de la Bibliothèque Universitaire de la Sorbonne pendant son déménagement.
Fanny MION MOUTON, adjointe au responsable du département Politique documentaire du SCD de Lille, coordinatrice politique documentaire pour la BU SHS.
Émilie ROUSSEAU, responsable des bibliothèques d'emlyon business school.

Diagrammes des réponses au questionnaire :

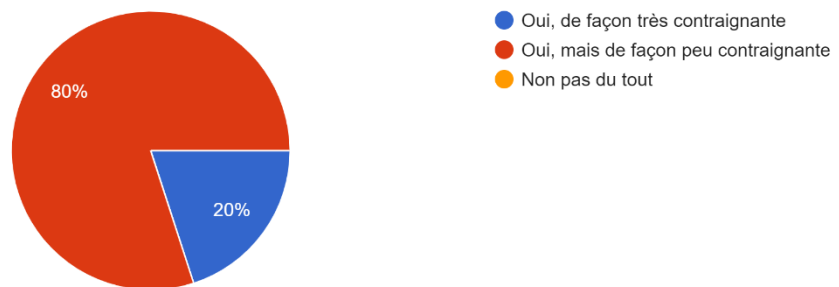
Pensez-vous que la bibliothèque provisoire permet une bonne période de transition entre les deux bibliothèques ?

16 réponses



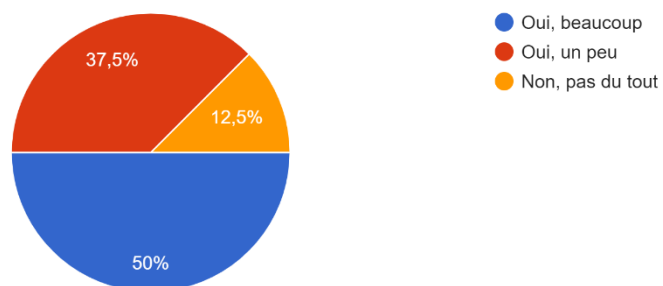
Est-ce que ce déménagement affecte votre manière de vous déplacer sur le campus ?

15 réponses



Est-ce que ce déménagement impact votre poste et/ou vos missions ?

16 réponses



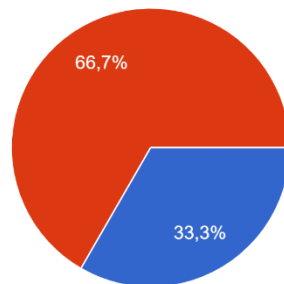
Est-ce que vous avez observé une rupture dans vos habitudes de travail ?

16 réponses



Est-ce que vous avez réussi à développer de nouvelles habitudes de travail dans la BU provisoire ?

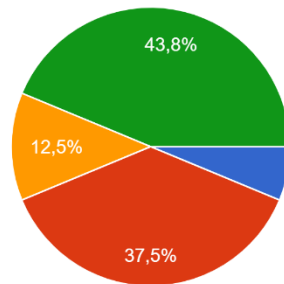
15 réponses



- Oui, très facilement
- Oui, assez facilement
- Non, peu facilement
- Non, pas du tout facilement
- Non, je ne pense pas avoir pris de nouvelles habitudes de travail

Ce projet dans sa globalité vous apporte-t-il du stress, des angoisses ou autres émotions plutôt perçues comme négatives ?

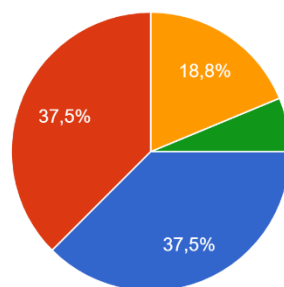
16 réponses



- Oui, beaucoup
- Oui, un peu
- Oui, très peu
- Non, pas du tout

Ce projet vous apporte-t-il de l'excitation, du challenge, un défi ou autres émotions plutôt perçues comme positives ?

16 réponses



- Oui, beaucoup
- Oui, un peu
- Oui, très peu
- Non, pas du tout

BIBLIOGRAPHIE

ACCART, Jean-Philippe, 2017. « Ressources humaines : du mode hiérarchique au mode transversal et participatif, les bibliothèques sont-elles prêtes au changement ? Expériences et études de cas en Suisse ». *Documentation et bibliothèques*. 63(1), pp. 32–36.

ALIX, Yves, 2013. *Le métier de bibliothécaire*. 12e édition mise à jour. Paris : Éditions du Cercle de la librairie.

ARAB, Nadia, MILLE, Amandine et PAUCHON, Antoine, 2022. *Urbanisme et changement : injonctions, rhétorique ou nouvelles pratiques ?* Presses universitaires du Midi. Villes et territoires (Toulouse).

ASKIENAZY, David et DES MAZERY, Antoine, 2021. *Conduire le changement en entreprise : [la méthode du W pour réconcilier les décideurs et le terrain]*. Gereso formation, conseil, édition. Collection Management (Le Mans).

AURELE, Marc, 2015. *Pensées pour moi-même*. Paris : Les belles lettres.

AUTISSIER, David et al., 2022. *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*. 2^e édition. Dunod.

AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, 2023. *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Performance*. Dunod.

BARON, Marie-Hélène ; DEMAY-ALI, Aurélia ; MORTAIN, Lola et Anaïs SOUBEYRAN, Anaïs, 2007. *Déménagement et intégration de la bibliothèque professionnelle de MEDIAT Rhône-Alpes à l'IUFM de Lyon*. Villeurbanne : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques.

BEUDON, Nicolas, 2021. *Le design des bibliothèques publiques : 50 fiches thématiques pour rendre votre bibliothèque plus inspirante*. Bois-Guillaume : Klog éditions. Collection En pratique.

BORAU, Anne, 2017. « Quelles compétences pour les professionnels au Learning Center ? : de l'opinion à l'utopie », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, n° 13, p. 38-45. <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0038-005>

CALENGE, Bertrand, 2009. *Mettre en œuvre un plan de classement*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib. La boîte à outils, 18.

CHARENTREAU, Anne-Marie et GASCUEL, Jacqueline, 2000. *Votre bâtiment de A à Z: mémento à l'usage des bibliothécaires*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie. Collection Bibliothèques.

DE MIRIBEL, Marielle, 1998. « La signalétique en bibliothèque ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. N° 4, p. 84-95.

DONNAY, Isabelle et KOOS, Yaëlle, 2005. « La gestion du changement par la « traduction » : regard critique ». *Pyramides*. No 10, pp. 57-74.

FORTRIEDE, Steven Carl, 2010. *Moving your library: getting the collection from here to there*. Chicago : American Library Association.

FRALEY, Ruth A. et ANDERSON, Carol Lee, 1990. *Library space planning: a how-to-do-it manual for assessing, allocating and reorganizing collections, resources and facilities*. New-York London : Neal-Schuman publishers. How-to-do-it manuals for libraries, 5.

GIRAUD, Laurent et THÉVENET, Maurice, 2021. *Conduire le changement en 70 schémas : comprendre, mettre en oeuvre, accompagner, avec les meilleures méthodes*. Vuibert.

GUELFUCCI, Carole, 2016. « Le déménagement d'une bibliothèque juridique ». *Sérendipidoc* [en ligne]. 22 février 2016. Disponible à l'adresse : <https://www.serendipidoc.fr/demenagement-bibliotheque/> [consulté le 25 octobre 2023].

HABICH, Elizabeth Chamberlain, 1998. *Moving library collections: a management handbook*. Westport, Conn : Greenwood Press. The Greenwood library management collection.

HERACLITE, 2018. *Fragments [citations et témoignages]*. Paris : Flammarion.

INHA, 2016. « L'implantation du libre accès dans la nouvelle bibliothèque ». [en ligne]. Disponible à l'adresse : <http://blog.bibliotheque.inha.fr/fr/posts/implantation-libre-acces-salle-labrouste.html> [consulté le 25 octobre 2023].

INHA, 2020. « Un métier des bibliothèques : chargé de transferts de collections ». [en ligne]. Disponible à l'adresse : <http://blog.bibliotheque.inha.fr/fr/posts/un-metier-des-bibliotheques-charge-de-transferts-de-collections.html> [consulté le 25 octobre 2023].

JUNGMANN, Laurence, 1993. *Le déménagement de la bibliothèque universitaire droit-AES (Lyon 3) du campus de la Doua au nouveau site de la Manufacture des tabacs*. Villeurbanne : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques.

LABBÉ, Stéphane ; FORGET, Pascal et LUCKERHOFF, Jason, 2017. « Perceptions et attitudes des professionnels des bibliothèques face aux approches d'amélioration continue ». *Documentation et bibliothèques*. 63(1), pp. 21–31.

LARBRE, François, 1995. *Organiser le libre accès*. Villeurbanne : Institut de formation des bibliothécaires. Collection La boîte à outils, 1.

MAZOUZ, Bachir et GAGNON, Stéphanie, 2019. *La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics. 1*. Presses de l'Université du Québec.

MAZOUZ, Bachir, 2014. *La stratégie des organisations de l'État : Contexte d'analyse, paramètres de décision et gestion du changement*. PUQ.

MCDONALD, Andrew, 1994. *Moving your library*. London : Aslib. The Aslib know how series.

MEUNIER, Adrien, maj 23/02/2024. LibGuides: « Construire et aménager une bibliothèque: Introduction ». [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://enssib.libguides.com/c.php?g=682011&p=4864770> [consulté le 27 février 2024].

MIRIBEL, Marielle de et al., 2013. *Accueillir les publics: comprendre et agir*. 2^e édition. Paris : Éd. du Cercle de la librairie. Bibliothèques.

PAILLE, Pierre et MUCCHIELLI, Alex, 2021. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin : Collection U.

PAUPLIN, Pascale, 2019. *Les learning spaces dans les bibliothèques d'enseignement supérieur*. Villeurbanne : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques.

PÉRALES, Christophe, 2015. *Conduire le changement en bibliothèque: vers des organisations apprenantes*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib. La Boîte à outils, 32.

PÉRICARD, Christophe, 2003. *La mise en espace des collections et leur signalement au service d'une politique documentaire : organisation du travail et plan de classement*. Villeurbanne : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques.

PICQ, Thierry, 2022. *Manager une équipe projet : l'humain au cœur de la performance*. Dunod.

PROST, Élisabeth et ESNAULT, Nathalie, 2003. *Déménager une bibliothèque*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie. Bibliothèques.

RICOU, Juliette et MOISSONNIER, Valérie, 2022. *Pro en Conduite du changement : 69 outils 11 plans d'action 6 ressources numériques*. Vuibert.

SANSON, Jacqueline, 2000. « Les collections deux ans après le déménagement ». *LIBER Quarterly: The Journal of the Association of European Research Libraries*. Vol. 10, no 3, pp. 404-416.

SANSON, Jacqueline, 2015. « La bibliothèque en mouvement : évolution du bâtiment François-Mitterrand, 1995–2014 ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. N° 4, p. 118-131.

SIMON, Anne-Gaelle. « Plan d'implantation des collections à la bibliothèque de Médecine ». *Service commun de documentation* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://bibliotheque.u-pec.fr/etudiant-en/sante/plan-d-implantation-des-collections-a-la-bibliotheque-de-medecine> [consulté le 25 octobre 2023].

SOPARNOT, Richard, 2004. « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement ». *Gestion*. Vol. 29, no 4, pp. 31-42.

SOULAS, Christine, 2017. *(Ré)aménager une bibliothèque*. Villeurbanne : Presses de l'enssib. La Boîte à outils, 42.

TAESCH-FÖRSTE, Danielle, 2006. *Concevoir, réaliser et organiser une bibliothèque : mémento pratique à l'usage des élus, des responsables administratifs et des bibliothécaires*. Paris : Éd. du Cercle de la librairie. Bibliothèques.

TELLIER, Albéric, 2022. *L'essentiel du management de l'innovation*. Paris : Ellipses. Gestion.

WAQUET, Françoise, 2019. *Une histoire émotionnelle du savoir: XVIIe-XXIe siècle*. Paris : CNRS Éditions.

WELLS, Marianna S. et YOUNG, Rosemary, 1997. *Moving and reorganizing a library*. Aldershot : Gower.

ANNEXES

Table des annexes

ANNEXE 1 : TABLEAU RECAPITULATIF DES DEMENAGEMENTS RECENTS DE BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES	56
ANNEXE 2 : GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF	59

ANNEXE 1 : TABLEAU RECAPITULATIF DES DEMENAGEMENTS RECENTS DE BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES

Bibliothèques	Date de construction de la bibliothèque	Dates du projet de déménagement	Statut	Informations	Ressources
emlyon business school	1973	2016-2024	En cours	Changement de lieu, implantation dans un nouveau campus	
Université de Lille – campus Pont de Bois	1974	2022-2026	En cours	Rénovations très importantes mais pas de changement de bâtiment	https://future-bushs.univ-lille.fr/accueil
Sorbonne Nouvelle	Années 1960	2022	Terminé	Plusieurs bâtiments réunis dans un seul nouveau bâtiment	https://bbf.enssib.fr/magazines-a-penser/bibliotheque-sorbonne-nouvelle-bsn-apres-un-an-d-ouverture-71662
Saint Étienne : BU sciences – Cité du Design		2020-2021	Terminé		https://www.univ-st-etienne.fr/fr/tous-les-faits-marquants/annee-2020-2021/zoom-sur/newsletter-1-csi.html
Sciences Po Lille	1991	2016-2019			https://www.sciencespo-lille.eu/actualites/demenagement-rue-angellier-de-sciences-po-lille https://fr.wikipedia.org/wiki/Biblioth%C3%A8que_de_Sciences_Po_Lille
ESSCA			Futur	Projet de déménagement futur mais encore peu d'informations dessus	
BDIC/La Contemporaine		2021	Terminé		http://www.lacontemporaine.fr/images/journal/Journal_CONTEMP06-WEB_petit.pdf

Lyon 2 BRON	1971	2018-2025	En cours	En attendant la Ruche déménagement dans une BU provisoire. Démolition puis reconstruction.	https://www.univ-lyon2.fr/espace-presse-medias/dp-projets-de-transformation-du-campus-porte-des-alpes
BU Rennes					https://bibliotheques.univ-rennes.fr/actualites/la-bu-villejean-sante-ca-demenage
BU Poitiers	1971	2023	Terminé	Rénovations complète	https://bu.univ-poitiers.fr/vos-bibliotheques/la-bu-secteur-a-est-en-travaux/
BU Picardie		2017	Terminé		https://www.bu.u-picardie.fr/exposition-universite-sempare-de-la-citadelle-bu-du-campus-fevrier-2017/ https://www.bu.u-picardie.fr/de-la-bu-sante-st-charles-a-la-bu-campus-sante/
BU Montpellier	1967	Ouverture printemps 2024	En cours		https://www.univ-montp3.fr/fr/actualites/C3%A9s/atrium-la-bu-entame-sa-migration
EHESS			Terminé	Rejoins le GED (grand équipement documentaire), déménagement dans un autre bâtiment	https://www.ehess.fr/fr/vie-1/C3%A9cole/C3%A7a-d%C3%A9m%C3%A9nagement-dans-biblioth%C3%A8ques-et-archives
BUPE Grenoble		2022	Terminé		https://bibliotheques.univ-grenoble-alpes.fr/actualites/demenagement-de-la-bupe-grenoble-et-accessibilite-de-ses-collections-1092457.kjsp
BULAC		2010	Terminé		file:///C:/Users/hawki/Downloads/CCAP%20d%C3%A9m%C3%A9nagement%20BULAC.pdf
BU Bordeaux		2021-2023	Terminé	Rénovations avec un déplacement des collections	https://www.u-bordeaux-montaigne.fr/fr/actualites/bibliotheques/annee-2021-

					2022/bibliotheques-en-chantier-300000-documents-en-cours-de-demenagement.html https://www.u-bordeaux-montaigne.fr/fr/actualites/bibliotheques/annee-2022-2023/bibliotheques-en-chantier-reequipement-et-demenagement-des-collections.html
ENS Paris Saclay		2023	Terminé		https://ens-paris-saclay.fr/actualite/demenagement-de-la-bibliotheque
BU La Rochelle					https://bu.univ-larochelle.fr/actualites/1-a-bu-en-travaux-chapitre-i-le-demenagement/
Université Clermont Auvergne		2021	Terminé		https://bu.uca.fr/bibliotheques/les-bu/bu-lettres-lafayette

ANNEXE 2 : GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

1. Quel est le contexte général de la bibliothèque ? Quelles étaient les caractéristiques globales du projet de déménagement ?

2. Quelle est votre fiche de poste ? Etiez-vous seul(e) à vous occuper du déménagement ?

Est-ce que votre fiche de poste, ou de celle ou de ceux qui ont participé au déménagement a été enrichie pour correspondre aux missions du déménagement ?

3. Quel(s) a/ont été le/les impacts sur vous et/ou votre équipe ? (Changement de lieu, de pratiques, transport, changement budgétaire, public différent ?)

4. Quelles méthodes/techniques/approches managériales avez-vous utilisées pour faciliter ces changements et diminuer ces impacts ? Est-ce que vous sentez que ça a fonctionné/échoué ?

5. Pour finir, quel est votre sentiment global sur cette expérience ?

GLOSSAIRE

Advocacy : posture de défense, de plaider.

Bibliothèque Provisoire : une bibliothèque provisoire est un bâtiment temporaire érigé dans un temps de transition. Après l'installation de la bibliothèque dans ses nouveaux locaux, la bibliothèque provisoire peut être enlevée ou réutilisée à d'autres visées.

Flex office : les bureaux partagés sont une nouvelle forme d'organisation privilégiant l'hybridité des modes de travail afin de mieux optimiser les espaces de travail et de gagner de l'espace.

Learning center : lieu d'apprentissage hybride, où le numérique et l'innovation priment. Peut être associé à la notion de tiers-lieu et de troisième lieu.

Stress : « Le stress peut se définir comme une perturbation de l'enchaînement régulier des habitudes qui force l'individu à tenter de recouvrer son équilibre antérieur ou d'en atteindre un nouveau⁶⁸ ».

⁶⁸ PROST, Élisabeth et ESNAULT, Nathalie, 2003. P26.

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	7
INTRODUCTION.....	9
LA CONDUITE DU CHANGEMENT APPLIQUEE	15
AUX BIBLIOTHEQUES EN DEMENAGEMENT	15
Introduction à la conduite du changement.....	15
<i>Qu'est-ce que la conduite du changement ?.....</i>	<i>15</i>
<i>Comment définit-on le changement ?.....</i>	<i>15</i>
<i>Vers une organisation apprenant à gérer le changement.....</i>	<i>15</i>
<i>La gestion du changement en contexte public ou privé : quelles différences, quelles attitudes ?.....</i>	<i>16</i>
Méthodologie	16
<i>Les projets étudiés</i>	<i>17</i>
<i>L'enquête menée.....</i>	<i>19</i>
Comment sont menés les projets ?	21
<i>Reconstruire une bibliothèque.....</i>	<i>22</i>
<i>Les bibliothèques qui déménagent définitivement et/ou changent de localisation et de locaux.....</i>	<i>23</i>
<i>Déplacement d'une partie des collections.....</i>	<i>24</i>
LE DEMENAGEMENT VECU PAR LES PERSONNELS ET LES PUBLICS	25
Pour les personnels.....	25
Pour les responsables.....	28
Pour les publics.....	29
Deux profils types	31
INCIDENCES DU MANAGEMENT ET DES OUTILS MANAGERIAUX DANS UN DEMENAGEMENT	35
Comment être ?	35
Comment se faire chef d'orchestre ?.....	36
<i>La communication, outil de valorisation.....</i>	<i>37</i>
<i>Les moyens matériels</i>	<i>38</i>
<i>La formation.....</i>	<i>38</i>
<i>Les compétences</i>	<i>39</i>
<i>Le bien-être au travail</i>	<i>39</i>
<i>Outils organisationnels</i>	<i>40</i>
<i>Idee innovante d'organisation à réutiliser</i>	<i>41</i>
Et après, que faire ? Envisager la suite, anticiper l'après coup.....	41

Note finale sur les <i>learning center</i>, l’occasion d’évoquer l’<i>advocacy</i>...	42
CONCLUSION	45
SOURCES.....	47
BIBLIOGRAPHIE.....	51
ANNEXES.....	55
GLOSSAIRE.....	61
TABLE DES MATIERES.....	63