Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d' étude / mars 2025

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques

Anne-Sophie Gallo

Sous la direction de Nathalie Clot
Directrice du SCD de l'Université d'Angers

Remerciements

J'adresse mes premiers remerciements à Nathalie Clot qui a accepté d'encadrer ce mémoire et de me suivre dans cette réflexion. Merci pour tes discussions toujours éclairantes et tes suggestions d'explorations qui touchaient juste à chaque fois.

Je remercie tous les collègues qui ont accepté de participer aux entretiens et de m'accorder du temps, m'aidant ainsi à développer ma compréhension de ce sujet multiforme. Merci pour votre sincérité et la richesse de vos propos qui me serviront de cap, j'en suis sûre, pour la suite de mon chemin.

Je remercie enfin mes proches – en particulier Jonathan, l'expert Zotero, mais pas que – et mes collègues DCB33, de la promotion Tove Jansson, dont l'esprit moominesque a été porteur.

Ce mémoire est dédié à mes anciens collègues représentants et aux collectifs qui font vivre le dialogue social en bibliothèque.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

Résumé : *La fonction publique, comme le monde de l'entreprise, connait actuellement un développement d'outils et de méthodes managériales de type collaboratif. Et les bibliothèques ne font pas exception. Si paradoxalement cela peut témoigner d'efforts pour toujours plus rationaliser le travail, cela correspond aussi à des aspirations profondes des travailleurs pour retrouver de l'autonomie et du pouvoir de décision. Ce travail s'appuie sur plusieurs expérimentations menées en bibliothèques qui sont mises en regard avec la riche littérature sur le sujet. Il vise à outiller les collectifs et l'encadrement afin de mettre en place de manière concrète mais sans naïveté ni instrumentalisation une organisation plus collaborative du travail. Car il est en effet possible d'imaginer d'autres organisations qui sont plus à même de faire face aux évolutions du métier des bibliothèques tout en conservant une optique d'amélioration des conditions de travail et de préservation des risque psycho-sociaux.*

Descripteurs : Changement organisationnel ; Personnel -- Participation à la gestion ; Intelligence collective dans les organisations ; Bibliothèques -- Administration

Abstract : *Collaborative managerial tools and methods are gaining popularity amongst both corporations and French public service. Libraries are no exception. If, paradoxically, this development shows efforts to rationalise work ever more but paradoxically reveals workers' deepening aspirations to regain autonomy and decision-making power. This work is based on several experiments carried out in libraries and on the rich literature on the subject. It aims to give collectives and managers elements to set up a more collaborative organization of work in a concrete way, with no naivety or instrumentalization. It is possible to imagine other more relevant work organizations to cope with changes in the profession while maintaining a perspective of improving working conditions and avoiding psycho-social risks.*

Keywords : Organizational change ; Management--Employee participation ; Swarm intelligence ; Library administration

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

Droits d’auteurs

This license enables reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use. If you remix, adapt, or build upon the material, you must license the modified material under identical terms. CC BY-SA includes the following elements:

BY: credit must be given to the creator.

SA: Adaptations must be shared under the same terms.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS 9

INTRODUCTION 11

Au-delà du « collaboratif » 13

I. CONTEXTE ET ENJEUX DU COLLABORATIF : ASPIRER À PLUS D'AUTONOMIE ET DE POUVOIR DE DÉCISION 17

1. Recherches d'alternatives aux modèles traditionnels d'organisation 17

Les nouvelles formes d'organisations du travail et leurs contradictions 18

Pluralité et coexistence des modèles d'organisation 22

2. Transformations du travail dans la Fonction publique française 23

Des managements publics marqués par le New Public Management.....24

Un management public collaboratif ? Ressources et dispositifs actuels 26

3. Les bibliothèques et le collaboratif 31

Renouveler la relation avec les lecteurs-usagers : le participatif, la co-construction et les méthodes UX 32

Introduire plus de transversalité : agilité, mode projet et responsabilisation 32

Améliorer les conditions de travail : vers des organisations collaboratives en bibliothèque 34

Deux expérimentations fondatrices.....35

À la recherche d'autres expérimentations en bibliothèques : présentation de l'enquête et méthodologie.....36

II. AUX ORIGINES DU COLLABORATIF : POURQUOI COLLABORER ? 39

1. Contexte d'implantation et origine de l'initiative 39

Les degrés de la collaboration 39

Des situations diverses, une personne motrice 43

Outillages théoriques et pratiques préalables : la diversité des inspirations 45

2. Les raisons de la collaboration : complexité, incertitude et ré-union 45

Résoudre des difficultés de manière plus pertinente et efficace 46

Le chemin plutôt que le résultat 46

Vers une ressource psychosociale 47

III. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DU COLLABORATIF : COMMENT COLLABORER ? 49

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

1. Nature et du périmètre de l'autonomie 49
Limites naturelles et organisationnelles 49
Le poids dans la décision 51
La transparence : clarifier pour sécuriser.....53
2. Des dispositifs pour favoriser l'autonomie et la collaboration ...53
Des espaces de discussion diversifiés 54
Des outils et méthodes pour discuter et décider 64
Distribution des rôles et composition des groupes 65
Les conditions matérielles 66
3. Le temps du collaboratif 67
IV. L'ART ET LA DYNAMIQUE DU COLLABORATIF 69
1. Le rôle de l'organisation 69
Soutien et engagement.....69
Cultiver le droit à l'erreur.....71
2. Internaliser les compétences pour penser des ressources pérennes au plus près des situations 72
Consultance interne et enjeu de recrutement.....72
Formation et capitalisation 74
3. La capacité à collaborer du management supérieur et la subsidiarité 76
4. Ce que le collaboratif fait au rôle du management intermédiaire 78
Entre absence et présence hiérarchique 78
Le cadre comme tiers/consultant et porteur de décision.....79
5. La montée en autonomie des agents et la collégialité 81
6. Mesurer les effets du collaboratif 83
Bilan des cas rencontrés.....84
Pistes pour une méthodologie.....86
7. L'atout des bibliothèques 88
CONCLUSION.....91
BIBLIOGRAPHIE 93
ANNEXES 99
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....109
TABLE DES MATIERES.....111

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

Sigles et abréviations

ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

BBF : Bulletin des bibliothèques de France

BnF : Bibliothèque nationale de France

DGAFP : Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique

DiBISO : Direction des bibliothèques, de l'information et de la Science Ouverte, Université Paris-Saclay

DITP : Direction interministérielle de la transformation publique

INET : Institution national des études territoriales

LOLF : Loi organique sur les lois de finance

MAP : Modernisation de l'action publique

MOOC : Massive Open Online Course

NOEMI : Nouer les Œuvres, Expressions, Manifestations et Items (projet de refonte de l'outil de catalogage de la BnF)

NMP : *New Public Management*

QVCT : Qualité de vie et conditions de travail

RGPP : Révision générale des politiques publiques

RPS : Risques psycho-sociaux

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

INTRODUCTION

L'exercice du mémoire d'étude et de recherche est un temps dans la scolarité de l'élève conservateur dédié à la réflexion sur le métier de bibliothécaire. C'est un temps durant lequel j'ai souhaité prendre du recul sur un métier qui est le mien depuis plus de six ans, sur une position d'encadrante hiérarchique que j'allais bientôt endosser, mais plus généralement sur une carrière qui s'est majoritairement déployée dans la fonction publique – dans les musées et les services municipaux tout d'abord, dans la recherche en sciences humaines ensuite. Cette carrière s'est par ailleurs régulièrement enrichie de participations au dialogue social des établissements où j'ai travaillé. Riche de ces expériences, mon interrogation professionnelle de départ s'est donc portée sur nos organisations de travail et nos modes de travail en commun dans une structure publique soumise à des règles précises de fonctionnement. J'ai ainsi choisi de réfléchir aux façons de travailler ensemble qui seraient moins hiérarchiques et dans lesquelles la prise en compte de la parole des agents ne serait plus seulement d'ordre consultatif. Les termes de « management collaboratif » se sont spontanément imposés à moi, sans doute parce qu'ils apparaissent de plus en plus dans les discours managériaux de la fonction publique, à l'instar de l'étude récente des élèves administrateurs territoriaux de l'INET[1], étude qui est venue confirmer mon intuition de départ qu'un tel sujet appliqué aux bibliothèques pourrait intéresser la profession.

Malgré son emploi fréquent dans la littérature managériale, il n'est pas aisé de trouver une définition claire du management collaboratif. Une première définition pourrait être celle qu'en donne en 2023 la Fédération Hospitalière de France. Persuadé du rôle important de la « participation des professionnels aux décisions qui régissent le quotidien d'organisations complexes », « le management participatif, ou collaboratif, consiste à favoriser et valoriser cette participation et se décline sur toute l'échelle hiérarchique » ; il s'inscrit ainsi dans « une culture managériale où les acteurs construisent eux-mêmes leurs moyens d'action. »[2] On voit d'emblée ici une des difficultés que l'on rencontre lorsque l'on cherche une définition de ce concept dans la production managériale : non seulement, cela peut demeurer flou et donner parfois l'impression de jargonner pour désigner une action courante du travail – en quoi le management et le travail collaboratifs seraient différents du travail collectif ? – mais aussi, le mot « collaboratif » semble se rapprocher, voire parfois se substituer à d'autres termes tels que le « management participatif », la « co-construction », l'« intelligence collective » ou encore les « organisations apprenantes », avec lesquels il partage un même idéal sans toutefois recouvrir nécessairement le même sens.

Pour tenter de préciser les choses, il me semble nécessaire de distinguer plusieurs concepts. Si le management implique nécessairement de la coordination, cela ne signifie pas que l'action de manager un collectif soit menée de manière collaborative. Ou, pour le dire autrement, coordonner n'est pas collaborer. Les sciences sociales soulignent en effet l'existence d'une « double régulation dans le travail », distinguant ainsi « une régulation de contrôle par les règles, les ordres et les sanctions produisant la coordination, et une régulation autonome dépendant de

[1] Sandrine Bernard et al., *Guide managérial : faire le pari du collaboratif*, Paris, Mutuelle nationale territoriale, 2023.

[2] Fédération Hospitalière de France, *Cahier technique sur le management collaboratif et participatif*, Paris, Les éditions de la Fédération hospitalière de France, 2023, p. 3 et 4.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

normes sociales et produisant de la coopération » ou, nous pourrions dire ici, de la collaboration[3].

Il me semble important également de distinguer ce qui relève des moyens ou des outils employés de ce qui relève des finalités visées, c'est-à-dire une nouvelle organisation de travail plus « collaborative ». Le management collaboratif est amené à employer des méthodes de co-construction ou de « facilitation » mais ces mêmes méthodes ne constituent pas en soi une nouvelle organisation de travail et ne sauraient à elles seules l'instituer.

Enfin, il est important de distinguer des degrés d'intensité – ou de maturité – et c'est la distinction qu'il me semble importante de faire ici entre le management « participatif » et le management « collaboratif ». Si le management participatif n'est lui aussi pas vraiment défini, il semble toutefois se distinguer du collaboratif en ceci qu'il est plus limité car plus ponctuel et vise, certes, une plus grande participation des agents sans toutefois leur laisser un grand pouvoir de décision.

Précisons qu'il existe aussi dans la littérature récente une distinction qui est parfois faite entre le collaboratif et le coopératif qui ressemble à la distinction que l'on peut faire entre le collaboratif et le participatif. C'est par exemple ce que postule l'économiste Eloi Laurent dans *L'impasse collaborative*. La manière dont il conçoit la coopération se rapproche davantage de la notion d'organisations apprenantes : coopérer c'est « apprendre à connaître ensemble », là où l'action de collaborer se limite à « l'accomplissement en commun d'une tâche nécessaire » ; elle a ainsi limitée dans la durée et dans son objet[4]. Sa thèse a ceci d'intéressant qu'elle dénonce les impasses du management collaboratif en appelant de ses vœux l'instauration du coopératif :« des sociétés collaboratives d'où l'esprit de coopération disparaît sont des sociétés frénétiques mais dévitalisées, nerveuses mais instables, et finalement conservatrices, car incapables d'innovation et d'adaptation »[5].

Notion centrale dans la recherche-intervention en sociologie clinique, la coopération y est décrite comme un processus dynamique librement consenti supposant une reconnaissance et une satisfaction mutuelles, dans une perspective de coévolution : « ainsi se construit ce que Christophe Dejours appelle "le travail vivant", celui dans lequel chacun engage ses compétences et son intelligence aussi bien que sa force d'engagement, ses capacités empathiques et son affectivité »[6]. C'est semble-t-il dans une perspective similaire que Jean-Didier Moneyron utilise les termes de « management coopératif » dans sa thèse en sciences de gestion issue d'une recherche-intervention menée au sein d'une grande association française souhaitant transformer son organisation. Mais, au risque de rajouter un peu de confusion, les termes de « management collaboratif » que j'ai choisi d'employer ici se rapprochent intellectuellement de la « coopération » et du « management coopératif » décrits par ces auteurs et dans une certaine mesure, se rapproche, dans sa philosophie, de la « coopération conflictuelle » défendue par Yves Clot, nous le verrons plus loin.

---

[3] Jean-Didier Moneyron, *Le management coopératif : comment le dialogue construit-il la coopération?*, Thèse de doctorat, Université de Nantes, Nantes, 2020, p. 19. Moneyron fait référence ici à la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud.

[4] Éloi Laurent, *L'impasse collaborative : pour une véritable économie de la coopération*, Paris, Édition Les Liens qui Libèrent, 2018, p. 15-17.

[5] *Ibid.*, p. 22.

[6] Christine Vander Borght, « Coopération » dans Agnès Vandevelde-Rougale, Pascal Fugier et Vincent de Gaulejac, *Dictionnaire de sociologie clinique*, Toulouse, Éditions Érès, 2019, p. 160-161.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

Au-delà du « collaboratif »

L'objet de ce mémoire d'étude n'est pas de fournir une définition claire et définitive du management collaboratif employé en bibliothèques. Je dirais d'ailleurs que ce que j'ai cherché à atteindre par ce travail se situe au-delà de ces termes et plutôt dans une démarche de transformation. Le concept de management collaboratif me sert à réfléchir à ces nouvelles organisations de travail qui partagent plusieurs points communs et invariants à commencer par la mise en place d'espaces de dialogue sur le travail. Ces espaces ne sont pas seulement des lieux de libération de la parole mais bien des espaces qui conduisent à des décisions et à des actions – nous le verrons, le couple dialogue/décision est central dans ces pratiques[7]. Des initiatives qui cherchent à retrouver une certaine maîtrise du travail et une plus grande autonomie des agents – tout en assumant les dépendances réelles et nécessaires de nos organisations – dans un souci constant de qualité de vie au travail. Des initiatives marquées encore et surtout par le partage du pouvoir de décision, redéfinissant ainsi – sans toutefois la nier – la place de la hiérarchie et de la gouvernance. Ces diverses expérimentations, et par là même ma réflexion, s'inscrivent dans un contexte particulier où, comme l'explique Yves Clot, « en dépit des discours, l'évolution des modes de management perçue par les salariés va vers plus de hiérarchie, de bureaucratie, de court terme et d'opacité »[8] et où le pouvoir toujours plus vertical, le manque de confiance, de transparence et de reconnaissance conduisent à une perte de sens du travail. En cela, la crise du Covid-19 et l'urgence climatique n'ont fait que renouveler des aspirations profondes qui, nous le verrons, ont pu se concrétiser dans des expérimentations dès le milieu du XXe siècle. Ce contexte est aussi celui où, comme l'explique Jean-Didier Moneyron, « l'évolution vers un management plus coopératif n'est pas seulement une réponse à un management trop descendant mal supporté par les salariés, mais il constitue d'abord […] une ressource psychosociale »[9].

Il m'a semblé que les bibliothèques ne faisaient pas exception et étaient traversées par ces mêmes préoccupations et qu'il pourrait être pertinent de transposer la réflexion et l'observation à ce monde professionnel. Il s'agit donc, dans ce mémoire d'étude, de se demander dans quelle mesure une autre organisation du travail plus « collaborative » est possible et réalisable, au sein d'établissements comme les bibliothèques, soumis à la structure de la fonction publique et à sa culture managériale parfois paradoxale.

La démarche pratique et intellectuelle que j'ai adoptée ici s'appuie sur les travaux, réflexions théoriques et expérimentations menées par une partie des sciences sociales et en particulier par Yves Clot, Mathieu Detchessahar ainsi que par Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey au sein de La Fabrique de l'industrie. Conscients des écueils dans lesquels peuvent tomber certaines organisations qui, sous couvert de bonnes intentions, produisent encore plus de souffrance et où « encore et toujours on cherche à changer le travailleur à défaut de changer le travail »[10], Yves Clot et Mathieu Detchessahar défendent l'importance de disposer d'une « ingénierie ». Il s'agit pour eux d'« avoir de la méthode » et des institutions

[7] « Sans équipement solide, le dialogue sur le travail se coupe vite de l'action concrète de transformation » explique Yves Clot à propos du travail mené par Mathieu Detchessahar et ses équipes, voir Yves Clot, Antoine Bonnemain et Mylène Zittoun, *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, Paris, La Découverte, 2024, p. 49.

[8] *Ibid.*, p. 28.

[9] J.-D. Moneyron, *Le management coopératif*, *op. cit.*, p. 147.

[10] Y. Clot, A. Bonnemain et M. Zittoun, *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, *op. cit.*, p. 23.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

là où la vertu des bons sentiments, des idées, de la connaissance et de l'analyse ne suffisent pas : changer nos organisations de travail vers plus de collaboratif et de dialogue, ce n'est pas une affaire de « morale » ou de posture individuelle, ce n'est pas non plus aboutir à des compromis factices où les problèmes demeurent et où la consultation se trouve pervertie car instrumentalisée[11]. Je reste toutefois persuadée, à l'instar de Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey, que « le management, comme toute science du concret, est [aussi] fondé sur un bricolage, un *bris-collage* de diverses idées »[12] : la posture du manager-bricoleur faisant avec les moyens du bord côtoie donc également celle du manager-ingénieur.

De cette préoccupation découle l'attention que j'ai essayé de porter à ce qui institue concrètement le collaboratif en bibliothèques, au « comment faire » mais aussi aux bricolages auxquels sont conduit les collègues. La limite principale de cette réflexion tient au fait que je me suis appuyée non pas sur des observations mais sur des entretiens, sur du déclaratif. Il semble ainsi difficile de ne pas rester parfois au seuil des pratiques collaboratives. Mais l'éclairage apporté par la littérature, désormais bien fournie et détaillant notamment d'autres expérimentations dans des contextes différents, permet, je l'espère, de faire de ces quelques initiatives menées en bibliothèques et décrites dans ce mémoire non pas un mode d'emploi ou un « magasin de bonnes pratiques » mais plutôt des exemples inspirants qui nous permettent de nous outiller : « c'est seulement après coup [explique Yves Clot] que l'action et ses effets, actuels ou différés, avec ses résultats et ses imprévus, avec ses invariants et ses variations, dans ses réussites et ses échecs, peut devenir un bel objet de pensée et de savoir. Pour développer nos moyens d'agir dans l'action future. »[13]

Enfin, j'ai souhaité adopter, autant que possible, un double point de vue : à la parole prédominante des cadres, qui sont un des leviers pour faire advenir une autre organisation de travail mais qui ont pu parfois faire défaut[14] et qui sont soumis à des tensions et injonctions paradoxales[15], la parole complémentaire des agents qui expérimentent et s'approprient – ou non – une nouvelle organisation peut donner un recul nécessaire et salutaire. C'est donc bien le « management » et le « travail » collaboratifs que j'ai voulu interroger, replaçant les cadres au sein d'un collectif qu'ils sont amenés à encadrer.

Je propose tout d'abord de nous attarder sur le contexte général dans lequel s'inscrivent le management et le travail collaboratifs en bibliothèques, contexte d'aspiration au changement qui touche non seulement les organisations privées mais aussi publiques. Les parties suivantes se proposent ensuite d'explorer et d'analyser le matériau des entretiens en plusieurs points. Je détaillerai tout d'abord les raisons qui ont poussé certains collègues à aller vers des pratiques collaboratives. Puis, comment concrètement cela a été mis en place à travers des outils, des manières de faire circuler l'information, une temporalité propre mais surtout à travers la constitution de collectifs disposant d'un périmètre d'autonomie et d'un pouvoir de décision définis. Je terminerai par une partie réflexive qui interroge les bénéfices,

[11] *Ibid.*, p. 46-48.

[12] Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée: enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, Paris, Presses des Mines, 2020, p. 42. Les auteurs font ici référence à la pensée de Lévi-Strauss.

[13] Y. Clot, A. Bonnemain et M. Zittoun, *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, *op. cit.*, p. 31.

[14] *Ibid.*, p. 25.

[15] Marie Benedetto-Meyer, Nathalie Hugot et Pascal Ughetto, « Entretien avec Mathieu Detchessahar », *Sociologies pratiques*, 20 mai 2021, vol. 42, nº 1, p. 13-17.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

les freins, et surtout la perception de la place et du rôle du manager dans ce type d'organisations.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

I. CONTEXTE ET ENJEUX DU COLLABORATIF : ASPIRER À PLUS D'AUTONOMIE ET DE POUVOIR DE DÉCISION

Réfléchir aux nouvelles organisations du travail en bibliothèque qui postulent davantage de collaboration ou de coopération, c'est s'ancrer dans un mouvement qui interroge nos organisations contemporaines et qui expérimente d'autres manières de travailler ensemble. Cela concerne tout autant le secteur privé que le secteur public. Passer par ces éléments de contexte permet de mieux comprendre le matériau recueilli lors des entretiens. Ils permettent de replacer les expérimentations faites en bibliothèques dans toute une typologie de nouvelles formes d'organisations du travail et surtout de distinguer parmi elles ce qui relève réellement d'une évolution ou bien au contraire d'une continuité avec les théories classiques.

1. RECHERCHES D'ALTERNATIVES AUX MODELES TRADITIONNELS D'ORGANISATION

Les origines des formes alternatives aux organisations traditionnelles du travail font l'objet d'une importante littérature. Je m'appuierai ici principalement sur les apports de la sociologie des organisations – et notamment sur la synthèse de Séverine Misset[16] – qui précisent les conditions historiques d'émergence de ces modes de travail et mesurent les écarts entre les discours de leurs promoteurs et les résultats effectifs.

Ce que l'on nomme les « nouvelles formes d'organisation du travail » ont en commun la critique des deux grandes théories du début du XXe siècle que sont l'organisation scientifique du travail de Taylor et la bureaucratie définie par Weber, qui touchent aussi bien les structures privées que publiques. Ces nouvelles organisations se nourrissent d'un ensemble de critiques qui a contribué à autonomiser et à institutionnaliser plusieurs disciplines académiques désormais incontournables comme la psychologie et la psycho-sociologie du travail, la gestion des ressources humaines ou encore la sociologie du travail puis des organisations. C'est avant tout le taylorisme et les modes d'organisation appliquant différemment les principes du taylorisme qui font l'objet des plus nombreuses critiques. Les deux phases d'expansion de ce courant s'accompagnent de critiques formulées d'abord dans les années 1930 par les théoriciens de l'école des Relations Humaines. Ils défendent alors l'importance de la prise en compte du rôle du facteur humain et des besoins psychologiques des travailleurs. Mais c'est véritablement après la seconde guerre mondiale que l'on va fixer, notamment en France, les principaux arguments contre les méfaits du taylorisme à travers les travaux de la sociologie du travail. On y dénonce l'émergence d'un travail « en miettes » pour reprendre le titre de l'ouvrage de Georges Friedmann paru en 1956, c'est-à-dire parcellisé, standardisé, peu qualifié, répétitif et soumis à des cadences difficilement soutenables. L'ouvrier subit une déqualification de son travail du fait d'une spécialisation qui le conduit à être interchangeable et dépourvu d'autonomie. Ce travail optimisé et organisé par des tiers, qui touche aussi le travail des cadres supérieurs et des domaines autres que ceux de l'industrie, devient une source de souffrance et d'insatisfaction.

[16] Séverine Misset, *Introduction à la sociologie des organisations*, Paris, Armand Colin, 2017.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

De la même façon, les dysfonctionnements de la bureaucratie wébérienne rejoignent les critiques de cette standardisation du travail : les règles y deviennent des fins et non plus des moyens rendant impossible une adaptation rapide, tandis qu'un certain ritualisme favorise les relations impersonnelles à l'usager. Enfin, la spécialisation conduit les bureaucrates à « s'intéresser avant tout à leurs objectifs, au détriment de la coopération et du fonctionnement de l'ensemble. »[17] Ces deux théories « rationalistes » du travail que sont le taylorisme et la bureaucratie se concentrent donc sur la dimension technique du travail et ont en commun un même « schéma mécaniste du comportement humain »[18].

Les nouvelles formes d'organisations du travail et leurs contradictions

Accompagnant le désir de montée en autonomie des travailleurs, les nouvelles organisations du travail vont donc postuler le dépassement de ces deux courants qui ont toutefois imprégné de manière inégale nos organisations modernes du travail. Si en réalité ces nouvelles formes recouvrent une grande diversité de pratiques, elles partagent des traits communs à commencer justement par ce désir de rupture avec les organisations de l'ère industrielle et bureaucratique désignées comme les principales responsables de la « crise du travail ». Ce qu'elles souhaitent également promouvoir c'est « le travail en équipe, l'autonomie encadrée, le travail par projet, le temps de travail flexible, l'implication personnelle dans le travail »[19]. Au sein de ces pratiques, la notion de collaboratif revêt une grande importance, laissant apparaître un projet politique particulier – politique compris ici comme étant relatif à une société organisée. Selon la définition avancée par Laurent Taskin, elles sont :

> un mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail (en équipe, semi-autonomes, virtuelles, p.ex.) et de management (par projets, par objectifs et tournées vers le partage des connaissances, essentiellement) dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication (TIC), et qui s'inscrit au cœur d'une vision particulière de l'entreprise selon laquelle l'organisation serait plus démocratique, collaborative et durable dans sa gouvernance[20].

Les études menées sur les nouvelles formes d'organisation du travail montrent pourtant qu'elles n'échappent pas à leur tour aux contradictions et aux paradoxes. Si les discours portés par leurs promoteurs ont pour certains bénéficié d'un socle théorique puissant qui a permis leur large diffusion donnant ainsi l'illusion de l'avènement de vraies alternatives doctrinales dans le domaine du management, l'analyse des résultats et des effets de ces organisations révèlent qu'elles ne sont pas toutes synonymes d'amélioration des conditions de travail. Elles témoignent en effet d'approches du travail et du travailleur qui sont restées pour la plupart mécanistes et instrumentales. Une grande part de ces organisations poursuivent en réalité le mouvement de rationalisation du travail, échouant donc à faire advenir le « post-taylorisme » pour entrer dans un certain « néo-taylorisme » c'est-à-dire un « renforcement des pratiques tayloriennes sous couvert de formes de modernisation

[17] *Ibid.*, p. 78.

[18] *Ibid.*, p. 70.

[19] Michel Ajzen, Céline Donis et Laurent Taskin, « Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : l'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique », *Management & Prospective*, 2015, vol. 32, nº 3, p. 127.

[20] *Ibid.*, p. 132-133.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

en fait centrées sur la diminution du coût de la main-d'œuvre »[21]. Finalement, une des spécificités de ces nouvelles organisations tient aussi aux notions d'« autonomie contrôlée » et d'« implication contrainte »[22].

C'est particulièrement le cas du *lean management* ou « gestion dégraissée », issu de la philosophie du « juste-à-temps » employée dans les usines Toyota d'après-guerre. Popularisé dans les années 1990 et très présent dans nos organisations contemporaines, ce mode d'organisation « *au plus juste* » se caractérise, comme l'explique Brice Nocenti, « par une autonomie d'exécution réelle dans un cadre très contraint »[23]. On recourt au travail en équipe, à la rotation des postes et des tâches pour une meilleure flexibilité ou encore à la décentralisation de décisions courantes comme celles nécessaires au contrôle qualité par exemple mais les contraintes demeurent, voire s'intensifient. Les recherches et les travaux statistiques tirés des enquêtes Conditions de travail du Ministère français du travail dressent un constat plutôt sévère des effets du *lean management*. S'il partage certaines spécificités propres aux organisations apprenantes, il emprunte également aux formes classiques du taylorisme pour finalement aboutir à des conditions de travail encore plus dégradées sous certains aspects car marquées par une forte intensité du travail et un cumul des contraintes[24].

Le concept alternatif des entreprises libérées apparaît pour certains comme une option intéressante pour promouvoir une plus grande autonomie au travail. Pouvant à certains égards trouver des inspirations dans le mouvement coopératif des SCOP et les divers modes d'association des salariés à la gestion des entreprises, l'entreprise libérée a été formalisée par Isaac Getz qui dépose le concept en 2009. Il a par la suite donné lieu à d'autres formes complémentaires que sont la sociocratie, l'holacratie et les organisations opales popularisées par Frédéric Laloux dans son ouvrage *Reinventing organizations* (2015). Pensé en réaction au taylorisme et surtout à la bureaucratie, le mouvement des entreprises libérées entend se dégager des règles prescriptives et de leurs mécanismes de contrôle en favorisant le travail en mode projet, en groupe autonome et l'absence de management par objectifs. Mais il est, dans les faits, une « forme rampante de bureaucratisation »[25]. Les principaux paradoxes des entreprises libérées tiennent d'abord à son mode d'organisation qui repose avant tout sur la personnalité du dirigeant, sa psychologie et son charisme, en en faisant en quelque sorte un leader providentiel et « libérateur ». Malgré la volonté d'effacer les signes extérieurs de pouvoir, une hiérarchie forte est maintenue et le patron reste central. L'organisation est toutefois fragile puisque dépendante de la capacité de cette seule personne à fédérer. Les principales critiques soulignent aussi une conception libérale voire libertaire des entreprises libérées qui passe par l'élimination de l'encadrement intermédiaire. Certains, comme Danièle Linhart, y voient une prise de pouvoir « sans limite » introduisant une « capacité d'emprise inquiétante »[26]. Très marqué par l'école des Relations humaines et de sa conception mécaniste de la résistance au changement, le mouvement des entreprises libérées a

[21] S. Misset, *Introduction à la sociologie des organisations*, *op. cit.*, p. 124.

[22] *Ibid.*, p. 135- 136. La première expression est employée par Séverine Misset qui parle ensuite d'"autonomie contrainte" en faisant référence au concept de Jean-Pierre Durand d'« implication contrainte » dans le travail contemporain.

[23] Brice Nocenti, « Les formes d'organisation du travail dans les administrations publiques. Quelle managérialisation de l'État, des hôpitaux et des collectivités locales ? », *Travail et emploi*, 2022, vol. 168, nº 1, p. 95.

[24] Voir l'article de Brice Nocenti cité plus haut et le bilan dressé dans S. Misset, *Introduction à la sociologie des organisations*, *op. cit.*, p. 119 et suiv.

[25] *Ibid.*, p. 141.

[26] Danièle Linhart, « Entreprise libérée, salariés toujours subordonnés » dans *Travail e(s)t liberté ?*, Toulouse, Éditions Érès, 2022, p. 120.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

par ailleurs une approche essentiellement psychologisante des ressorts humains niant ainsi les principaux apports de la sociologie des organisations et de la psychologie sociale. Le point aveugle de ce mouvement, comme le soulignent Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey, c'est l'action collective, sa complexité et ses contraintes[27]. Enfin, comme pour le *lean management*, si les salariés gagnent une plus grande autonomie, ils sont soumis à une intensification du travail et à de nouvelles formes de contrôle palliant le recul du contrôle hiérarchique[28].

Autre doctrine managériale dominante, le *New Public Management* (NPM) ou « nouvelle gestion publique », dont il sera question plus loin, se répand également dans les années 1990 et concerne à la fois les grandes institutions et administrations privées et publiques. Selon Philippe Bezes, le *New Public Management* relève davantage d'un « puzzle doctrinal » et désigne en réalité « des nouveaux managements publics »[29]. Là encore, si ce mode d'organisation s'efforce d'alléger la structure hiérarchique en accordant une plus grande autonomie aux agents, il se caractérise aussi par la gestion par les résultats dont les agents se retrouvent comptables ou encore la généralisation des mécanismes de marché (privatisation, mise en concurrence, partenariat public-privé). « Il s'agit donc autant d'une marchandisation du secteur public qu'une poursuite de sa rationalisation », ainsi que le résume Séverine Misset qui souligne également le développement de « nouvelles bureaucraties spécifiquement dédiées au contrôle et à la régulation interne des administrations. »[30]

Parmi les nouvelles organisations de travail, celle des organisations apprenantes, appelées aussi parfois « qualifiantes », présentent des résultats et des effets qui semblent *a priori* moins ambigus. Apparues dans les années 1990, conceptualisées notamment par Peter Senge, elles accompagnent l'avènement des démarches participatives et collaboratives et les communautés de pratiques. Des études comme celle d'Antoine Valeyre ont permis de mieux caractériser ces organisations pouvant rester encore floues : le mode des organisations apprenantes, explique-t-il, « regroupe des salariés qui disposent d'une forte autonomie dans le travail, autocontrôlent la qualité de leur travail et rencontrent fréquemment des situations d'apprentissage et de résolution de problèmes imprévus. Ils sont relativement nombreux à travailler en équipe. Ils exercent le plus souvent des tâches complexes, non monotones et non répétitives et subissent peu de contraintes de rythme. »[31] Ces mêmes études montrent également que les organisations apprenantes favorisent de meilleures conditions et qualité de travail comparées aux autres nouvelles organisations. Le consensus n'est pourtant pas total puisqu'elles connaissent des difficultés d'implantation, suscitent parfois des réactions négatives des salariés. Séverine Misset rappelle d'ailleurs que « les recherches mettent en doute l'idée que le management participatif ou la réduction de la ligne hiérarchique s'accompagneraient forcément d'une dé-taylorisation car ces pratiques viennent renouveler d'autres formes de contrôle social (notamment par le biais d'outils de gestion). »[32] Brice Nocenti distingue quant à lui, au sein du modèle des organisations

[27] T. Weil et A.-S. Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée*, *op. cit.*, p. 34.

[28] Thomas Coutrot et Coralie Perez, *Redonner du sens au travail: une aspiration révolutionnaire*, Paris, France, Seuil, 2022, p. 101.

[29] S. Misset, *Introduction à la sociologie des organisations*, *op. cit.*, p. 144.

[30] *Ibid.*, p. 151.

[31] Antoine Valeyre, « Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation », *Travail et Emploi*, 30 décembre 2007, nº 112, p. 38.

[32] S. Misset, *Introduction à la sociologie des organisations*, *op. cit.*, p. 122.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

apprenantes, deux tendances dont l'une relèverait plutôt d'une « autonomie évaluée » tandis que l'autre favoriserait « une autonomie de métier ». La première est qualifiée de néomanagériale car les salariés restent soumis à des contraintes d'évaluation de type entretien d'évaluation, respect de normes qualité, objectifs chiffrés tandis que l'autonomie de métier, qui touche tout aussi bien les travailleurs sociaux, les enseignants ou les aides à domicile, ne suppose ni ordres, ni consignes, et conduit à une évaluation non formalisée ou réalisée par les pairs ou les usagers. Les uns disposent donc d'une autonomie collective alors que les autres sont soumis à une autonomie contrôlée « au sein d'un rapport hiérarchique plus affirmé : les agent·es reçoivent des consignes tout en ayant une latitude pour les appliquer et sont soumis·es à des formes d'évaluation standardisée. »[33]

Enfin, j'aimerais terminer ce tour d'horizon par des initiatives qui, dans la perspective des organisations apprenantes, s'efforcent de mieux prendre en compte les enjeux de la qualité de vie et des conditions de travail et de la prévention des risques psychosociaux. Conscientes des impasses et des contradictions des nouvelles formes d'organisations du travail que nous venons de voir, elles sont le résultat d'observations et d'interventions dans des entreprises et des structures publiques par des chercheurs et praticiens des diverses disciplines des sciences sociales comme la sociologie, la psychologie du travail ou encore les sciences de gestion. Elles proposent des modèles empiriques, issus de recherche-intervention développés dans des contextes particuliers mais dont les expérimentations peuvent être porteuses de sens et de solutions convergentes.

Parmi les travaux français les plus connus, ceux d'Yves Clot au sein de la Clinique de l'activité et de Mathieu Detchessahar à travers notamment le programme de recherche « Travail, dialogue, organisation » du GRACE (Groupe de Recherche Anthropologie Chrétienne et Entreprise) soulignent l'importance du dialogue sur le travail et de son institutionnalisation au sein de nos organisations de travail. Bien que le fond philosophique soit différent chez ces deux chercheurs, ils partagent une même ambition politique autour de la mise en place durable d'un dialogue fécond entre travailleurs pour retrouver un « pouvoir d'agir » et une « action concrète de transformation »[34]. Ils s'opposent de différentes manières au mouvement des entreprises libérées en faisant tout d'abord la distinction entre autonomie et liberté : pour Yves Clot, l'autonomie consiste à participer à la construction de la prescription[35]. Mathieu Detchessahar s'efforce quant à lui de réaffirmer l'importance du rôle du manager et des cadres de proximité mis à mal à la fois par ce mouvement de libération mais aussi par un tournant gestionnaire ou technocratique. Il défend avant tout un « management par le dialogue »[36] contre la diminution des marges de manœuvre des managers et leur enfermement dans les seules tâches de contrôle et de gestion, afin qu'ils puissent non plus tant « régler le travail » mais le « réguler »[37]. Il se distingue en ceci d'Yves Clot pour lequel il importe avant tout d'instituer des cercles autonomes entre les travailleurs, sans qu'interviennent les managers, du moins dans un premier temps.

[33] B. Nocenti, « Les formes d'organisation du travail dans les administrations publiques », art cit, p. 93-94.

[34] Y. Clot, A. Bonnemain et M. Zittoun, *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations, op. cit.*, p. 49.

[35] T. Weil et A.-S. Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée, op. cit.*, p. 72.

[36] Mathieu Detchessahar, *L'entreprise délibérée: refonder le management par le dialogue*, Bruyères-le-Châtel, France, Nouvelle cité, 2019, p. 29.

[37] M. Benedetto-Meyer, N. Hugot et P. Ughetto, « Entretien avec Mathieu Detchessahar », art cit, p. 14.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

Amenés avec leurs équipes à intervenir dans différentes structures comme l'usine Renault de Flins pour Clot ou dans des banques et auprès de professionnels de santé pour Detchessahar, ils ont tous les deux pu expérimenter différentes manières d'instituer le dialogue qu'ils détaillent dans leurs travaux. Leurs expérimentations sont fécondes : elles inspirent des démarches de transformation comme celle des sites Michelin et sont portées auprès des TPE-PME par des organismes comme l'ANACT, j'y reviendrai.

Pluralité et coexistence des modèles d'organisation

Au terme de ce rapide panorama, il est important de rappeler « qu'il n'y a pas de convergence généralisée vers des modèles innovants »[38]. La théorie des dépassement successifs postulée par James March et Herbert Simon dans les années 1990 – passant d'une école rationaliste, aux approches privilégiant le facteur humain et les rapports sociaux pour aboutir au courant néo-rationaliste – est, selon Séverine Misset, purement théorique et nie les continuités à l'œuvre. Il semble plus pertinent d'adopter, comme le suggèrent certains auteurs dont Danièle Linhart, l'hypothèse d'une « hybridation des modèles » et de rompre avec « l'illusion d'homogénéité ou de cohérence interne » des entreprises et des administrations :

> la logique taylorienne ne disparaît pas, mais elle cohabite, tant bien que mal, avec une exigence accrue de mobilisation individuelle au travail. Le maintien ou l'extension de principes tayloriens peut amener à des effets de ségrégation interne, qui opposent des ouvriers modernisés ou non, des salariés stables occupés sur des tâches nobles et des précaires sur des tâches taylorisées, des cadres aux non-cadres... Cette configuration se construit par juxtaposition de principes contradictoires, ce qui aboutit à des systèmes organisationnels bancals, asynchrones, qui jouent alternativement ou simultanément sur l'autonomie et sur la contrainte pour mobiliser les salariés.[39]

Cette hypothèse semble se vérifier dans les résultats des enquêtes sur les conditions de travail menées depuis la fin des années 1970 en Europe et en France pour le secteur marchand non agricole et les établissements de plus de dix salariés[40]. Les modèles sont pluriels et coexistent entre eux. L'Europe est d'abord marquée par les organisations apprenantes qui concernent 39% des salariés suivies par le *lean production* (28%), la structure simple (19 %) caractérisée par des entreprises de petite taille où l'autonomie est restreinte, les tâches assez pauvres, le contrôle direct et les procédures faiblement formalisée, puis enfin le taylorisme (14%). Il y a toutefois une diversité des conditions de travail entre les pays de l'Union européenne : les organisations apprenantes touchent surtout le Nord de l'Europe, tandis que le *lean* a surtout été adopté par le Royaume-Uni et que les organisations tayloriennes persistent dans le Sud. Le contexte français présente quant à lui une position intermédiaire où se stabilisent les modèles néo-tayloristes (35 %) et se développent des modèles issus du toyotisme, proche du *lean* (34%). Les structures simples ne représentent que 7% des salariés français et la catégorie « public en transition » qui désigne les grands établissements sous contrôle public ou en voie de

[38] S. Misset, *Introduction à la sociologie des organisations*, *op. cit.*, p. 133.

[39] *Ibid.*, p. 122 et 125.

[40] Voir par exemple : Edward Lorenz et Antoine Valeyre, « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne », *Travail et Emploi*, avril 2005, nº 102, p. 91-105 ; et pour la France : Thomas Amossé et Thomas Coutrot, *A dynamic overview of socio-productive models in France, 1992-2004*, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi, 2010, vol. 1/, 38 p ; et la synthèse Jennifer Bué, Thomas Coutrot et Isabelle Puech (eds.), *Conditions de travail: les enseignements de vingt ans d'enquêtes*, Toulouse, Octarès, 2004.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

privatisation touchent 25 % des travailleurs[41]. Si donc on peut constater au niveau européen l'importance des organisations dites apprenantes plus soucieuses des conditions de travail, le constat fait par la plupart des travaux reste celui d'une intensification du travail par le cumul des contraintes.

L'hypothèse de l'hybridation a enfin le mérite de nous inviter à sortir de l'illusion d'une formule universelle ou d'un *one best way* organisationnel postulé par Taylor. « Tous ces modèles ont été développés pour répondre à un besoin », comme le rappellent Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey ; l'inspiration peut venir de ces différents modèles mais « toutefois, si les réponses sont singulières et les bricolages de modèles fréquents, il est important que les principes retenus soient cohérents entre eux. »[42]

On pourrait donc dire tout d'abord qu'il n'y a pas de convergences vers des organisations plus collaboratives, même si les pratiques collaboratives se trouvent davantage mobilisées dans les nouvelles formes d'organisation du travail. Par ailleurs, comme nous avons pu le voir, ces pratiques recouvrent des sens et ont des effets différents selon les organisations dans lesquelles elles sont mobilisées. Pour le dire autrement, le management et le travail collaboratifs ne se comprennent qu'au sein d'une organisation où ils prennent place. L'effort de cohérence auquel nous invitent Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey est à chercher entre une forme d'organisation de travail et un type de management, entre un projet politique et des instruments à disposition tout en ayant conscience des contraintes de chacun limitant alors la portée des solutions adoptées. Ainsi que le précise Séverine Misset, en se référant aux travaux de Danièle Linhart, sortir de l'impasse auquel peuvent nous conduire l'étude des effets de ces nouvelles organisations sur les conditions de travail et ainsi aboutir à des propositions opérantes c'est aussi :

> soigneusement distinguer dans l'analyse le fonctionnement interne de l'entreprise (c'est-à-dire la coordination de l'ensemble des activités), l'organisation du travail (c'est-à-dire les modes de division du travail) et les rapports sociaux (c'est-à-dire les liens sociaux, le contrôle et la mobilisation des salariés). Sur ces trois sphères de fonctionnement des entreprises, on peut tenter d'analyser les éventuels changements à quatre niveaux différents : le discours, les pratiques, les résultats (l'adéquation entre objectifs et réalisations), et les effets (c'est-à-dire les résultats non explicitement visés), en supposant bien évidemment que des décalages sont possibles entre ces différents niveaux.[43]

2. TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE FRANÇAISE

Parallèlement au monde des entreprises, de nombreux travaux se sont penchés sur les nouvelles formes d'organisations de travail dans les administrations publiques et les effets des réformes administratives menées depuis ces trente dernières années dans les pays de l'OCDE. La France a elle-aussi engagée une « transformation »[44] profonde de son action publique et du travail dans la Fonction

[41] S. Misset, *Introduction à la sociologie des organisations*, *op. cit.*, p. 130 et suiv.

[42] T. Weil et A.-S. Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée*, *op. cit.*, p. 119.

[43] S. Misset, *Introduction à la sociologie des organisations*, *op. cit.*, p. 122.

[44] Le terme est employé depuis quelques années dans la dénomination du Ministère de la Fonction publique et de la Direction générale de la modernisation de l'État, devenue le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique. Celle-ci comprend une Direction interministérielle de la Transformation Publique (DITP) qui suit et accompagne les réformes prioritaires de la Fonction publique.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

publique dont les caractéristiques et les spécificités, étudiées notamment par Philippe Bezes[45], sont indispensables à la compréhension du cadre dans lequel le collaboratif en bibliothèque évolue et des contraintes auxquelles il fait face.

Des managements publics marqués par le *New Public Management*

La transformation à laquelle est confrontée la Fonction publique française est parfois désignée dans la littérature sur le sujet comme une « managérialisation », c'est-à-dire un développement dans le secteur public de nouveaux outils de gestion et de pratiques managériales, à côté des activités classiques de gestion. Cette diffusion des principes managériaux intervient progressivement dès les années 1970-1980 pour se stabiliser dans les années 1990. L'apparition d'un « management public » n'est pas sans poser des questions : « le management n'est jamais neutre, parce qu'il impose toujours un certain ordre social », explique Brice Nocenti[46]. Introduire une logique de management dans le secteur public, c'est introduire des principes comme ceux de la performance, de la productivité ou encore de l'efficacité (c'est-à-dire une efficacité mesurable) qui peuvent parfois contrevenir au cadre statutaire et à un ensemble de valeurs portées par la Fonction publique française, suscitant alors des tensions. L'incompatibilité n'est toutefois pas totale mais cela nécessite des ajustements pour que le management respecte les particularités inhérentes à la Fonction publique (notion d'intérêt général, statut juridique des agents, etc.)[47].

C'est dans les années 2000 que cette managérialisation connaît une réelle accélération avec l'introduction du *New Public Management* par des hauts fonctionnaires qui se sont acculturés à ses principes. Les trois réformes emblématiques et successives que sont la LOLF (2006), la RGPP (2007) et la MAP (2012) en sont tout à la fois son résultat et son principal instrument de diffusion. Ces principes qui consistent davantage, rappelons-le, dans un « puzzle doctrinal » semblent constituer désormais, selon Philippe Bezes, « un ensemble de "recettes" légitimes pour résoudre les "problèmes" de l'administration française »[48]. Ainsi que nous l'avions vu plus haut, nous sommes face non pas à un nouveau management public mais bien à des « managements publics » au pluriel qui entendent « moderniser » le secteur et lui donner une plus grande efficacité. Au cœur des principes mobilisés, la notion d'« État-stratège », mise en évidence par Philippe Bezes, est centrale : celle-ci implique une séparation entre les fonctions décisionnelles et de pilotage assurées par l'État et les fonctions opérationnelles déléguées à des services spécialisés (services déconcentrés de l'État ou acteurs parapublics ou privés). Cela implique de multiples corollaires parmi lesquels le développement d'une gestion par les résultats et d'un contrôle de l'exécution par une évaluation *a posteriori*. Autre trait majeur, c'est le rôle grandissant du principe

[45] Voir notamment Philippe Bezes, *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, Presses universitaires de France, 2009.

[46] Brice Nocenti, *Métamorphoses de l'État productiviste. Le management public du fordisme au néolibéralisme, saisi à partir de ses savoirs de gouvernement*, Thèse de doctorat, Université Sorbonne Paris Cité, Paris, 2019, p. 942.

[47] Voir par exemple Simon Combaldieu, « Des incompatibilités théoriques entre la notion de service public et le management dans la fonction publique » dans *Où en est le management dans la Fonction publique*, Chambéry, Université Savoie Mont Blanc, 2017, p. 27-36 ; Marcel Guenoun, « Management public » dans Manel Benzerafa-Alilat, Danièle Lamarque et Gérald Orange (eds.), *Encyclopédie du management public*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2022, p. 433-439.

[48] Cité par S. Misset, *Introduction à la sociologie des organisations*, *op. cit.*, p. 148.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

de clientèle qui valorise la procédure contractuelle face à la procédure hiérarchique et transforme de manière symbolique l'usager en client ou consommateur.

Cette transformation managériale s'inscrit dans un cadre juridique et statutaire contraint qu'est celui de la Fonction publique française et a donc suivi une logique et pris des traits spécifiques. Il faut tout d'abord préciser que l'introduction des principes du *New Public Management* se font tardivement comparés aux autres pays de l'OCDE. Mais surtout, le degré de transformation n'a pas été le même et n'a jamais atteint le niveau du Royaume-Uni, de Australie ou encore du Canada où la privatisation a été massive et a touchée l'ensemble des agents. Le contexte français se caractérise par une application inégale des principes du *New Public Management* que ce soit entre les agents mais aussi entre les ministères qui ne disposent pas des mêmes ressources.

Le travail de Brice Nocenti a particulièrement bien décrit les effets d'une telle managérialisation à la française. Le constat est celui d'une perte progressive d'autonomie pour l'ensemble des agents au fur et à mesure de la diffusion des nouvelles techniques de gestion. Mais cette perte est différente selon les catégories et les cadres d'emploi et la répartition des marges de manœuvres et des contraintes managériales se fait de manière différenciée. C'est avant tout les agents de catégories C et B qui sont touchés à travers la montée de formes d'organisations néotayloriennes : *lean management* pour certains (20 % des agents de la Fonction publique d'État et 39 % des agents de la Fonction publique hospitalière), organisation taylorienne flexible pour d'autres, passant de 6% en 2005 à 12% en 2010. Conséquence directe des réformes accélérées menées par l'État, l'intensification du travail est plus prononcée dans les administrations publiques que dans les entreprises pour les agents de catégories C et B :

> Nous pouvons donc faire l'hypothèse qu'il s'agit principalement d'une version "dure" d'organisation "au plus juste" caractérisée par une faible autonomie d'exécution. Ce phénomène pourrait correspondre à une forme d'hybridation entre le contrôle direct wébérien traditionnel et le *lean management*, au sein d'administrations où les instruments d'évaluation, la pression budgétaire et l'intensification du travail iraient de pair avec le maintien de procédures tatillonnes et de règlements détaillés – avec pour résultat de réduire les marges de manœuvre des fonctionnaires sur le choix du rythme du travail, sans leur octroyer la liberté de définir leurs propres modes opératoires.[49]

Il précise que le taylorisme ne doit pas être compris ici comme relevant du traditionnel travail à la chaîne mais plutôt d'« une forme de séparation entre activité productive et conception de l'organisation du travail orientée vers la recherche de gains de productivité – ses formes modernes passant davantage par l'accumulation des contraintes matérielles et des outils de gestion formalisés que par la prescription du moindre geste. »[50]

La deuxième catégorie à subir un recul de son autonomie ce sont les professions organisées (enseignants, médecins et cadres des hôpitaux…). Elles se caractérisent par une autonomie de métier au sein d'organisations qualifiantes où le travail est complexe et propice au développement de compétences. Mais du fait de la diffusion des techniques d'évaluation, ils subissent une profonde érosion de leur autonomie collective. Ainsi, entre 2005 et 2019, l'autonomie de métier est passée de 53% à 38% au profit d'organisations moins qualifiantes surtout néotayloriennes pour

[49] B. Nocenti, « Les formes d'organisation du travail dans les administrations publiques », art cit, p. 102.

[50] *Ibid.*, p. 102-103.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

21% d'entre eux sans qu'il y ait toutefois un contrôle *via* des objectifs chiffrés. « L'autonomie professionnelle [conclut Brice Nocenti] ne disparaît pas, mais tend à s'éroder à mesure que certain·es agent·es s'approprient les outils managériaux ».[51]

Les cadres intermédiaires quant à eux demeurent dans des organisations qualifiantes. Mais pour moitié d'entre eux, ils occupent des postes en autonomie évaluée où le management par objectifs est devenu la règle et où il semble davantage, pour Brice Nocenti, utilisé comme un moyen de contrôle que comme un véritable outil d'évaluation des résultats du travail produit[52].

À l'instar des autres nouvelles formes d'organisations de travail introduites dans le secteur privé, les constats établis par une grande partie des recherches prenant comme objet le secteur public français sont donc plus que contrastés. Les auteurs de l'ouvrage *En finir avec le New Public Management* (2019) affirment ainsi qu'« il n'existe pas de preuves tangibles de réduction des coûts ni d'augmentation de l'efficience. La promesse de faire plus avec moins grâce aux outils du secteur privé et à la régulation marchande, aurait abouti à "faire un peu moins bien, pour un peu plus cher". »[53] Enfin, pour certaines recherches, la perte d'engagement est plus forte dans le public que dans le privé[54].

Un management public collaboratif ? Ressources et dispositifs actuels

Comment donc, dans ce contexte, comprendre l'existence de toute une littérature professionnelle, d'outils et de dispositifs mis à disposition des agents publics français qui mobilisent cette rhétorique de l'autonomie et des principes propres aux pratiques collaboratives ? Faudrait-il y voir le signe d'une réaction face au *New Public Management* dans le sens d'une plus grande prise en compte par l'État et ses hauts fonctionnaires de ses effets néfastes mais aussi d'une résistance venant d'en bas ? Ne serait-on pas au contraire devant une autre ambiguïté caractéristique des nouvelles organisations : parmi les divers types de managements publics mobilisés ces dernières années, le management collaboratif orienté non pas tant vers des organisations apprenantes mais notamment vers les principes du *lean management* poursuivrait la rationalisation du secteur public et conduirait à une plus grande intensification du travail à mesure que les agents se les approprieraient ? Les pratiques collaboratives ne pourraient avoir non seulement qu'une portée limitée mais seraient même utilisées parfois à contre-emploi ?

Ce qui est certain, c'est qu'en dépit d'organisations toujours plus contraignantes, les agents publics, et particulièrement les cadres, sont invités à faire preuve de plus d'initiative et d'autonomie. Ces dernières années ont vu en effet se généraliser un discours managérial et une documentation produite par l'État mais aussi par les agents des trois versants de la Fonction publique faisant de l'autonomie un leitmotiv et promouvant plusieurs outils collaboratifs pour l'atteindre. Cela provient tout d'abord des deux principaux organismes qui accompagnent les réformes du secteur public, la DGAFP et la DITP.

---

[51] *Ibid.*, p. 98.

[52] *Ibid.*, p. 105.

[53] Marcel Guenoun et Nicolas Matyjasik, « La fin de l'histoire du NPM ? » dans *En finir avec le New Public Management*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2019, p. 7.

[54] Maëlezig Bigi et al., « Y-a-t-il convergence de l'engagement des salariés du secteur privé et des agents de la fonction publique d'État face aux changements organisationnels ?: », *Revue d'économie politique*, 1 juin 2013, Vol. 123, nº 3, p. 377-401.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

Outre des travaux statistiques publiés chaque année comme le « Rapport annuel de la Fonction publique », la DGAFP publie périodiquement ce qu'elle nomme la *Boussole du manager*[55] qui rassemble des fiches pratiques dont l'objectif est de compléter le « Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique » (2017)[56]. L'image du manager public y est celle d'un cadre non plus isolé car mobilisant par exemple des groupes d'analyses de pratiques et utilisant les ateliers collaboratifs pour définir avec ses équipes les valeurs partagées du service ou de l'établissement. Mais c'est lui qui reste au cœur des décisions. Les pratiques collaboratives ou plutôt ici participatives peuvent parfois être vues comme des espaces de consultation où la décision reste aux mains des encadrants. « Management participatif, délégatif ou encore bienveillant sont autant de typologies de management qui se développent au sein de nos organisations et dont les managers s'imprègnent progressivement », explique-t-on dans le guide « Devenir manager dans la Fonction publique » : « ces différentes méthodes ne retirent pas aux encadrants leur rôle essentiel de pilotage et de contrôle des activités mais viennent étoffer et enrichir une vision plus traditionnelle de la fonction managériale. »[57] On réaffirme ici la division entre le pilotage qui assure la stratégie et le contrôle et l'opérationnel chargé de la mise en œuvre, source de beaucoup de frustration et de démotivations. De la même façon, le guide « Manager par les valeurs » s'il fait la part belle aux pratiques collaboratives pour définir collectivement des valeurs communes d'une équipe, précise aussi que le manager à travers son travail de compilation et de restitution peut aussi sélectionner parmi ces valeurs qu'il souhaite valoriser et prioriser, allant ici à l'encontre même d'une co-construction avec ses agents[58].

La DITP a quant à elle accéléré la mise à disposition d'outils managériaux à travers la mise à jour récente de sa « Mallette de la transformation managériale »[59] qui fait partie des ressources proposées par le « Campus de la transformation publique »[60]. On y retrouve des guides pratiques où l'on peut parfois avoir l'impression d'une liste de bonnes pratiques, des MOOC et à des formations en présentiel. Mais surtout, en lien avec la DGAFP, la DITP porte le programme Fonction Publique +, « un programme de transformation des collectifs de travail dans la fonction publique », lancé sous la direction de Stanislas Guérini début 2023[61]. Si le programme Services publics + visait une meilleure prise en compte des besoins des usagers et des citoyens, Fonction publique + est tourné quant à lui vers les agents publics dans une optique d'amélioration de leurs conditions de travail et d'attractivité du secteur. Il consiste dans six engagements pris par l'État à l'issue d'un travail de concertation et d'une consultation des agents et dans un accompagnement des services pour les mettre en œuvre et s'inscrire dans cette démarche de changement. Il se veut donc une réponse de l'État aux problématiques

[55] https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/notre-coeur-dactivite/accompagner-les-transformations-rh/la-boussole-du-manager

[56] https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/guide-de-lencadrante-et-de-lencadrant-dans-la-fonction-pubique-edition-2017

[57] « Devenir manager dans la Fonction publique », *La Boussole du manager*, octobre 2024, p. 9, https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/la-boussole-du-manager-devenir-manager-dans-la-fonction-publique.

[58] « Manager par les valeurs », *La Boussole du manager*, juin 2022, p. 5, https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/la-boussole-du-manager-manager-par-les-valeurs.

[59] https://www.modernisation.gouv.fr/campus-de-la-transformation-publique/catalogue-de-ressources/outil/la-mallette-de-la-transformation

[60] https://www.modernisation.gouv.fr/campus-de-la-transformation-publique

[61] https://www.modernisation.gouv.fr/fonction-publique-plus

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

actuelles d'organisation et de conditions de travail dans la Fonction publique et est intéressant en ce sens qu'il indique comment il conçoit l'autonomie et il entend mobiliser des pratiques collaboratives pour dégager des marges de manœuvre.

Les deux premiers des six engagements portent en effet sur, d'une part, l'évolution des pratiques managériales vers plus de responsabilisation et donnant du sens aux missions et, d'autre part, sur un cadre respectueux de la santé impliquant par exemple le développement de la cohésion d'équipe et des collectifs de travail. Or, la note attribuée lors de la consultation à l'effectivité actuelle de ces deux engagements est plutôt négative (un peu plus de 4,7/10)[62]. Les agents répondants, issus à 50% de la Fonction publique d'État, pour une bonne part d'entre eux titulaires de catégorie A (38%) et B (32%), dont un tiers sont en situation d'encadrement, témoignent donc d'attente grandes envers ces deux thématiques. Ils voient dans la transformation managériale une condition de mise en œuvre du programme Fonction publique +. Celle-ci, ainsi qu'ils l'expriment dans la boîte à idées, implique pour eux « davantage de confiance, écoute, autonomie », de « prendre des décisions partagées, décentralisées, transparentes ». Le contrôle et l'évaluation dont ils font l'objet peuvent certes être assouplis en « décorrél[ant] management et promotion » par exemple mais il doit surtout être réciproque. Revenant plusieurs fois dans les suggestions, les agents estiment avoir besoin d'une protection contre des dérives managériales laquelle reposerait sur plus de formation mais aussi un contrôle de l'encadrement, une « évaluation des managers par leur équipe » ou même l'amélioration du mode de recrutement des managers[63]. Les questions de santé au travail et des RPS sont jugées prioritaires et certaines des idées proposées vont dans le sens d'un management plus collaboratif estimant que l'évolution des collectifs de travail peut se traduire par « l'utilisation des nouveaux outils pour développer les méthodes collaboratives » et la cohésion d'équipe « peut être favorisée par l'organisation de temps professionnels dédiés au collectif en présentiel ». Plusieurs fois, les suggestions plaident pour un « assouplissement des structures hiérarchiques et managériales et l'évolution des relations managériales vers un management davantage horizontal et bienveillant, plus à l'écoute des agents et proche de l'expérience du terrain » [64].

Si la réponse de l'État faite à travers des engagements détaillés et consolidés[65], sortis en octobre 2024 et adressés aussi bien aux employeurs qu'aux agents, reste très générale et n'a pas de valeur contraignante, elle donne quelques pistes qui témoignent parfois d'une évolution encore timide. La manière dont l'employeur s'engage à donner davantage de marges de manœuvre en déployant « des méthodologies innovantes, des organisations et un partage des rôles et responsabilités clairs pour la mise en œuvre des politiques publiques au quotidien » se concrétise dans un cadre où l'on rappelle l'importance du pilotage par résultats et allant vers toujours plus d'évaluation[66]. Ces « méthodologies innovantes » dont on entend former à la fois les managers et les agents y sont détaillées : on y retrouve le

[62] Voir les deux synthèses présentant les analyses quantitatives et qualitatives : https://www.modernisation.gouv.fr/files/2024-03/synthese_resultats_quantitatifs_consultation_fp_plus.pdf et https://www.modernisation.gouv.fr/files/2024-05/synthese_resultats_qualitatifs_consultation_fp_plus.pdf

[63] « Consultation des agents publics sur le programme Fonction publique + : synthèse finale », Décembre 2023, p. 18 et 19.

[64] *Ibid*. p. 22-24.

[65] https://www.modernisation.gouv.fr/files/2024-10/Engagements_detailles_du_programme.pdf

[66] « Les engagements détaillés du programme : déploiement du programme Fonction publique + », octobre 2024, p. 3.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

design de service, le codéveloppement et la facilitation pour lesquels la DITP met déjà à disposition plusieurs « communautés » de professionnels spécialisés[67].

Pour tenter de déployer et concrétiser ces engagements, la DITP met à disposition notamment un « Guide méthodologique à destination des managers » et entend accompagner les établissements souhaitant s'inscrire dans la démarche Fonction publique +. L'accompagnement peut également être financier puisqu'il existe actuellement trois fonds spécialisés destinés aux administrations centrales, services déconcentrés et opérateurs de l'État et qui sont mobilisés notamment pour la mise en place de nouvelles pratiques plus collaboratives :

- le fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail (FIACT)[68],
- Fonds d'innovation RH (FIRH)[69],
- Fonds pour la transformation de l'Action publique (FTAP)[70].

Autre acteur incontournable de cette transformation, l'ANACT se révèle précieuse par son approche des problématiques de mise en place de nouvelles organisations et de pratiques plus collaboratives *via* la QVCT permettant une certaine prise de distance et de point de vue critique[71]. Comme l'a déjà expliqué Florine Jaosidy[72], l'ANACT est engagée depuis plus de dix dans la promotion d'autres organisations de travail soucieuses de garantir la santé des travailleurs. Orientées en priorité vers les TPE-PME, ses actions ont concerné tout d'abord le secteur privé en promouvant la démarche QVCT depuis l'Accord National interprofessionnel (ANI) de 2013 et 2020. C'est plus tardivement, que la Fonction publique prend en compte ces problématiques avec le « Plan santé au travail de la Fonction publique (2022-2025) »[73]. Beaucoup moins contraignant pour l'employeur que les accords interprofessionnels qui aboutissent à une légifération, cela semble avoir été pris en compte dans le programme Fonction publique + mais la manière dont les deux s'articulent reste floue. L'ANACT a contribué au développement de la plateforme « Santé Travail de la Fonction publique »[74] sur laquelle on retrouve une thématique devenue centrale dans les documents qu'elle produit depuis plusieurs années : le « management du travail ». Issu directement des travaux et des approches d'Yves Clot et de Mathieu Detchessahar, développé par Patrick Conjard

[67] Pour le codéveloppement : https://www.modernisation.gouv.fr/campus-de-la-transformation-publique/catalogue-de-ressources/expert/la-communaute-des ; pour la facilitation : https://www.modernisation.gouv.fr/campus-de-la-transformation-publique/catalogue-de-ressources/expert/la-communaute-des-facilitateurs ; pour le coaching : https://www.modernisation.gouv.fr/campus-de-la-transformation-publique/catalogue-de-ressources/expert/la-communaute-des-coachs-de

[68] https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/nos-espaces-pour-sinspirer-et-innover/le-fonds-interministeriel-pour-lamelioration-des-conditions-de-travail-fiact

[69] https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/notre-coeur-dactivite/accompagner-les-transformations-rh/le-fonds-dinnovation-rh-firh

[70] https://www.modernisation.gouv.fr/transformer-laction-publique/fonds-pour-la-transformation-de-laction-publique

[71] L'ANACT a par exemple consacré plusieurs publications aux limites des nouvelles organisations du travail. Voir par exemple : « Alternatives organisationnelles et managériales : promesses et réalités ? », *La Revue des conditions de travail*, n°12, juillet 2021, ou « Organisations participantes : caractéristiques, effets et points de vigilance », Cahier explorer, n°3, octobre 2020.

[72] Florine Jaosidy, *Le « travail bien fait » en bibliothèque: entre impensé et omniprésence*, Mémoire d'étude DCB, Enssib, Villeurbanne, 2024.

[73] https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/plan-sante-au-travail-dans-la-fonction-publique

[74] https://www.santetravail-fp.fr/

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

et Ségolène Journoud de l'ANACT[75], le management du travail se veut être un « modèle alternatif » qui défend une approche globale et une sorte de troisième voie visant à « dépasser les recettes managériales en vogue, focalisées soit sur le développement des capacités individuelles soit sur le management par les *process* et les indicateurs de gestion »[76]. L'ANACT met ainsi à disposition tout un ensemble de formations, de vidéos, de jeux et de fiches pratiques sur une page dédiée à la Fonction publique[77] mais aussi, plus généralement du sur site, des ressources utiles comme le Kit « Animer des espaces de discussion sur le travail »[78].

Dans toute cette abondante littérature, il faut enfin souligner celle produite par les acteurs de terrain et issue d'expérimentations et de réflexions menées dans des établissements publics. Elle témoigne des manières dont les agents se sont appropriés ces nouvelles pratiques managériales parfois bien en amont des mesures de l'État. Elles constituent une ressource de première main. Ce sont avant la Fonction publique hospitalière et les collectivités territoriales qui se sont rapidement emparées de ces questions, deux secteurs qui ont été particulièrement touchés par l'intégration des principes du *New Public Management*, une certaine perte d'autonomie et la dégradation des conditions de travail. Les deux guides dont il a déjà été question et qui ont été produits tous deux en 2023 par l'INET et la Fédération française hospitalière sont à ce titre emblématiques et montrent une certaine maturité sur la question[79].

Il n'existe malheureusement pas d'études comparatives et d'analyses transverses sur les résultats et les effets de ces nouvelles expériences au sein de la Fonction publique comme cela a pu être le cas pour le mouvement des entreprises libérées, dont le livre de Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey est un bon exemple. Comme pour les entreprises, on peut toutefois trouver des analyses qui se concentrent sur un seul cas. L'exemple de la CPAM 78 analysée en 2019 par la chaire FIT^2 nous montre par exemple que la culture de validation par les chefs reste encore prégnante et que la dynamique de transformation reste très largement pilotée par la direction, avec des cadres de pensés marqués par le *lean management*, même si les initiatives sont encouragées[80].

Or, il est important que soit mené un travail d'analyse et de synthèse plus approfondie sur la Fonction publique qui permettrait de dégager, selon les établissements et les secteurs, les points communs et les variations, les multiples appropriations des pratiques collaboratives et leurs effets sans doute contrastés. Ainsi que l'expliquent Philippe Bezes et Didier Demazière, afin de mieux comprendre ce qui est à l'œuvre dans cette diffusion et cette appropriation, il est nécessaire de sortir des discours antagonistes utilisés notamment dans les luttes politiques qui décrivent les réformes néo-managériales comme des attaques à la légitimité de l'autonomie des professionnels et ainsi dépasser l'opposition parfois

[75] Patrick Conjard et Ségolène Journoud, « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », *Management & Avenir*, 29 octobre 2013, vol. 63, nº 5, p. 81-97.

[76] https://www.anact.fr/management-du-travail

[77] https://www.santetravail-fp.fr/qualite-de-vie-au-travail/manager-le-travail-dans-la-fonction-publique

[78] https://www.anact.fr/kit-animer-des-espaces-de-discussion-sur-le-travail, voir également https://www.anact.fr/10-questions-sur-le-management-du-travail et https://www.anact.fr/mettre-en-place-des-espaces-de-discussion

[79] S. Bernard et al., *Guide managérial : faire le pari du collaboratif*, *op. cit.* ; Fédération Hospitalière de France, *Cahier technique sur le management collaboratif et participatif*, *op. cit.*

[80] https://www.chairefit2.org/enquetes-de-terrain/

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

faite entre management et groupes professionnels[81]. C'est en menant une analyse par secteur afin de décrire « l'extrême variété des dynamiques professionnelles, irréductibles au scénario de l'attaque managériale »[82], que l'on peut espérer découvrir la nature de ces recompositions, tant au sein des groupes professionnels qu'au sein des fonctions de pilotage et le rôle que les pratiques collaboratives peuvent jouer dans ces recompositions : « L'enjeu est alors de comprendre et de montrer comment l'introduction de logiques et d'instruments managériaux constitue un vecteur de différenciations des trajectoires des professions, de recomposition du travail des professionnels, de division des mondes professionnels. »[83] C'est en menant ce travail que l'on pourra également savoir si l'on peut parler d'une réelle émergence d'un « management public collaboratif » considéré par certains comme la composante d'un *Post-New Public Management*[84]. Enfin, ce travail est d'autant plus important qu'il peut permettre de mieux définir la manière dont on peut s'approprier les outils managériaux de type collaboratifs, désormais promus par l'État, sans pour autant continuer à dégrader les conditions de travail.

3. LES BIBLIOTHEQUES ET LE COLLABORATIF

À l'issue de ces éléments de contexte, il convient de se demander dans quelles mesures et de quelles manières les bibliothèques se sont à leur tour emparées des outils managériaux issus des nouvelles organisations du travail.

La littérature produite par les professionnels des bibliothèques fait état d'une imprégnation progressive du collaboratif et de la question de l'autonomie mais plus tardive que dans d'autres secteurs et plutôt discrète. Un début d'explication peut sans doute se trouver dans le fait qu'il s'agit d'un secteur encore marqué par des organisations qualifiantes décrites par Brice Nocenti où un degré d'autonomie semble encore satisfaisant[85]. Mais en raison de l'accélération des réformes dans le secteur universitaire avec notamment la loi LRU et les recompositions territoriales, du fait également d'évolutions qui transforment le travail de bibliothécaire et en modifie les contours (effets du numérique par exemple), les organisations traditionnelles du travail en bibliothèques ont pu être interrogées. Les constats auxquels aboutit Marie-Helène Koenig sont sensiblement les mêmes que pour l'ensemble de la Fonction publique : intensification du travail et du contrôle par le biais des outils numériques, affaiblissement des relations de travail et évolution du rapport au travail avec l'introduction du télétravail ou encore, transformation du rôle de l'encadrement par la réduction drastique de ses marges de manœuvre du fait notamment d'un « arbitraire » des coupes d'effectifs et d'une « perte de contrôle des ressources ». Les bibliothèques sont confrontées elles aussi à une perte du sens et de la valeur du travail[86].

[81] Philippe Bezes et al., « New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail*, 1 septembre 2011, vol. 53, nº 3, p. 293-348.

[82] *Ibid.*, p. 12.

[83] *Ibid.*, p. 14.

[84] Voir particulièrement Pierre-Charles Pupion et Stéphane Trébucq, « Le management public collaboratif », *Gestion et management public*, 2020, vol. 8/1, nº 1, p. 6-8 ; mais aussi Robert Agranoff et Michael Mc Guire, *Collaborative public management: new strategies for local governments*, Washington, Georgetown University Press, 2003 ; *The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-first Century*, Washington, Georgetown University Press, 2009.

[85] Pour les cadres de la culture, ils sont 39 % à être en autonomie de métier et 48 % en autonomie évaluée.

[86] Marie-Hélène Koenig, *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2018, p. 44-55.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

Comme pour les autres secteurs de la Fonction publique, le participatif et le collaboratif en bibliothèque est à la fois une manière de répondre à des nouveaux enjeux comme la relation aux usagers ou l'amélioration des conditions de travail mais aussi le signe d'une « managérialisation » progressive des bibliothèques qui s'approprient de nouvelles pratiques managériales. Il me semble que l'imprégnation progressive des principes du management collaboratif en bibliothèques s'est faite autour de trois thématiques qui constituent autant d'étapes de réflexion, voire de courants de pensée, où le collaboratif et les questionnements autour de l'autonomie et du pouvoir de décision ont progressivement émergés.

Renouveler la relation avec les lecteurs-usagers : le participatif, la co-construction et les méthodes UX

La première étape importante est le participatif orienté usagers qui a permis aux bibliothécaires de s'approprier très tôt de nombreux outils de consultation, de participation, de co-construction. S'il y a toujours une certaine résistance à considérer l'usager comme un client, il est certain que les bibliothèques témoignent désormais d'une prise en compte plus grande de ses besoins et de l'opportunité d'évaluer l'efficacité des services qu'elles lui proposent. Au cours des années 2010, les bibliothèques, à commencer par celles de lecture publique, ont fait appel pour cela au design de services ou aux méthodes de la co-construction dans un souci parfois de démocratie participative ainsi qu'en témoignent les travaux de Raphaëlle Bats par exemple[87]. « Les organisations publiques ne sont pas que des fournisseurs de service public, mais le lieu de la concrétisation d'un type de relations sociales qu'une société souhaite donner » ainsi que l'explique Marie-Hélène Koenig[88]. Si ces pratiques participatives sont devenues assez courantes en bibliothèque, il faut néanmoins attendre la fin des années 2010 et le début des années 2020 pour que le participatif soit utilisé dans une perspective dirigée non plus cette fois-ci vers le public mais vers les agents eux-mêmes.

Introduire plus de transversalité : agilité, mode projet et responsabilisation

Parallèlement, les bibliothèques ont connu une transformation de leurs organisations qui s'inscrit pleinement dans les évolutions des autres secteurs de la Fonction publique mais sans doute avec des effets moins dramatiques. On pourrait parler ici d'une « managérialisation » des bibliothèques qui ont connu elles-aussi un développement des outils de pilotage, de suivi et d'évaluation. Une vraie culture de l'évaluation est désormais relativement bien intégrée dans les bibliothèques comme en témoigne notamment la Commission Pilotage et évaluation de l'ADBU dont l'un des objectifs est de « partager auprès des établissements la culture de l'évaluation en fournissant des outils et des méthodes et en facilitant leur appropriation »[89]. Confrontées également aux problématiques d'efficacité dans un contexte d'économies budgétaires et de réduction des effectifs, elles ont été amenées à

[87] Voir par exemple Raphaëlle Bats, *Construire des pratiques participatives dans les bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2015 ; Raphaëlle Bats, *De la participation à la mobilisation collective : la bibliothèque à la recherche de sa vocation démocratique*, Thèse de doctorat, Université Paris Cité, Paris, 2019.

[88] M.-H. Koenig, *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*, *op. cit.*, p. 50.

[89] https://adbu.fr/commissions-thematiques/pilotage-et-evaluation

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

externaliser certaines tâches mais aussi à modifier leurs organisations en faisant appel à d'autres pratiques managériales.

Comme l'a bien montré Nicolas Almimoff, le besoin des bibliothèques de sortir d'une logique de silos entre les services les a conduit à faire sensiblement bouger le cadre traditionnel d'organisation et à s'efforcer de passer d'un mode d'organisation hiérarchique à un mode d'organisation plus matricielle. Dans l'introduction à l'ouvrage *Manager une équipe en bibliothèque* (2014), Françoise Hecquard explique que face à ces évolutions, « la seule manière de s'en sortir est, dès lors, de développer la délégation et le management collaboratif » car le « management "à l'ancienne" ne fonctionne tout simplement plus »[90]. Il s'agit bien d'initier dans les bibliothèques une « dynamique collaborative et transversale, plutôt que directive et centralisatrice »[91]. Il ne faut pourtant pas s'y tromper : le management collaboratif qui est décrit ici est en réalité un management transversal qui fait appel à des outils et méthodes participatifs ou collaboratifs, dégageant une autonomie relative, de même que la dynamique souhaitée est davantage celle de la gestion de projet et des méthodes agiles propres aux organisations matricielles[92]. Une même urgence apparaît quatre ans plus tard dans l'ouvrage dirigé par Christophe Pérales, *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes* (2018). Dans un contexte d'incertitude, il s'agit de « changer pour rester vivant »[93] et les organisations apprenantes apparaissent clairement comme une solution[94]. Si l'ouvrage marque une évolution certaine vers davantage de collaboratif en bibliothèques, on peut toutefois regretter la perspective très individuelle qui y est adoptée, limitée aux cadres qui sont les seuls à même de faire preuve d'une pensée systémique, avec parfois une perspective par trop psychologisante où la transformation est d'abord une transformation personnelle du directeur ou du manager[95].

Dans ce lent mouvement de désilotage des organisations en bibliothèques, il me semble donc que le collaboratif évolue encore dans un cadre limité et limitant puisqu'il ne s'inscrit pas dans une démarche de remise en cause et de transformation de l'organisation dans laquelle il est implanté. Au contraire, il semble parfois accompagner un tournant gestionnaire qui s'opère dans certains établissements décrits par Nicolas Almimoff dont une des tendances est d'attaquer les cadres intermédiaires et leur pouvoir de décision en séparant notamment l'encadrement hiérarchique du fonctionnel et en renforçant au contraire le pilotage central ce qui a pour effet notamment une intensification du travail des cadres de direction[96]. Mais surtout, ce qui me semble frappant c'est une certaine instrumentalisation des approches participatives et collaboratives dans le cadre d'un « accompagnement au changement » davantage vu comme un moyen de vaincre les résistances. En écartant

[90] Françoise Hecquard (ed.), *Manager une équipe en bibliothèque*, Paris, Cercle de la librairie, 2014, p. 18 et 20.

[91] *Ibid.*, p. 20.

[92] Voir le chapitre 4 intitulé « Comment monter des projets sur une base collaborative ? » qui détaille le mode projet et le management transversal.

[93] Christophe Pérales (ed.), *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, Villeurbanne, Presses de l'ENSSIB, 2018, p. 8.

[94] Signalons ici la thèse en cours d'Anne Boraud, consultante et ancienne conservatrice des bibliothèques. Conduite en sciences de gestion à l'université Paris-Cité, son intitulé est : *Les communautés apprenantes, un levier pour la création et l'implantation durable des compétences collectives : étude comparée à l'Université Populaire du Rhin*

[95] Nadia Tebourbi, « Mettre en œuvre une organisation apprenante : comment outiller les acteurs organisationnels ? » dans Christophe Pérales (ed.), *Conduire le changement en bibliothèque : Vers des organisations apprenantes*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2015, p. 19 et 22.

[96] Nicolas Almimoff, *Les structures organisationnelles en bibliothèque : étude des processus de réorganisation*, Mémoire d'étude DCB, Enssib, Villeurbanne, 2020, p. 47-48.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

les « réfractaires » et les « passifs » et en ne s'appuyant que sur les personnes motrices et les experts du domaine[97], le risque est bien d'aboutir aux consensus factices justement dénoncés dans des travaux comme ceux d'Yves Clot et conduisant à d'inévitables déceptions et désengagements. On peut se demander dans quelle mesure cela peut aussi témoigner parfois d'une stratégie d'évitement des managers pour ne pas assumer les oppositions.

Améliorer les conditions de travail : vers des organisations collaboratives en bibliothèque

Un changement de perspective et de posture semble s'être opéré chez d'autres collègues du fait d'une plus grande prise en compte des problématiques de QVCT et de RPS au sein des bibliothèques. À ce titre, l'ouvrage de Marie-Hélène Koenig *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque* (2018) est incontournable car il souligne bien les effets potentiellement néfastes et contre-productifs des pratiques managériales décrites ci-dessus et plaide pour retrouver une vraie cohérence entre un modèle d'organisation et de management et ses effets sur les individus et les collectifs. Nourrie à la fois par les nombreux apports des sciences sociales et le travail mené sur les questions de QVCT, l'autrice souligne l'importance d'opérer une double réflexion sur le travail d'organisation et le travail de management encore trop peu questionnés en appelant de ses vœux le développement d'approches réflexives, « sur le et au travail »[98]. Des « issues managériales » et des dispositifs qui permettent d'agir sur l'autonomie existent, selon elle, et reposent principalement sur la formalisation d'espaces de discussion. Elle met ainsi en lumière le travail de Mathieu Detchessahar.

Ce travail de réflexion a été poursuivi notamment dans une série de mémoires professionnels d'élèves conservateurs. Le mémoire d'Antoine Tarrago sur la reconnaissance indique le participatif comme une solution sans toutefois la développer[99]. Les travaux de Claire Camberlein sur la prévention des RPS et de Florine Jaosidy sur la notion clef du « travail bien fait » d'Yves Clot, proposant d'ailleurs une intéressante enquête abordant les conditions de travail en bibliothèques, préconisent la mise en place d'espaces de discussion sur le travail sans toutefois détailler concrètement les enjeux liés à leur mise en place[100]. Toutes et tous prennent surtout appui sur des exemples et des solutions issus d'autres secteurs d'activité, en dehors des bibliothèques.

Une même démarche réflexive, mais qui cette fois-ci prend sa source et accompagne une pratique et une expérimentation du collaboratif en bibliothèque, se retrouve par exemple chez Nathalie Clot en 2017 dans un numéro du BBF intitulé « Métiers en (r)évolution ». Ce qui rend possible selon elle la transformation de nos organisations de travail c'est d'abord d'inviter chaque personnel de bibliothèque « à réfléchir non seulement à son travail DANS l'organisation […], mais aussi SUR l'organisation elle-même, la manière dont les gens se parlent, assument un niveau de responsabilité sur ce qui leur arrive, sur ce qu'ils font et pourraient faire, et sur

[97] *Ibid.*, p. 72-74.

[98] M.-H. Koenig, *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*, *op. cit.*, p. 234.

[99] Antoine Tarrago, *Politiques de reconnaissance au travail en bibliothèque : pratiques, enjeux et préconisations*,Enssib, Villeurbanne, 2020, p. 81 et suiv.

[100] Claire Camberlein, *La prévention des risques psychosociaux en bibliothèque universitaire: outils, enjeux et mise en application*, Mémoire d'étude DCB, Enssib, Villeurbanne, 2023, p. 77 et suiv. ; F. Jaosidy, ˜ *Le œ« travail bien fait » en bibliothèque*, *op. cit.*, p. 61 et suiv.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

la façon dont ils peuvent, chacun à leur niveau, influer sur le réel et le faire évoluer. »[101] Comme Marie-Hélène Koenig, elle souligne l'importance d'aligner une méthode et une intention mais insiste surtout sur la question centrale de la réévaluation du circuit de la prise de décision et de sa « fabrique » qui, nous le verrons, est au cœur d'une démarche de transformation vers plus de collaboratif et qui, si elle n'est pas prise de front, conduit souvent à des réorganisations superficielles.

La réflexion de Nathalie Clot me semble emblématique du parcours de certains collègues marqués par une insatisfaction vis-à-vis de pratiques managériales et d'organisations traditionnelles. Ne se contentant plus d'introduire par touche des outils collaboratifs et quelques séances participatives, ces collègues puisent dans cette insatisfaction les ressources pour tester au sein de leurs établissements d'autres organisations :

> ma première solution [m'explique ainsi Aurélie Bertrand], c'était de dire à mon niveau, je n'ai pas la main, donc je vais monter d'un niveau, je vais passer un concours […]. Et puis en fait, ça ne changeait pas grand-chose, finalement, de monter d'un niveau, parce qu'on a toujours quelqu'un au-dessus qui a sa propre vision, parce qu'il y a tout le poids de l'organisation au-delà, parce qu'on n'est jamais un village gaulois, donc il faut prendre en compte l'ensemble. Et donc plutôt que de monter d'un niveau, ce qui a été salutaire c'est vraiment les rencontres, […] aller voir comment on pourrait faire autrement […], voir qu'en fait il y a des espaces où on peut faire des choses en étant tout à fait dans le cadre légal et réglementaire.[102]

Deux expérimentations fondatrices

Il existe en effet des expériences menées en bibliothèques qui peuvent être source de réflexion et d'action. Je pense ici particulièrement à deux expérimentations bien documentées et qui me semblent marquer chacune une étape vers des organisations plus collaboratives en bibliothèques[103]. Elles ont été menées dans des établissements de type troisième lieux où une démarche de co-construction avec les quartiers alentours s'est alliée à une volonté de collaborer avec les agents. Parce qu'elles sont des expériences « situées » avec chacune un contexte singulier, mobilisant des outils et méthodes différents, elles ne décrivent pas la même transformation, ni un degré de collaboration similaire, semble-t-il, ce que l'on retrouvera de même pour les cas analysés dans ce mémoire.

Il s'agit tout d'abord de l'expérience de recherche-intervention menée dans un réseau de lecture publique de région parisienne à partir de 2015 décrite notamment dans l'ouvrage *Penser la médiathèque en temps de crise*[104]. Le témoignage de Raphaële Gilbert, alors directrice de l'établissement, décrit bien le cheminement organisationnel d'une bibliothèque qui expérimente le participatif en voulant avant

---

[101] Nathalie Clot, « Libérer les compétences », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, vol. 13, p. 83.

[102] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

[103] Je n'aborderai pas ici l'exemple de la bibliothèque Louise-Michel de la ville de Paris du fait d'une documentation trop insuffisante. On peut toutefois trouver quelques informations dans Hélène Certain et Julien Prost, « Bibliothèque Louise-Michel : une organisation co-responsable pour un service public co-construit », dans Amandine Jacquet (dir.), *Bibliothèques troisième lieu*. Paris : ABF, 2015, p. 133-136. Voir également sur le site de la bibliothèque : https://biblouisemichel.wordpress.com/2022/01/11/biblioremix-changer-le-monde-en-commencant-par-ma-bibliotheque/ et https://biblouisemichel.wordpress.com/2022/06/24/la-facilitation-au-coeur-du-metier-de-bibliothecaire/

[104] Raphaële Gilbert (ed.), *Penser la médiathèque en situation de crise : Enseignements d'une expérience locale*, Paris, Éditions de la Bibliothèque publique d'information, 2022 ; Voir également Raphaële Gilbert et Hélène Leblois, « Mettre en œuvre une organisation apprenante dans les bibliothèques publiques », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, nº 13, p. 86-90.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

tout introduire plus de transversal. La création d'un organigramme transversal ainsi que la mise en place de communautés de pratiques et d'échanges entre pairs permettent d'introduire une dynamique de communauté apprenante et d'expérimentations. Mais ces dispositifs se révèlent insuffisants surtout lors de la survenue d'une crise. Le travail de recherche-intervention d'une psychosociologue et la mobilisation d'un outillage intellectuel propre aux sciences sociales permet alors de sortir d'une approche managériale techniciste trop centrée sur l'application d'outils et de méthodes. Raphaële Gilbert souligne ainsi une partie des enjeux de la transformation d'une organisation vers du collaboratif que je détaillerai ici. Il ne suffit pas simplement de favoriser le dialogue et l'horizontalité mais bien de penser et définir les périmètres décisionnels et de fournir une ingénierie à l'encadrement :

> La recherche et la traversée de la crise m'ont appris à aborder cette question davantage par le prisme de l'organisation du travail que par celui du soutien individuel. Désormais, je m'attachais moins à traiter directement le stress ou la souffrance des collègues, qu'à les prendre en compte de manière structurelle. Il s'agissait de leur garantir des conditions de travail stables, cadrantes et contenantes, en intervenant notamment sur l'organisation du travail ou encore la délimitation des périmètres d'intervention. […] L'horizontalité favorisait la prise d'initiative mais rendait plus difficile pour les cadres intermédiaires d'assumer des fonctions managériales, ce qui contribuait à offrir un cadre très souple et ouvert, mais ne favorisait ni le respect de procédures communes ni la gestion des difficultés. [105]

Autre expérimentation plus récente, celle de la Bulle d'Annemasse ouverte en mars 2020, qui est un tiers-lieu culturel abritant une bibliothèque. L'établissement et son fonctionnement ont été décrits par Aurélie Bertrand, alors responsable de la Bulle[106]. Ce qui est intéressant ici c'est qu'il s'agit à la fois d'un projet participatif mené avec les habitants, aussi bien lors de la phase de préfiguration que dans sa phase de fonctionnement courant, mais aussi et surtout une organisation en interne qu'on peut pleinement désigner comme collaborative et visant une plus grande autonomie des agents. L'initiative bénéficie d'un soutien fort des élus car elle s'inscrit dans le cadre d'un projet porté par la collectivité qui se veut alors « libérante ». Cette expérience se distingue de la précédente en ce qu'elle prend en compte l'aspect décisionnel, enjeu majeur sur lequel je reviendrai et qui caractérise les cas les plus avancés vers le collaboratif. L'organisation est certes plus transversale mais surtout permet plus d'autonomie, les deux notions étant indissociables. Cela se concrétise notamment par un périmètre décisionnel assez ouvert pour les agents qui définissent les missions du service ou les fiches de postes par exemple. Mais aussi par une distinction faite entre la prise de décision des collectifs et le portage de cette décision par l'encadrement, selon le principe d'une autorité subsidiaire plutôt que délégatif, nous le verrons plus loin.

À la recherche d'autres expérimentations en bibliothèques : présentation de l'enquête et méthodologie

L'objectif de ce travail est de proposer un état des lieux d'expérimentations actuelles du collaboratif en bibliothèque afin d'en dégager les principales caractéristiques et les spécificités selon les contextes. Sans prétendre à l'exhaustivité, j'ai voulu analyser et comparer plusieurs cas de figure pour permettre

[105] R. Gilbert (ed.), *Penser la médiathèque en situation de crise*, *op. cit.*, p. 62-63.

[106] Aurélie Bertrand, « Inclure par l'empowerment », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, février 2020, p. 1-8 ; Aurélie Bertrand et Jean-Baptiste Vaisman, « Bibliogrill : une bibliothèque sans chef, c'est possible ? »

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

de capitaliser l'expérience des collègues, d'apprendre de leurs réussites comme de leurs échecs et ainsi de construire de possibles moyens d'action.

Le choix des interlocuteurs (que des interlocutrices ici en l'occurrence) a reposé sur plusieurs principes. J'ai tout d'abord voulu interroger les personnes qui ont introduit et piloté ces méthodes. Le principal biais ici était qu'il s'agissait de personnes fondamentalement convaincues par ce type de pratiques. J'ai alors souhaité contrebalancer autant que possible ce biais en introduisant des personnes ayant participés et expérimentés le collaboratif sans en être à l'initiative. Sur les douze personnes interrogées, seulement quatre font partie des « participants », la majeure partie étant donc des « décideurs ». Par ailleurs, si le périmètre couvrait aussi bien les BU que les BM, les expérimentations ont majoritairement eu lieu dans des BU. Le choix des interlocutrices a aussi été pensé en fonction de cas d'usages potentiels où le collaboratif était susceptible d'être mobilisé, que ce soit de manière ponctuelle et précise ou de manière beaucoup plus globale, profonde et sur la durée. J'ai ainsi voulu aborder le cas attendu d'une gestion de projet informatique, le cas d'une réorganisation de bibliothèque ou d'un nouveau projet de service mais aussi des exemples de gestion au quotidien d'un établissement ou d'un service. Enfin, le cas de la BnF a pu bénéficier de plusieurs points de vue. Il s'agissait d'une part de se concentrer sur le projet particulier qu'est NOEMI, qui consiste dans le développement et le déploiement d'un nouvel outil de catalogage. Mais j'ai également choisi d'aborder l'accompagnement plus général au sein de l'établissement à travers les interviews de deux autres personnes qui font partie ou ont fait partie de la mission innovation et de l'Accolab[107], dispositif inédit dont l'objectif s'est progressivement tourné vers l'accompagnement interne des équipes face aux évolutions des modes de travail.

La méthodologie qui a été adoptée ici est celle d'une enquête qualitative sous forme d'entretiens semi-directifs menés en présentiel ou en visio-conférence. J'ai réalisé douze entretiens d'une durée minimum d'une heure chacun[108]. Les interlocutrices étaient amenées à aborder trois grandes thématiques, à travers une trentaine de questions ouvertes[109]. Celles-ci portaient tout d'abord sur le contexte de l'initiative et les étapes générales du projet, puis les modalités concrètes de mise en œuvre et enfin le bilan critique qu'elles ont pu en tirer. De cette grille d'entretien découle ma grille d'analyse développée dans les chapitres suivants.

[107] https://www.modernisation.gouv.fr/campus-de-la-transformation-publique/laboratoires-innovation/accolab

[108] Voir la liste des interviewées en annexe.

[109] Voir les deux grilles d'entretiens en annexe.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

II. AUX ORIGINES DU COLLABORATIF : POURQUOI COLLABORER ?

1. CONTEXTE D'IMPLANTATION ET ORIGINE DE L'INITIATIVE

Les degrés de la collaboration

La majeure partie des entretiens s'ancre dans une expérience précise et décrit un cas particulier. Ces entretiens nous ont amenés à détailler six cas différents dont deux uniquement – le SCD de Lille et le Centre de la lecture publique d'Annecy – ont pu faire l'objet d'entretiens complémentaires auprès d'agents « participants ». Je propose dans la page suivante un tableau récapitulatif et comparatif de ces six cas, inspiré à la fois de la méthodologie adoptée par Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey mais aussi celui de la Fédération Hospitalière de France dans son cahier technique sur le management collaboratif et participatif.

La première chose à souligner est que ces initiatives ont été menées au sein d'équipes et d'organisations plus ou moins mûres et avancées dans la démarche et l'expérimentation des pratiques collaboratives, donnant ainsi à voir des transformations « dures » ou « molles »[110]. L'ensemble des expériences abordées dans les entretiens ne relèvent pas toutes à proprement parler du collaboratif. Certaines décrivent plutôt du participatif où la consultation des agents reste ciblée et ponctuelle, le plus souvent cantonnée au fonctionnel, mais bien réelle et intégrée à l'organisation. Cela nous semble relever plutôt d'un management transversal faisant appel à des méthodes participatives et collaboratives. D'autres en revanche me semblent davantage correspondre à une logique de transformation plus profonde vers des organisations collaboratives où la décision est partagée avec les agents et touche même à certaines orientations stratégiques. Ce sont ces cas en particulier qui composent le cœur du sujet de ce mémoire.

Pour autant, toutes ces expériences ne me semblent pas à opposer mais bien à considérer d'un même point de vue et à comparer afin de mieux définir les unes et les autres. Il s'agit aussi de prendre conscience des différences de philosophie mais aussi des points communs en termes d'outils et de pratiques et des passerelles possibles. Les six cas abordés peuvent à la fois faire état d'orientations différentes mais aussi d'étapes indispensables à une démarche de transformation vers des organisations collaboratives. Ils décrivent des degrés divers, sur lesquels je reviendrai plus loin, et dessinent en quelque sorte un spectre de collaboration. Même si cela peut être sujet à débat, j'ai choisi de qualifier et de caractériser les six cas rencontrés en fonction d'un certain degré de collaboration : on y trouve ainsi trois cas où le participatif est pratiqué de manière avancée sans qu'il soit encore possible de savoir si le basculement va ou non se faire pleinement vers une organisation collaborative, puis trois autres organisations qui semblent « en transition » vers du collaboratif, le processus de transformation étant en cours.

[110] T. Weil et A.-S. Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée*, *op. cit.*, p. 65.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

TABLEAU RECAPITULATIF DES CAS ANALYSES

		Cas détaillés et typologie	Effectif concerné et participants	Outillage pratique et théorique	Contexte	Motivation et facteur déclencheur	Points marquants
Participatif avancé	**DiBISO, Université Paris-Saclay**	Nouveau projet de service (BU Orsay)	35 personnes concernées	UX Design, ergonomie	2020 : Arrivée d'un nouveau directeur 2023 : Ouverture du LUMEN	Favoriser la collaboration	Formation *UX-design* de l'ensemble des cadres (3 jours) Utilisation régulière du participatif : par ex. plans d'action annuel sous forme d'ateliers 2023 : Création d'une cellule pilotage (4 pers. dont le resp. pilotage, la resp. formation continue, la resp. amélioration continue et la responsable communication et UX-Design)
		Résolution de problème : réorganisation des bureaux (BU d'Orsay)	35 personnes concernées				
		Résolution de problème : réorganisation du planning de SP (BU de Sceaux)	15 personnes concernées				
	Projet NOEMI (BnF)	Organisation de la journée annuelle d'information	60-70 personnes participantes	Facilitation	Développement et déploiement d'un nouvel outil de catalogage	Ne pas être descendant, en apprendre sur le public visé	Présence depuis 2017 d'un collectif de facilitatrices (l'Accolab) au sein de l'établissement Création d'une cellule spécifique d'accompagnement des équipes pour NOEMI (3 facilitatrices de l'Accolab dont la cheffe de projet)
	SCD Université Paris-Cité	Soutien et développement professionnel,	80 managers concernés ;	Co-développement, communauté de	2019 : Fusion d'universités	Refaire collectif pour l'encadrement intermédiaire	Création d'un pôle d'accompagnement au

2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

		Résolution de problèmes	40aine de participants chaque année	pratiques, facilitation		Développer une culture managériale commune au sein d'une nouvelle organisation	changement composé de 2 personnes
« En transition » vers du collaboratif	**SCD Université de Lille**	Renouvellement de la stratégie d'établissement	220 personnes concernées ; 70 personnes participantes	Prospective, Sociologie des organisations, Terreaux culturels (André Robitaille)	2018 : Fusion d'universités	Refaire collectif au niveau du CODIR Renouveler la stratégie de l'établissement	Création de deux missions « Accompagnement au changement » et « prospective » occupées par la même personne Travail mené en parallèle avec 2 collectifs : le collectif du CODIR (encadrement supérieur : 15 personnes), et le collectif constitué par l'ensemble des agents
	SCDA Université d'Angers	Résolution de problème : réaménagement de l'accueil d'une BU	20 personnes (toute l'équipe)	*Design thinking*, organisations libérées	Après COVID : installation expérimentale	Faire un diagnostic partagé de l'installation et régler les problèmes	Culture d'établissement favorable : expérimentations, formations et accompagnement depuis 2015 sur des méthodes collaboratives et participatives
		Réorganisation interne : évolution des métiers	50 personnes concernées ; 25 personnes participantes pour le premier groupe de réflexion		À horizon 2035 : départ à la retraite de 50% de l'équipe Contexte d'austérité budgétaire	Accompagner l'évolution des profils des agents B et C et l'évolution des missions du SCD	
	Centre de la lecture publique	Restructuration du bâtiment	60 personnes (Savoie-Biblio) ; 19	Facilitation, intelligence collective	2021-2022 : nouveau plan de développement	2023 : arrivée d'une nouvelle cheffe à Annecy, expérimentée	Culture d'établissement favorable : introduction de méthodes

	d'Annecy (Savoie-Biblio)	Transformation de l'organisation et du pilotage	personnes à Annecy		de la lecture publique 2023 : Travaux de réorganisation du Centre d'Annecy	dans les méthodes collaboratives Décentraliser les décisions et transformer l'organisation	d'intelligence collective de manière ponctuelle depuis plusieurs années

2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

Ce qui me semble important de retenir, c'est la notion de progression mais surtout de modulation, voire d'intensité, qui est soulignée par une grande partie des interlocutrices. L'une d'elles l'explique très bien : faire du collaboratif d'emblée, sans préparation ni gradation, c'est prendre le risque de la contrainte. Il convient d'adopter une « logique d'intégration », car si dans l'absolu ce serait « souhaitable », cela peut en réalité être « violent » pour les équipes : « si on dit du jour au lendemain on va devenir une organisation horizontale, en fait, on va mettre les gens dans de grande situation de violence. […] Il faut aussi donner le temps aux gens. »[111] De la même façon, la directrice adjointe du centre d'Annecy m'a décrit un même processus de transition vers le collaboratif. L'équipe a d'abord eu besoin selon elle de passer par l'instauration d'un cadre très hiérarchique « avec beaucoup d'informations descendantes et beaucoup de directives », jugé utile après un moment de « désorganisation » : « elles ont toutes dit qu'elles avaient eu besoin de ça à un moment donné, ça les avait rassurées d'avoir ce cadre-là. Maintenant qu'elles sont rassurées, c'est vrai que les méthodes collaboratives, là, prennent leur place. » Elle précise par ailleurs que « selon les personnes c'est surtout sur un stade avancé ou pas » que les choses vont se jouer[112]. Comme l'explique sa collègue qui a connu plusieurs situations où le collaboratif s'est déployé à des degrés différents, « il faut juste adapter et accepter que parfois, certaines choses prennent plus de temps ou bien qu'on ira moins loin que ce qu'on aurait aimé. »[113]

Il s'agit donc de ne pas faire trop vite, de ne pas appliquer de la même manière le collaboratif selon évidemment l'histoire de l'établissement, l'histoire des équipes voire même l'histoire des individus. Pour cela, certaines organisations, celles engagées dans une démarche de transition vers le collaboratif, ont eu besoin de mieux se situer en faisant un diagnostic. En définissant le fonctionnement actuel de l'organisation, cela leur a permis de bien connaître le contexte afin de savoir où intervenir, de quelle manière mais aussi jusqu'où il était souhaitable d'aller et sur quelle temporalité. Si le SCD de Lille a utilisé le questionnaire d'un consultant extérieur pour déterminer le degré de collaboration de son organisation[114], le SCD d'Angers a construit lui-même sa grille d'analyse sous forme d'un « balancier » qui aborde cinq points différents de l'organisation[115]. La nouvelle cheffe du centre de la lecture publique d'Annecy a quant à elle réalisé un diagnostic à son arrivée sous forme d'entretiens individuels qui ont abouti à un rapport d'étonnement validé par la direction puis à une restitution aux équipes. C'est sur cette base qu'a pu être établie la feuille de route pour le centre d'Annecy et la Direction de la lecture publique Savoie-Biblio.

Des situations diverses, une personne motrice

Le tableau comparatif proposé permet également de souligner la réelle diversité des situations d'abord concernant la taille des équipes et des établissements. La taille de la structure importe peu pour adopter une démarche participative ou collaborative même si dans la mise en œuvre, nous le verrons, cela

[111] Entretien avec Pauline Innegraeve, 23 août 2024.

[112] Entretien avec Nathalie Boguet, 08 octobre 2024.

[113] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

[114] André Robitaille propose à ses clients deux outils d'analyse, un questionnaire complété par grille qui permet de situer l'organisation selon les catégories qu'il a élaborées : https://www.terreauxculturels.net/l-outil-d-analyse/

[115] L'autorité qui est plus ou moins centrale ou locale, le regroupement des activités, du plus fonctionnel au plus divisionnel, l'orientation de l'action du vertical à l'horizontal, la performance qui est évaluée au niveau plus individuelle ou collective, et enfin la régulation des comportements du formel à l'informel.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

suppose une organisation adaptée et des ressources plus grandes, la question du changement d'échelle pouvant parfois être difficile à négocier.

De même, les facteurs déclencheurs sont généralement divers et dessinent les manières dont les bibliothèques s'emparent du participatif et du collaboratif pour faire face à des situations communes : gestion de projet, réorganisation dans un contexte de fusion d'universités, nouveau projet de service, etc. En comparant les cas, il me semble toutefois que les situations de « gestion quotidienne », c'est-à-dire où il y a la volonté de transformer au quotidien les organisations, leur manière de les piloter et la chaîne de décision, sont le fait d'établissements en transition vers du collaboratif. Le participatif est quant à lui mobilisé davantage sur des projets et des temps ciblés. On constate que, contrairement au secteur privé où la crise économique joue un rôle important, dans le cas des bibliothèques étudiées ici, il s'agit le plus souvent d'une opportunité qui survient à l'occasion d'une restructuration, de travaux ou bien encore l'arrivée d'une nouvelle personne motrice. Le cas d'une dégradation du climat social ne se retrouve pas dans les exemples étudiés ici. Le choix de faire du collaboratif ou du participatif s'est pas contraint par une situation de crise même s'ils sont utilisés pour résoudre des problèmes organisationnels comme par exemple le planning de service publique dans le cas d'une des bibliothèques de la DiBISO. Malgré le peu de cas rassemblés ici, on constate que le collaboratif et le participatif se déploient le plus souvent de manière préventive plutôt qu'en réaction et *a posteriori*, témoignant ainsi d'une certaine acculturation.

Car, en effet, toutes ces initiatives ont pu se déployer dans un climat qui leur était favorable, un terreau où elles ont pu être accueillies plutôt positivement avant tout par la direction déjà sensibilisée à la démarche ou laissant à un cadre l'initiative du collaboratif. L'arrivée d'une nouvelle cheffe pour le centre de la lecture publique d'Annecy, aguerrie aux méthodes d'intelligence collective, est l'occasion de déployer avec plus d'ampleur ce que la direction a pu mener ponctuellement et par bribes. Pour l'Université Paris-Saclay ou encore la BnF avec l'Accolab, une culture de la participation et de la collaboration est déjà plus ou moins installée et des personnes ressources peuvent être mobilisées.

Si le terreau est favorable, l'impulsion est très souvent donnée par une seule personne. Dans les six cas abordés, il s'agit uniquement d'un cadre, le plus souvent membre de la direction. Si donc l'initiative relève encore du management supérieur ou intermédiaire, cela a l'avantage de donner une assise, une autorité qui permet de convaincre notamment la direction et d'avoir son soutien pour engager la transformation. Parmi les personnes rencontrées, plusieurs ont pu s'appuyer sur les missions de leur poste dédié à l'accompagnement à la transformation. C'est le cas dans les SCD de Lille et de Paris-Cité, tous deux marqués par le contexte d'une fusion. Pour Pauline Innegraeve, responsable du site LILLIAD et chargée des missions prospective et accompagnement au changement, de même que pour Louise Béraud-Le Franc du pôle accompagnement au changement, la demande de la direction était plutôt générique : « renouveler la stratégie » pour la première ou simplement « accompagner le changement » pour la seconde. Ce sont elles en revanche qui ont donné cette « coloration collaborative »[116], qui ont amené et fait valider ces méthodes nouvelles.

[116] Entretien avec Louise Béraud-Le Franc, 31 octobre 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

Outillages théoriques et pratiques préalables : la diversité des inspirations

Ces personnes motrices s'appuient sur un outillage pratique et intellectuel divers. Au sein de cet ensemble « bricolé » au sens positif où l'entendent Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey, la facilitation et ses méthodes sont des ressources récurrentes pour plusieurs d'entre elles. La création en 2017 au sein de la Bnf de l'Accolab dont les méthodes sont résolument tournées vers la facilitation témoigne de l'engagement du ministère de la culture pour soutenir ces dispositifs[117]. Selon les parcours personnels, les postes occupés, voire même les « modes » managériales, l'inspiration a pu aller du côté de l'*UX-design* et du *Design thinking*, mais aussi vers les méthodes de prospective et sociologie des organisations, l'intelligence collective ou la communauté de pratiques.

Cet outillage a été constitué la plupart du temps à l'initiative de la personne, la plupart du temps hors du temps de travail, à travers des formations, souvent de l'auto-formation, des lectures et des expérimentations menées dans des postes passés. Le réseau prend évidemment une importance dans ce contexte. Deux interlocutrices soulignent particulièrement le rôle déterminant des rencontres puisqu'elles permettent un partage de pratiques et d'expériences avec des profils et dans des contextes très différents. Elles sont l'occasion d'aller voir ce qui se passe ailleurs et de tester de nouvelles choses.

Aurélie Bertrand résume bien à la fois cette singularité de parcours et ces itinéraires communs :

> on tire un fil et quand on commence par le *design thinking* on se rend compte qu'on va aller piocher dans des outils qui sont du *design UX*. On va aller regarder ce qu'il y a derrière le *design UX*, on va aller atterrir sur les sciences comportementales. Derrière les sciences comportementales, on va aller regarder comment est-ce qu'on peut utiliser ça. On va aller atterrir plutôt sur l'intelligence collective des ateliers. En fait tout ça c'est des choses qui sont reliées sur le comment on fait collectif, comment est-ce qu'on peut considérer l'individu dans un groupe, quelle est la place de l'individu dans le groupe, comment les deux s'articulent et comment est-ce qu'on peut faire en sorte de ne pas nier les individus mais ne pas non plus nier le collectif.[118]

2. LES RAISONS DE LA COLLABORATION : COMPLEXITE, INCERTITUDE ET RE-UNION

Comme l'expliquent Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey, l'introduction de méthodes collaboratives dans une volonté de transformer les organisations de travail suppose un travail lourd et une implication forte qui s'expliquent par de profondes et sérieuses motivations[119]. Il y a une raison pour laquelle les bibliothèques ont choisi de mettre en place un management et un travail collaboratif. Les interlocutrices en avancent plusieurs qui souvent se combinent entre elles. Il me semble que l'on peut distinguer deux sortes de raisons explicites qui, selon que l'on se place plutôt dans

[117] En 2023, le ministère de la culture a créé le laboratoire d'innovation managériale et anime une communauté de laboratoires innovants dont l'Accolab. Voir : https://www.culture.gouv.fr/fr/Thematiques/industries-culturelles-et-creatives/le-laboratoire-d-innovation-manageriale-du-ministere-et-la-communaute-des-labs-et-incubateurs-de-la-culture

[118] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

[119] T. Weil et A.-S. Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée*, *op. cit.*, p. 55.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

une optique participative ou collaborative, ne prendra pas la même importance ou intensité dans le discours.

Résoudre des difficultés de manière plus pertinente et efficace

Les raisons avancées sont pour plusieurs des interlocutrices d'ordre « organisationnel » voire « économique »[120], c'est-à-dire relevant d'une meilleure efficacité de l'organisation, de l'efficience, de la réactivité mais aussi de la productivité. « La mise en discussion du travail poursuit […] avant tout une finalité opérationnelle, avant de produire d'éventuels effets psychosociaux (construction de l'équipe, reconnaissance…). » pour Mathieu Detchessahar[121].

Les pratiques participatives et collaboratives apparaissent comme des moyens pour aboutir à des solutions productives et résoudre les problèmes dans un contexte d'incertitude qui est particulièrement souligné pour le projet NOEMI. Comme l'explique Béatrice Crassous, il s'agit d'un projet non pas tant compliqué que complexe, c'est-à-dire relevant d'un haut niveau de technicité allié à de l'incertitude : « Le complexe, c'est que non seulement c'est compliqué, mais en plus on ne sait pas où on va. »[122] Face à cette problématique, les méthodes traditionnelles ne paraissent pas suffisamment pertinentes. Les classiques groupes de travail composés des représentants des départements, parfois loin des problématiques opérationnelles, produisent une certaine homogénéité du fait de profils et de grades similaires, or, précise Béatrice Crassous, « le fait d'avoir besoin de croiser différents profils ça nous emmène tout de suite vers des méthodes de travail collectives. Et dans ces méthodes de travail collectives, on a des méthodes participatives qui sont vraiment assez adaptées à ce dont on a besoin. »[123]

L'efficacité tient non pas seulement au contenu produit mais aussi au moyen pour y arriver. Contrairement aux modes de réunion habituelles, le collaboratif a, pour Nathalie Boguet qui l'a expérimenté auprès des communes, un réel atout qui est le fait de « produire du concret en très peu de temps »[124]. C'est aussi ce qui est souligné dans le cadre de la gestion de projet NOEMI.

Le chemin plutôt que le résultat

La plupart du temps, les raisons avancées par les interlocutrices sont d'ordre plus social et visent clairement à amener davantage de créativité, de responsabilisation et d'autonomie.

Ce qui revient très souvent dans les discours c'est le fait de ne pas faire sans les principaux concernés, d'autant plus lorsqu'il s'agit de projets structurants et d'ampleur qui touchent au sens du travail. Pour la cheffe de projet NOEMI, étant donné qu'il s'agit d'« un projet qui bouleverse l'identité professionnelle de toute une catégorie d'agents », « on ne peut pas vraiment, on s'imagine pas vraiment procéder comme ça, être très hors sol »[125], notamment *via* une simple consultation. Comme

[120] Je m'appuie ici sur la typologie proposée par M. Ajzen, C. Donis et L. Taskin, « Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail », art cit, p. 134.

[121] M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée*, *op. cit.*, p. 40.

[122] Entretien avec Béatrice Crassous, 19 août 2024.

[123] *Ibid*.

[124] Entretien avec Nathalie Boguet, 08 octobre 2024.

[125] Entretien avec Béatrice Crassous, 19 août 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

l'explique Nathalie Clot, il faut ici distinguer deux choses dans ce que peuvent les outils participatif et collaboratif et ce pourquoi ils sont utilisés : « faire avec » c'est écouter et prendre en compte les contraintes et l'expertise du terrain mais ça peut être aussi et surtout travailler avec les agents sur le sens de leurs missions. Ainsi pour les deux projets du SCDA d'Angers qui m'ont été détaillés, le recours au collaboratif pouvait tantôt servir simplement à « faire parler les gens et […] pour faire un diagnostic de ce qu'il faut surtout pas changer et de ce qui emmerde tout le monde » ou, dans le cadre d'une démarche au long cours d'accompagnement de l'évolution des métiers notamment des catégories B et C, « amener des gens à faire un boulot qu'ils aiment un peu autrement, un boulot dont ils ne voyaient pas forcément pourquoi ils devaient le faire autrement »[126]. Ce dernier point est pour la directrice plus ardu mais c'est, semble-t-il, au cœur de la démarche collaborative qui se caractérise très souvent par une discussion autour des valeurs du service, de l'établissement, du métier.

Au cœur de la majorité des initiatives, il y a surtout la volonté de faire ou refaire collectif. C'est surtout le cas pour les deux SCD en situation de post-fusion que sont Lille et Paris-Saclay. Au-delà de l'efficacité organisationnelle, au-delà de la construction de solutions innovantes, au-delà finalement du résultat attendu, il y a autre chose qui se joue et qui a été soulignée d'abord par l'une des participantes avec lesquelles nous avons pu échanger :

> parce que finalement, il n'y a pas que la décision finale qui importe. Il y a plein d'autres choses qui entrent en compte. […] Mais ce qui est intéressant, c'est qu'on a travaillé ensemble, c'est qu'on a échangé, on a passé du temps que moi, je trouvais peut-être du temps perdu au départ et qui, en fait, n'en est pas. Et puis, tout le monde adhère. C'est que tout le monde a validé la solution. […] Dans l'équipe, ça fédère différemment. […] l'essentiel, je ne sais pas si c'est vraiment le résultat ou si c'est la façon dont on y est arrivé. Enfin, si, je pense que c'est la façon dont on y est arrivé moi je pense que c'est là le vrai gain.[127]

C'est ce que souligne également la directrice du SCDA d'Angers en affirmant que cela tient avant tout à la volonté « de se dire le sens et les processus sont plus importants que les contenus et, ça, [précise-t-elle] c'est vraiment quelque chose qui est pour moi l'essence même de ce que tu peux mettre derrière collaboratif. »[128]

Vers une ressource psychosociale

Plusieurs travaux de recherche montrent que ces deux principales motivations avancées pour transformer les organisations du travail vers plus de collaboratif ne sont pas incompatibles et qu'il est nécessaire de les articuler ensemble. « Parce que le but de ces organisations », nous explique l'une des interlocutrices, « c'est que ce soit plus efficace et plus agréable si c'est juste plus agréable et pas plus efficace ce n'est pas génial. »[129] Il s'agit alors de garder un équilibre entre une « visée performative » et une « visée plus sociétale de l'Humain au travail » pour se garder avant tout d'une certaine instrumentalisation des méthodes collaboratives : « c'est la rationalité instrumentale, la logique de l'outil, qui vide cette innovation de sa portée sociale. Si la gestion n'est qu'instrument, comment espérer changer

[126] Entretien avec Nathalie Clot, 22 juillet 2024.

[127] Entretien avec Muriel Fuchs, 08 octobre 2024.

[128] Entretien avec Nathalie Clot, 22 juillet 2024.

[129] Entretien avec Pauline Moirez, 30 août 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

l'entreprise et son gouvernement de l'intérieur ? »[130] En se gardant d'une perspective techniciste, le collaboratif peut ainsi devenir « une ressource psychosociale », c'est-à-dire « capable de respecter les dimensions éthique et humaine du travail tout en favorisant sa productivité. Ce qui d'une manière paradoxale parvient à réconcilier la bienveillance et l'intérêt tout en contredisant les paradigmes utilitaristes et instrumentaux du néo-libéralisme économique »[131].

Il s'agit en quelque sorte d'un cercle vertueux, quel que soit le sens pris au départ, que l'on vise d'abord une plus grande efficacité – ce qui a des effets psychosociaux positifs comme l'expliquait plus haut Mathieu Detchessahar – ou, à l'inverse, que l'on souhaite prendre soin des collectifs – ce qui est susceptible d'augmenter la performance organisationnelle et l'innovation, comme l'explique une ancienne responsable de l'Accolab : « nous, ce qu'on veut, c'est accompagner l'évolution des modes de travail en interne à la BnF. Mais ensuite, une fois qu'on a changé nos façons de travailler, naturellement, on va changer nos façons de travailler avec nos usagers, et naturellement, on va faire de l'innovation dans les services qu'on va leur fournir, parce qu'on aura appris à travailler autrement. »[132]

[130] M. Ajzen, C. Donis et L. Taskin, « Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail », art cit, p. 139-140.

[131] J.-D. Moneyron, *Le management coopératif*, *op. cit.*, p. 376.

[132] Entretien avec Pauline Moirez, 30 août 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

III. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DU COLLABORATIF : COMMENT COLLABORER ?

L'objet de ce travail était d'aller autant que possible au-delà des discours construits et des théories et de tirer des principes d'action à partir des descriptions faites par les interlocutrices et éclairées par d'autres expérimentations issues de la littérature sur le sujet. Je me suis donc efforcée de mieux définir la manière dont certaines bibliothèques outillent les collectifs, les managers et la direction pour discuter et pour être en capacité de décider de manière collective. Car, comme le rappelle avec justesse Aurélie Bertrand, il est important de sortir d'une image mythifiée de l'autorégulation :

> vu de l'extérieur, on a parfois l'impression que c'est un peu la fête à neuneu, c'est-à-dire que chacun décide de ce qu'il veut quand il veut. Et en fait, le collaboratif, c'est tout sauf ça. C'est-à-dire que paradoxalement, c'est quelque chose qui est extrêmement structuré, qui est extrêmement outillé et qui va permettre d'être dans une très grande transparence, qui demande énormément de clarté[133].

1. NATURE ET DU PERIMETRE DE L'AUTONOMIE

Avant de savoir comment concrètement se fait la discussion, il s'agit de se demander ce qui est mis à discussion et quel est l'objet de la décision. Toutes les organisations étudiées ont pour point commun de vouloir ménager plus de collaboration mais ce qui est intéressant à déterminer ce sont les différences « quant aux structures organisationnelles qu'elles modifient ou non, quant à la nature de l'autonomie qu'elles privilégient, aux leviers qu'elles mobilisent et aux dispositifs de gestion qu'elles mettent en place »[134]. Pour cela, il m'a paru important de mieux définir les périmètres d'intervention des collectifs, leur degré d'implication et la nature de l'autonomie qui leur était laissée, c'est-à-dire de savoir d'une part sur quoi ces collectifs étaient sollicités – et, au contraire, sur quoi ils n'étaient pas sollicités – mais surtout, d'autre part, quel poids le collectif avait dans la décision finale et comment finalement s'articule la mise en discussion avec la décision. C'est dans ces différences qu'il me semble qu'une distinction se fait entre les degrés de collaboration, entre une démarche participative et une démarche collaborative quand bien même ils sont amenés à mobiliser des outils similaires. C'est dans la définition de ce périmètre que l'organisation semble réellement faire un choix politique en donnant un sens à la collaboration.

Limites naturelles et organisationnelles

Précisons tout d'abord qu'il y a des limites naturelles et justifiables à l'autonomie, des choses à propos desquelles la discussion et la délibération n'auraient pas de sens. C'est le cas pour les exigences d'ordre réglementaires que ce soit de sécurité ou de qualité, c'est le cas également lorsqu'il s'agit de passer à l'exécution d'une tâche. Passé ces « zones rouges »[135], le reste peut être ouvert selon les limites que souhaite imposer l'organisation. La question pour elle va donc être

[133] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

[134] T. Weil et A.-S. Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée*, *op. cit.*, p. 65.

[135] *Ibid.*, p. 77.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

de déterminer jusqu'où va cette ouverture. Au SCD de Lille, dans le cadre du renouvellement de la stratégie de l'établissement, cela a été l'objet du travail mené au préalable avec un premier collectif, celui du CODIR composé d'une quinzaine de personnes. Comme l'explique Pauline Innegraeve, « il fallait ouvrir mais quel périmètre ? »[136]

Les organisations ont de plus en plus l'habitude d'ouvrir et de mettre en débat le *comment*, c'est-à-dire les « modalités d'exercice du travail, qu'elles soient individuelles (manière d'exercer la tâche) ou collectives (règles de fonctionnement, modalités de la coopération) »[137]. Si certaines s'efforcent d'ouvrir aussi le *pourquoi*, « la formulation de la raison d'être ou de la finalité » de l'établissement afin de « construire un récit partagé et des valeurs communes, de sorte que les salariés se sentent davantage en congruence avec ce qu'ils font et d'autant plus concernés par le devenir de l'organisation », le *quoi*, c'est-à-dire « l'activité elle-même (business modèle de l'entreprise, stratégie, objectifs) », fait très rarement l'objet de discussion[138]. Les exemples de bibliothèques qui s'inscrivent dans une démarche de transition vers le collaboratif sont celles qui semblent avoir ouvert bien évidemment le *comment* mais aussi le *pourquoi* et une partie du *quoi*. L'exemple de Lille est encore une fois très parlant sur le processus d'ouverture de zones généralement attribuées à l'encadrement, à commencer par la stratégie de l'établissement :

> Et donc parce qu'on s'est dit : "la stratégie on l'ouvre jusqu'à qui ?", au départ on s'était dit peut-être que les cadres et puis après on s'est dit : "ben non en fait on va donner la parole à tous". […] Et donc le travail que j'ai aussi fait avec le CODIR c'est d'accepter de prendre ces risques-là. On a travaillé sur la notion de risque aussi et d'accepter […] de s'ouvrir aussi vis-à-vis des équipes. Donc il y avait à la fois une demande et en même temps une crainte, ce qui est fort légitime dans ce genre de projet, mais en fait la question s'est posée d'entrée. Et en fait la vraie question c'est : est-ce qu'on se faisait suffisamment confiance pour pouvoir faire confiance au reste de l'équipe pour pouvoir construire ce projet global ?[139]

Le travail sur les valeurs et le sens engagé par le SCD de Lille ou le centre de la lecture publique d'Annecy semble venir en retour interroger le *quoi*, la stratégie :

> En fait, l'intelligence collective ou le collaboratif, c'est une boîte à outils. Et les outils, tout dépend pourquoi vous les utilisez. Donc, ça remet du sens et ça remet vraiment du sens si on vient travailler en collaboratif les valeurs, les principes d'action. Si on vient travailler en collaboratif les finalités, si on vient reposer ces questions-là dans le collectif, à ce moment-là, oui, ça donne du sens. Ça fait maturer les individus et le collectif et l'équipe. Et ça permet de prendre des décisions de trouver des solutions qui sont elles-mêmes porteuses de sens et donc on entretient une machine comme ça.[140]

Reprenant le cas de la restructuration des bâtiments d'Annecy, Aurélie Bertrand poursuit en venant préciser la différence entre une démarche d'instrumentalisation des méthodes collaboratives et une démarche qui inscrit le collaboratif dans une volonté de transformation d'une organisation de travail vers plus d'autonomie. C'est en ne réduisant pas le collaboratif à de l'anecdotique et de

[136] Entretien avec Pauline Innegraeve, 23 août 2024.

[137] T. Weil et A.-S. Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée*, *op. cit.*, p. 78.

[138] *Ibid.*

[139] Entretien avec Pauline Innegraeve, 23 août 2024.

[140] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

l'accessoire qu'il peut véritablement produire du sens et donc éviter de tomber dans certains effets délétères :

> le projet bâtiment, j'aurais pu très bien faire un atelier collaboratif, tout à fait différemment. […] J'aurais utilisé un outil de l'intelligence collective de la même manière. Ça aurait été un format atelier. Chaque équipe aurait décidé, enfin, les équipes auraient décidé d'ouvrir chaque chose. On aurait pu appeler ça du collaboratif. Pour autant, la question du sens, elle était totalement nulle. Ça n'avait aucun travail sur le sens. Ça ne constituait absolument pas une identité du collectif. Ce n'était pas plus utile, quoi. C'était juste de la paillette, entre guillemets, ou pour dire que je ne décidais pas toute seule la couleur du canapé […]. Mais c'est de l'accessoire, en fait, c'est de l'anecdotique.[141]

Le projet NOEMI témoigne quant à lui d'une difficulté qui peut parfois se poser : la définition du périmètre vient se heurter à la question de l'expertise et du poids qu'on lui donne lorsqu'il s'agit d'un projet très technique mais aussi au sein d'un établissement où les experts ont toujours joué un rôle et eut un pouvoir prépondérant. L'enjeu est donc aussi de savoir jusqu'où l'on peut se passer de l'expertise, jusqu'où l'on peut laisser la discussion à l'initiative des acteurs de terrain. Pour la cheffe de projet, la définition stratégique ne pouvait se faire que par les experts : pour « aller aussi loin dans une décision, il fallait que cette décision soit prise par des personnes qui travaillent sur des données complexes qu'on connaît mal et arrivent à se projeter »[142]. Le collectif intervient donc principalement dans les phases de conception et de test, comme pour un projet participatif tourné vers les utilisateurs. « Il y a un certain nombre de choses [conclut ainsi la cheffe de projet] qu'on va laisser les groupes instruire d'une part et décider après et qu'on n'ouvrira jamais au participatif parce que c'est un projet d'expert. »[143]

Le poids dans la décision

Dans cette définition du périmètre et du degré de collaboration, ce qui rentre en jeu surtout c'est le poids donné aux discussions dans la décision finale et ainsi l'articulation des espaces de discussion avec les espaces de décision. Comme l'explique Mathieu Detchessahar, le signe d'une réelle collaboration se caractérise par le fait de donner « accès à une parole qui s'exprime, non pas dans des lieux coupés des espaces de décision de l'entreprise (groupe d'écoute psychologique, groupe d'analyse de pratiques ou de co-développement…), mais au sein d'espaces politiques, en présence de l'autorité, et susceptible ainsi de peser sur le cadre politique de l'action. »[144]

Si donc la transformation d'une organisation vers plus de collaboratif se définit par la capacité à laisser une part de la décision au collectif sans nécessairement passer par une phase de validation par la hiérarchie, elle se caractérise aussi par un effort pour articuler le dialogue à la décision, le transversal à l'autonomie. Introduire plus de dialogue et donc plus de transversal sans dégager plus d'autonomie et donc du pouvoir de décision, ne peut que susciter à terme épuisement, désengagement et frustration. S'il y a bien, selon l'une des interlocutrices, « un savoir-faire qui est déjà là » et qui se matérialise dans « des outils d'animation » où « on est déjà en partie sur du participatif », la question est plutôt : « comment est-ce qu'on transpose

[141] *Ibid.*

[142] Entretien avec Béatrice Crassous, 19 août 2024.

[143] *Ibid.*

[144] M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée*, *op. cit.*, p. 86.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

une partie de ces outils-là sur de l'interne, sur de l'organisation et comment, surtout, on va développer des outils de décision. Et c'est ce qu'on ne fait pas avec les publics ou très peu. Et ça, effectivement, […] je le vois à travers les formations, les échanges, beaucoup de personnes manquent d'outils là-dessus en se disant : "ok, je peux faire émerger des idées, je peux faire un diagnostic, à la limite le partager, mais comment on fait pour décider ensemble" ? »[145] À une « ingénierie de la discussion » qui semble de plus en plus répandue, il est nécessaire d'articuler une « ingénierie de la décision » comme le rappellent notamment les travaux d'Yves Clot et de Mathieu Detchessahar.

Pour les interlocutrices engagées dans les trois projets qualifiés de participatif avancé, il y a une réelle conscience de ces limites et du chemin qui reste à parcourir vers une organisation réellement collaborative où l'enjeu est aussi décisionnel. Leurs témoignages sont à ce titre très éclairant. Ainsi, pour Mylène Ravereau, si l'« on ne fera plus jamais sans les équipes » à l'université Paris-Saclay, en revanche, elle estime qu'ils n'en sont « pas encore au stade où les équipes ont encore toute l'information nécessaire au bon déroulé complet du projet. Je pense qu'on a encore un truc où, malgré tout, les cadres gardent vachement la main sur ce qui est fait, les décisions qui sont prises, etc. » Elle ajoute : « pour moi on n'est pas abouti parce que, si on n'est pas d'accord, on ne le fait pas et on a la décision finale ; on ne le remet pas en cause et on considère que c'est notre rôle en tant que cadre de décider à la fin ». Elle conclut : « je pense qu'on n'est pas encore au niveau où c'est organisationnel, où systématiquement on va interroger les équipes au début, au milieu, à la fin, etc. Mais on est quand même au point où les équipes se sentent légitimes à un projet tout seul avec juste notre validation. »[146]

De la même façon, la cheffe de projet NOEMI a bien conscience que « ce n'est pas du collaboratif, c'est plutôt du participatif ». Elle précise que « les approches participatives […] ont cet avantage-là d'abord d'être mobilisables quand on en a besoin pour complémenter l'organisation projet en place qui est très hiérarchique et hiératique. De le faire quand on en a besoin, au moment où en a besoin, et après ça s'arrête. ». Ce « sont des organisations éphémères de travail »[147] qui servent avant tout à discuter sur la manière de réaliser une tâche et proposer des suggestions d'amélioration, restant ainsi dans le périmètre du *comment*. Plus généralement, la responsable innovation de la BnF estime que l'organisation du travail au sein de l'établissement rencontre encore un frein majeur : si elle reste persuadée que les pratiques participatives prendront de l'ampleur, « elles décolleront véritablement et ce sera un réflexe BnF à partir du moment où on changera la manière de prendre des décisions à la BnF. Il faut une évolution du *process* décisionnel »[148].

Enfin, un diagnostic similaire est fait pour le SCD Paris-Cité, où, selon Louise Béraud-Le Franc, la cohérence n'est pas entière puisque « toutes les directions de pôle sont exclues de fait de ce type de dispositif parce qu'on ne peut pas travailler tous ensemble. On peut travailler qu'à un seul niveau d'organigramme ». Elle précise : « quand on parle du management supérieur dans une organisation, on parle du management stratégique, et c'est donc comme si on considérait que le management stratégique n'était pas vraiment inclus dans ce dispositif. »[149]

[145] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

[146] Entretien avec Mylène Ravereau, 21 août 2024.

[147] Entretien avec Béatrice Crassous, 19 août 2024.

[148] Entretien avec Gaétane Perrault, 19 septembre 2024.

[149] Entretien avec Louise Béraud-Le Franc, 31 octobre 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

La transparence : clarifier pour sécuriser

Quel que soit le périmètre et le poids du collectif dans la décision, toutes les interlocutrices insistent sur l'importance de la transparence afin que ce périmètre soit clair pour les équipes. Finalement, pour l'une d'entre elles :

> il n'y a pas un bon niveau de participation sur l'échelle de la participation. […] Ce n'est pas que la co-décision, le niveau le plus élevé de l'échelle qui est le bon, où c'est effectivement le collectif qui décide. Tu peux très bien avoir un niveau de concertation, où en fait […] le top management a déjà décidé, en gros, où il voulait aller. Mais il prend l'avis des équipes. C'est ok, si c'est explicite. Moi, ce qui me pose problème, c'est quand on dit, on va vous demander votre avis, puis derrière, on n'en fait qu'à sa tête.[150]

Clarifier le périmètre est pour l'une des interlocutrice le meilleur moyen pour sécuriser les collectifs et les individus, précisant ainsi les différents périmètres décisionnels possibles :

> vraiment dire, voilà, sur cet aspect-là, tu es totalement libre de ta décision, tu n'as même pas besoin de m'en informer. Sur cette décision-là […] vous pouvez être libre de la décision si vous vous mettez à deux pour en discuter, parce que vous êtes tous les deux impactés. Pareil, il n'y a pas forcément besoin de m'en informer. Sur cet élément-là, par contre, s'il y a une décision, je prends part ou je ne prends pas part, mais j'ai besoin d'avoir l'information. C'est vraiment aller reclarifier ces éléments-là pour que chacun soit en sécurité, en fait […]. C'est ce qui va permettre d'être bien, d'être confortable, et en même temps d'avoir l'initiative et de tout le monde.[151]

Plus concrètement, ce cadre est généralement posé au début d'un atelier mais aussi à l'ensemble de l'organisation et se matérialise soit dans des consignes énoncées par le facilitateur de l'atelier soit dans un document précis qui peut prendre la forme par exemple d'une feuille de consigne lors d'un atelier et plus globalement d'une matrice RACI retravaillée comme dans le cas du centre de lecture publique d'Annecy.

La transparence se comprend enfin en termes d'informations disponibles et transmises au collectif pour permettre la discussion et la décision. C'est bien sûr un enjeu essentiel d'une démarche collaborative que ce soit dans le cadre d'un projet ou dans la gestion quotidienne d'un service par exemple. Dans le cas d'une gestion de projet en collaboratif, la communication ne sera pas la même selon que l'on est participant direct au processus ou non. Dans l'exemple de Lille, les participants bénéficiaient d'une communication et des moments festifs privilégiés tandis que le plan de communication destinés aux autres agents se faisait plutôt par de multiples canaux, numériques mais aussi lors d'assemblées générales.

2. DES DISPOSITIFS POUR FAVORISER L'AUTONOMIE ET LA COLLABORATION

Passé ce moment essentiel de définition du périmètre, la mise en place d'un espace de « jeu » lui aussi clair et défini constitue une étape importante. Car comme l'explique Yves Clot, « sans équipement solide, le dialogue sur le travail se coupe

[150] Entretien avec Pauline Moirez, 30 août 2024.

[151] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

vite de l'action concrète de transformation »[152]. L'une des interlocutrices affirme en effet qu'avant l'arrivée d'une nouvelle cheffe formée à ce type de démarche, le collectif a certes fait l'expérimentation d'outils d'animation collaboratifs mais sans nécessairement aboutir à quelque chose de concret faute de méthodes pour décider et mettre en action : « Là où on a été un peu perturbé, c'est qu'à la fin de cette journée on s'est dit, c'était super on a découvert des nouveaux outils d'animation etc. mais on s'est dit : bon et maintenant qu'est-ce qu'on en fait ? […] Ça partait dans tous les sens, on ne savait pas les recentrer, et puis de là à concrétiser le projet, on en était loin »[153]. Si donc « ceux qui travaillent sont possiblement des "experts" de leur propre travail, ils ne le deviennent que s'ils ont les moyens de formaliser cette expertise »[154].

Des espaces de discussion diversifiés

Il s'agit tout d'abord de prévoir des temps de discussion qui ne doivent pas, dans la mesure du possible, se rajouter à ceux qui existent déjà. Certaines organisations prévoient par conséquent un temps d'inventaire afin de savoir ce qu'il convient d'abord de fermer ou d'espacer[155]. Mais il s'agit aussi et surtout de faire évoluer certains espaces « déjà existants de telle manière que l'on y impulse une logique plus dialogique et que l'on inscrive à leur agenda la question du travail. »[156] C'est de cette manière que certaines réunions traditionnelles tendront à « changer de nature »[157].

La nature des espaces de discussion de même que les outils et les méthodes mobilisées diffèrent selon les finalités visées. Je propose dans les pages suivantes un second tableau analytique où je me suis efforcée de mieux les caractériser en m'appuyant notamment sur la nomenclature de l'ANACT ci-dessous. Que l'on soit en situation de projet ou dans une gestion plus quotidienne, les espaces mis en place dans les cas étudiés visent plusieurs choses : la résolution de problèmes avec souvent une phase de diagnostic, la proposition de solutions, le soutien et le développement professionnel, la régulation collective mais aussi la concertation et l'expression mais, dans les cas étudiés, sans prise de décision ni plan d'action le plus souvent. En fonction de cet objectif mais aussi selon le périmètre défini au départ, le type d'espaces à mettre en place ne sera pas forcément le même. Il semble toutefois qu'un seul type d'espace n'est jamais suffisant et que plusieurs soient nécessaires.

[152] Y. Clot, A. Bonnemain et M. Zittoun, *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, *op. cit.*, p. 49.

[153] Entretien avec Nathalie Boguet, 08 octobre 2024.

[154] Y. Clot, A. Bonnemain et M. Zittoun, *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, *op. cit.*, p. 56.

[155] L'ANACT propose ainsi une grille d'analyse dans son kit méthodologique pour mettre en place des espaces de discussion. Voir l'annexe « Liste de ressources pratiques et de formation ».

[156] M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée*, *op. cit.*, p. 75.

[157] T. Weil et A.-S. Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée*, *op. cit.*, p. 90.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

Figure 2 – Typologie des espaces de discussions issue du kit « Espaces de discussion » de l'ANACT

Les éléments d'ingénierie spécifiques aux différents types d'espace de discussion

Les espaces de discussion pour…	Régulation collective	Concertation sociale (groupe paritaire)	Concertation sociale (groupe d'expression)	Résolution de problème	Soutien et développement Professionnel
De quoi parle-t-on :	Du résultat du travail et des conditions de sa réalisation (contraintes, ressources, besoin de régulation)	Des conditions de travail et la QVT En lien ou pas avec des négociations, expérimentations et de leur évaluation, des ajustements à proposer	Du vécu au travail, de ce qui pose problème, de ce qui fait ressource, des questions sur l'organisation et les décisions stratégiques, des propositions d'amélioration	Remonter aux causes d'une situation-problème et faire les liens avec conséquences et effets. Trouver des solutions concertées et définir des plans d'action	Vocation à faire évoluer, enrichir les pratiques professionnelles
Fréquence et durée observées	Régulière et adaptée à l'activité des unités de travail. Fréquence : 2 fois/mois Durée : 1 à 3 heures	Fréquence : 1 à 2 fois/trimestre Durée : 1 à 3 heures	Fréquence : 2 à 3 fois / an Durée : 1 à 2 heures	Définies par le projet concerné et les délais de mise en œuvre	Fréquence : 1 fois/ trimestre Durée : 3 à 4 heures minimum
Acteurs concernés	L'encadrement et les collectifs d'une même unité	Représentants de la direction et du personnel + experts éventuels du type préventeurs	Salariés d'une même unité de travail ou d'un même métier	Groupe de travail constitué de salariés, managers et des experts éventuellement concernés[1]	
Animateur	Le manager de proximité	Un tiers externe ou le responsable QVT s'il existe	Un salarié référent métier préalablement formé (élu ou non)	Chef de projet	Un tiers intervenant / expert métier
Modalités d'animation	Partir du travail réel, faciliter l'expression de chacun, s'appuyer sur des outils spécifiques et/ou outils de gestion	À partir de l'ordre du jour, doit être concerté et participatif	À partir de l'expression spontanée des salariés, peuvent être guidées par thématiques pré-identifiées dans l'ordre du jour	Mode participatif centré sur des situations de travail concrètes	Partage de pratiques, de cas, de retours d'expérience. S'appuient sur des techniques de Co développement
Livrables possibles	Compte rendu non systématique. Doit prévaloir la prise de décision / action sur ajustement des processus de travail, émergence de nouvelles façons de faire	Livrables d'un observatoire tels que des plans d'actions sur thématiques précises	Comptes rendus systématiques intégrant : synthèse des échanges, besoins, questions, et propositions d'actions	Plan d'action, Nouveaux processus, Document Unique…	Émergence de nouvelles pratiques et consolidation des compétences. Évolution des référentiels métiers / fiche de poste

1 Médecin du travail, préventeurs, responsable qualité, RRH…

Anact Aract LE RÉSEAU

Kit EDD - réseau Anact-Aract 2017

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

Figure 3 – Tableau analytique des modalités de mises en œuvre du collaboratif dans les bibliothèques étudiées

TABLEAU ANALYTIQUE DES MODALITES DE MISES EN ŒUVRE

		Cas d'usages détaillés	Nature de la participation	Périmètre du collectif/visée des espaces de discussion	Types d'espaces de discussion et principales étapes	Durée
Participatif avancé	**DiBISO** (direction des bibliothèques, de l'information et de la Science Ouverte), **Université Paris-Saclay**	Nouveau projet de service (BU d'Orsay)	Obligatoire	Idéation, proposition de solutions/Résolution de problèmes	1 groupe de travail (3 personnes) pour la préparation des différentes phases, accompagnement des équipes et synthèses Avec les participants : Phase de recueil auprès des publics : Enquête et entretiens en méthode UX menés par les équipes Phase d'élaboration avec les équipes : Ateliers création *persona* (appropriation résultats de l'enquête) Restitution de la synthèse avant présentation à la direction (réaction Framapad)	1 an
		Réorganisation du planning de SP (BU de Sceaux)	Volontariat	Appropriation des problématiques, concertation-groupe d'expression (sans proposition d'action)	Atelier 5 personnes, 2 h Outils d'aide à la discussion : liste des agents (fictifs) avec planning vierge à remplir et feuille de consignes Livrable : un planning complété	1 mois
		Réorganisation des bureaux (BU d'Orsay)	Volontariat	Proposition de solutions/Résolution de problèmes	Atelier UX 2 ou 3 ateliers composés de 3 groupes à chaque fois (1 SP, 1 salles réunion/télétravail, 1 collections) Outils d'aide à la discussion : un plan et une feuille de consigne avec périmètre Livrable : un plan	3 mois

2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

	Projet NOEMI (BnF)	Organisation de la journée annuelle d'information	Volontariat	Conception	2 ateliers participatifs déployé sur 5 groupes d'une quinzaine de personnes : Atelier 1 de défrichage (format facilitation : bilan, divergence puis convergence) Atelier 2 de confirmation Livrable : pré-programme de la journée avec plan d'action pour chaque proposition et puis des personnes responsables de chaque action Suite/déploiement : Travail en individuel ou en sous-groupe	4 à 5 mois
	SCD Université Paris-Cité	Animation du collectif de managers	Volontariat	Responsabilisation/Soutien et développement professionnel, résolution de problèmes (sans propositions d'action)	Ateliers des managers : 1er type : résolution de cas managérial avec atelier de co-développement Pas de livrables 2e type : résolution de problèmes courants ou questions précises avec atelier facilité Pas de livrables	Tous les ans (4 à 5 fois)
« En transition » vers du collaboratif	SCD Université de Lille	Réorganisation	Volontariat	Idéation, proposition de solutions	Avec le collectif du CODIR : Atelier bilan de l'ancienne stratégie, définition des enjeux à venir, préparation des groupes de travail Livrable : définition de 8 axes stratégiques Avec l'ensemble des agents : - 8 groupes de travail, 5 séances d'ateliers chacun Livrables : recommandations, « pas de côté » et « idées folles » - Journée de partage/restitution des livrables - Traduction des recommandations en axes stratégiques par le CODIR et finalisation de la V1 - Journée de restitution du CODIR aux groupes de travail et validation par ces groupes	1 an (CODIR) 2 ans (agents)

					Outil d'aide à la décision : matrice-tableau - Validation VP puis conseil documentaire de la version consolidée - Travail des responsables CODIR avec les équipes sur les axes à décliner en actions stratégiques - Livraison de la version finalisée	
	SCDA Université d'Angers	Groupes évolution métiers (GEM) : Groupe n°1 Médiation et collections	Obligatoire	Proposition de solutions	5-6 réunions d'encadrement pour préparation Avec les équipes : 1 réunion de présentation générale 1ère série d'entretiens individuels thématiques 18 créneaux de 2h tous les mardis dont 4 réunions participatives (notamment carrousel sur les actions et compétences) 2 entretiens individuels avec supérieur et direction sur évolution de profils Synthèse par la direction/encadrement	1 an
		Réaménagement BU STS	Obligatoire	Faire un diagnostic de l'existant	Réunion participative (3h) en 3 sous-groupes : Outils d'aide à la discussion : safari photo, carte cognitive (dessine-moi ce qui te pose problème) Livrable : liste « ce qu'il faut garder »/« ce qu'il faut faire évoluer » Synthèse et finalisation d'un plan d'action	

2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

	Centre de la lecture publique d'Annecy (Savoie-Biblio)	Restructuration du bâtiment	Obligatoire	Idéation, proposition de solutions	Préparation : Une journée de réflexion Une journée de convergence sur les valeurs Création de 3 groupes de travail (Espace d'accueil, collections et ?) Étape 1 : 4 ateliers pour chaque GT avec temps communs de décision collective sur les propositions des GT Livrable : propositions et solutions pour établissement du cahier des charges et du dossier DRAC Formalisation des facilitatrices après les ateliers Réunion hebdomadaire des encadrantes des 3 groupes pour mise en commun et ajustements Établissement du dossier DRAC et du cahier des charges	Toujours en cours 3 mois pour la première étape (cahier des charges)

2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

		Transformation de l'organisation et du pilotage		Régulation, résolution de problèmes	Démarche globale : Entretiens individuels sur le sens, la motivation de chacun Rapport d'étonnement (avec quelques solutions déjà sur les 2 ans à venir) validé par la direction Présentation et échange avec l'équipe Feuille de route pour la Direction de la Lecture Publique et le service Changement des formats de réunion (voir ci-dessous) Établissement de 2 projets structurants pour le service : 1. restructuration du bâtiment 2. évolution de l'organisation et du pilotage Au bout de 6/7 mois, évaluation des changements *via* entretiens individuels Focus sur le changement des formats de réunion : 3 types de réunions : - Réunion hebdomadaire de type briefe de 20 min : uniquement transmission de l'information et signalement de point à remonter à la réunion de service - Réunion de service avec ordre du jour partagé. 3 modalités de points possibles : - partage d'expérience, - atelier de création de solution - information avec question qui nécessite une décision - Réunion de projet sous forme d'atelier de production Focus sur la redéfinition des tâches magasiniers, manutentions :	1 an (pour la démarche de transformation)

					1er temps collectif de discussion sur le problème (4 sujets à aborder) 4 réunions de 2h tous les mois et demie (affinage du diagnostic, émergence de solutions et décisions pour tester)	

2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

La forme de l'atelier est utilisée dans de nombreux cas, pour la conception ou la création de solutions, pour établir un diagnostic ou instruire un problème. « Pour moi, [explique l'une des interlocutrices], le participatif, ça se matérialise souvent sous forme d'atelier mais ça peut ne pas être un atelier. C'est des séquences de travail collectives dans lesquelles t'as un facilitateur qui propose un déroulé avec des séquences qui s'enchaînent en déroulé de manière logique, normalement c'est le cas, pour aller du point A au point B avec un livrable à la fin. »[158] Cet usage massif de la forme de l'atelier me semble témoigner d'une vraie acculturation des bibliothèques aux méthodes d'animations participative et de facilitation. Il est mobilisé parce qu'il est une forme de travail collectif assez libre dont l'utilité repose surtout sur son caractère pratique et productif.

Dans le cas des ateliers des managers mis en place par le SCD Paris-Cité, la communauté de pratiques est l'espace qui a semblé pertinent pour animer un collectif. Mais s'il est un espace de discussion, il n'aboutit pas à des prises de décision ou à la mise en place de plans d'action. Leur rôle rentre toutefois dans ce que l'ANACT définit comme relevant du soutien et du développement professionnel, servant surtout à partager et à faire un apprentissage mutuel. Pour cela, la forme du co-développement est souvent plébiscitée. Pour le SCD de Paris-Cité, il a toutefois été nécessaire d'ajouter un deuxième dispositif moins formel et moins marqué par cette méthode.

On constate que l'entretien individuel n'est pas totalement absent d'une démarche collaborative ou participative, bien au contraire. L'écoute individuelle peut avoir une perspective collaborative à partir du moment où elle est « remise dans le collectif » et où une bonne circulation entre les deux est assurée, ainsi que le décrit la directrice du SCDA d'Angers. La consultation individuelle constituait un matériau pour le collectif dans le cas de la redistribution des bureaux pour Angers ou Orsay.

Les espaces de discussion ne sauraient être totalement autonomes et un soin particulier est à apporter pour connecter les espaces entre eux et pour articuler la discussion à la décision[159]. Le détail des cas permet de constater que, très souvent, les temps de production en collectif sous forme d'ateliers donnent ensuite place à des temps de formalisation par des tiers (animateurs, managers) pour être ensuite soit remis dans le collectif pour validation soit transmis au niveau supérieur pour application ou simple consultation. Les cas d'Annecy et de Lille témoignent bien de la manière dont s'opère cette articulation entre les espaces collectifs et la circulation des décisions entre les groupes. Dans le cas de la restructuration du bâtiment du centre d'Annecy, les facilitatrices des trois groupes de travail disposaient d'un temps de mise en commun hebdomadaire pour opérer notamment les ajustements nécessaires. Puis ce travail était remis dans un temps collectif commun aux trois groupes afin de prendre des décisions sur la base des propositions retravaillées. Pour le renouvellement de la stratégie du SCD de Lille, les recommandations des huit groupes de travail ont fait l'objet d'une journée de partage avec restitution des livrables à l'ensemble des participants. Puis le travail de traduction des recommandations en axes stratégiques par le CODIR a abouti à une journée de restitution aux groupes de travail afin qu'ils valident la reformulation proposée.

Enfin, j'aimerais terminer par un exemple qui me semble bien résumer ce travail sur les espaces de discussion, celui de la restructuration des réunions et des

[158] Entretien avec Béatrice Crassous, 19 août 2024.

[159] Voir par exemple M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée*, *op. cit.*, p. 80 et suiv.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

temps collectifs ordinaires opérée au centre d'Annecy. Celle-ci s'inscrit dans une démarche globale de transformation de l'organisation et du pilotage et en constitue un des volets. La proposition qui a été faite repose ainsi sur trois temps distincts mais qui s'articulent les uns aux autres. Le *briefe* hebdomadaire d'une vingtaine de minutes, debout devant un tableau qui reprend l'agenda des activités communes de la semaine, est destiné uniquement à de la transmission d'information. Les points nécessitants une réflexion sont inscrits à l'ordre du jour de la réunion de service qui, elle, a lieu une fois par mois avec une durée moyenne d'une heure et demi. Avec un ordre du jour partagé, cette réunion aborde des points de fond selon trois modalités : le partage d'expérience, l'atelier de création de solution et, enfin, le partage d'information avec une question qui nécessite une décision. Enfin, le dernier format en collectif est celui d'une réunion de projet sous forme d'atelier de production destiné à des projets fédérateurs pour l'ensemble du service.

Des outils et méthodes pour discuter et décider

Cette ingénierie s'incarne aussi dans des outils que peut proposer l'encadrement pour faciliter la discussion et la décision, parce que, comme l'explique l'une des interlocutrices : « on a beau se dire que quand on met des gens ensemble dans la même pièce, il y a forcément quelque chose qui en sort, il y a peut-être quelque chose qui en sort, mais tu vas jamais aussi loin que quand il y a un déroulé, avec des séquences dans lesquelles le facilitateur dit : "bon, ben là, on va travailler là-dessus, maintenant on fait ça, on va faire ça, puis on va là". »[160]

Il ne s'agit pas ici de détailler tous les outils et les méthodes possibles car en réalité ces dispositifs empruntent beaucoup à la facilitation et à l'intelligence collective, à leur séquençage également, que l'on peut retrouver en formation ou dans des ouvrages pratiques[161]. Finalement, comme l'explique l'une des interlocutrices, « l'avantage de l'intelligence collective, c'est qu'il y a une grosse culture des communs. Donc, en fait, en ligne, vous trouvez énormément d'outils. Le souci de l'intelligence collective, ce n'est vraiment pas de trouver des outils. Il y en a pléthore, c'est plutôt de choisir le bon au bon moment et puis de se lancer, en fait, avec la bonne posture »[162].

Le tableau analytique que je propose permet de détailler une partie des outils et des méthodes appliquées à chaque contexte. Ce qui est intéressant de souligner ici, c'est encore une fois la diversité des outils dont s'emparent les acteurs pour proposer des aides aux participants à chaque étape, selon plus ou moins de formalisation. C'est d'ailleurs de cette manière que la cheffe du centre d'Annecy conçoit son rôle : « mon rôle, à moi, va être d'amener les outils (un outil diagnostic, un outil d'émergence de solution et un outil de décision) et de faire vivre ces outils-là sur le temps de deux heures. »[163]

Pour illustrer cette importance des outils d'aide à la discussion et à la décision, j'aimerais revenir sur l'exemple de la journée de restitution et de validation collective qui a été proposée aux groupes de travail dans le cas du renouvellement de la stratégie du SCD de Lille. L'objectif de cette journée était d'abord que le

[160] Entretien avec Béatrice Crassous, 19 août 2024.

[161] Il existe beaucoup de manuels dont par exemple Béatrice Arnaud et Sylvie Caruso Cahn, La boîte à outils de l'intelligence collective, Malakoff, Dunod, 2016 ou Emmanuel Brunet, La boîte à outils de la facilitation, Malakoff, Dunod, 2023

[162] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

[163] *Ibid*.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

CODIR montre le travail de traduction dans une stratégie générale de chaque recommandation fournie auparavant à l'issu des ateliers. Cette journée commune proposait donc un temps de lecture et de discussion par les groupes qui pouvaient s'appuyer pour cela sur une matrice d'aide afin de tomber d'accord sur les reformulations ; « ils avaient même droit de dire en fait là ce qui est écrit je ne comprends rien »[164]. Du point de vue d'une participante, l'outil fourni a été réellement capacitant. Elle explique comment cela a pu se jouer concrètement pour le collectif dont elle faisait partie : « dans les dernières séances, il fallait commencer à remplir ce fichier, il y avait des questions précises et il y avait un tableau à remplir aussi, il fallait mettre un certain nombre de points. Ce n'était pas facile parce que les points se recoupaient aussi. Il fallait prendre des décisions au bout d'un moment. » Selon elle, « le fait d'avoir le tableau, qu'est-ce qui était plus important, moins important, ça nous a aidé à prendre ces décisions. »[165]

Distribution des rôles et composition des groupes

Le cadre général et les règles collectives reprennent généralement les règles de l'intelligence collective, de bienveillance et de confidentialité, que l'une des participantes d'Annecy rappelle bien volontiers : « on écoute, on ne coupe pas la parole, on ne parle pas fort. » Certes, comme elle l'explique, « il n'y a pas besoin de mettre forcément des règles comme ça parce qu'on le sait déjà. Mais, des fois, dans des collectifs, il y a besoin de faire ça. »[166] Si l'une des bases des méthodes collaboratives et participatives est le volontariat, on constate en réalité que, dans plusieurs cas analysés, la participation peut être obligatoire. C'est le cas notamment pour des projets très structurant comme un réaménagement ou un renouvellement stratégique. Dans le cas de Lille où le projet de renouvellement de la stratégie était sur volontariat, la participation, qui était de 70 personnes sur 220, a été jugée suffisamment représentative : « on considère que sur des projets participatifs à partir du moment où on a 15 à 20% de participants c'est représentatif. »[167] Le nombre de participants par groupe est relativement restreint puisque ces dispositifs rassemblent en général des collectifs de huit à dix personnes à chaque fois. Selon la taille des expérimentations, le dispositif mis en œuvre devra prévoir autant de petits groupes et de tiers pour les animer et donc de temps et de moyens pour assurer les liens et les connexions nécessaires entre les groupes.

Deux rôles différents sont généralement communs à ces espaces et temps de discussion : celui de participant et celui de tiers. Les participants, selon l'une des interlocutrices, sont « là pour leurs cerveaux, leurs idées » tandis que les coordinateurs ou facilitateurs, qui peuvent être seuls ou à deux, « sont là justement pour prévoir la progression pour organiser l'atelier avant et pour calibrer. Donc ils vont définir l'objectif de l'atelier, les personnes qui doivent être là, les profils, puis après on met des noms et puis le livrable, avec quoi on sort de l'atelier concrètement et c'est eux aussi qui font […] qui vont passer d'une séquence à l'autre. »[168] Le facilitateur a aussi un rôle central car non seulement c'est celui qui est à l'interaction avec les niveaux supérieurs mais il est aussi celui qui est le plus à même de prendre en compte et de traiter les désaccords : « c'est là que la forme collaborative me

[164] Entretien avec Pauline Innegraeve, 23 août 2024.

[165] Entretien avec Marie XXX, 25 novembre 2024.

[166] Entretien avec Marie Durif, 01 octobre 2024.

[167] Entretien avec Pauline Innegraeve, 23 août 2024.

[168] Entretien avec Béatrice Crassous, 19 août 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

semble hyper importante », explique une des interlocutrices, « c'est qu'il leur arrive très régulièrement de se contredire et à ce moment-là ben moi j'interviens et je leur dis mais c'est super intéressant parce que, vous voyez, vous avez deux manières différentes de voir le problème et […] on va noter tout y compris des propositions contradictoires »[169]. La qualité d'une démarche collaborative se mesure aussi à la prise en compte du dialogue conflictuel à la différence d'une démarche plus instrumentale que décrivait Nicolas Almimoff où la composition des groupes devait selon lui « favoriser une dynamique positive du changement », c'est-à-dire « faire en sorte qu'au sein de ces groupes, les éléments moteurs puissent influer sur les éléments « indécis », et ainsi contrecarrer la communication informelle des « réfractaires »[170]. Enfin, dans le cas de projets facilités par l'Accolab à la BnF ou d'une séance de co-développement, un troisième type de personne peut éventuellement être présente, le commanditaire. Souvent chef de service ou de projet à la BnF, c'est lui qui sollicite le facilitateur.

Dans le cas de dispositifs orientés projet, la composition des groupes est une question qui peut nécessiter certaines précautions concernant d'abord la présence de la hiérarchie, dont il sera question dans la dernière partie. « En fait, la théorie c'est : […] tu peux tout mélanger, tu peux mélanger tous les grades hiérarchiques. Dans la vraie vie, il faut faire attention. Parfois il ne vaut mieux pas mélanger des grades différents et il ne vaut mieux pas mélanger des gens qui sont liés dans les équipes. »[171] Pour le renouvellement de la stratégie du SCD de Lille, on a ainsi pris soin de ne pas mettre « les gens qui étaient décisionnaires dans le groupe de travail *ad hoc*. »[172] Dans le cas des accompagnements de l'Accolab, le commanditaire a une responsabilité dans la démarche et c'est lui qui présente la méthode à ses équipes. Il est donc présent au moins au premier atelier.

La constitution de groupe dans une démarche collaborative n'a donc rarement à voir avec la représentativité. La question du rôle des experts dans ces dispositifs peut toutefois se poser. Il semble alors qu'un équilibre doit être trouvé : « les expertises parfois on en a besoin et puis parfois on n'en a pas besoin, en fait, il faut les taire parce que sinon tout le monde ne va pas s'exprimer »[173]. Malgré une tendance chez certains à considérer que « la participation des agents n'apporte que dans leurs domaines de compétence, où leur expérience enrichit véritablement la réflexion »[174], une partie des travaux des sciences sociales soulignent au contraire l'importance de sortir de ce monopole et de contester la « légitimité des connaissances et la centralité du pouvoir normatif des experts »[175].

Les conditions matérielles

Si le collaboratif repose avant tout sur un outillage organisationnel, il peut aussi nécessiter des outils matériels ou numériques. Pour certaines interlocutrices, il a suffi d'avoir recours à des logiciels de traitement de texte et de présentation et de réserver des salles de réunion pour les ateliers. Pour d'autres en revanche, un autre

[169] Entretien avec Louise Béraud-Le Franc, 31 octobre 2024.

[170] N. Almimoff, *Les structures organisationnelles en bibliothèque*, *op. cit.*, p. 74-75.

[171] Entretien avec Béatrice Crassous, 19 août 2024.

[172] Entretien avec Pauline Innegraeve, 23 août 2024.

[173] Entretien avec Gaétane Perrault, 19 septembre 2024.

[174] N. Almimoff, *Les structures organisationnelles en bibliothèque*, *op. cit.*, p. 72. L'auteur cite ici les propos d'une collègue conservatrice.

[175] Gilbert de Terssac, « 7. Travail d'organisation et travail de régulation » dans *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, 2003, p. 132.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

type de matériel et un espace dédié ont paru nécessaires. On retrouve ainsi des outils classiques issus des méthodes de pédagogies innovantes (paperboard, post-it etc.), rassemblés parfois dans une mallette de facilitation comme celle constituée par le centre d'Annecy.

Pas non plus d'espace spécifiques si ce n'est des espaces modulables qui permettent, selon l'une des interlocutrices, de « casser un peu le rythme – parce que participatif c'est aussi beaucoup des mouvements, c'est dans l'espace, alors que les réunions c'est très statique »[176]. Le principe général est surtout de soigner l'environnement afin qu'il soit accueillant en termes d'éclairage par exemple : « dans un atelier participatif ça paraît être du détail et en fait en vrai ça participe à l'installation du cadre de travail. Et le cadre de travail c'est vraiment le début de ton atelier, c'est très important. »[177] Le projet mené en collaboratif de restructuration des espaces du Centre de la lecture publique d'Annecy a justement prévu un espace dédié à l'expérimentation et à l'intelligence collective que les agents pratiquent avec les collectivités.

Les outils collaboratifs numériques sont parfois évoqués par les interlocutrices. Utilisés en parallèle des outils matériels cités, notamment lors de séance à distance, il s'agit classiquement de suites logicielles disposant notamment d'agenda partagé ou encore d'outils et de plateformes collaboratifs en ligne (Miro, Klaxoone, etc.). Pour le SCDA d'Angers, l'appropriation de cet espace numérique de collaboration (ici Teams) au quotidien était central pour amener une autre manière de travailler et un partage de l'information au fil de l'eau qui constitue une des conditions du collaboratif.

Si le collaboratif est aussi synonyme d'outils numériques et semble ainsi propice à un déploiement en distanciel, plusieurs interlocutrices ont pourtant souligné les limites du distanciel et l'intérêt d'un collaboratif dont les bénéfices se ressentent en grande majorité en présentiel.

3. LE TEMPS DU COLLABORATIF

Un des reproches auquel on s'attend souvent est celui auquel a fait face l'une des interlocutrices : « Ah, ça prend du temps votre truc ! »[178] Le collaboratif et le participatif sont en effet encore trop souvent perçus comme « une perte de temps »[179]. Or, si cette question de l'évaluation du temps du collaboratif est légitime, elle doit être considérée sous plusieurs aspects : le temps que prend le processus certes, mais aussi la charge de travail et sa répartition ou encore la nature du temps au sein des espaces collaboratifs. Je reviendrai dans une dernière partie sur cette question importante du temps qui est au cœur de l'enjeu de l'évaluation des effets du collaboratif. Je souhaitais ici apporter quelques données factuelles[180] et précisions soulignées par les interlocutrices.

[176] Entretien avec Béatrice Crassous, 19 août 2024.

[177] *Ibid.*

[178] Entretien avec Pauline Innegraeve, 23 août 2024.

[179] N. Almimoff, *Les structures organisationnelles en bibliothèque*, *op. cit.*, p. 73. L'auteur cite ici les propos d'une collègue directrice d'établissement. .

[180] Le tableau analytique indique les durées qui ont été nécessaires pour des démarches collaboratives ou participatives en mode projet mais aussi au quotidien. Pour ces dernières, il s'agit de la durée nécessaire au processus de transformation, quand bien même il s'agit d'une démarche continue.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

Les durées indiquées dans le tableau analytique ci-dessus diffèrent selon que l'on est dans des petites expérimentations locales de types participatives ou quelque chose de plus globale et collaboratif. Le contexte et la maturité des équipes et des organisations est bien évidemment un facteur primordial à prendre en compte et a un impact sur le temps que peut prendre la démarche. L'une des interlocutrices qui a déployé les dispositifs collaboratifs dans différentes organisations a fait le constat d'une imprégnation plus ou moins rapide selon les collectifs.

Mais, pour la majorité des interlocutrices, enclencher une démarche collaborative ou participative demande un investissement de départ qui peut être perçu comme chronophage par rapport à d'autres méthodes traditionnelles de conduite de projet ou de réorganisation. Mais, comme l'explique l'une d'entre elle, non seulement « on commence à comprendre le principe de perdre du temps pour en gagner »[181] mais à mesure que la démarche est assimilée, la répartition du temps est différente. Dans le cas du projet de restructuration des bâtiments du centre d'Annecy, le constat est bien celui de temps collectifs plus nombreux mais en réalité plus productifs. « Il y avait une interrogation sur la fréquence des réunions au projet », explique la cheffe du Centre, « savoir si on allait [être] en capacité de la tenir, parce que du coup, ça faisait beaucoup plus de temps collectif que ce qu'ils avaient avant. Donc, certes, c'est des temps productifs, mais du coup, sur des temps collectifs, ça prend beaucoup plus de temps. Parce qu'on en gagne après derrière, sur la mise en place. Mais le temps n'est pas réparti de la même manière. Donc du coup, c'était savoir quelle a été leur capacité à tenir ce rythme, en fait, de temps collectif par rapport aux agendas. »[182] On comprend donc mieux pourquoi la directrice adjointe du centre d'Annecy a le sentiment final d'un gain de temps bien que cela lui ait demandé plus de temps de préparation. Comparé à d'autres projet de réaménagement qu'elle a connu auparavant, elle a le sentiment d'avoir gagné « des mois et des mois de réunion et de débat sur des détails »[183]. Elle précise : « le timing des ateliers fait que du coup le cadre est posé et que les décisions sont forcément prises » pour conclure « les temps collectifs à mon avis sont beaucoup plus efficients et prennent moins de temps que si c'était sur un format plus classique. »[184]

On le voit ici, il faut distinguer le temps nécessaire aux coordinateurs et facilitateurs du temps passé par les participants. En effet, dans le cas du projet de Lille, les animateurs d'atelier ont passé le double de temps que les contributeurs, durée qui avait été initialement sous-estimée. Mylène Ravereau précise en effet que deux heures d'atelier nécessitent six heures de préparation, même si cela peut aussi dépendre de l'habitude des animateurs.

Enfin, pour l'une des interlocutrices, la question du temps n'est finalement pas pertinente car « si on n'avait pas fait du collaboratif, ça n'aurait pas marché » selon elle[185]. Ce n'est donc pas une question de temps mais bien de résultat.

[181] Entretien avec Gaétane Perrault, 19 septembre 2024.

[182] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

[183] Entretien avec Nathalie Boguet, 08 octobre 2024.

[184] Entretien avec Nathalie Boguet, 08 octobre 2024.

[185] Entretien avec Nathalie Clot, 22 juillet 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

IV. L'ART ET LA DYNAMIQUE DU COLLABORATIF

Au terme de ce chemin, il m'a semblé nécessaire de revenir sur les conditions de réussites, les freins et les points de vigilance soulignés à la fois dans la littérature et par les interlocutrices rencontrées. Qu'est-ce qui fait que cela fonctionne ou au contraire cela dysfonctionne ou fonctionne à demi ? Mais surtout, comment mettre en place une organisation plus collaborative et enclencher une « dynamique de la transformation »[186], afin que cela ne reste pas seulement à l'état d'expérimentation ponctuelle et locale mais vise une transformation durable et cohérente ?

Aboutir à cet « écosystème organisationnel de la discussion »[187] suppose un solide accompagnement et une forte mobilisation des parties prenantes. Cela nécessite aussi d'avoir conscience des déplacements et des transformations culturelles qui s'opèrent au niveau de la perception des rôles de chacun, particulièrement de l'encadrement, déplacements parfois difficiles à opérer mais qui conduisent semble-t-il à une vraie reconquête des rôles de chacun. Enfin, il s'agit de sortir d'une certaine illusion et mythification du collaboratif en prenant le temps d'en évaluer ses effets.

1. LE ROLE DE L'ORGANISATION

Même si ce n'est pas la seule condition de réussite et que ça ne saurait être suffisant, le rôle de l'organisation est le premier point à souligner. C'est bien à ce niveau qu'une partie des conditions de réussites peuvent se jouer.

Soutien et engagement

Transformer une organisation de travail vers du collaboratif suppose bien évidemment un soutien organisationnel afin de déployer les dispositifs sur l'ensemble de l'organisation. Il peut être intéressant de procéder par expérimentations locales dans un premier temps comme le recommandent Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey[188]. Mais il y a aussi un risque à cantonner le collaboratif à ces mêmes îlots, outre le fait de n'en faire qu'un accessoire. Plusieurs exemples détaillés par les interlocutrices témoignent d'expérimentations faites au niveau d'un service ou d'un département qui ont soulevé ainsi plusieurs difficultés et présenté des limites. Certes la preuve par l'exemple peut être utile pour convaincre une direction, avancer « en sous-marin », comme l'explique Pauline Moirez. Mais ce ne peut être une solution durable, principalement en raison des décalages et distorsions que cela peut provoquer avec les autres équipes, voire les conflits et les jalousies qui peuvent survenir : « quand tu montres aussi qu'on peut bosser différemment, d'une façon qui est plus respectueuse de l'humain et plus motivante, tu peux rendre difficile à ceux qui ne travaillent pas comme ça le fait de rester dans leurs conditions de travail. »[189] Un des impacts indirects peut donc être le départ d'agents qui ont expérimenté cette organisation au sein de leur service mais pas au niveau de

[186] T. Weil et A.-S. Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée*, *op. cit.*, p. 14.

[187] M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée*, *op. cit.*, p. 74.

[188] T. Weil et A.-S. Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée*, *op. cit.*, p. 121-122.

[189] Entretien avec Pauline Moirez, 30 août 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

l'organisation. Une fois que l'on a travaillé de cette manière, affirment la majorité des interlocutrices, il est difficile de revenir en arrière.

Le soutien organisationnel se traduit tout d'abord par le déploiement d'une ingénierie adaptée à l'échelle de l'établissement afin de garantir une certaine homogénéité du dispositif et une même compréhension sur l'ensemble de l'organisation. Et c'est une seconde difficulté qui survient. Le travail mené par Pauline Innegraeve au SCD de Lille avec les deux collectifs, celui du CODIR puis celui des agents, comme nous avons pu le voir, a justement essayé de pallier cette difficulté en s'efforçant d'articuler les deux. Au SCD de Paris-Cité, c'est cette limite qui freine encore la transformation vers du collaboratif : les managers qui composent l'encadrement stratégique ont certes eu leur propre accompagnement mais hors de la présence de l'une des deux personnes missionnées pour l'accompagnement au changement qui précise ainsi que « là où la problématique se pose c'est que je ne suis pas certaine que les deux accompagnements soient symétriques et cohérents. »[190]

Sans le soutien de l'organisation, ce passage à une autre échelle, qui demande une autre infrastructure, une mise à disposition d'une ingénierie adaptée, comme nous l'avons vu, ne peut se faire réellement. Comme l'une des interlocutrices nous l'explique : « ça veut dire qu'il faut une information de l'ensemble des managers, des temps d'échange de pratique, pour que chacun s'assure qu'il fonctionne de façon similaire, qu'il ait l'accompagnement dont il a besoin, etc. Et c'est ça, je pense, le problème du passage à l'échelle, c'est qu'il faut que ça marche dans toutes les structures. » Car, « dès que tu passes à une équipe plus grosse, il y a forcément des pôles plus petits. Et comment tu t'assures que ce que tu fais toi à ton niveau, il va être répercuté dans les façons de fonctionner au niveau le plus fin ? C'est quelque chose que Nathalie fait très bien à Angers, mais c'est parce qu'elle a commencé à travailler avec son encadrement avant de commencer à travailler avec les équipes. »[191]

On mesure ici combien le soutien organisationnel est un soutien sur le temps long, un engagement fort sur la durée parce qu'il s'agit de dégager le temps nécessaire et de prendre en compte la charge de travail que cela suppose pour l'ensemble des équipes mais surtout pour ceux qui accompagnent et animent les collectifs. Au SCD de Lille, cette donnée était claire au départ : « On était conscient que ça allait être volumineux mais, là, le directeur a dit en fait aujourd'hui on va choisir ce qu'on va faire pour les quatre années à venir donc investir ce temps-là me semble un faible coût par rapport aux résultats attendus »[192]. Car « si on veut faire du collectif c'est qu'on veut, on a une logique d'intégration. Et donc en fait il faut aussi donner le temps aux gens mais aussi bien dans le CODIR que dans les équipes, c'est pour tout le monde pareil. »[193]

Il s'agit bien évidemment de dégager le temps nécessaire durant le processus, mais aussi pour se former car « il y a d'autant plus besoin d'un travail en transversalité, des temps d'apprenance collective, de groupes de travail transverse, des cercles » : « tu as besoin d'avoir du temps qui est consacré, besoin qu'il soit clair que t'as un 10, 15% de temps chaque semaine pour te former, échanger avec tes pairs, faire de la veille, monter en compétence sur tout un tas de sujet, si tu veux

[190] Entretien avec Louise Béraud-Le Franc, 31 octobre 2024.

[191] Entretien avec Pauline Moirez, 30 août 2024.

[192] Entretien avec Pauline Innegraeve, 23 août 2024.

[193] *Ibid*.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

vraiment faire entreprise après. Donc ça, c'est vraiment une stratégie d'établissement. »[194] Plus concrètement, cela s'est traduit à Lille par une réelle prise en compte de ce temps par les chefs de service qui selon les besoins ont diminué le temps de travail consacré aux tâches courantes au moment du processus. C'était par ailleurs un point d'attention particulier pour la personne qui accompagnait et coordonnait le travail collaboratif.

Ainsi que nous l'avons vu plus haut, l'organisation doit être capable au début de dégager ce temps et d'absorber une certaine charge de travail pour, dans un second temps, aboutir à une autre répartition de cette charge de travail. C'est bien ce qu'a pu expérimenter le SCD d'Angers :

> c'est qu'on a 10 ans de travail avec des ratages mais avec aussi du vrai collaboratif qui a pu se faire, enfin, on a déjà une culture de ça que ce soit dans l'équipe de direction. Ce n'est pas un aboutissement parce que ça fait aussi partie du chemin mais c'est quelque chose quand même de l'ordre d'une volonté d'internaliser le fait de travailler avec les collègues sur le travail, de manière délibérée depuis un certain temps[195].

Enfin, le soutien de l'organisation peut aussi se traduire par une reconnaissance ou une valorisation au niveau individuel et collectif. Dans les cas détaillés par les interlocutrices, il y a encore peu d'établissements qui prennent en compte ceci dans les entretiens professionnels. À Lille, cela faisait partie du « contrat de départ ». De même, la cheffe du centre de la lecture publique d'Annecy explique fixer avec les agents, au moment des entretiens, un objectif individuel « qui intègre ces dimensions du collectif et du fonctionnement en collectif. » C'est, explique-t-elle, « une manière d'aller chercher, en fait, cette compétence-là à travers cet objectif individuel »[196]. Quant à la question de la reconnaissance collective, cela semble encore plus rare. Il existe pourtant des certifications possibles : il s'agit tout d'abord du programme Fonction publique + dont il a déjà été question dans la première partie, mais aussi des prix comme le Grand Prix Livres Hebdo des bibliothèques auquel prévoit de concourir Savoie-Biblio afin de valoriser la démarche d'ateliers en interne et sur les territoires.

Cultiver le droit à l'erreur

Un autre point d'attention qui revient chez les interlocutrices comme dans les travaux sur le sujet porte sur la notion de droit à l'erreur nécessaire à l'expérimentation et à l'intégration progressive d'une telle organisation. Elle concerne tout autant l'ensemble des participants que l'encadrement dont l'exigence de perfection se traduit toutefois différemment. Pour les premiers, ce droit à l'erreur peut parfois sembler incompatible avec une certaine conception du service public et de l'*ethos* du fonctionnaire, comme l'explique l'une des interlocutrices participantes : « je me dis mais non en fait je suis payée avec les deniers de l'État, je ne suis pas là pour tester des trucs moi. Je fais quelque chose, il faut que ça marche et que le service soit efficient de suite »[197]. Pour les seconds, les encadrants, il s'agit davantage de la peur de se tromper : « donc en fait ils étaient très directifs par peur de se tromper » décrit l'une des interlocutrices[198]. Une autre ajoute : « si tu as

[194] Entretien avec Pauline Moirez, 30 août 2024.

[195] Entretien avec Nathalie Clot, 22 juillet 2024.

[196] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

[197] Entretien avec Muriel Fuchs, 08 octobre 2024.

[198] Entretien avec Pauline Moirez, 30 août 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

vraiment trop peur de te planter, tu passes par des consultants et tu leur délègues tout et tu n'apprends pas grand-chose […] dans le processus »[199].

2. INTERNALISER LES COMPETENCES POUR PENSER DES RESSOURCES PERENNES AU PLUS PRES DES SITUATIONS

Nous l'avons vu dans la partie précédente, une démarche participative ou collaborative fait appel à des outils et implique surtout de bien comprendre tous les enjeux de la démarche. On mesure donc ici l'importance d'un accompagnement mais surtout de la formation des équipes à tous les niveaux et de manière plus ou moins poussée selon leurs rôles. Mais au-delà de cela, ce que certaines interlocutrices ont souligné, c'est la nécessité d'internaliser ces compétences pour ne pas subir des méthodes toutes faites et permettre aux équipes de penser des choses au plus près du contexte. La maîtrise de cette ingénierie du collaboratif afin de la déployer dans de bonnes conditions est aussi, pour elles, au cœur des missions des cadres :

> je vois pas mal de mes camarades directeurs, directrices d'établissements qui ont du mal avec cette incertitude. Et là encore, quand tu as pris un consultant, à la fin de la consultance, il faut que ce soit terminé. Et nous, là, c'était vraiment un truc qui était un choix très délibéré de ma part, c'était de dire qu'on doit internaliser ces compétences […]. C'est le cœur de notre travail de cadre. On va se planter, on ne va peut-être pas tout réussir, on ne va peut-être pas tout faire bien, mais on reste maître de notre calendrier et on se forme. On le fait avec les collègues, même si ce n'est pas parfait, on ne plaque pas une méthodologie et on n'a pas une obligation de résultat[200].

De la même manière, Aurélie Bertrand revenant sur son expérience au sein de la Bulle d'Annemasse rappelle qu'il s'agissait ici de proposer « un espace vitrine, un espace d'expérimentation pour ne pas seulement être dans du discours mais être aussi dans du donner à voir et donner à vivre. Pour éviter cette déconnexion qu'on a parfois où on a des personnes qui sont sur du conseil, de l'accompagnement mais qui, en fait, n'ont pas de chair à mettre derrière ». Il fallait expérimenter pour « voir ce que ça donne, pour pouvoir accompagner avec plus de légitimité et puis plus rassurer aussi en fait les autres services dans cette démarche »[201].

Consultance interne et enjeu de recrutement

Cette volonté d'internaliser les compétences est notamment soutenue au niveau ministériel par un même mouvement d'internalisation dont l'objectif est aussi de réduire les dépenses liées au recours aux prestations externes[202]. Je l'ai précisé dans la première partie, l'État met ainsi à disposition des collectifs aguerris aux méthodes de facilitation ou de codéveloppement qui peuvent ainsi jouer le rôle d'intervenants externes. L'option de l'intervenant externe a deux vertus pour nos interlocutrices : « mettre le pied à l'étrier »[203] pour les collectifs encore novices et « faire un pas de côté »[204] pour des personnes aguerries mais soucieuses de prendre du recul. La directrice du SCDA d'Angers explique très bien le bénéfice que cela a pu apporter

[199] Entretien avec Nathalie Clot, 22 juillet 2024.

[200] Entretien avec Nathalie Clot, 22 juillet 2024.

[201] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

[202] https://www.modernisation.gouv.fr/accompagner-les-administrations/agence-de-conseil-interne-de-letat/internaliser-les-competences

[203] Entretien avec Nathalie Clot, 22 juillet 2024.

[204] Entretien avec Pauline Moirez, 30 août 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

pour initier la démarche dans son établissement : « moi je suis extrêmement convaincue de la méthode qu'on a utilisée qui était une méthode assez dure, pour nous, mais qui était une formation aux réunions participatives deux fois deux jours. […] L'accompagnement prenait la forme d'un accompagnement individuel à la préparation de la réunion, d'une supervision de réunion, et du débriefe de la supervision de réunion par un professionnel. C'était un peu cher mais […] tu as un extérieur qui regarde ta réunion et qui la débriefe. »[205] Mais finalement, comme dans l'enquête menée par Nicolas Almimoff en 2020[206], très peu des établissements rencontrés ici ont eu recours à ce type de dispositif.

Alors que Marie-Hélène Koenig estimait en 2018 le recours à des intervenants extérieurs presque « inévitable »[207], ce qui semble se dessiner dans les cas analysés c'est le développement d'une véritable consultance interne, qu'elle soit constituée par une ou deux personnes ou par un collectif à disposition de l'organisation. Elle me semble témoigner d'une certaine une maturité atteinte par ces établissements dont le besoin d'accompagnement n'est plus ponctuel mais bien permanent, d'autant plus dans une démarche de transformation. La consultance interne présente l'avantage d'offrir un vrai accompagnement ciblé notamment au niveau de la direction. Elle contribue à légitimer l'intervention dans les collectifs : « je me sentais totalement légitime pour le faire », explique l'une des interlocutrices, « puisque la position que j'occupais, qui était à l'accompagnement du changement, m'intimait quasiment l'ordre de le faire, c'est-à-dire que si je ne le fais pas moi, personne ne le fera »[208]. Elle permet surtout un suivi sur l'ensemble de la démarche et facilite l'identification et la prévention de ses effets indirects : cette position au sein de l'organisation permet « aussi de continuer à interroger le processus au fil de l'eau, c'est-à-dire de justement s'assurer par des retours réguliers que c'est en train de perdre en efficience, en sens, que globalement ça continue à être un travail intéressant »[209].

Pour plusieurs établissements étudiés ici, la création d'un poste ou d'une mission spécifique est venue en soutien à la démarche de transformation qui intervenait dans le cadre d'une fusion ou d'une réorganisation, sans pour autant donner une coloration participative ou collaborative au départ. Cette coloration peut toutefois être donnée dans la lettre de mission. Cette option présente néanmoins une limite : il s'agit d'un poste temporaire à durée limitée puisque non seulement il accompagne le plus souvent une démarche projet mais surtout, comme l'explique l'une des interlocutrices : « malgré tout, ça demande un souffle qui ne peut pas être éternel. »[210]

L'option de la création d'un collectif semble plus satisfaisante à cet égard. Pour l'exemple assez exceptionnel de la BnF, l'Accolab joue entièrement ce rôle de consultant interne pour l'ensemble de services qui le sollicitent et dans le cadre de projets jugés stratégiques par l'établissement, lourds et qui demandent de l'innovation. Ce collectif de six facilitatrices recrutées sous le mode de la cooptation dispose de 20 % de son temps de travail consacré à cette mission, le reste étant dédié à leurs services respectifs. Dans le cas de NOEMI, il a été décidé de créer en plus une cellule « accompagnement des équipes » composée de 3 facilitatrices issues de

[205] Entretien avec Nathalie Clot, 22 juillet 2024.

[206] N. Almimoff, *Les structures organisationnelles en bibliothèque*, *op. cit.*, p. 81 et suiv.

[207] M.-H. Koenig, *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*, *op. cit.*, p. 238.

[208] Entretien avec Louise Béraud-Le Franc, 31 octobre 2024.

[209] *Ibid.*

[210] Entretien avec Pauline Innegraeve, 23 août 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

l'Accolab dont la cheffe de projet. De la même manière, pour le réaménagement du centre d'Annecy, un groupe de facilitatrices formé par la directrice et nommé GID (Groupe d'intervention à la demande) a été mis en place. Ces exemples rejoignent ce qu'on peut trouver ailleurs sous la forme d'équipes dédiées aux EDT (Espaces de discussion sur le travail) dont l'objectif sont de reprendre les missions d'accompagnements qui étaient auparavant prises en charge par des chercheurs-intervenants lors d'une première phase d'expérimentation[211].

Enfin, dans quelle mesure la dimension collaborative peut-elle être un critère de choix d'un manager ou d'un collaborateur ? Pour l'une des équipes rencontrées, cette question de recrutement est devenue un sujet à aborder lors de l'entretien d'un futur agent, un sujet à prendre en compte afin de ne pas mettre en difficulté un collectif organisé en collaboratif. De même que pour les managers, il ne s'agit pas tant de recruter des personnes formées voire sensibilisées, mais plutôt capables d'être suffisamment ouvertes face à un autre type d'organisation.

Formation et capitalisation

La formation de l'ensemble des agents est une autres des conditions qui permettent de garantir la pérennité et la robustesse du dispositif[212]. Il y a, en effet, une fragilité soulignée par plusieurs interlocutrices dans le fait qu'actuellement, dans leurs établissements, bien souvent cela repose sur une ou quelques personnes motrices dont le départ peut remettre en cause la démarche. Certaines d'entre elles se sont ainsi efforcées de ne pas faire porter le dispositif sur une seule personne : « l'objectif c'était que le concept soit plus fort que le fait que je le porte »[213]. Le signe de réussite est donc aussi l'essaimage, l'appropriation par les équipes des méthodes et outils qui les reprennent à leurs comptes dans leurs interactions avec d'autres collègues.

Il est possible de déployer une formation sur l'ensemble des équipes comme dans le cas du centre de la lecture publique d'Annecy. La directrice de Savoie-Biblio, formée elle-même à la méthode, propose ainsi une introduction aux outils d'intelligence collective à tous les agents de la structure. Ainsi, sur les soixante agents, deux tiers d'entre eux l'ont suivi. De même, et parallèlement à l'accompagnement spécifique des cadres décrit ci-dessus, le SCDA d'Angers a proposé une formation UX en 2022 à l'ensemble des agents dont l'objectif était « d'équiper les gens sur des méthodes où au lieu d'être uniquement dans une salle de réunion on repasse régulièrement au terrain pour ne pas discuter que sur des idées »[214]. Ici, dix-huit personnes y ont participé sur cinquante agents.

Outre les formations et accompagnements ciblés que permet la consultance interne, les communautés de pratiques et les cercles d'échanges sont aussi incontournables pour monter en compétences mais aussi pour nourrir une pratique, quelle que soit sa position dans la hiérarchie : « cela crée un tissu en fait, tout ça crée un tissu autour de l'innovation publique, des innovations managériales, des innovations d'organisation qui continuent à venir nourrir la machine »[215]. Car, comme le précise l'une des interlocutrices : « mais en vrai ce qui vraiment

[211] M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée*, *op. cit.*, p. 171.

[212] Sans prétendre à l'exhaustivité, je propose en annexe quelque ressources et formations disponibles actuellement dont certaines ont déjà été signalées par Florine Jaosidy.

[213] Entretien avec Pauline Innegraeve, 23 août 2024.

[214] Entretien avec Nathalie Clot, 22 juillet 2024.

[215] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

fonctionne le mieux, qui va tenir tout ça et qui va faire en sorte que ça fonctionne, c'est la solidarité entre nous. C'est le fait de ne pas être seul sur un truc, de ne pas être laissé pour compte »[216]. Pauline Moirez décrit elle aussi une dynamique propre aux organisations apprenantes en soulignant l'importance du collectif et des échanges entre pairs, au-delà de la formation initiale :

> c'est la montée en compétence, c'est l'apprenance collective, c'est pouvoir avoir des retours d'expérience croisée, c'est pouvoir avoir des temps où tu parles de tes erreurs pour pouvoir essayer de voir avec les autres comment tu aurais pu faire différemment, ce que tu as pu comprendre, etc. Donc de vraiment continuer à apprendre tout au long de la pratique. Ce n'est pas spécifique [au collaboratif], mais je pense que dans le management, on devrait tous avoir des séances de codev tout le temps, en fait. C'est vital pour apprendre ce qu'on fait bien et apprendre aussi ce qu'on ne fait pas bien.[217]

Parallèlement, certains établissements se sont aussi engagés dans une démarche de capitalisation interne. Dans le cas de Lille, l'ensemble de la démarche et la méthode ont été répertoriées et décrites pouvant ainsi servir d'aide méthodologique voire même de comparatif. Dans le cas de Savoie-Biblio, la constitution d'une base de connaissance a pour objectif de consolider la démarche et de l'unifier sur l'ensemble du réseau à cheval sur deux départements. Cette base est notamment constituée d'ouvrages, d'outils, de matériel et de fiches d'ateliers à mettre en place dont l'harmonisation a été confiée à la directrice du centre d'Annecy[218].

Enfin, la question de la formation initiale, si elle est peu abordée par les interlocutrices, est néanmoins présente en creux. Pour celles qui ont détaillé leur parcours, on constate le poids prépondérant de la formation continue et de l'auto-formation et s'il y a eu à un moment donné une première sensibilisation à la démarche, elle s'est faite par les rencontres ou au gré de postes. La formation initiale peut pourtant jouer un rôle dans cette sensibilisation et cette ouverture à d'autres pratiques managériales. Faire entrer la question du dialogue dans les formations de managers peut surtout contribuer, comme l'explique Mathieu Detchessahar, à sortir d'une perspective techniciste et instrumentale de ce type d'enseignement :

> Si la formation au management se limite à un empilement de cours techniques présentant les instruments utilisés par les différents experts de l'organisation (contrôle de gestion, logistique, qualité, SI, RH, marketing…), il est fort probable que la perspective techniciste domine et que les futurs manageurs se vivent avant tout comme des concepteurs d'outils ou de dispositifs auxquels il faudra faire adhérer les salariés. […] Tant que l'approche dialogique des organisations ne trouvera pas place dans la formation des manageurs, les futurs dirigeants ne seront pas intellectuellement équipés pour promouvoir et soutenir l'ouverture d'espaces de discussion dans les organisations et comprendre que les équipements technique et éthique de ces espaces sont au cœur de la performance.[219]

Il s'agit selon lui de « faire de la place dans les programmes d'enseignement aux sciences du travail (ergonomie, psychologie, sociologie ou philosophie du travail…) qui sont les disciplines qui servent de fondement à l'approche dialogique des organisations. »[220] Si donc l'ENSSIB et l'INET ont introduit des pratiques participatives dans leurs cursus, on l'a vu ici, ce n'est pas tant une question d'outils

[216] Entretien avec Béatrice Crassous, 19 août 2024.

[217] Entretien avec Pauline Moirez, 30 août 2024.

[218] Entretien avec Nathalie Boguet, 08 octobre 2024.

[219] M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée*, *op. cit.*, p. 92.

[220] *Ibid.*

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

que d'orientation de ceux-ci. Afin d'éviter de faire des pratiques collaboratives une simple technique pour faire mieux accepter le changement aux collaborateurs, il faut des intervenants qui soient à même de mettre en débat nos organisations et d'ouvrir vers d'autres pratiques managériales et surtout vers d'autres postures du cadre. Des intervenants qui ont aussi expérimenté et pensé des solutions spécifiques au sein de leurs établissements.

3. LA CAPACITE A COLLABORER DU MANAGEMENT SUPERIEUR ET LA SUBSIDIARITE

L'autre point dont il faut avoir conscience, c'est le travail qui peut être nécessaire à mener au niveau de l'encadrement, à commencer par l'encadrement supérieur. En effet, plusieurs difficultés peuvent survenir à cet endroit, difficultés bien identifiées par la littérature sur le sujet et qui tiennent aux questions de l'autorité et à la perte d'un monopole sur l'organisation du travail que viennent remettre en question les espaces de discussion sur le travail.

Comme je l'ai déjà précisé, un travail spécifique a parfois été mené avec le collectif de la direction d'un établissement, le plus souvent en amont comme pour les cas de Lille ou d'Angers par exemple. Ce travail peut porter sur plusieurs choses. Pour Lille, il a fallu déjà reformer un collectif et penser le pilotage du projet en collectif :

> on a d'abord eu ce travail sur le CODIR où on n'a pas abouti à une stratégie parce que ce n'était pas possible sans avoir cette notion collective. Donc sans collectif pas de projet collectif en fait non plus. Après ça peut être la volonté d'une seule personne mais du coup il faut que ça soit porté par une seule personne. Et là la particularité aussi de ce projet c'est que, certes, moi j'ai proposé des outils, des méthodologies, mais derrière l'idée c'était aussi que ça soit déjà porté par un collectif qui, là, était le comité de direction, soit une quinzaine de personnes.[221]

C'est aussi du côté du management supérieur que s'opère le travail sur le périmètre car une des conditions de réussite de la démarche est, pour ce collectif et pour le chef d'établissement, d'être « au clair sur [leurs] capacités, [leurs] attentes et l'espace qu'il[s] entend[ent] allouer à la concertation »[222]. Certaines interlocutrices ont pu ainsi nous décrire des situations de rétro-pédalage de la direction du fait d'une méconnaissance des conséquences d'une réelle démarche collaborative et participative. C'est notamment ce que souligne l'une des participantes : « il faut être très très sincère et accepter en tant que manager […] de laisser sa position. Je pense que le travail est plus compliqué pour le manager, il faut déléguer son pouvoir entièrement […]. Et si le manager n'est pas prêt à ça, il ne faut pas y aller. Ou on est prêt à lâcher son pouvoir ou on ne l'est pas, mais il faut être sincère. Et pourquoi pas ne pas le lâcher, mais il ne faut pas faire croire que. »[223]

Il y a pour la directrice du SCDA d'Angers une notion d'incertitudes avec laquelle il faut savoir composer : « c'est un truc assez désarmant à faire, mais quand tu le fais avec sincérité, ce n'est pas inintéressant. […] si tu n'es pas prêt à accepter qu'il sorte des choses que tu n'as pas déjà pensées, ne fais pas ça. Ne fais ça que quand tu es prêt à endosser des décisions que tu n'aurais pas prises seul. Mais que

[221] Entretien avec Pauline Innegraeve, 23 août 2024.

[222] T. Weil et A.-S. Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée*, *op. cit.*, p. 120.

[223] Entretien avec Muriel Fuchs, 08 octobre 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

par contre, tu les endosses. »[224] Aurélie Bertrand fait de cette acceptation de l'incertitude une condition de réussite du collaboratif : « Si vous savez déjà là où vous voulez aboutir, vous ne pouvez pas mettre la question dans le collectif et construire en collectif. »[225]

La description que donne Pauline Innegraeve sur la nature du travail qui a été conduit à Lille sur le collectif du CODIR témoigne aussi d'un effort pour sortir d'une logique uniquement hiérarchique : « je les avais obligés à sortir complètement de leur schéma par rapport à leur service, leur département et donc ils avaient été obligés de travailler vraiment en prenant de la hauteur, donc en multipliant les points de vue pour pouvoir après proposer quelque chose qui soit compréhensible par la majorité »[226].

Par conséquent, le travail semble surtout être celui d'une acculturation et d'un apprentissage concret non pas tant du transversal et de la délégation, mais plutôt de la subsidiarité, notion convoquée dans la littérature sur le sujet comme par certaines interlocutrices. À la différence d'une autorité centralisatrice et délégatrice où « une part d'autonomie plus ou moins grande [est confiée] aux échelons inférieurs dans la réalisation de la tâche », « l'esprit de l'autorité subsidiaire consiste à suppléer les limites des groupes inférieurs tout en respectant leur autonomie dans les domaines dans lesquels ils peuvent agir par eux-mêmes. Dans cette perspective, "l'autorité ne doit s'exercer que pour pallier les insuffisances d'une autorité plus petite" » ; « une part de la légitimité du niveau hiérarchique supérieur vient de sa capacité à entendre ces besoins et à construire en conséquence des réponses et du soutien. »[227] C'est en effet ce que résume Aurélie Bertrand concernant le fonctionnement qu'elle a connu à la Bulle d'Annemasse dont elle était alors responsable. L'équipe faisait appel à elle lorsqu'elle « ne s'estimait pas en capacité de prendre la décision, de répondre, ou parce que moi, j'avais mis un point de vigilance […] [sur] des choses assez ponctuelles. Donc tout rentrait au niveau de l'équipe et c'est l'équipe qui décidait s'il fallait ou pas venir me chercher sur les éléments. » La situation qu'elle connait au centre d'Annecy n'a pas encore atteint ce niveau de maturité car, comme elle l'explique, « je reste la porte d'entrée et c'est moi qui remets dans le collectif les éléments en majorité ou alors en interne, mais tout ce qui vient de l'extérieur arrive par moi. »[228] Mais progressivement, en « faisant éprouver ces nouveaux modes d'exercice de l'autorité au sein de dispositifs qui les incarnent »[229], le management supérieur s'acculture à cette autre autorité, comme dans le cas du SCDA d'Angers et « on ne passe plus par la direction et les choses ne se passent pas si mal » conclut la directrice[230].

Ce mode d'exercice de l'autorité semble d'autant plus important actuellement pour la cheffe du centre d'Annecy car l'« on part dans un monde de plus en plus incertain […] et si on n'est pas en capacité de s'ajuster sans passer systématiquement par une responsable ça devient compliqué et y compris en termes de qualité de service rendu derrière aux bibliothèques ». La démarche initiée à Annecy permet

[224] Entretien avec Nathalie Clot, 22 juillet 2024.

[225] Aurélie Bertrand et Jean-Baptiste Vaisman, « Bibliogrill : une bibliothèque sans chef, c'est possible ? » [en ligne]. Bpi, 12 avril 2022. Disponible à l'adresse : https://pro.bpi.fr/ark:/34201/tx10044516t

[226] Entretien avec Pauline Innegraeve, 23 août 2024.

[227] M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée*, *op. cit.*, p. 88. L'auteur cite ici Chantal Delsol dans son ouvrage sur l'État subsidiaire.

[228] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

[229] M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée*, *op. cit.*, p. 87.

[230] Entretien avec Nathalie Clot, 22 juillet 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

certes de « gagner en souplesse, en agilité » mais surtout de s'affranchir en partie de « cette organisation très pyramidale [qui] est aussi gourmande en RH. »[231]

4. CE QUE LE COLLABORATIF FAIT AU ROLE DU MANAGEMENT INTERMEDIAIRE

« Qu'est-ce que j'amène comme valeur sur le service ? »[232] est pour l'une des interlocutrices une question centrale qui peut se poser alors au manager dans ce type de démarche. Confronté au collaboratif, le management intermédiaire est amené à questionner son positionnement et à reconstruire un *ethos*, de manière consciente ou inconsciente. C'est ce que les entretiens ont également permis de mesurer.

Entre absence et présence hiérarchique

La place du management intermédiaire et la présence de l'autorité hiérarchique ne vont pas de soi dans les pratiques collaboratives et les nouvelles organisations du travail. Dans le cas du mouvement des entreprises libérées, nous avions pu voir que le rôle du management intermédiaire pouvait être menacé du fait de son effacement ou de son contournement. Les travaux des sciences sociales témoignent quant à eux d'une différence de pratiques sur cette question particulièrement entre les équipes d'Yves Clot et de Mathieu Detchessahar.

En effet, la position défendue par Clot est plutôt celle d'un effacement, d'un affranchissement « dans un premier temps, de la présence hiérarchique, que ce soit pour faire vivre le collectif en situation ordinaire ou dans le dialogue lui-même. La responsabilisation collective est à ce prix, même si elle mérite d'être "équipée" ». Pour lui, c'est d'abord « dirigeants et dirigés [qui doivent faire] l'expérience entre eux de "vertus de la dépendance assumée" pour s'attaquer ensemble aux problèmes les plus ordinaires. » Le risque d'un collectif animé par l'encadrement, « même sans malveillance », c'est celui « d'un formatage des échanges » : mieux vaut donc selon lui, « que des institutions dédiées garantissent aux collectifs de première ligne la possibilité de délibérer sur l'agenda organisationnel d'abord entre pairs, pour préparer la confrontation à instruire ensuite avec l'encadrement. »[233] La démarche d'Yves Clot et de son équipe n'est pourtant pas antihiérarchique car elle vise aussi à redonner justement du sens au travail et aux activités hiérarchiques et à « mieux définir les contenus du travail hiérarchique ». Mais « plutôt que de se focaliser sur l'idée convenue de "faire remonter les problèmes", au risque de ne pas toujours pouvoir leur donner de suites, mieux vaut faire descendre l'organisation sur les problèmes pour les résoudre. Ce qui s'offre là est donc la possibilité d'un authentique travail d'organisation »[234].

Pour Mathieu Detchessahar, le management intermédiaire est au cœur du dispositif fondamentalement politique de la discussion sur le travail, pour deux raisons. D'abord pour une raison institutionnelle, puisque du fait de la délégation d'une partie de l'autorité et de la responsabilité, le cadre demeure comptable de l'activité dans nos organisations modernes. Par conséquent, « une ingénierie de la

[231] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

[232] *Ibid.*

[233] Y. Clot, A. Bonnemain et M. Zittoun, *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, *op. cit.*, p. 50-52.

[234] *Ibid.*, p. 84.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

discussion qui ne mettrait pas le management au cœur du dispositif risque fort de faire long feu une fois confronté aux réalités institutionnelles de l'organisation. »[235] La seconde raison est psychosociale et liée à la dynamique des processus de discussion. Les participants font inévitablement face à des freins organisationnels et à un certain nombre de difficultés décrites ci-dessous qui risquent à terme d'épuiser le processus et de déchirer les équipes. Sans nier le besoin d'espaces de communication en dehors de la présence managériale qui peuvent être des « lieux de construction de l'opinion de l'équipe en vue d'alimenter un espace de discussion au sens fort », Mathieu Detchessahar affirme toutefois que « le manageur doit être en position d'assumer ce rôle de soutien et d'animation de la discussion, de se positionner comme le régulateur du travail de régulation. »[236]

Pour cela, il est important selon lui de « désempêcher » les cadres intermédiaires, de le « réinstaller au cœur de [leur] fonction l'activité de régulation et de soutien au travail réel »[237], alors qu'ils sont souvent monopolisés par les activités administratives et gestionnaires. Cela suppose, comme pour l'encadrement supérieur et l'ensemble des participants, un travail d'accompagnement et d'outillage qui, pour Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey, ne doit pas être sous-estimé sous peine de nourrir chez les cadres un sentiment de délaissement et une impression de contournement des corps intermédiaires[238]. Nous avons pu le voir, dans certains des cas étudiés, les encadrants étaient impliqués dans les actions de formation aux méthodes collaboratives et bénéficiaient de l'ouverture d'espace tels que des communautés de pratiques. Pour Mathieu Detchessahar, il peut aussi être nécessaire de revoir leurs fiches de postes et leurs agendas pour en limiter les tâches de *reporting* par exemple, pour redéfinir leurs périmètres managériaux ou encore redistribuer des tâches connexes. Enfin et surtout, il s'agit de « reconstruire le pouvoir local de décision du manageur de proximité » c'est-à-dire de lui permettre de « disposer à son niveau d'une partie au moins des moyens de réponses » aux difficultés soulevées par les collectifs, ce qui implique aussi un rôle à jouer dans la nécessaire articulation des espaces de discussion locaux avec le niveau supérieur[239].

Cela est d'autant plus important que l'impulsion vient actuellement des managers car ce sont souvent eux qui sont les « porteurs de la transformation »[240]. C'est le constat fait par l'une des interlocutrices :

> Alors, l'avantage, c'est que c'est effectivement à notre échelle où on peut impulser ça. Quand on n'est pas en responsabilité d'une équipe, c'est compliqué quand même d'aller impulser ces méthodes-là par le bas, on ne va pas se cacher. Enfin, ça remet en question quand même la posture du manager pas mal. Donc, quand ça vient par le bas, c'est plus compliqué. Donc, par le haut, c'est plus facile d'aller diffuser ces méthodes-là.[241]

Le cadre comme tiers/consultant et porteur de décision

Dans les discours de la plupart des interlocutrices décideuses, l'image du manager oscille entre deux représentations qui témoignent bien de cette tension

[235] M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée*, *op. cit.*, p. 69.

[236] *Ibid.*, p. 70.

[237] *Ibid.*, p. 71.

[238] T. Weil et A.-S. Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée*, *op. cit.*, p. 112.

[239] M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée*, *op. cit.*, p. 71.

[240] T. Weil et A.-S. Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée*, *op. cit.*, p. 99.

[241] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

concernant le rôle de l'encadrement dans la démarche collaborative : celle du tiers facilitateur et celle de l'encadrant porteur de décision du collectif.

La posture du facilitateur dans laquelle beaucoup d'interlocutrices se reconnaissent relève d'une « logique de tiers » comme l'explique Pauline Innegraeve : le tiers facilitateur ou même le consultant interne anime les collectifs mais ne participe pas et n'a pas, ou peu, de lien hiérarchique avec eux : « on ne participe pas au processus parce qu'on l'accompagne »[242]. Ce rôle de facilitateur n'est pas propre au cadre puisque n'importe quelle personne formée aux méthodes peut être amenée à endosser ce rôle. Mais il peut être difficile à endosser pour un cadre ou un expert qui a l'habitude de donner son avis[243]. La difficulté se situe aussi dans le fait d'avoir « un pied dehors, un pied dedans » particulièrement lorsque l'on joue le rôle de consultant interne, ce qui peut parfois provoquer des effets collatéraux comme celui d'être « gommée du processus »[244]. Je l'ai souligné plus haut, ce rôle de tiers ou de consultant interne qui s'inscrit souvent dans une logique projet n'a qu'un temps : « je pense que la contribution principale c'est vraiment de mettre en place ce truc et de le penser, quitte à un moment à lâcher un peu... »[245].

Cette posture du facilitateur n'est pas absente de la seconde posture mise en valeur par certaines interlocutrices, celle du cadre hiérarchique au milieu du collectif, qui prend place dans une gestion collaborative plus quotidienne. Si les deux rôles, celui d'animation des collectifs et de soutien managérial ne sont pas opposés et peuvent se combiner, il y a toutefois une difficulté pour certaines interlocutrices à appréhender les deux. Car il y a bien un inconfort à endosser la double casquette : « on ne peut pas être manager et complètement facilitateur, ce n'est pas vrai. Mais on peut quand même faire un pas de recul pour laisser plus d'espace à l'équipe. »[246] Pour la cheffe de projet NOEMI, elle-même facilitatrice depuis de nombreuses années, « il y a quand même une différence entre être facilitateur et être manager facilitateur ». Il y aurait donc pour elle finalement « deux formes de facilitation » : la facilitation comme on la connaît sans lien hiérarchique et ce qu'elle nomme « la facilitation quotidienne »[247].

Dans ce cadre de facilitation au quotidien, le rôle de l'encadrant hiérarchique est pour certaines celui du porteur de décision :

> pour moi, le rôle du manager, ce n'est pas forcément celui de décider. Par contre, c'est celui d'assumer la responsabilité des décisions. Parce que c'est de sa responsabilité d'avoir mis en place les bons outils avec les bonnes personnes pour que la bonne décision soit prise. Ou en tout cas, la meilleure décision possible soit prise. Ça, c'est sa responsabilité. C'est la structuration, c'est vraiment avoir créé les conditions qui permettent l'émergence de la meilleure décision possible.[248]

Ainsi, « le cadre responsable est garant de la mise en œuvre des solutions adoptées par le collectif. Il doit veiller à leur application par ses collaborateurs, les appliquer lui-même, et les défendre au besoin devant son propre responsable. »[249] Dans ce contexte, il est confronté à la même difficulté que l'autorité supérieure, celle de

[242] Entretien avec Pauline Innegraeve, 23 août 2024.

[243] Entretien avec Béatrice Crassous, 19 août 2024.

[244] Entretien avec Pauline Innegraeve, 23 août 2024.

[245] Entretien avec Mylène Ravereau, 21 août 2024.

[246] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

[247] Entretien avec Béatrice Crassous, 19 août 2024.

[248] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

[249] Jean-Didier Moneyron, « Quand la qualité du dialogue sur le travail influence la coopération : quatre situations types », dans M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée*, *op. cit.*, p. 154.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

respecter les décisions collectives. Les facilitatrices de l'Accolab rappellent souvent ce principe fondamental au commanditaire chef d'équipe qui a fait appel à elles : « vous allez avoir une matière [qui] va peut-être pas vous arranger mais vous allez travailler avec et vous allez aller porter par exemple quand il y a des décisions à prendre et donc des propositions à faire au Copil vous allez porter toutes les propositions même celles qui ne vous plaisent pas »[250]. Le « manager facilitateur » doit donc être cohérent mais aussi trouver l'équilibre entre des phases collaboratives et d'autres plus traditionnelles et directives : « et là aussi où il faut qu'il soit cohérent ce manager facilitateur c'est qu'une fois que le groupe a parlé : le groupe a parlé. Donc c'est une posture à travailler et c'est aussi une mesure à avoir parce que tout ne doit pas être participatif. »[251] Pour la directrice adjointe du centre d'Annecy, s'agit en effet pour elle « en tant que manager […] de quand même trouver un équilibre entre les moments où on doit être dans le directif et dans un cadre précis et respecté et le moment où le participatif peut être mis en place. »[252]

5. LA MONTEE EN AUTONOMIE DES AGENTS ET LA COLLEGIALITE

Un des apports des entretiens que j'ai pu mener avec quelques participantes a été de toucher du doigt une partie des enjeux qui se jouaient pour elles dans la mise en place d'une démarche collaborative et de corroborer les divers freins identifiés par la littérature sur le sujet. Car la « montée en autonomie » des agents n'est pas sans poser quelques difficultés dont il faut avoir conscience[253].

Au même titre que les managers, il s'agit avant tout de les mettre en capacité de discuter et de décider et ainsi de les désempêcher. Si une ingénierie, une organisation et des outils sont là pour soutenir la discussion ainsi que je l'ai précisé dans la partie précédente, des freins sociaux et psychologiques sont à prendre en compte. Ils ne sont toutefois pas nécessairement les mêmes que pour l'encadrement. Pour discuter il faut déjà s'y sentir autorisé par l'organisation et que sa parole ait une valeur. Or, à l'écoute de certaines participantes, ce sentiment était loin d'être totalement intériorisé : « mais pour être tout à fait franche, c'est pas du tout un truc [le collaboratif] qui me paraissait intéressant, par rapport à moi, en me disant "mais moi, je n'ai rien à dire" »[254]. Si plusieurs d'entre elles attribuent ce « sentiment d'illégitimité »[255] à une éducation ou un caractère, on peut aussi se demander dans quelle mesure cela n'accompagne pas aussi la désaffection progressive de l'exercice du droit d'expression[256]. Une méfiance légitime vis-à-vis du participatif et du collaboratif instrumentalisés persiste même lorsque l'expérience est positive : « Après, bon, ce n'est peut-être pas forcément pris en compte, mais la démarche est là d'entendre ce qu'on a à dire. »[257] À la différence de managers qui peuvent y voir ici des limites naturelles à l'exercice justifiant d'y avoir recours de manière

[250] Entretien avec Gaétane Perrault, 19 septembre 2024.

[251] Entretien avec Béatrice Crassous, 19 août 2024.

[252] Entretien avec Nathalie Boguet, 08 octobre 2024.

[253] Sur les quatre types de coûts pour les participants (coûts cognitifs, politiques, sociaux et de responsabilisation) voir M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée*, *op. cit.*, p. 57-58.

[254] Entretien avec Muriel Fuchs, 08 octobre 2024.

[255] Entretien avec Marie Durif, 01 octobre 2024.

[256] Y. Clot, A. Bonnemain et M. Zittoun, *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, *op. cit.*, p. 62.

[257] Entretien avec Marie Durif, 01 octobre 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

limitée[258], les interlocutrices montrent au contraire que c'est en s'attaquant aussi à ces freins que l'on pourra réellement transformer nos organisations. Comme l'explique l'une d'entre elles, « on met sur l'exercice la difficulté à tenir, à changer de position, à ne plus être le chef »[259], je rajouterais, la difficulté à travailler sur ces freins parfois personnels mais surtout organisationnels.

Par ailleurs, il y a chez certaines participantes comme chez les managers une vision traditionnelle des rôles au sein d'une organisation. L'une d'entre elle décrit sa posture initiale avant que la démarche vienne la remettre en question : « je suis cadre B, ça me va très bien, ma hiérarchie me dit quoi faire, ça me va très bien. » Il s'agissait donc pour elle de se détacher d'un certain ordre social intériorisé : « je trouvais que mes cadres étaient tout à fait sains et clairs et j'avais l'info dont j'avais besoin pour travailler, pour avancer, je n'étais pas en difficulté… Je trouvais même que cette méthodologie de travail, moi, elle allait me complexifier le truc, elle allait me mettre en difficulté, me mettre devant le groupe, je ne pensais pas… Voilà, c'était vraiment un truc à enclencher pour moi »[260]. Cela est d'autant plus difficile que les méthodes de travail collaboratives viennent aussi remettre en cause une conception traditionnelle du travail : « j'ai eu du mal à me lâcher là-dedans, à accepter cette posture aussi, c'était rigolo, c'était chouette, mais quand même, voilà, toujours un peu sur mes gardes, quand même, c'est-à-dire, est-ce que je travaille vraiment ? »[261] Sa collègue décrit bien comment l'encadrement peut être capacitant dans une situation où il s'agit d'animer soi-même un collectif : « justement, Aurélie, à chaque fois qu'on fait une réunion, elle demande s'il y a quelqu'un qui veut prendre ce rôle-là, et c'est vrai qu'il n'y a pas grand monde qui veut bien l'endosser, quoi. Mais ça, c'est une histoire de caractère aussi, et puis, j'allais dire de posture, mais, justement, grâce à Aurélie, on peut se mettre, quelle que soit votre posture, en fait. C'est ça qui est bien dans la démarche. »[262] Mylène Ravereau reconnaît qu'il faut oser dire les choses mais aussi savoir accompagner cette prise de parole : « je pense qu'il faut avoir des gens qui sont, je ne dirais pas forcément volontaires, parce que ce n'est pas forcément le cas, mais des gens qui osent dire des choses quoi. […] Alors peut-être qu'il faut les amener à ça mais je pense que sur la nature de l'équipe c'est quand même mieux si on a un vrai dialogue qui est déjà instauré »[263].

Cet accompagnement est donc tout autant celui de personnes qui se sentent en incapacité que de personnes au contraire revendicatives, ainsi que l'explique la directrice adjointe du centre d'Annecy : « ce sont elles-mêmes qui trouvent les solutions parce qu'elles sont dans la revendication mais proposent jamais donc du coup on essaye de les renvoyer, enfin j'essaye de les renvoyer, à leur revendication mais en les faisant accoucher elles-mêmes de solutions »[264].

Si l'autorité doit faire l'apprentissage de la subsidiarité dans ce type de dispositifs, les collaborateurs eux doivent apprendre un nouveau mode de prise de décision qui se rapproche davantage de la collégialité[265]. « Alors, en petit groupe, au

[258] Voir notamment les entretiens de certains managers décrits dans N. Almimoff, *Les structures organisationnelles en bibliothèque*, *op. cit.*, p. 72-73.

[259] Entretien avec Gaétane Perrault, 19 septembre 2024.

[260] Entretien avec Muriel Fuchs, 08 octobre 2024.

[261] *Ibid.*

[262] Entretien avec Marie Durif, 01 octobre 2024.

[263] Entretien avec Mylène Ravereau, 21 août 2024.

[264] Entretien avec Nathalie Boguet, 08 octobre 2024.

[265] Voir notamment M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée*, *op. cit.*, p. 84 et suiv. Une décision, explique-t-il, « est dite collégiale lorsqu'elle est le fruit d'une délibération entre personnes d'égale dignité et regroupées en un groupe stable ».

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

final, c'était collégial »[266], explique l'une des participantes de Lille ; malgré les difficultés à choisir, à trier et rassembler les idées, la décision a pu se prendre grâce aussi aux outils mis en place. La décision n'est pas le fait d'une personne mais bien d'un collectif : « c'est avec le groupe entier qu'on a rendu notre copie […] avec les recommandations. […] Mais c'est un travail de tout le monde, ce n'est pas que moi en particulier, en fait »[267].

Enfin, l'un des dangers bien identifiés dans la littérature sur le sujet tient aussi à un déséquilibre dans l'articulation du groupe et de l'individu car « l'autonomie du groupe ne doit pas se traduire par l'asservissement des individus »[268]. L'appréhension des équipes d'Annecy face au collaboratif tenait aussi à cela : « ils n'étaient pas inquiets sur le plan humain, ils étaient plutôt inquiets sur "ouh là-là, est-ce qu'on ne va pas se retrouver tout seul, à devoir tout faire, tout décider ?" Ils avaient plus cette appréhension-là, de se dire : "Ok, c'est bien, elle met beaucoup de collectif, mais à un moment donné, j'ai aussi besoin de quelqu'un qui soit là, en fait, pour moi". »[269] Comme le rappelle l'une des interlocutrices, il faut certes soigner le collectif mais aussi l'individu en maintenant des temps individuels : « je pense que je n'ai pas assez pris soin de l'équipe, j'aurais dû faire des rétro plus régulières, voire des points individuels, parce que ça, ça peut aussi manquer. À force de vouloir faire que du collectif, on oublie de soigner l'individuel. »[270] C'est aussi dans ces temps individuels qu'une place pourra être faite aux oppositions et aux doutes. Car il est également important de maintenir un espace et de prendre soin des « objecteurs », c'est-à-dire, « ceux qui ne souhaitent pas accéder à davantage d'autonomie pour diverses raisons » : « la qualité d'une transformation se mesure aussi au traitement qui [leur] sera réservé »[271].

6. MESURER LES EFFETS DU COLLABORATIF

Point très peu abordé dans une grande partie de la littérature managériale, la difficile question de l'évaluation des résultats, positifs et négatifs, mais surtout des effets sur les collectifs, notamment indirects et non prévus, doit pourtant être au cœur d'une démarche de transformation réussie et réfléchie. C'est d'autant plus important que, comme je l'ai dit dans la première partie de ce travail, il y a des effets contradictoires et délétères que les sciences sociales s'efforcent de mettre à jour. Si, comme l'explique l'une des interlocutrices, « on a beaucoup de gens qui disent voilà ce que j'ai voulu faire, et voilà comment éventuellement j'ai procédé, et on a peu ce que ça a généré chez l'autre, et ça, c'est aussi important, et sur la dimension efficacité au travail certes, mais aussi sur la dimension émotionnelle et humaine que ça génère en face et qui est à prendre en compte. »[272] Il s'agit donc de distinguer les résultats d'ordre opérationnel et organisationnel, en termes d'efficacité par exemple, qui sont en partie quantifiables, des effets d'ordre psychosociaux et relevant davantage des conditions de travail qui demandent une approche spécifique. Si les interlocutrices parlent volontiers des premiers, les seconds sont plus difficiles à atteindre dans le

[266] Entretien avec Marie XXX, 25 novembre 2024.

[267] Entretien avec Marie Durif, 01 octobre 2024.

[268] T. Weil et A.-S. Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée*, *op. cit.*, p. 83.

[269] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

[270] Entretien avec Pauline Moirez, 30 août 2024.

[271] T. Weil et A.-S. Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée*, *op. cit.*, p. 13, voir également p. 82-83.

[272] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

cadre des entretiens que j'ai menés. Quelques éléments ont toutefois émergé des discussions.

Bilan des cas rencontrés

Si côté décideuses, elles apparaissaient déjà convaincues par la démarche, elles ont pu toutefois souligner quelques effets constatés sur les collectifs de travail et sur leur propre pratique. La plupart conviennent que les objectifs de départ, qu'ils soient en termes d'efficacité ou de refaire collectif, sont en adéquation avec ce qu'il en est ressorti. La démarche adoptée à Lille semble avoir contribué à redonner du sens : certains collègues, explique Pauline Innegraeve, « m'ont dit, en fait, aujourd'hui je comprends ce que je fais. » Elle précise : « ce sont des gens qui sont experts dans leur domaine, moi je ne comprends rien globalement à ce qu'ils font, et qu'après ce travail-là les amène à comprendre pourquoi ils le font : waouh, ça fait plaisir ! »[273] Ce signe positif permet d'envisager à termes une gestion collaborative au quotidien, au-delà d'une conduite de projet : « je dirais qu'en 2028 si ça continue comme ça on est prêt à ce que tout le monde y aille, sans se poser de questions »[274].

Pour Aurélie Bertrand, la démarche a permis, selon elle, de retrouver de la souplesse dans un cadre toujours plus contraint, notamment en temps de crise : « sur ces prémices-là, il y a vraiment quelque chose qui se joue positivement en termes de souplesse, c'est ce qui manquait un peu sur le service de pouvoir s'ajuster en temps réel à ce qui se passe. » Dans un contexte où les charges de travail augmentent, « si on ne permet pas à chacun d'être plus efficace, de s'ajuster, de quelque part optimiser aussi son temps et ses compétences et bien on ne va pas tenir, on va mettre tout le monde en souffrance, on va aller sur des situations aussi potentiellement de *burn out* parce qu'on vient ajouter des contraintes supplémentaires à des tâches qui se sont déjà tendues. Donc c'est comment est-ce qu'on retrouve cet espace-là aussi ? »[275]

Du côté des quelques participantes rencontrées, le bilan est aussi globalement positif et la participation semble avoir été effective pour elles. Pour les trois personnes d'Annecy, la démarche a été bien reçue. Pour l'une d'entre elles dont l'organisation précédente plus hiérarchique ne lui posait pas de problèmes, l'expérience de participation a néanmoins été productive : « Je trouve qu'on a été vraiment associés presque à tout. […] j'ai l'impression d'avoir été partout. Mais ce qui n'est pas vrai, mais c'est pour dire que la communication a bien fonctionné. »[276] Sa collègue constate une différence avec une organisation plus hiérarchique où « on nous dit l'info et nous, on l'accepte. Alors que là, avec la démarche d'Aurélie, par exemple, on peut redire des choses, elle, elle explique davantage, trouver des solutions, des choses comme ça. »[277] Le collaboratif permet aussi de travailler différemment le collectif. « Dans l'équipe, ça fédère différemment », affirme l'une d'entre elle, qui conclut : « je trouve que ça fait plus équipe, quoi, ça fait plus groupe »[278].

La question de la part prise à la décision n'est pas nécessairement vécue difficilement car la responsabilité est ressentie comme étant partagée. L'une des participantes constate que si « tout le monde adhère, c'est que tout le monde a validé

[273] Entretien avec Pauline Innegraeve, 23 août 2024.

[274] *Ibid.*

[275] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

[276] Entretien avec Muriel Fuchs, 08 octobre 2024.

[277] Entretien avec Marie Durif, 01 octobre 2024.

[278] Entretien avec Muriel Fuchs, 08 octobre 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

la solution. »[279] Pour sa collègue, il y a bien l'impression que « c'est le collectif qui a pris la décision ». Elle précise : « ce n'est pas moi en particulier qui ai dit il faut faire ça »[280]. En revanche, pour leur collègue, la directrice adjointe du Centre de lecture publique d'Annecy, qui a participé en tant qu'animatrice et facilitatrice et qui est aussi encadrante, la responsabilisation s'est jouée différemment, sans que cela soit attribué de manière certaine à la démarche collaborative :

> quand j'étais avec l'ancienne responsable, j'avais beaucoup moins de responsabilité mais, je ne sais pas comment dire, en tout cas, c'était elle qui décidait, je faisais partie de l'équipe, je n'étais pas dans une position de manager. Là aujourd'hui, dans une réunion d'équipe, je suis plus en position de manager avec Aurélie [la cheffe du centre d'Annecy] en fait. Je ne sais pas si c'est lié au mode participatif ou si c'est lié à la personnalité des deux responsables en fait.[281]

La question essentielle de l'intensification du travail du fait de l'introduction d'une nouvelle organisation est également abordée. Au quotidien, la démarche prend, selon la majorité des participantes, plus de temps qu'une réunion descendante mais selon l'une d'entre elles, « ça prend du temps et de l'énergie et en même temps, c'est quand même presque essentiel qu'on ait cette liberté-là de pouvoir rajouter, retirer des choses à l'ordre du jour. »[282] C'est surtout dans le cadre d'une gestion de projet où la charge de travail a été ressentie comme plus intense et où certaines décrivent l'effet de surinvestissement déjà identifié dans d'autres organisations similaires : « je trouve que des fois, on s'est un peu fatigué à être dans trop de choses, trop de groupes, trop en même temps, trop dans tous les sens. » La même personne poursuit : « il y a cette espèce d'impression de saturation, de boulimie parce que malgré tout c'est hyper excitant et on a envie de prendre part à plein de choses mais on ne se rend pas compte qu'on s'épuise. » Pour une autre participante, le ressenti est toutefois opposé, tout en reconnaissant la différence de charge entre les animateurs et les participants. Elle se souvient en effet que l'« encadrant avait beaucoup de travail à faire par rapport à nous. Énormément de travail à préparer, à renvoyer, à résumer. Nous, c'était un peu cool, on venait discuter et puis voilà. Mais lui, il devait tout retranscrire. C'était vraiment un travail lourd pour lui. »[283] C'est d'autant plus vrai que, dans le cas de Lille par exemple, la pression n'est potentiellement pas la même selon que l'on est cadre ou non : « les groupes où c'était des cadres qui étaient coordinateurs ne se sont pas mis la même pression que quand ça n'était pas des cadres », explique-t-on[284].

La démarche a donc un coût qui est aussi de l'ordre de la charge mentale : « c'est un engagement complètement différent dans son travail, dans sa relation avec les collègues, avec la hiérarchie. Et moi, je sais que ça m'a pris de l'énergie mentalement, quoi »[285]. Ce même sentiment est décrit par Pauline Innegraeve à propos du collectif du CODIR de Lille : « Ça a été hyper violent pour eux. Ils m'ont dit que ça avait été horrible. Je leur avais lessivé le cerveau parce que je les avais obligés à sortir complètement de leur schéma »[286].

---

[279] Entretien avec Muriel Fuchs, 08 octobre 2024.

[280] Entretien avec Marie Durif, 01 octobre 2024.

[281] Entretien avec Nathalie Boguet, 08 octobre 2024.

[282] Entretien avec Muriel Fuchs, 08 octobre 2024.

[283] Entretien avec Marie XXX, 25 novembre 2024.

[284] Entretien avec Pauline Innegraeve, 23 août 2024.

[285] Entretien avec Muriel Fuchs, 08 octobre 2024.

[286] Entretien avec Pauline Innegraeve, 23 août 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

Si pour l'une des participantes, cet investissement et engagement en valaient la peine car « les sujets qui ont été abordés, c'est des sujets très généraux qui peuvent durer pour des années ou pour des générations, j'ai même envie de dire », elle pointe un possible essoufflement qui peut survenir sur ce type de projet : « oui, ça a des points positifs pour des grands sujets, mais peut-être pas trop souvent non plus. Sinon, je pense que les collègues ne viendraient plus. […] Est-ce que ça sert à quelque chose que j'y reparticipe ? Ouais, pour des trucs structurants comme ça, voilà, une participation. Parce que c'était vraiment, on a abordé tellement des grands sujets importants, de sociétés. »[287]

Il y a finalement quelques incompréhensions qui se font jour vis-à-vis d'une démarche globale. Pour certaines participantes, le collaboratif doit rester ponctuel et limité à certains sujets qui en valent la peine comparés à d'autres qui ne sont pas jugés appropriés. Parlant du choix du mobilier dans le cadre des travaux menés au centre d'Annecy, l'une des participantes affirme que : « dans les choses très concrètes, c'est mieux que ce soit une personne qui décide plutôt que tout le monde dit son petit avis. Voilà, dans les choses vraiment très très précises, ça ne sert à rien. Je pense. C'est mon ressenti. »[288] Ce sentiment est partagé par une collègue participante de Lille : « Enfin, comme ça, je dirais, pas sur tous les sujets, peut-être pas pour tout. En faire pour tout, ce serait peut-être trop. Et ça nous ferait perdre peut-être trop de temps si vraiment on devait faire du collaboratif sur tous les sujets. »[289] On le constate ici, le collaboratif semble perçu comme un instrument, une méthode et non comme une démarche de transformation de l'organisation.

Pistes pour une méthodologie

On mesure ici combien les quelques entretiens menés dans le cadre de ce travail n'ont fait qu'effleurer l'importante question des effets du collaboratif sur les individus et les collectifs, question qui mériterait un travail à part entière. Ils peuvent toutefois faire partie d'une méthodologie pour évaluer la démarche de transformation d'une organisation vers plus de collaboratif et mesurer les écarts qui existe souvent entre une intention et son application.

À Annecy, c'est bien sous forme d'entretiens individuels entre la nouvelle cheffe et les agents qu'un premier diagnostic de l'organisation et des dynamiques a été fait. La seconde série d'entretiens individuels dans les mêmes conditions est intervenue au bout de six à sept mois. C'était une manière pour la responsable de savoir comment chacun se situait après plusieurs mois de fonctionnement au quotidien en collaboratif. Dans le cadre d'une conduite de projet, cela s'articule bien souvent avec une démarche classique d'évaluation du processus et de son efficacité tout au long de son déroulé, pas forcément de manière structurée. L'objectif est certes d'identifier des difficultés psychosociales mais surtout d'ajuster ou d'infléchir le processus si nécessaire dans une optique opérationnelle et organisationnelle. Cela prend souvent la forme de temps réguliers et bien définis d'échanges en collectif, sous forme par exemple d'une rétrospective comme cela se pratique dans les méthodes agiles. Pour la restructuration des bâtiments au centre d'Annecy, c'est bien une double évaluation qui est prévue « deux évaluations

[287] Entretien avec Marie XXX, 25 novembre 2024.

[288] Entretien avec Marie Durif, 01 octobre 2024.

[289] Entretien avec Marie XXX, 25 novembre 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

parallèles sur la production de résultats, mais aussi […] sur le chemin qu'on a fait ensemble », notamment sous la forme d'une roue socratique[290].

Il est possible aussi de remobiliser à intervalles réguliers les mêmes outils qui ont servi au départ à diagnostiquer le degré de collaboration et d'autonomie dans l'organisation. Il existe pour cela des exemples que l'on peut adapter comme la grille d'analyse de transformation managériale mise à disposition librement par la Chaire Fit[2] [291]. Si cela n'a pas été mis en place dans les cas étudiés, la méthodologie des baromètres et des enquêtes auprès des agents est parfois utilisée dans d'autres organisations[292]. Les critères d'évaluation peuvent alors s'inspirer de grilles d'analyse et de questionnaires employés par les sciences sociales[293] et dans les démarches de prévention[294] mais aussi des types de questions utilisées dans les enquêtes sur les conditions de travail dans la Fonction Publique[295] ou encore l'enquête Conditions de travail et risques psycho-sociaux menée depuis 1978 par le Ministère du travail[296].

Ce travail d'analyse fine des effets du collaboratif est à mener avec les instances représentatives des personnels. Absentes des discours des interlocutrices, elles sont toutefois une composante importante de la discussion sur le travail et peuvent jouer un rôle dans cette phase d'évaluation pour la conduire et en élaborer les critères. Pour Mathieu Detchessahar, en effet, « la conception du dispositif comme sa surveillance dans le temps à travers des dispositifs de suivi à définir avec les institutions représentatives du personnel constituent très certainement de bons objets du dialogue social dans les organisations »[297]. Il ne faut toutefois pas nier les difficultés qui peuvent survenir ici et qui ont été bien relevées par Yves Clot notamment. Non signataire de l'ANI, la CGT constatait elle-même, il y a une dizaine d'années, que « le syndicalisme salarié pein[ait] encore à sortir des seules actions pour une compensation et une réparation du travail pathogène. Agir pour transformer le travail n'est pas encore une priorité pour la majorité des syndicats. »[298] En tant qu'institutions qui organisent le dialogue, les instances représentatives et les syndicats détiennent, à ce titre, un certain monopole qu'il s'agit, à l'instar du management et de l'organisation, de réinterroger. Pour paraphraser Mathieu Destchessahar qui l'affirmait à l'endroit de ces deux autres institutions, la discussion ne suppose pas l'effacement ou le recul du dialogue social ; elle invite au contraire à le penser de façon renouvelée[299].

---

[290] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

[291] La plateforme présente la dizaine de cas d'études avec la grille d'analyse qui a servi à les analyser : https://www.chairefit2.org/wp-content/uploads/2022/11/1879-2018-10-23-Grille-d-analyse-version-du-23_10_18.pdf

[292] T. Weil et A.-S. Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée*, *op. cit.*, p. 115-116.

[293] Voir notamment B. Nocenti, « Les formes d'organisation du travail dans les administrations publiques », art cit.

[294] Voir par exemple des outils comme ceux proposés par l'INRS : https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206403.Voir également les diverses méthodes recensées par Marie-Helène Koenig, *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*, *op. cit.*, p. 189 et suiv

[295] Il s'agit de la consultation menée dans le cadre du programme Fonction Publique + dont il a déjà été question. Voir : https://www.modernisation.gouv.fr/files/2024-03/synthese_resultats_quantitatifs_consultation_fp_plus.pdf et https://www.modernisation.gouv.fr/files/2024-05/synthese_resultats_qualitatifs_consultation_fp_plus.pdf

[296] La dernière enquête CT-RPS a eu lieu en 2019 : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/conditions-de-travail-2019. Les résultats de l'enquête CT-RPS 2024 ne sont pas encore publiés.

[297] M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée*, *op. cit.*, p. 79.

[298] Cité par Y. Clot, A. Bonnemain et M. Zittoun, *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, *op. cit.*, p. 53.

[299] M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée*, *op. cit.*, p. 67.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

Enfin, une autre manière de faire peut aussi être de ne pas seulement évaluer l'organisation mais aussi l'encadrement lui-même. L'initiative de la cheffe du centre d'Annecy qui consiste dans son évaluation par ses agents, à l'aide de quelques questions, me semble aussi être un bon outil pour mesurer les effets du collaboratif : « avant mon propre entretien professionnel, je sollicite chaque membre de l'équipe pour qu'il m'évalue sur ce que j'estime la fonction de responsable ou de manager. […] Ce qui leur permet de me faire un retour aussi sur ma manière d'amener la structuration d'équipe, l'organisation des outils et ce fonctionnement »[300].

7. L'ATOUT DES BIBLIOTHEQUES

Enfin, j'ai souhaité interroger les collègues sur ce qu'une telle démarche pouvait être susceptible d'apporter spécifiquement aux bibliothèques. Il a d'abord été question des atouts qu'elles présentaient pour implémenter ce type d'organisations plus collaboratives. En effet, la managérialisation des bibliothèques a permis de développer une culture managériale pour laquelle les collègues commencent à être identifiés au sein de leurs établissements, comme l'explique Mylène Ravereau.

Par ailleurs, je l'ai souligné dans la première partie de ce travail, les bibliothèques, en cultivant des habitudes de travail en réseau et en menant des projets participatifs avec les usagers, sont des organisations matures pour expérimenter le collaboratif : « pour avoir travaillé pendant assez longtemps dans des bibliothèques d'université », explique l'une des interlocutrices, qui poursuit :

> je me suis rendue compte qu'on avait une culture du travail en réseau qui était nettement évoluée par rapport aux autres services d'une université et que ça nous mettait en capacité d'interroger nos pratiques à un niveau que les autres n'ont pas forcément. Et donc je pense que l'on peut vraiment travailler ça, c'est-à-dire à peu près tout ce qu'on fabrique en collectif je pense que c'est jouable.[301]

Parce qu'elles ont la capacité à s'interroger sur leurs missions, les bibliothèques, selon une autre interlocutrice, « sont un lieu effectivement assez propice au développement du collaboratif. Parce que ce sont, finalement, des lieux qui se cherchent dans le sens où on se plaint beaucoup d'être les oubliés, parfois des politiques publiques ». Elle ajoute :

> on n'a pas tellement d'attente politique vis-à-vis de nous, ou d'attente administrative vis-à-vis de nous, si ce n'est de ne pas trop créer de problème, ça laisse des grandes marges, en fait. […] Donc, d'être quelque part en dessous des radars, ça permet de pouvoir tester plein de choses. […] Les bibliothèques sont plutôt des bons endroits, pour aller développer des bonnes choses.[302]

Le collaboratif apparaît comme un outil pertinent pour venir travailler la question du sens des missions des bibliothèques dans un contexte que l'on sait très incertain :

> on se demande ce que doivent faire des bibliothécaires et faire une bibliothèque donc c'est pas le collaboratif qui amène ça. Mais, moi, je ne sais pas faire ça en dehors du collaboratif ; […] je ne vois pas d'autre méthode que de dire à chacun là où il est dans

[300] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

[301] Entretien avec Louise Béraud-Le Franc, 31 octobre 2024.

[302] Entretien avec Aurélie Bertrand, 09 septembre 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

> l'organisation : « réfléchis à ce que tu fais là ». La réponse n'est pas écrite et ce n'est pas ce que tu faisais il y a vingt ans, c'est clair.[303]

Au-delà des outils, au-delà du collaboratif, c'est donc bien toujours la question du sens du travail des bibliothèques et du projet politique qu'elles portent :

> Comment est-ce qu'on peut correctement rendre ce service si on ne se rend pas ce service à nous-même ? […] Comment est-ce qu'on peut traiter nos usagers différemment de la façon dont on se traite nous-mêmes ? Et donc ça, je pense que ce n'est pas spécifique aux bibliothèques, mais de façon générale, je pense que le service public prend son sens aussi dans la façon dont il gère ses agents. Et si on arrive à trouver des façons de fonctionner, qui à la fois sont respectueuses des individus, qui créent des collectifs de travail qui sont bénéfiques pour chacun et apprenant pour le collectif, et qui donc derrière permettent de rendre un meilleur service à nos utilisateurs, tout ça en fait, ça fait sens, de façon plus globale.[304]

[303] Entretien avec Nathalie Clot, 22 juillet 2024.

[304] Entretien avec Pauline Moirez, 30 août 2024.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

CONCLUSION

Ce travail a certes pour ambition de défendre un autre management tourné vers le collaboratif et le dialogue dans un souci d'améliorer à la fois l'efficacité de nos organisations et les conditions de travail comme l'ont fait avant moi Marie-Hélène Koenig, Claire Camberlein ou encore Florine Jaosidy. Mais il vise surtout à donner des clefs pour imaginer des solutions concrètes et adaptées aux bibliothèques à partir d'expérimentations menées non plus seulement dans d'autres secteurs d'activité mais bien dans notre domaine professionnel.

En s'appuyant sur quelques expérimentations actuelles, en les détaillant et en les décortiquant, il a été possible de faire la distinction entre des organisations plus transversales et participatives, mais où l'autonomie pouvait encore rester limitée, et des organisations dont la démarche pouvait être qualifiée de collaborative. Si ces exemples nous montrent qu'il est possible de transformer nos organisations de travail vers plus d'horizontalité, de collaboration et d'autonomie, ils nous indiquent aussi que cela se fait sous certaines conditions et en prenant conscience de plusieurs enjeux. Initier une démarche collaborative pérenne ne repose pas tant sur une posture managériale encore moins sur la seule mise en place d'outils d'animation et d'émergence de solutions issus des méthodes UX, d'intelligence collective ou de co-développement. Il s'agit plutôt de mettre en cohérence cette posture et ces outils avec un objectif clair dans l'esprit de l'encadrement supérieur mais aussi des moyens adaptés. À un périmètre décisionnel défini, explicité et connu de tous doit s'allier une ingénierie capable de mettre les collectifs en situation de discuter certes mais aussi de décider ensemble.

Pour cela, les bibliothèques présentent de nombreux atouts car elles connaissent et maîtrisent d'abord les outils de dialogue tels que la facilitation qu'elles ont expérimentée depuis de nombreuses années avec les usagers. Ces compétences utilisées cette fois-ci en interne peuvent être renforcées par des dispositifs de formation et d'accompagnement récents mis à disposition par l'État. Par cette acculturation à tous les niveaux, il est possible non seulement de sortir des idées-reçues sur ce type d'organisations, mais aussi de prendre en compte les éventuels freins. Fortes d'une culture managériale solide et reconnue, les bibliothèques sont aussi à même de penser et d'instituer des espaces de décision dans lesquels le management intermédiaire a un rôle central à jouer. Le niveau de maturité de ces organisations de travail permet une internalisation des compétences de même que le contexte managérial actuel rend possible les expérimentations locales.

Enfin, il me semble primordial de partager et faire connaître toujours plus ces expériences pour nourrir dans la profession une démarche critique et des méthodes d'évaluation permanente de ces organisations. Encore une fois, la connaissance des outils de discussion ne peut suffire et doit s'étayer du bagage des sciences sociales et des études de terrain pour éviter les pièges et les travers des nouvelles organisations du travail décrits dans ce travail. Favoriser des études qui mesurent sur la durée les écarts entre les intentions et les résultats poursuivis, mener des enquêtes sur les organisations et les conditions de travail en bibliothèques – comme les grandes enquêtes menées pour le privé et l'ensemble de la Fonction publique – *via* notamment les associations professionnelles, nous permettront de mieux objectiver les effets du collaboratif et de sortir d'une vision parfois mythifiée.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

C'est à ce prix que le collaboratif est susceptible de produire du sens et peut devenir une ressource psychosociale qui allie performance et bien-être au travail. Alors que deux économistes dénonçaient récemment, dans un contexte de déficit budgétaire, les « coûts cachés » d'un « management anachronique », appelant de leurs vœux une vaste réforme managériale[305], le collaboratif peut assurément nous aider à faire mieux mais il ne saurait être un outil pour « faire plus avec moins », comme cela est parfois avancé dans une certaine littérature managériale[306].

[305] Il s'agit d'une tribune de Laurent Cappelletti et Henri Savall parue dans *Le Monde* le 16 décembre 2024 : https://www.lemonde.fr/idees/article/2024/12/16/l-angle-mort-des-debats-sur-les-deficits-publics-c-est-l-anachronisme-du-management-a-la-francaise_6451695_3232.html

[306] Voir par exemple Marie-Pierre Feuvrier, *Manager avec les techniques de créativité : motiver, innover, coconstruire*, Voiron, Territorial éditions, 2017, p. 17.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

BIBLIOGRAPHIE

SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS ET TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

AJZEN, Michel, DONIS, Céline et TASKIN, Laurent. Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : l'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. Management & Prospective [en ligne]. Association de Recherches et Publications en Management, 2015, Vol. 32, no 3, p. 125-147. DOI 10.3917/g2000.323.0125

BEZES, Philippe. *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*. Paris : Presses universitaires de France, 2009. [Consulté le 7 janvier 2025]. Disponible à l'adresse : https://shs.cairn.info/reinventer-l-etat--9782130558132

BEZES, Philippe, DEMAZIÈRE, Didier, LE BIANIC, Thomas, PARADEISE, Catherine, NORMAND, Romuald, BENAMOUZIG, Daniel, PIERRU, Frédéric et EVETTS, Julia. New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? *Sociologie du Travail* [en ligne]. Juillet 2011, Vol. 53, no 3, p. 293-348. DOI 10.1016/j.soctra.2011.06.003

BUÉ, Jennifer, COUTROT, Thomas et PUECH, Isabelle (dir.). *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquêtes*. Toulouse : Octarès, 2004

DUJARIER, Marie-Anne. Le management désincarné : enquête sur les nouveaux cadres du travail. Paris, France : la Découverte, 2017.

HERREROS, Gilles et MILLY, Bruno. L'intervention sociologique dans les organisations : retours sur une sociologie clinique. Toulouse : Éditions Érès, 2023.

LORENZ, Edward et VALEYRE, Antoine. Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne. *Travail et Emploi*. Avril 2005, nº 102, p. 91-105

MISSET, Séverine. *Introduction à la sociologie des organisations*. Paris : Armand Colin, 2017.

NOCENTI, Brice. Les formes d'organisation du travail dans les administrations publiques. Quelle managérialisation de l'État, des hôpitaux et des collectivités locales ? *Travail et emploi*. Paris : DARES, 2022, Vol. 168, nº 1, p. 87-114

NOCENTI, Brice. Métamorphoses de l'État productiviste. Le management public du fordisme au néolibéralisme, saisi à partir de ses savoirs de gouvernement [en ligne]. Thèse de doctorat. Paris : Université Sorbonne Paris Cité, 5 avril 2019. [Consulté le 7 janvier 2025]. Disponible à l'adresse : https://shs.hal.science/tel-02970955

VALEYRE, Antoine. Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation. *Travail et Emploi* [en ligne]. La

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

documentation française, Décembre 2007, nº 112, p. 35-47. DOI 10.4000/travailemploi.2185

VANDEVELDE-ROUGALE, Agnès, FUGIER, Pascal et GAULEJAC, Vincent de. *Dictionnaire de sociologie clinique*. Toulouse : Éditions Érès, 2019.

MANAGEMENT COLLABORATIF ET NOUVELLES FORMES D'ORGANISATIONS DU TRAVAIL

- ***Général***

BENEDETTO-MEYER, Marie, HUGOT, Nathalie et UGHETTO, Pascal. Entretien avec Mathieu Detchessahar. *Sociologies pratiques* [en ligne]. Presses de Sciences Po, Mai 2021, Vol. 42, nº 1, p. 13-17. DOI 10.3917/sopr.042.0013

BOCQUET, Pierre, PELLERIN, François et SENARD, Jean-Dominique. *Organisation responsabilisante : de l'idée à la réalisation*. Paris : Presses des Mines, 2024

CLOT, Yves, BONNEMAIN, Antoine et ZITTOUN, Mylène. *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*. Paris : La Découverte, 2024.

CONJARD, Patrick et JOURNOUD, Ségolène. Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir* [en ligne]. Management Prospective Éditions, Octobre 2013, Vol. 63, nº 5, p. 81-97. DOI 10.3917/mav.063.0081

COUTROT, Thomas et PEREZ, Coralie. *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire*. Paris, France : Seuil, 2022.

DETCHESSAHAR, Mathieu. L'entreprise délibérée : refonder le management par le dialogue. Bruyères-le-Châtel, France, 2019.

FRIMOUSSE, Soufyane et PERETTI, Jean-Marie. Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Question(s) de management* [en ligne]. Caen : EMS Editions, 2019, Vol. 25, nº 3, p. 99-129. DOI 10.3917/qdm.193.0099

LAURENT, Éloi. L'impasse collaborative : pour une véritable économie de la coopération. Paris : Édition Les Liens qui Libèrent, 2018.

MONEYRON, Jean-Didier. *Le management coopératif : comment le dialogue construit-il la coopération?* [en ligne]. Thèse de doctorat. Nantes : Université de Nantes, 23 juin 2020. [Consulté le 1 novembre 2024]. Disponible à l'adresse : https://theses.fr/2020NANT3013

SHANI, A. B., MOHRMAN, Susan Albers, PASMORE, William A., STYMNE, Bengt et ADLER, Niclas. *Handbook of Collaborative Management Research*. [S. l.] : SAGE Publications, 2007.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

WEIL, Thierry et DUBEY, Anne-Sophie. Au-delà de l'entreprise libérée : enquête sur l'autonomie et ses contraintes. Paris : Presses des Mines, 2020.

- ***Dans la fonction publique***

AGRANOFF, Robert et MC GUIRE, Michael. *Collaborative public management: new strategies for local governments*. Washington : Georgetown University Press, 2003.

ANACT, Les transformations du travail dans la fonction publique : expérimentations et perspectives de développement. *La revue des conditions de travail* [en ligne]. Décembre 2018, nº 8. [Consulté le 9 janvier 2025]. Disponible à l'adresse : https://www.anact.fr/les-transformations-du-travail-dans-la-fonction-publique-experimentations-et-perspectives-de

BACHELARD, Olivier et LOISEAU, Nathalie. *Le bien-être au travail : pour un service public performant et bienveillant*. Rennes : Presses de l'École des hautes études en santé publique, 2017.

BARRIER, Julien, PILLON, Jean-Marie et QUÉRÉ, Olivier. Les cadres intermédiaires de la fonction publique : travail administratif et recompositions managériales de l'État. *Gouvernement et action publique* [en ligne]. Presses de Sciences Po, Décembre 2015, Vol. 4, nº 4, p. 9-32. DOI 10.3917/gap.154.0009

BENZERAFA-ALILAT, Manel, LAMARQUE, Danièle et ORANGE, Gérald (dir.). *Encyclopédie du management public*. Vincennes : Institut de la gestion publique et du développement économique, 2022. [Consulté le 10 mai 2024]. Gestion publique. Disponible à l'adresse : https://books.openedition.org/igpde/15291.

BERNARD, Sandrine, CORRIUS, Charlotte, JAMIN-MALLET, Eugénie et PIECUCH, Claire. *Guide managérial : faire le pari du collaboratif*. Paris : Mutuelle nationale territoriale, 2023. Les Cahiers de l'Observatoire MNT, 30

BOUNAZEF, Djida, SALAOUATCHI, Hichem Sofiane, CRUTZEN, Nathalie et VANCALLIE, Didier. Post-New Public Management : explorer les liens entre la responsabilisation partagée et le leadership transversal. *Gestion et management public* [en ligne]. Nice : AIRMAP, 2020, Vol. 8 / 1, nº 1, p. 73-87. DOI 10.3917/gmp.081.0073

CARASSUS, David et DELON, Éric. Les évolutions de la gestion publique : du management traditionnel au post nouveau management public... *La lettre du cadre territorial* [en ligne]. S.E.P.T. - Société d'édition du personnel territorial, Novembre 2019. [Consulté le 16 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : https://univ-pau.hal.science/hal-02425918

CONJARD, Patrick et JOURNOUD, Ségolène. Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir* [en ligne]. Management Prospective Éditions, Octobre 2013, Vol. 63, nº 5, p. 81-97. DOI 10.3917/mav.063.0081

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

FÉDÉRATION HOSPITALIÈRE DE FRANCE. *Cahier technique sur le management collaboratif et participatif*. Paris : Les éditions de la Fédération hospitalière de France, 2023

HUDON, Pierre-André et MAZOUZ, Bachir. Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique. *Gestion et management public* [en ligne]. AIRMAP, 2014, Vol. 32, nº 4, p. 7-22. DOI 10.3917/gmp.032.0007

O'LEARY, Rosemary et BLOMGREN BINGHAM, Lisa, *The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-first Century*. Georgetown University Press, 2009. [Consulté le 11 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : https://www.jstor.org/stable/j.ctt2tt4xg

PUPION, Pierre-Charles et TRÉBUCQ, Stéphane. Le management public collaboratif. *Gestion et management public* [en ligne]. Nice : AIRMAP, 2020, Vol. 8/1, nº 1, p. 6-8. DOI 10.3917/gmp.081.0006

SERRES, Raphael, REGAIRAZ, Laura, COMBALDIEU, Simon, REVIL, Vincent, AUDOIRE, Térésa, CHARPIN, Bertrand, BOUVIER, Valérie, JOUANNET, Xavier, MORISOT, Jacques, JOYE, Jean-François et CHURCH-MOREL, Amy. *Où en est le management dans la fonction publique ?* [S. l.] : Université Savoie Mont Blanc, 2017. [Consulté le 10 mai 2024]. Disponible à l'adresse : https://hal.univ-smb.fr/hal-01614679

BIBLIOTHEQUES ET MANAGEMENT

« Travailler autrement – Accompagner l'évolution des organisations et les compétences collectives », Printemps des métiers, Enssib, 16 mai 2024 : https://www.canal-u.tv/chaines/enssib/travailler-autrement-accompagner-l-evolution-des-organisations-et-les-competences

ALMIMOFF, Nicolas. *Les structures organisationnelles en bibliothèque : étude des processus de réorganisation* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2020. Disponible à l'adresse : https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-69651

BATS, Raphaëlle (dir.). *Construire des pratiques participatives dans les bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2015.

BATS, Raphaëlle. *De la participation à la mobilisation collective : la bibliothèque à la recherche de sa vocation démocratique* [en ligne]. Thèse de doctorat. Paris : Université Paris Cité, 14 octobre 2019. [Consulté le 10 mai 2024]. Disponible à l'adresse : https://theses.hal.science/tel-02970926

BERTRAND, Aurélie. *Inclure par l'empowerment* [en ligne]. 16 décembre 2020. [Consulté le 19 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2020-00-0000-051

BERTRAND, Aurélie et VAISMAN, Jean-Baptiste. *Bibliogrill : une bibliothèque sans chef, c'est possible ?* [en ligne]. Bpi, 12 avril 2022.

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

[Consulté le 9 février 2024]. Disponible à l'adresse : https://pro.bpi.fr/ark:/34201/tx10044516t

CAMBERLEIN, Claire. *La prévention des risques psychosociaux en bibliothèque universitaire : outils, enjeux et mise en application* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2023. Disponible à l'adresse : https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/71157-la-prevention-des-risques-psychosociaux-en-bibliotheque-universitaire-outils-enjeux-et-mise-en-application.pdf

CERTAIN, Hélène et PROST, Julien. Bibliothèque Louise-Michel : une organisation co-responsable pour un service public co-construit. Dans : JACQUET, Amandine (dir.), *Bibliothèques troisième lieu*. Paris : ABF, 2015, p. 133-136

CLOT, Nathalie. Libérer les compétences. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 2017, Vol. 13. [Consulté le 9 février 2024]. Disponible à l'adresse : https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0072-009

DELAINE, Virginie. *L'accompagnement du changement en bibliothèques : une approche managériale* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2014. Disponible à l'adresse : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-64225

GILBERT, Raphaële (dir.). *Penser la médiathèque en situation de crise : Enseignements d'une expérience locale*. Paris : Éditions de la Bibliothèque publique d'information, 2022.

GILBERT, Raphaële et LEBLOIS, Hélène. Mettre en œuvre une organisation apprenante dans les bibliothèques publiques. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 2017, n° 13. [Consulté le 19 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0086-010

HECQUARD, Françoise (dir.). *Manager une équipe en bibliothèque*. Paris : Cercle de la librairie, 2014.

JAOSIDY, Florine. *Le « travail bien fait » en bibliothèque : entre impensé et omniprésence* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2024. Disponible à l'adresse : https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/72094-le-travail-bien-fait-en-bibliotheque-entre-impense-et-omnipresence.pdf

KOENIG, Marie-Hélène. *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2018.

MAUBERNARD, Corinne. *Manager l'hybridité en bibliothèque : le même ou l'autre ?* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2018. Disponible à l'adresse : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68117-manager-l-hybridite-en-bibliotheque-le-meme-ou-l-autre.pdf

MIRIBEL, Marielle de, EVANO, Brigitte, GRELET, Christophe, HAON, Sandrine, LIZÉE, Benoît, MOUCHARD, Martin et ROCHE, Julien. *Diriger une*

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

bibliothèque : un nouveau leadership. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2016.

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

PÉRALES, Christophe (dir.). Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes. Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2018.

RINDZUNSKI, Isabelle. *La dynamique du changement en bibliothèque* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2011. Disponible à l'adresse : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-56777

TARRAGO, Antoine. *Politiques de reconnaissance au travail en bibliothèque : pratiques, enjeux et préconisations* [en ligne]. Villeurbanne : Enssib, 2020. Disponible à l'adresse : https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-69600

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

ANNEXES

Table des annexes

LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES 100
GRILLE D'ENTRETIEN POUR DECIDEURS.....102
GRILLE D'ENTRETIEN POUR PARTICIPANTS 105
LISTE DE RESSOURCES PRATIQUES ET DE FORMATIONS 107

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES

Nom	Établissement actuel	Fonctions exercées	Date de l'entretien	Durée	Grille d'entretien
Nathalie Clot	SCD d'Angers	Directrice	22/07/2024	1h47	Décideurs
Béatrice Crassous	BnF, Métadonnées	Cheffe de projet NOEMI	19/08/2024	2h30	Décideurs
Mylène Ravereau	BU d'Orsay, Université Paris-Saclay	Responsable du département des publics de la BU d'Orsay et de la cellule UX Design pour la direction des bibliothèques, de l'information et de la science ouverte	21/08/2024	1h04	Décideurs
Pauline Innegraeve	SCD Lille	Responsable du site LILLIAD et chargée des missions prospective et accompagnement au changement	23/08/2024	1h18	Décideurs
Pauline Moirez	Réseau Canopée	Cheffe de projets numériques ; Auparavant cheffe de projet numérique BNF et responsable Innovation	30/08/2024	1h52	Décideurs
Aurélie Bertrand	Direction de la lecture publique Savoie-Biblio	Responsable du centre d'Annecy	09/09/2024	2h03	Décideurs
Gaétane Perrault	BnF, Accolab	Responsable innovation et accompagnatrice des transformations de la BnF au sein de la Délégation à la stratégie et à la recherche	19/09/2024	1h27	Décideurs
Marie Durif	Direction de la lecture publique Savoie-Biblio	Aide-bibliothécaire, circuit des collections	01/10/2024	42 min	Participants
Muriel Fuchs	Direction de la lecture publique Savoie-Biblio	Conseil aux communes et collections	08/10/2024	1h	Participants

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

Nathalie Boguet	Direction de la lecture publique Savoie-Biblio	Adjointe à la responsable du centre d'Annecy	08/10/2024	41 min	Participants
Louise Béraud-Le Franc	SCD Paris-Cité	Correspondante formation, appui à la transformation	31/10/2024	1h11	Décideurs
Marie XXX	SCD Lille	Acquéreuse	25/11/2024	1h03	Participants

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

GRILLE D'ENTRETIEN POUR DECIDEURS

Cette grille était destinée aux « décideurs », c'est-à-dire aux personnes initiatrices des pratiques collaboratives.

Général	Nom de l'établissement/du service
	Nombre d'agents dans l'établissement/le service
	Fonctions, missions de l'interviewé
CONTEXTE ET ENJEUX DU COLLABORATIF (pourquoi collaborer ?)	Pouvez-vous me parler d'un projet ou d'une situation faisant appel au management et au travail collaboratifs auquel vous avez participé ?
	Quel était le ou les objectifs poursuivis par cette démarche ? Pourquoi le collaboratif a-t-il paru pertinent au départ dans cette situation ?
	Pouvez-vous me dire d'où provenait l'initiative (de vous, des équipes, d'une seule personne, de la direction) ? Est-ce que les équipes ou vous-mêmes étiez sensibilisés à la question ? Si oui, comment (formations, lectures, intérêt personnel) ?
	Est-ce qu'il s'agissait d'une expérimentation ponctuelle ou d'une volonté d'inscrire cela dans un changement plus profond ? (réaménagement d'un service, d'un établissement, gestion de projet, gestion au quotidien...)
	Comment cela a été présenté aux équipes et accueilli par elles ?
	Combien de personnes étaient impliquées dans le projet/la démarche ? (catégories, part des contractuels, combien de services impliqués)
	Quelle était la composition des équipes (équipe "pilotage", équipe des participants) ? Est-ce que vous vous étiez fixés des règles pour composer ces équipes (articuler volontariat, mixité, représentativité) ?
	Avez-vous fait appel à des intervenants extérieurs ?
	Pouvez-vous me parler des différentes étapes de la démarche et du temps qui a été nécessaire ?

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

MODALITES DE MISE EN OEUVRE DU COLLABORATIF (comment collaborer ?) / "Les ingrédients du collaboratif"	En quoi a consisté le collaboratif ici ? Pouvez-vous me détailler ce qui a été mis en œuvre ? (≠ degrés de participation attendu : consultation, concertation, co-construction ; qui conduisent à ≠ procédés : entretiens...)
	Est-ce que vous avez eu besoin d'outils spécifiques (numériques) ? Est-ce que vous utilisiez des lieux spécifiques, de lieux privilégiés ?
	Quels étaient les rôles assignés aux participants et leurs périmètres d'intervention (quoi et combien de temps) ?
	Sur quelles décisions portait le collaboratif ? Quelles étaient leurs limites ? Quel était le poids de ces décisions dans la décision finale ?
	A quoi devait aboutir le collaboratif en termes de rendus ? Qu'est-ce qui était attendu ?
	Comment et à quel moment les participants étaient informés de ces règles du jeu mais aussi des résultats et des suites ? Le degré et la fréquence des informations vous ont-ils paru suffisants pour prendre des décisions, faire des propositions ?
	Est-ce qu'il y a eu des situations où le collectif a abouti a quelque chose qui a été rejeté, non appliqué ? Pourquoi ? Comment cela a-t-il été justifié ?
	Les participants se sont-ils sentis libres d'exprimer leurs idées ?
	Y a-t'il eu des désaccords exprimés ? Si oui, comment ont-ils été accueillis et sur quoi ils portaient ? Quels réponses ou suites y ont été donné ?
	A combien évaluez-vous le temps passé par semaine pour vous, pour les participants ? Comment cela s'articulait avec les missions quotidiennes ?
	Est-ce qu'il y a eu des moments de repositionnement au fur et à mesure de l'avancée du travail collaboratif ? Si oui, cela s'est-il passé sur des temps qui étaient prévus pour une autoévaluation ?
	Est-ce qu'il y a eu des suites données à cette démarche (autres expérimentations…) ? A-t-elle fait l'objet d'une capitalisation et d'une évaluation ? Comment ?

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

RETOURS D'EXPERIENCE ET RETOURS SENSIBLES ou "L'ART DU COLLABORATIF"	Y at-il eu pour vous des bénéfices à cette démarche ? Vous a-t-elle parue en adéquation avec les objectifs initiaux ?
	De la même façon, quels ont pu être les problèmes que vous auriez identifiés, les choses qui auraient moins bien fonctionné ?
	En termes de conditions de réussite, quels ont pu être selon vous les soutiens ou au contraire les freins, les limites rencontrées ? (soutien hiérarchique, aspects systémiques comme organigramme ou une culture d'établissement, stabilité des équipes et part des contractuels)
	Est-ce que la démarche a été valorisée d'une quelconque manière (entretien pro, intégration dans plan de formation, certification/labellisation) ?
	Diriez-vous qu'il y a des configurations qui facilitent le collaboratif (la taille de l'équipe/de l'établissement par exemple, la composition des équipes) ?
	Comment définiriez-vous la place et le rôle du manager dans ce type de pratique ? Quelle est sa contribution ?
	Est-ce que vous vous êtes senti à l'aise dans ce rôle ? Est-ce que cela a changé des choses dans vos relations avec vos agents, dans votre posture d'encadrant, la perception de votre mission ?
	Je vois que vous utilisez plutôt le terme XXX ("participatif", "coopératif"…) ? Faites-vous une différence avec le collaboratif ?
	Diriez-vous que les bibliothèques présentent des atouts pour pratiquer le collaboratif ? Pensez-vous que ces pratiques collaboratives peuvent nous aider à mieux définir le sens de nos missions, notre identité ?

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

GRILLE D'ENTRETIEN POUR PARTICIPANTS

Cette grille était destinée aux agents et agentes ayant participé aux initiatives initiées par les « décideurs ».

Général	Nom de l'établissement/du service
	Nombre d'agents dans l'établissement/le service
	Fonctions, missions de l'interviewé
CONTEXTE ET ENJEUX DU COLLABORATIF (pourquoi collaborer ?)	En précisant ma démarche, j'ai donné une sorte de définition du travail collaboratif : qu'est-ce que cela évoque pour vous ?
	Est-ce c'est quelque chose dont vous aviez déjà entendu parler ? Si oui, à quelle occasion ? Diriez-vous qu'il y a une culture du travail collaboratif dans votre établissement ? Si oui, dans quoi elle s'incarnerait, se concrétiserait ?
	Dans le cadre du projet/situation X auquel vous avez participé, est-ce qu'on vous a présenté la démarche ? Comment avez-vous accueilli la proposition ?
	Qu'est-ce qui selon vous était visé avec cette démarche dans ce contexte-ci ? Pourquoi choisir une telle manière de faire ?
MODALITES DE MISE EN OEUVRE DU COLLABORATIF (comment collaborer ?) / "Les ingrédients du collaboratif"	Pouvez-vous me dire concrètement ce à quoi vous avez été associé, à quoi vous avez participé ? (vous avez été : consulté, concerté, avez co-construit… à l'aide d'un questionnaire, entretiens, groupe de réflexion…)
	Quel était votre rôle ? Aviez-vous un périmètre défini (objectif, temps…) ? Qu'est-ce qu'on attendait de vous, du collectif auquel vous apparteniez (en termes de rendu) ?
	Pourriez-vous dire que vous avez décidé de quelque chose/ que le collectif auquel vous faisiez partie a pris des décisions ? Si oui, lesquelles ?
	Le degré et la fréquence des informations vous ont-ils paru suffisants pour prendre des décisions, faire des propositions ?
	Les résultats auxquels le collectif a abouti vous ont-ils parus satisfaisants ?
	Vous êtes-vous senti libre d'exprimer vos idées, vos avis ? Vous êtes-vous censurés parfois ? Si oui, pourquoi ? (présence d'une hiérarchie, peur de s'exprimer devant des autres collègues que vous trouvez plus compétents)
	Y a-t'il eu des désaccords exprimés, des points divergents dans le collectif ? Si oui, comment ont-ils été accueillis et sur quoi ils portaient ? Ont-ils été réglés en collectif ou avec l'aide d'un tiers ?
	Diriez-vous que, comparé à un projet/situation classique, vous y avez passé plus de temps ? Est-ce que cela a été facile de concilier le travail courant et la participation collective ?

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

RETOURS D'EXPERIENCE ET RETOURS SENSIBLES ou "L'ART DU COLLABORATIF"	Globalement, avez-vous trouvez cela facile ou difficile de participer, de prendre des décisions dans ce genre de contexte ?
	Est-ce qu'il y a des choses qui ont permis de faciliter votre participation, votre prise de décision (présence d'un tiers, formation…) ou au contraire des choses qui constituaient un frein ?
	Est-ce que vous diriez qu'il y a des bénéfices à ce type de démarche ou au contraire des aspects négatifs ?
	Comment définiriez-vous la place et le rôle de votre N+1 (du chef, des chefs, de la direction) dans ce type de pratique ? Quelle est sa contribution ? / En tant qu'encadrant (N+1), comment avez-vous perçu votre rôle ?
	Est-ce que vous diriez que ce genre d'organisation de travail peut aider à mieux définir le sens de nos missions ? Voyez-vous d'autres moyens de le faire ?

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

LISTE DE RESSOURCES PRATIQUES ET DE FORMATIONS

Je propose ici une liste non-exhaustive de formations et de ressources existantes ainsi que des organismes ressources qui peuvent aider à outiller une démarche de transformation vers du collaboratif.

Formations :

ANACT, « Atelier : Prendre en main le kit "échanger pour agir sur le travail" et mettre en place des Espaces de Discussion sur le Travail (EDT) », https://www.anact.fr/atelier-prendre-en-main-le-kit-echanger-pour-agir-sur-le-travail-et-mettre-en-place-des-espaces-de

INNEGRAEVE, Pauline. « Focus - Comment utiliser les outils de la prospective pour faire le bilan stratégique de son organisation ? » : https://www.enssib.fr/l-offre-de-formation/formation-tout-au-long-de-la-vie/focus-comment-utiliser-les-outils-de-la

INNEGRAEVE, Pauline. « Définir et mettre en œuvre une stratégie dans son établissement grâce à des outils prospectifs » : https://www.enssib.fr/l-offre-de-formation/formation-tout-au-long-de-la-vie/definir-et-mettre-en-oeuvre-une-strategie

MAILLARD, Sophie. « Directeurs, directrices, ensemble : trouver en collectif des solutions aux situations complexes du quotidien » : https://www.crfcb.fr/#/program/5669/14305/

MERSADIER, Sylvie et TARDIEU, Isidore. « Appliquer des méthodes de design thinking et d'intelligence collective en bibliothèque » : https://www.crfcb.fr/#/program/2660/14298/

Ressources (ANACT, INRS, Chaire Fit^2, plateformes ministérielles) :

ANACT, « Apprendre à manager le travail. Livre blanc des initiatives en formation initiale et continue », https://www.anact.fr/apprendre-manager-le-travail-livre-blanc-des-initiatives-en-formation-initiale-et-continue

ANACT, Kit « Animer des espaces de discussion sur le travail », [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.anact.fr/kit-animer-des-espaces-de-discussion-sur-le-travail

ANACT, Kit « Mettre en place des espaces de discussion », [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.anact.fr/mettre-en-place-des-espaces-de-discussion

BRISSET, Elodie. Les espaces de discussion sur le travail en 5 questions. Les ateliers durables [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://blog.ateliersdurables.com/espaces-de-discussionsur-le-travail-5-questions

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

CHAIR FIT², Chantier Autonomie et responsabilité dans les organisations (2018-2023), [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.chairefit2.org/chantiers/autonomie-et-responsabilite-dans-les-organisations/

CHAIR FIT², Plateforme de cas Autonomie et responsabilité dans les organisations (2018-2023), [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.chairefit2.org/enquetes-de-terrain/

INRS, « Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU », [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206403

DITP, « La mallette de la transformation managériale » (2024), [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.modernisation.gouv.fr/campus-de-la-transformation-publique/catalogue-de-ressources/outil/la-mallette-de-la-transformation

DITP, Campus de la transformation publique, [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.modernisation.gouv.fr/campus-de-la-transformation-publique

Ministère de la culture, Laboratoire des innovations managériales, [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.culture.gouv.fr/fr/Thematiques/industries-culturelles-et-creatives/le-laboratoire-d-innovation-manageriale-du-ministere-et-la-communaute-des-labs-et-incubateurs-de-la-culture

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 – Tableau récapitulatif des bibliothèques analysées 40
Figure 2 – Typologie des espaces de discussions issue du kit « Espaces de discussion » de l'ANACT 55
Figure 3 – Tableau analytique des modalités de mises en œuvre du collaboratif dans les bibliothèques étudiées 56

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS 9

INTRODUCTION 11

Au-delà du « collaboratif » 13

I. CONTEXTE ET ENJEUX DU COLLABORATIF : ASPIRER À PLUS D'AUTONOMIE ET DE POUVOIR DE DÉCISION 17

1. Recherches d'alternatives aux modèles traditionnels d'organisation 17

Les nouvelles formes d'organisations du travail et leurs contradictions 18

Pluralité et coexistence des modèles d'organisation 22

2. Transformations du travail dans la Fonction publique française 23

Des managements publics marqués par le New Public Management.....24

Un management public collaboratif ? Ressources et dispositifs actuels 26

3. Les bibliothèques et le collaboratif 31

Renouveler la relation avec les lecteurs-usagers : le participatif, la co-construction et les méthodes UX 32

Introduire plus de transversalité : agilité, mode projet et responsabilisation 32

Améliorer les conditions de travail : vers des organisations collaboratives en bibliothèque 34

Deux expérimentations fondatrices.....35

À la recherche d'autres expérimentations en bibliothèques : présentation de l'enquête et méthodologie.....36

II. AUX ORIGINES DU COLLABORATIF : POURQUOI COLLABORER ? 39

1. Contexte d'implantation et origine de l'initiative 39

Les degrés de la collaboration 39

Des situations diverses, une personne motrice 43

Outillages théoriques et pratiques préalables : la diversité des inspirations 45

2. Les raisons de la collaboration : complexité, incertitude et ré-union 45

Résoudre des difficultés de manière plus pertinente et efficace 46

Le chemin plutôt que le résultat 46

Vers une ressource psychosociale 47

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.

III. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DU COLLABORATIF : COMMENT COLLABORER ? 49

1. Nature et du périmètre de l'autonomie 49

Limites naturelles et organisationnelles 49

Le poids dans la décision 51

La transparence : clarifier pour sécuriser....53

2. Des dispositifs pour favoriser l'autonomie et la collaboration ...53

Des espaces de discussion diversifiés....54

Des outils et méthodes pour discuter et décider 64

Distribution des rôles et composition des groupes 65

Les conditions matérielles 66

3. Le temps du collaboratif 67

IV. L'ART ET LA DYNAMIQUE DU COLLABORATIF 69

1. Le rôle de l'organisation 69

Soutien et engagement....69

Cultiver le droit à l'erreur....71

2. Internaliser les compétences pour penser des ressources pérennes au plus près des situations 72

Consultance interne et enjeu de recrutement....72

Formation et capitalisation 74

3. La capacité à collaborer du management supérieur et la subsidiarité 76

4. Ce que le collaboratif fait au rôle du management intermédiaire 78

Entre absence et présence hiérarchique 78

Le cadre comme tiers/consultant et porteur de décision....79

5. La montée en autonomie des agents et la collégialité 81

6. Mesurer les effets du collaboratif 83

Bilan des cas rencontrés....84

Pistes pour une méthodologie....86

7. L'atout des bibliothèques 88

CONCLUSION....91

BIBLIOGRAPHIE 93

ANNEXES 99

TABLE DES ILLUSTRATIONS....109

TABLE DES MATIERES....111

Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques © 2025 by Anne-Sophie Gallo is licensed under CC BY-SA 4.0.