

# **Exploration de conflits dans des bibliothèques en situation de changement : ébauche d'un corpus de cas à vocation pédagogique**

**Valérie Grignoux  
Marie Ichikawa  
Josiane Laurent-Corlay  
Françoise Muller**

Sous la direction de Raymond Bérard  
Directeur des études, Essib

et Salah Dalhoumi  
Maître de conférences, Essib

## ***Remerciements***

Nous remercions chaleureusement toutes les personnes qui ont accepté de nous recevoir et de nous parler. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons pas citer leurs noms ici. Nous leur sommes infiniment reconnaissantes de leur disponibilité et de la confiance qu'elles nous ont témoigné.

Nous remercions également nos tuteurs, MM Bérard et Dalhoumi, pour leurs conseils et leur indéfectible soutien, tout particulièrement dans nos moments de doute.

## Résumé :

Ce travail est la première pierre apportée à la constitution d'une bibliothèque de cas à visée pédagogique pour l'enseignement de la gestion des ressources humaines en bibliothèque. Outre une revue de littérature sur les conflits, il comporte une description de la méthodologie mise en œuvre, ainsi que quatre scénarios de conflits, élaborés à partir d'une série d'entretiens dans six bibliothèques différentes. Chacun de ces cas est accompagné d'une analyse.

## Descripteurs :

Ressources humaines

Bibliothèques -- personnel -- gestion

Gestion des conflits

Toute reproduction sans accord express de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.

## **Abstract :**

This work is the first stage in creating a virtual toolcase of pedagogical examples, for the teaching of human resources management and conflict management in libraries. It includes a review of the relevant literature, a description of the chosen methodology, and four fictional scenarios, all based on a series of interviews made in six separate libraries. Each scenario comes with its own analysis.

## Keywords :

Conflict management

Human capital

Library employee – management

# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>9</b>
<b>PARTIE 1 : CADRE THÉORIQUE</b> .....	<b>11</b>
1. PROBLÉMATIQUE .....	11
1.1. <i>Contexte et pertinence de la recherche</i> .....	11
1.2. <i>Question de recherche : exploration de conflits en bibliothèque dans des situations de changement</i> .....	12
2. REVUE DE LITTÉRATURE : LE CONFLIT EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	14
2.1. <i>Définition du conflit</i> .....	14
2.2. <i>Exploration des sources de conflits</i> .....	14
2.3. <i>Les acteurs du conflit : acteurs individuels et collectifs</i> .....	16
2.4. <i>Typologies de comportement</i> .....	18
2.4.1 La typologie en cinq styles de Blake et Mouton (1964) et ses évolutions .....	19
2.4.1.1 L'esquive.....	19
2.4.1.2 La complaisance .....	21
2.4.1.3 La rivalité .....	22
2.4.1.4 Le compromis.....	23
2.4.1.5 La collaboration.....	24
2.4.2 Théorie des jeux .....	25
2.5. <i>L'étude des conflits et de leur gestion à partir des manuels de GRH</i> ..	26
2.5.1 Pigeyre, Guérin et Cadin (1997) .....	26
2.5.2 Citeau (2000) .....	27
2.5.3 Martory et Crozet (2001).....	27
2.5.4 Donnadieu in Weiss (1999) .....	28
2.5.4.1 Le modèle interactionniste.....	28
2.5.4.2 Le modèle culturaliste .....	29

<b>PARTIE 2 : SCÉNARISATION</b> .....	<b>32</b>
1. MÉTHODOLOGIE .....	32
1.1. Terrain d'enquête .....	32
1.1.1 Repérage des cas .....	32
1.1.2 Les cas .....	34
1.2. Population .....	34
1.3. Méthode de recueil des récits .....	35
1.3.1 Des entretiens semi directifs .....	35
1.3.2 Organisation matérielle .....	36
1.4. Traitement des données recueillies .....	37
1.5. Scénarisation .....	37
2. SCÉNARIOS .....	39
2.1. Scénario 1 .....	39
2.1.1 Scénario : un conflit ouvert institutionnel .....	39
2.1.2 Analyse du scénario : stratégies de domination et succès du projet .....	42
2.1.2.1 Aux sources du conflit, une histoire .....	42
2.1.2.2 Une direction éloignée du personnel .....	42
2.1.2.3 La stratégie frontale dominante de la représentante syndicale .....	43
2.1.2.4 La ligne de conduite du directeur de bibliothèque .....	44
2.1.2.5 L'attitude du président de l'université .....	45
2.2. Scénario 2 .....	47
2.2.1 Scénario : conflit ouvert institutionnel qui mute en conflit de groupe .....	47
2.2.2 Analyse du cas : l'échec du consensus .....	51
2.2.2.1 Enjeux du conflit .....	51
2.2.2.2 Une absence de cadre référent .....	51
2.2.2.3 Un manque d'espaces et d'instances de médiation .....	54
2.2.2.4 Un manque d'organisation et d'anticipation .....	55
2.3. Scénario 3 .....	57
2.3.1 Scénario : conflit latent institutionnel qui mute en conflit latent de groupe .....	57

2.3.2	Analyse : de l'espoir de changement au recours à la fuite.....	60
2.3.2.1	Après des débuts pleins de promesses, le désenchantement.....	60
2.3.2.2	Un personnel frustré .....	61
2.3.2.3	Du malaise au conflit catégoriel latent .....	63
2.4.	<i>Scénario 4</i> .....	65
2.4.1	Scénario : conflit latent géré.....	65
2.4.2	Analyse : le succès d'une stratégie .....	68
2.4.2.1	Angoisse d'effondrement et conflit latent .....	68
2.4.2.2	Un climat initial mortifère .....	69
2.4.2.3	La structuration du conflit par un projet : de l'écoute individuelle à la naissance d'une équipe .....	70
3.	ANALYSE SYNTHÉTIQUE.....	74
3.1.	<i>Les objectifs et les moyens</i> .....	74
3.2.	<i>Les acteurs</i> .....	75
3.2.1	La tutelle .....	75
3.2.2	La direction .....	76
3.2.3	<i>Le personnel</i> .....	76
3.2.3.1	Les syndicats .....	77
3.2.3.2	Les groupes d'intérêt informels .....	77
3.3.	<i>La méthode de travail</i> .....	78
3.3.1	Le planning .....	79
3.3.2	La communication.....	79
3.3.3	Groupes de travail et réunions de réflexion.....	80
3.3.3.1	Les réunions de l'ensemble du personnel.....	80
3.3.3.2	Les groupes de réflexion.....	80
3.3.3.3	Les groupes de travail.....	81
3.4.	<i>En guise de conclusion : la marge de manœuvre de la direction</i> .....	81
3.4.1	Définir une stratégie.....	81
3.4.2	Réduire la marge d'incertitude .....	82
3.4.3	Prévoir une marge de négociation.....	82
	<b>CONCLUSION</b> .....	<b>83</b>

<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>85</b>
<b>TABLE DES ANNEXES .....</b>	<b>89</b>

# Introduction

La gestion des ressources humaines est aujourd'hui encore une grande oubliée des bibliothèques françaises. Les cadres sont surtout formés sur les questions de statuts de la fonction publique, et les cours de management restent parfois bien théoriques. L'essentiel des compétences en gestion des ressources humaines s'acquiert encore sur le terrain, de façon empirique, et avec plus ou moins de succès. Mais une prise de conscience se fait actuellement dans la profession, et le retard dans l'enseignement des modes de gestion des ressources humaines en bibliothèque est en voie d'être comblé. Notre travail a l'ambition d'apporter sa modeste contribution à ce changement nécessaire.

En matière de gestion des ressources humaines, les pays anglo-saxons ont pris une avance considérable et peuvent ainsi, malgré les différences de législation et de culture du travail, servir de modèle méthodologique. Dans ces pays, la formation des bibliothécaires a été une préoccupation forte dès 1970. Les manuels de gestion des ressources humaines en bibliothèque abondent dès le début des années 1980 (Martin, 1994, p. 3). Les raisons de cette émergence sont de deux ordres. On peut y voir d'une part la conséquence des progrès en gestion des ressources humaines depuis les années 70, et d'autre part les évolutions de la profession elle-même, et les exigences budgétaires et gestionnaires des tutelles. Ce contexte est d'ailleurs fort proche de celui qui s'installe aujourd'hui dans les bibliothèques françaises.

L'un de ces tout premiers manuels, la première édition de Jordan (1995), parue en 1982 et régulièrement mise à jour depuis, est complétée six ans plus tard d'un ouvrage à visée clairement pédagogique (Jordan, 1988). De vocation plus large, il traite de la gestion des bibliothèques en général, mais propose aussi une méthodologie d'enseignement de la gestion des ressources humaines en bibliothèque. Il présente plusieurs études de cas spécifiques aux bibliothèques, suivies d'un questionnaire et d'une analyse.

En France, la publication de manuels spécialisés dans le management du personnel en bibliothèque est en revanche extrêmement récente. En 1991, O. Nublat notait l'organisation de quelques journées d'études et la publication de quelques articles, dans les années 1988-1990, mais ne pouvait citer aucun manuel. La première moitié des années 1990 est marquée par un intérêt croissant pour une définition de la profession, dont le recensement des métiers opéré par Anne-Marie Kupiec (1995) est très représentatif. Les cinq années suivantes, la gestion du personnel devient peu à peu une préoccupation traitée dans des articles (Association des bibliothécaires français, 1994) ou des manuels plus généraux (Giappiconi, 1997). Le premier manuel français sur la gestion des ressources humaines en bibliothèque est publié en 2001 (Muller) ; il reste à ce jour le seul ouvrage de ce type sur la question.

Tout naturellement, la part de la gestion des ressources humaines dans la formation des cadres des bibliothèques suit cette évolution. Or, du fait du caractère émergent de ces problématiques, il n'existe pas encore d'outils pédagogiques équivalents à celui de Jordan cité plus haut. La mise en place d'un corpus de cas d'étude qui soient à la fois proches des réalités des bibliothèques, représentatifs de situations fréquentes, et assez conceptualisés pour se prêter à l'analyse constitue donc un véritable enjeu pour la profession.

Pour apporter notre pierre à cet édifice, nous avons choisi une problématique basée sur des situations conflictuelles en bibliothèque. Nous nous sommes appuyées sur une revue de littérature approfondie pour analyser les matériaux recueillis lors d'entretiens dans diverses bibliothèques. Nous avons ensuite utilisé ces mêmes bases théoriques pour élaborer quatre scénarios-types et les questionnements correspondants.

# Partie 1 : Cadre théorique

## 1. Problématique

### 1.1. Contexte et pertinence de la recherche

Le service public évolue dans son mode de gestion, et les bibliothèques en particulier. Toutes ces évolutions constituent un terreau de choix pour des conflits collectifs et interpersonnels.

Parmi les évolutions, citons :

- Une volonté de plus en plus forte des tutelles de répondre aux demandes du public, notamment en termes d'ouverture de services ;
- Une évolution de la conception de l'utilisateur (davantage au centre du dispositif), dans le cadre d'une évolution des missions de service public ;
- Parallèlement, un développement de nouvelles compétences (nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir-être) ;
- Un développement des pratiques d'évaluation du personnel et des services, tout particulièrement en université (pratiques déjà répandues dans les collectivités territoriales) ;
- Des perspectives de management par objectifs ;
- L'aménagement et la réduction du temps de travail, qui ont nécessité des réorganisations de services ;
- Un bouleversement des pratiques professionnelles lié aux évolutions technologiques (informatisation) ;
- Un changement des comportements et des attentes des usagers (nouvelles pratiques d'étude, acceptation des règles dans un espace public...).

Ces transformations bousculent les représentations que les personnels ont de leurs fonctions dans la société et dans leur milieu de travail. Les occasions de

conflits et la variété de leurs sources tendent donc à se multiplier. Elles font apparaître des besoins d'outils de diagnostic et d'apprentissage comportemental, pour permettre aux cadres des bibliothèques d'anticiper les conflits, et d'éviter une dégradation des situations.

La constitution de ces outils doit prendre appui sur deux points :

- Une exploration nécessaire des types de conflit dans une bibliothèque ; il n'existe pas aujourd'hui d'étude de ce type. Par ailleurs, les analyses de conflit dans la littérature de management (comportement organisationnel, théorie des organisations) et de gestion des ressources humaines ne prennent que rarement ou superficiellement en compte la spécificité du service public et encore moins celle des bibliothèques ;
- Une utilisation de cette exploration à des fins pédagogiques sous forme de scénarisation de situations types. La scénarisation n'est pas, en tant que telle, un objet scientifique mais une orientation pratique qui permet aussi de formuler des recommandations managériales à partir de la revue de littérature et de l'examen des situations.

## **1.2. Question de recherche : exploration de conflits en bibliothèque dans des situations de changement**

Il existe différents types de recherche dont il faut étudier la pertinence selon la finalité en termes de connaissances à produire, de l'état existant des savoirs et de leurs perspectives pratiques.

Le type de recherche le plus fréquent est qualifié d'« hypothético-déductif » : il se fonde sur des savoirs déjà existants (exploration qualitative d'un phénomène, typologie, études quantitatives, etc.) qui permettent un approfondissement sous forme de nouvelles études quantitatives, de liens entre des variables, de nouvelles hypothèses à tester, d'expériences à confirmer ou infirmer.

Dans le cas où de telles connaissances n'existent pas, parce que le milieu est spécifique et qu'il faut éviter d'utiliser des grilles d'analyse inadaptées, il est

plus pertinent de procéder à une exploration sans *a priori* (Caumont, 1998) ou à partir d'un cadre théorique postulé :

- Dans une approche purement inductive, les catégories émergent du terrain et des entretiens. La prétention à l'absence d'*a priori* est une posture théorique dans la mesure où le chercheur est toujours influencé par ses lectures, son éducation et son expérience. Aussi, il s'agit plutôt d'une disposition à renoncer à adopter d'emblée un cadre théorique avant d'avoir pu constater sa pertinence. Par ailleurs, un observateur qui réfléchit aux perceptions et connaissances qui peuvent l'influencer diminue les risques de biais dans l'analyse.
- Plutôt que d'essayer de travailler sans grille de lecture et sans pour autant chercher à en valider une par des hypothèses, il est possible de partir d'un cadre théorique à valeur de postulat. La reconnaissance initiale de postulats constitue même une première limite de biais perceptuels.

Au regard du milieu spécifique dans lequel s'intègre cette recherche, et de l'absence relative de travaux approfondis sur le sujet, nous avons choisi une question inductive qui s'énonce ainsi : **exploration de conflits dans des bibliothèques en situation de changement.**

Il s'agit d'une recherche inductive s'appuyant sur des cadres conceptuels qui

- affirment l'existence d'un conflit comme un phénomène permanent ;
- étudient le changement organisationnel, les représentations auxquelles il donne lieu, la manière de l'accompagner (processus de deuil, objets transitionnels, rôle du dirigeant...).

## **2. Revue de littérature : le conflit en gestion des ressources humaines**

### **2.1. Définition du conflit**

Le conflit peut être défini à partir de son étymologie : « bas lat. *conflictus*, choc » (Le Nouveau Petit Robert, 2001). Il apparaît que le choc est au fondement de la notion et qu'il indique la rencontre d'une limite. Les théories économiques classiques évoquent cette limite sous la forme d'une rareté à la source d'une compétition entre les acteurs (Rojot, 1994). Plus les ressources sont rares, plus le conflit est intense. Cette définition des ressources et de leur rareté dépend aussi de la manière dont les acteurs les perçoivent, de leur capacité rationnelle et inconsciente à les prendre en compte.

Le conflit s'exprime comme un rapport au manque qui évolue en intensité, en accumulation de gains et de coûts, en types de comportements : conflits déclarés ou cachés, conscients ou inconscients, assumés ou attribués à des boucs émissaires, vécus de manière individuelle ou collective, exposés à la surenchère ou à la délimitation des dégâts.

### **2.2. Exploration des sources de conflits**

Pour définir les ressources que les parties peuvent trouver pour faire évoluer le conflit de manière constructive, il faut essayer d'en définir la source.

Les occasions de conflit sont variées, comme le précise Jacques Rojot (1994, p.7) : « les germes du conflit sont partout présents. Le potentiel pour le développement du conflit existe en toutes circonstances. Il est particulièrement visible dans les situations formalisées, où des individus sont en rapport dans le cadre de structures d'organisation préétablies, mais il est très fréquent aussi lors d'événements aléatoires ou dans des situations informelles. Dès que deux individus [...] sont mis en contact [...], il y a presque toujours une divergence d'opinions, une série

d'intérêts acquis se trouvent remis en cause ou des croyances opposées se rencontrent ».

Comme le rappelle Rojot, cette divergence est habituellement abordée sous l'angle de la rareté de ressources, ce qui masque un manque plus fondamental abordé par les psychanalystes. En effet, pour analyser une situation en termes de ressources, il faut être capable d'identifier précisément les besoins. Or, la part des déterminants inconscients, dans la perception d'un besoin, est importante : elle dépend de la manière dont la personne ou le groupe a appris à reconnaître ses besoins, son désir. La culture, les interdits locaux, les mécanismes de défense élaborés au cours des expériences personnelles et de groupe, orientent et travestissent le désir vers des objets qui ne correspondent pas forcément au manque réel. Un individu peut ainsi penser qu'il désire une augmentation (l'argent est alors la ressource identifiée) alors qu'il espère une reconnaissance. La focalisation excessive sur des ressources données risque de réduire le problème de fond à des faux-semblants.

La notion de manque (Muller R., 2003) est moins restrictive que celle de rareté parce qu'elle ne se focalise pas sur une ressource déterminée mais reste ouverte sur une variété de types de satisfaction, de ressources pouvant lui répondre. Cette notion de manque permet de mettre en évidence la valeur d'écran que peuvent prendre des revendications ou des résistances à des changements. De la même façon, dans un conflit, la personne défend son espace face aux limites du réel, aux autres qui lui résistent. Enfin, l'enjeu dans un conflit est que les acteurs réussissent à produire des limites à la fois socialement acceptables et personnellement désirées et assumées.

### **2.3. Les acteurs du conflit : acteurs individuels et collectifs**

Le conflit est généralement analysé, dans les ouvrages français de gestion des ressources humaines, sous l'angle de dynamiques collectives, et dans une épistémologie qui se fonde sur la notion d'acteur. Ollivier (1995) et Aubert et Gaulejac (1991) invitent à différencier la notion d'acteur, qui peut concerner à la fois une personne et un groupe, du concept de sujet, qui est réservé à l'individu et intègre sa part d'irrationalité. La notion d'acteur en conflit présuppose en effet une rationalité, une stratégie de calcul et de maximisation des intérêts, qui sont des éléments incontournables mais insuffisants pour comprendre et prévoir les comportements en conflit.

L'acteur est supposé avoir un comportement rationnel et modélisable à partir de théories présentées dans Aubert et al. (1991) et qui sont étudiées comme typologies de comportement. Comme le montre Crozier (1972), les acteurs construisent leur stratégie à partir de leur connaissance des enjeux, leur position de pouvoir et d'influence sur les règles formelles et informelles, leurs zones d'incertitude liées à leur manque d'information et à la dépendance par rapport aux autres acteurs. Aucun acteur n'est, dans la perspective de Crozier, absolument privé de pouvoir. Chacun, à son niveau, dispose de ressources cognitives et situationnelles spécifiques, et de leviers d'évolution ou de blocage d'une situation. L'intérêt de cette approche du conflit est de montrer que l'ensemble des stratégies contribue à élaborer un jeu d'acteurs avec ses règles et la construction d'espaces de liberté par rapport à elles. Le conflit est abordé dans une perspective d'évolution vers des jeux de négociation, de régulation, avec leurs impasses et leurs crises, en particulier lorsque les acteurs finissent par jouer avec les règles au point de les rendre obsolètes et inefficaces. La présentation à l'ensemble des acteurs du système qu'ils ont mis en place permet une prise de conscience collective et suscite l'élaboration de nouvelles règles plus adaptées aux jeux existants des acteurs. La production nouvelle de règles et la crise du système à laquelle elle fait

éventuellement suite ont pour bénéfice de déplacer le conflit et la négociation des jeux purement informels vers une dimension plus formelle et institutionnelle, qui a pour vertu de responsabiliser ceux qui y contribuent. Les acteurs peuvent, malgré la crise du système, résister à ce passage, en particulier lorsqu'ils ne sont pas habitués à s'engager de la sorte, à se donner des limites (Maurin et Xirau, 2003).

La théorie psychanalytique (Freud, 1912) approfondit la compréhension des résistances qui accompagnent la fabrication de limites dans un conflit : elle suppose un renoncement de chacun à la « toute-puissance », à la violence immédiate et irréfléchie. Dans les contextes collectifs ou personnels où la violence s'est installée depuis longtemps, la vision de l'autre est aussi très « narcissique » (Bergeret, 1994) : l'autre et les limites, les règles, ne sont perçus que comme des menaces. La perception des bénéfices associés à l'acceptation de contraintes n'est pas évidente et passe par la lente construction d'un cadre d'interaction, ainsi que par des phases de test de ce cadre (dépassement, remise en question, fidélité des autres acteurs).

Comme le rappelle Michel (1991), la négociation constitue une forme d'interaction importante dans le conflit, une modalité déjà constructive par rapport à l'affrontement total. C'est aussi la raison pour laquelle il faut se garder de confondre les concepts de conflit et de négociation, tout en montrant que le second constitue une modalité essentielle de l'évolution du premier.

Cette approche permet de comprendre que les acteurs sont toujours à la recherche d'une liberté et d'intérêts propres, de sorte que de nombreux conflits se détériorent par omission de ces enjeux et par une vision et un management trop mécaniste des relations sociales et des organisations, en particulier (Muller J., 2001, p. 149) dans les situations de changement. Crozier insiste ainsi sur l'impact de la structure organisationnelle sur les comportements individuels et collectifs, et en particulier dans des univers où la règle formelle, imposée d'en haut, conserve un poids important. Il propose un contrepoids aux illusions de Taylor de pouvoir anticiper les conflits par une organisation mécaniste, et de Weber qui pensait que la dépersonnalisation des relations par les structures hiérarchiques était le moyen

le plus efficace de gérer sereinement les relations de travail. Il en est ainsi des conflits collectifs, qui sont une « réponse stratégique aux relations de pouvoir induites par le management dans une organisation » (Muller J., 2001, p. 149).

Le concept d'acteur n'a pas manqué d'être critiqué par les auteurs précités ainsi que par Mendel (1992)<sup>1</sup> : « les individus ne sont considérés, dans la démarche stratégique, que comme les supports des attitudes qu'ils disent manifester dans l'organisation, par rapport aux règles, aux relations hiérarchiques formelles, aux modes d'adaptation et à son rôle, aux autres catégories de personnels. » Mendel reproche ainsi à la notion d'acteur de donner une vision dépersonnalisée du sujet et de ses comportements, évacuant ses affects, son désir de reconnaissance. Selon lui, le jeu avec la règle n'est pas une constante comportementale mais une réaction à une conception du travail qui reste très liée à un univers bureaucratique où l'individu est dépossédé de la valeur de ses actes. La prise de distance avec les règles serait liée à un manque de reconnaissance de l'engagement de la personne qui, même dans le cas d'actions prescrites, conserve sa part de gratuité, de don, de plaisir variable et imprévisible. Le sujet aspire aussi à être reconnu comme auteur de ses actes et, lorsqu'il est réduit à n'être qu'un acteur impersonnel, il « régresse du politique au psychique ». Cette part de subjectivité méconnue alimente donc les comportements irrationnels.

#### **2.4. Typologies de comportement**

Les chercheurs qui travaillent sur le conflit ont tenté de classer les différents types de réactions face à une situation conflictuelle. Ces classifications ont donné lieu à de nombreuses typologies. Nous présentons ci-dessous celles qui sont le plus souvent évoquées, en proposant une analyse de la pertinence et les limites des catégories, et en les confrontant à d'autres références théoriques.

---

<sup>1</sup> Cité par Muller R. (2003).

#### 2.4.1 La typologie en cinq styles de Blake et Mouton (1964) et ses évolutions

Ce modèle fait suite à d'autres qui se sont inspirés de l'analyse du comportement animal. L'ancêtre de ce modèle est une dichotomie « fight-or-flight ». En effet, lorsqu'il n'est pas en chasse d'une proie et qu'il dispose d'une issue de sortie, l'animal préfère la fuite à l'affrontement, en particulier lorsque son ennemi est plus imposant que lui. Cette dichotomie a été critiquée par de nombreux auteurs parce qu'elle ne tient pas compte d'attitudes telles que le déni de conflit ou la négociation. Ce modèle reste une référence, malgré les critiques qui lui reprochent d'être trop simpliste et d'ignorer la complexité des comportements en conflit (par exemple, la combinaison paradoxale d'une simulation et d'une conduite réelle inverse, visant à tromper un adversaire). Blake et Mouton distinguent par ailleurs les comportements à bannir (soumission, domination) et ceux à encourager (résolution de problème en particulier) alors qu'il s'avère que chacun peut être pertinent dans un contexte particulier. D'autres chercheurs ont par la suite partiellement corrigé ces défauts et mis en valeur des combinaisons de comportements. Ils en ont ensuite évalué la pertinence selon les contextes et étapes de conflit. En intégrant ces précautions, cette typologie est intéressante pour analyser les interactions et les préférences comportementales en conflit qui entrent en résonance avec des types de personnalités et de management.

Le modèle représente la manière dont une personne se soucie de ses objectifs (axe des abscisses) et de ceux de l'autre partie (axe des ordonnées). Gruère et Jabès (1982)<sup>2</sup> ont ainsi traduit ces modes d'expression :

##### 2.4.1.1 L'esquive

On parle également d'évitement. La dimension positive de ce comportement réside dans le fait qu'il permet de limiter la spirale « mimétique » dont parle

---

<sup>2</sup> In Aubert et al. (1991).

l'anthropologue René Girard et que désigne l'expression « œil pour œil, dent pour dent ». En effet, dans un conflit, la tentation est l'escalade de violence, la réponse par un acte de surenchère visant à décourager l'autre partie de chercher à dominer. Or, cette stratégie aboutit souvent au résultat inverse. L'évitement est un moyen d'introduire des tiers qui sont l'espace et le temps, là où l'escalade se construit sur l'urgence de la réponse immédiate et irréfléchie. Il peut constituer un espace de médiation où les parties se donnent le temps de repenser le sens de leur action. Dans ce cadre, une attention particulière est portée au lieu de déroulement de négociations, délibérément éloigné du lieu habituel du conflit. Des inspecteurs du travail (Maurin et Xirau, 2003) relatent leur soin dans la recherche d'espaces neutres, où ils apparaissent comme des acteurs bien différenciés des autres parties sans pour autant les dominer ni se substituer à elles dans le processus. Ils élaborent ainsi une rhétorique de la distance et du respect des parties.

L'évitement comporte également des risques lorsqu'il n'est pas accompagné d'un cadre qui lui donne un sens et qui le rende acceptable pour la partie évitée. Il constitue en effet une mise à l'écart qui peut être ressentie de manière violente et même devenir un mode de destruction de la personnalité lorsqu'il est systématique et non plus simplement circonstancié. Leymann (1996) puis Hirigoyen (1998) ont insisté sur cet effet anxiogène et « paranogène », et sur le besoin pour la personne isolée d'interpréter l'absence de relation et de contact. Paradoxalement, la mise à l'écart peut ainsi devenir une source d'escalade de conflit. L'apport de l'évitement, du silence, de la distance physique est donc lié à la fois aux explications qui y sont associées et à la capacité des personnes à les intégrer comme telles. L'enjeu dans le comportement d'évitement est donc qu'il apparaisse dans une dimension qui lui donne un sens et une limite qui le distingue de l'indifférence et d'une mise à distance totale comme c'est le cas dans les pratiques d'exclusion d'un bouc émissaire dénoncées par Leymann (1996). Il conduit aussi à distinguer cette saine ponctuation des interactions conflictuelles d'un style de management décrit par Blake et Mouton (1964), dans lequel le manager évite par refus ou crainte de gérer une situation. Trop de conflits sont en effet liés à la tentation d'ignorer les

différents et de les laisser se régler par eux-mêmes, de manière larvée, non déclarée ni assumée.

#### *2.4.1.2 La complaisance*

En référence aux comportements animaliers, on emploie également le terme de soumission. Ici aussi, il faut distinguer deux types de soumission en considérant celle qui est pertinente parce qu'adaptée à un contexte (par exemple le fait de donner raison à l'autre parce que c'est justifié) et celle qui relève de l'obéissance aveugle, de la démission irresponsable, d'un sentiment d'impuissance, voire d'un masochisme. Les univers bureaucratiques, en instaurant une différenciation entre l'expert qui a autorité et le subordonné, tendent à favoriser ce type de démission associé à des reproches à l'égard du supérieur lorsque le subordonné est placé face à ses responsabilités. C'est ce qu'illustre Crozier par les comportements de protection, où les acteurs utilisent les règles pour se protéger et limiter leurs efforts. Un autre comportement de soumission consiste à attribuer des intentions de domination à l'autre, à le placer en position de bourreau ; ce mécanisme, qualifié d'« identification projective » par les psychanalystes, intervient aussi bien dans des conflits collectifs que dans les relations interpersonnelles.

Blake et Mouton (1964) montrent que la soumission est problématique lorsqu'il s'agit du comportement d'un manager qui n'ose pas assumer sa position hiérarchique ou fonctionnelle et met ses subordonnés et collègues en demeure de gérer à sa place, les plaçant ainsi dans une position paradoxale et anxiogène. L'évolution des théories du management qui consistent à requérir du gestionnaire d'être plus un animateur qu'un décideur et un arbitre, tandis qu'il est responsable malgré tout, conduisent aussi à ce type de paradoxe et à des attitudes excessives de soumission au groupe, d'incapacité à trancher dans un conflit au moment opportun. De ce point de vue, les biais induits par l'attitude de soumission excessive sont relativement proches de ceux de l'évitement : ils empêchent l'évolution du conflit vers la manifestation assumée des intérêts de chacun dans une discussion responsable.

### 2.4.1.3 La rivalité

Il s'agit d'un comportement qui vise la domination de l'autre partie, que ce soit par la supériorité, la subordination ou éventuellement la destruction physique ou morale. La rivalité passe donc par différents degrés de violence liés à l'incapacité des acteurs (personnes ou collectifs) à valoriser les écarts de position autrement que comme un manque ou une perte. Girard (1979) montre qu'un ressort essentiel de la violence est la comparaison à l'autre, le besoin de définir la différence en termes de supériorité et d'infériorité, au lieu de se satisfaire des ressources et bénéfices d'une position. Dans les relations de travail, les différences de rôles, de positions hiérarchiques, de rémunérations, et autres formes de reconnaissance de l'efficacité personnelle ou collective, induisent ce type de rivalité. Comme le rappelle Michel (1991, p. 307), « la saine émulation déclenche en fait un climat hautement conflictuel, peut-être pour le grand bien de l'entreprise mais au prix d'une ambiance de travail bien particulière ». Aubert et Gaulejac (1991) ont aussi montré combien le fait de se donner des objectifs démesurés, de viser « l'excellence », pouvait provoquer une perte de repères sur la valeur de ce qui est réalisé, accompagnée d'un besoin permanent de se comparer aux autres, ce qui est source soit de frustrations, soit d'illusion de toute-puissance. Ils expliquent également que l'évolution de structures organisationnelles très hiérarchisées vers d'autres plus matricielles, organisant les travaux autour de projets tout en maintenant des niveaux hiérarchiques, rend difficile pour les salariés de percevoir les priorités et d'identifier les personnes à qui ils doivent rendre compte.

Pour limiter les effets pervers de la rivalité, il faut donc offrir aux personnels un cadre d'interaction qui définisse des rôles, des missions et des objectifs de manière suffisamment claire et qui joue davantage sur la valorisation des résultats que sur la violence des sanctions. Par ailleurs, comme le rappelle Michel (1991, p. 317), il faut distinguer les personnes des actes ou des faits qui leur sont attribués. Dans le cas contraire, on remet en question l'ensemble de la personne au lieu de traiter le problème et on légitime une gestion qui fabrique

victimes et bourreaux. L'effet des mesures de clarification des structures organisationnelles, de différenciation des rôles, des objectifs, des personnes et de leurs actes, n'est que relatif, dans la mesure où le comportement de comparaison est inévitable ; elles en limitent cependant les excès en offrant un cadre de prudence.

#### *2.4.1.4 Le compromis*

Ce mode d'interaction dans le conflit est parfois évoqué dans sa version positive comme de la négociation et, sur un versant négatif, comme du marchandage. Alors que les modes précédents, lorsqu'ils sont excessifs, n'abordent le conflit qu'hors du champ de la discussion et de l'échange, celui-ci s'y fonde. Le risque, dans les autres modes, est que l'autre ne soit perçu que comme une menace suscitant l'évitement, la soumission ou la domination. Le compromis constitue donc une sortie par rapport à des positions excessives parce que fatalistes. En revanche, le registre de la négociation fait apparaître un nouveau danger : celui de mal différencier ce qui peut être négocié de ce qui ne peut pas l'être. Michel (1991, p. 317) cite ainsi Fisher et Ury (1982) qui distinguent « la négociation sur le fond » et « la négociation sur les positions » : « Cela permet d'être à la fois souple et conciliant en ce qui concerne les relations avec l'autre, et de rester ferme sur le fond du problème. Cela oblige à refuser les manipulations et à adopter une position basée sur la « bonne foi » de part et d'autre. »

C'est d'ailleurs ce qui fait toute la différence avec le comportement de collaboration, qui se fonde d'emblée sur le souci du problème à résoudre, au-delà des intérêts partisans.

Le compromis constitue souvent un moyen d'engager la négociation et d'évoluer vers un travail collaboratif. Ainsi, Michel (1991, p. 322) et Maurin et Xirau (2003) exposent le développement de techniques de négociation : point par point, technique des pivots, des bilans, des quatre marches et de maniement du temps.

#### 2.4.1.5 La collaboration

Le terme original, « problem solving », met l'accent sur le fait qu'un problème existe au-delà de l'intérêt des parties, même lorsqu'elles l'oublient. Dans une perspective psychanalytique, on peut relever un décentrage narcissique et une ouverture aux autres parties. Cette capacité à reconnaître que le travail et l'organisation n'appartiennent à personne est un moyen de dépasser les mécanismes fondés sur la recherche de maîtrise de l'autre et la rivalité narcissique. Elle dépend donc également des capacités personnelles de ce que les psychanalystes (Bergeret, 1994) appellent « l'étayage narcissique » : les personnes en conflit s'appuient sur l'identité du groupe, ce que la relation produit, qui devient un objet plus valorisant que les satisfactions individuelles (les pulsions, au départ orientées vers l'autosatisfaction, sont « étayées », c'est-à-dire à la fois soutenues et dirigées vers un but commun).

Ce comportement, par son ouverture à l'autre, au problème à résoudre, semble une voie idéale de résolution de conflit. Il faut cependant considérer le risque que le problème ne prenne trop de place dans la relation et ne mette les personnes en position de soumission excessive à son égard. C'est le danger des approches trop rationalistes, où le désir personnel est oublié. De manière plus générale, cette remarque peut conduire à une critique du modèle de Blake et Mouton, lorsqu'il est lu de manière trop stricte à partir de sa représentation graphique. En effet, lorsque les personnes s'approprient le problème et le mettent au premier plan, il demeure une part de désir inconscient d'autant plus grande que l'objectif est idéalisé. C'est ce que les psychanalystes qualifient de « clivage » entre l'objet idéalisé et la part de désir qui, non assumée par les parties, demeure inconsciente. Il faut donc que les parties soient attentives à ne pas trop idéaliser les objectifs, leur mission dans un conflit, l'idée de sacrifice à une cause commune. Elles doivent être conscientes du prix qu'elles paient pour leur investissement et du bénéfice qu'elles en tirent. Le mécanisme d'idéalisation d'une finalité, s'il est très poussé, ramène à une position narcissique où le sujet s'illusionne en confondant causes communes et personnelles. Il tend aussi à faire oublier les

préoccupations contradictoires suscitant des « accumulations de griefs » dont Muller J. (2001, p.149) rappelle qu'elles génèrent à leur tour de nouveaux conflits interindividuels.

#### 2.4.2 Théorie des jeux

Une autre présentation des stratégies de comportement, citée par Michel (1991), distingue des orientations soit « intégratives » soit « distributives », dans le cadre de la théorie des jeux (initiée par Von Neumann) présentée ci-dessous de manière très succincte.

La stratégie « intégrative » est fondée sur la recherche d'intérêts communs et englobe donc les logiques de marchandage et de résolution de problème. Cette stratégie s'appuie sur l'idée que les gains collectifs sont supérieurs aux gains individuels, obtenus par la domination ou la soumission à l'autre (compréhension de la situation comme un jeu à somme non nulle). Elle se fonde sur une recherche d'espaces de négociation communs, qui prennent en compte la variété des manques et des types de satisfaction de la manière la plus large possible.

Au contraire, la stratégie « distributive » se fonde sur une maximisation de l'intérêt personnel parfois alliée à l'idée qu'elle se fait forcément au détriment de l'autre (perception que l'interaction est structurée comme un jeu à somme nulle, c'est-à-dire avec un gagnant et un perdant).

Pour décourager les stratégies distributives, Fisher et Ury (1982) recommandent de bâtir un cadre de crise (en fixant des ultimatums), à partir duquel les parties sont obligées de chercher une stratégie intégrative. Cette tactique est particulièrement intéressante dans une interaction bloquée dans des mécanismes mimétiques et où il faut bouleverser le schéma perceptuel.

## **2.5. L'étude des conflits et de leur gestion à partir des manuels de GRH**

Nous proposons ici une revue d'ouvrages de GRH qui abordent le conflit, les approches sur lesquelles ils se fondent, les formes de conflits auxquelles ils s'intéressent et les éléments du conflit qu'il leur paraît important de traiter. Cette revue de littérature s'appuie sur des ouvrages analysant essentiellement des entreprises privées, car la littérature en gestion des ressources humaines portant sur les bibliothèques, et même sur les services publics en général, reste minoritaire et n'approfondit guère la question des conflits. Les référents théoriques portant sur les comportements humains restent pertinents quel que soit le terrain. En revanche, l'évocation d'outils (évaluation, management par objectifs, distinction client/usager...) serait à circonscrire pour tenir compte de la différence entre univers public et privé.

### 2.5.1 Pigeyre, Guérin et Cadin (1997)

Les conflits sont traités dans le second chapitre sur les « relations professionnelles ». Le conflit est défini, en citant le sociologue Reynaud, comme « la divergence des intérêts, des prétentions et des perspectives » (p. 34). L'élément déclencheur est, pour eux, une frustration suite à un déséquilibre perçu entre contribution et rétribution.

La conséquence évoquée est un conflit collectif, ce qui est effectivement souvent le cas dans la mesure où des conflits correspondant à des insatisfactions individuelles, à des rivalités, peuvent nourrir des revendications collectives.

Les auteurs rappellent les distinctions entre :

- conflit ouvert et fermé (ou « déclaré » et « larvé ») ;
- conflit dévié de son objet ou cohérent ;
- conflit ponctuel ou visant un changement profond des règles ;
- conflit local ou global (étendu à l'ensemble de l'organisation).

La grille d'analyse des conflits proposée emprunte aux approches sociologiques fondées sur le postulat de rationalité des acteurs, et sur la recherche des enjeux du conflit et des manières d'articuler les rapports de force pour arriver à un compromis final.

### 2.5.2 Citeau (2000)

Le conflit est considéré comme une donnée permanente de l'organisation. Les exemples cités démontrent un intérêt particulier pour les conflits sociaux (grèves en particulier). Plusieurs phases sont envisagées (déclenchement, déroulement, dénouement). Citeau envisage le conflit comme un état sans fin, de sorte que le dénouement n'équivaut pas à une extinction mais à une sortie de crise, d'absence de régulation dans laquelle le conflit est qualifié « d'ouvert ».

### 2.5.3 Martory et Crozet (2001)

Dans leur septième chapitre sur les « dysfonctionnements sociaux et leur mesure », ils traitent du conflit, le considérant comme une suite d'étapes avec, comme point culminant, le conflit ouvert considéré ici comme une crise (illustration par la grève). Ils évoquent les conflits suivants :

- le conflit interpersonnel : il est défini par rapport au fait qu'il oppose deux personnes ;
- le conflit organisationnel : il concerne la définition et l'exercice du pouvoir dans l'organisation ;
- le conflit collectif : « il ne constitue pas la somme de litiges individuels mais oppose les catégories ou classes sociales définies en fonction de leur rapport avec la production ».

Les auteurs proposent ensuite des mesures de la conflictualité (ratio de taux de concentration conflictuelle et d'intensité conflictuelle) dont les éléments déterminants du calcul sont le nombre de jours de grève et de grévistes. La mesure ne prend donc en compte que les manifestations collectives de conflit, ce qui est peut-être limité si l'on considère que les conflits peuvent correspondre à des détériorations de situations et être anticipés.

Enfin, ils abordent la question du coût des conflits pour l'organisation en citant ses principales formes « en partant des coûts les plus directs et les plus aisément quantifiables » (p. 181):

- les pertes de production ;
- les pertes de clientèle ;
- les coûts de perturbation de personnes dépendant de la production des acteurs en conflit sans y être associées ;
- les coûts de maintien de la structure physique et humaine (maintien des charges structurelles) ;
- la dégradation du climat social.

#### 2.5.4 Donnadiou in Weiss (1999)

Les auteurs n'abordent pas le conflit en tant que tel, mais consacrent un chapitre à la régulation sociale. Donnadiou rappelle la « complexité inhérente à la personnalité de chaque agent », la « richesse psychique des individus ».

Il présente deux grilles d'analyse du système social avant de proposer de les articuler : les modèles interactionniste (référence à Crozier) et culturaliste.

##### *2.5.4.1 Le modèle interactionniste*

Dans ce modèle, l'individu est défini par ses capacités et son attitude de calcul (maximisation de l'utilité). Les relations sociales se construisent à partir de l'articulation entre conflit et coopération, que l'économiste Perroux a réunis au sein d'un concept ambivalent : « François Perroux appelle conflit/coopération cette

relation complexe qui se noue entre les acteurs et dans laquelle il voit l'ultimatio du rapport social. Concept dual, ambivalent, analogue à celui d'amour/haine en psychanalyse, le conflit/coopération constitue une synthèse intéressante de ce que nous observons dans la réalité sociale, les relations de pouvoir, le développement et le règlement toujours provisoire des conflits. »

Selon Donnadiou, les acteurs sont obligés de s'entendre provisoirement, et vont conclure des « armistices sociaux », contrats individuels ou collectifs qui « quadrillent l'espace social de l'entreprise ». Ces armistices sont d'emblée considérés comme provisoires. Il n'y a pas de souci de transformation de la nature du rapport conflictuel, de son évolution vers une relation plus stable, de confiance, par-delà l'opposition.

L'organisation est envisagée comme un réseau d'interactions conflit/coopération organisées autour d'enjeux. Ces derniers sont à la fois sources d'incertitude et de pouvoir. Chacun tente de minimiser ses propres zones d'incertitude et de maximiser celles des autres. Les acteurs sont dotés d'une rationalité limitée : ils ont un comportement de calcul mais leur accès à l'information et leur capacité à l'intégrer est limitée. Ils se contentent le plus souvent de compromis jugés satisfaisants, mais toujours instables.

#### *2.5.4.2 Le modèle culturaliste*

Donnadiou propose de se référer à l'anthropologie culturelle et aux emprunts qui lui ont été faits en sociologie des organisations et en gestion. Il énumère les fonctions de la culture qui sont :

- a) de produire une connaissance de la nature qui permette de l'utiliser ;
- b) d'organiser les rapports entre les hommes au niveau interpersonnel (éthique), collectif (politique) et économique (rapports sociaux de production). Les éléments intervenant dans cette fonction sont aussi les comportements usuels, les conventions et tabous ;

- c) les rapports au symbolique : il s'agit de ce qui donne sens au réel et aux rapports interpersonnels (catégories organisatrices de la pensée et du réel, religieuses ou philosophiques).

Dans cette perspective, les différents aspects d'une culture sont liés en un système dont les mythes, rites et interdits représentent le noyau fondateur. L'organisation se trouve ainsi unifiée par ce biais, au moyen de rites intégrateurs (cohésion du groupe), différenciateurs à l'intérieur de l'organisation (hiérarchie, départements, conflit et mode d'articulation des différences) et à l'extérieur (frontières externes). Les divergences culturelles façonnent des identités, des univers de référence spécifiques qui vont réguler et alimenter les conflits (incompréhensions entre services, entre personnes de niveaux hiérarchiques très différents...).

Donnadieu explique que la culture induit des schémas d'interprétation de la réalité préconstruits, de même qu'elle désigne ce qui est interdit de représentation.

Pour Donnadieu en tout cas, la conséquence est que l'abord des conflits doit être construit à partir d'une conjonction entre approches interactionniste et culturaliste qu'il conceptualise en prenant appui sur les travaux du sociologue Reynaud. Ce dernier distingue deux formes de régulations de contrôle qui vont modifier l'évolution des conflits :

- internes : celles que les acteurs s'appliquent à eux-mêmes.
- externes : possibles à partir de canaux de régulation sociale (voie hiérarchique, système de représentation du personnel, communication interne médiatique, groupes de projet ou de proposition).

Cette distinction des formes de régulation de contrôle est intéressante en ce qu'elle montre que les acteurs en conflit ne sont pas que dans une position d'opposition, mais qu'ils peuvent constituer des outils de régulation (par exemple, présentation des syndicats comme possible canal de communication).

## Conclusion

Nous avons vu que le conflit consiste en un choc qui met l'individu au contact des limites du réel, de l'impossible, d'un manque à assumer et de la recherche de compensations.

Le manque à l'origine du conflit peut être décrit en termes :

- de ressources rares (perspectives économiques) ;
- d'enjeux qu'il constitue et autour desquels s'organisent des stratégies (approches mathématique, sociologique et gestionnaire) ;
- de vécu et de perceptions qui influencent la capacité de l'assumer et d'en faire une source de gain (approches psychologiques et psychanalytiques).

Par exemple, dans le cadre d'une extension d'horaires d'ouverture :

- le vécu et les perceptions peuvent concerner la peur de rentrer tard, le souhait d'être disponible pour sa famille, ainsi qu'un ensemble de facteurs plus ou moins conscients ;
- les enjeux dépendront de la capacité des parties à construire une variété d'objets de négociation ayant une valeur de gain suffisante et de perte minimale pour chacun : la proposition de vigile face à des angoisses d'agression, ou encore des taux de récupération avantageux ;
- les ressources rares : au départ, il ne s'agit que des heures qui sont l'enjeu essentiel, puis, en discutant ce qu'elles représentent pour chaque acteur, elles éclatent en une variété d'autres ressources de substitution (la sécurité, les heures de congé supplémentaires par récupération...).

Chaque approche présente des apports et des limites dans la compréhension du conflit et de ses sources. Ces approches gagnent à se compléter de manière à ne pas être enfermées dans les limites d'un schéma conceptuel.

## Partie 2 : Scénarisation

### 1. Méthodologie

#### 1.1. Terrain d'enquête

Une délimitation précise du champ d'enquête est nécessaire, afin de rendre pertinentes les comparaisons et de permettre une modélisation. Nous avons fixé un cadre de recherche : la mise en place de projets impliquant une réorganisation du travail en bibliothèque, et ayant donné lieu à des conflits entre groupes ou de groupe(s) avec une autorité hiérarchique.

Notre propre expérience nous indiquait que les changements d'horaires d'ouverture (extensions ou modifications) constituaient une source fréquente de conflit. Nous avons pu identifier de nombreux cas, mais la difficulté à susciter des témoignages nous a amenées à étendre notre champ d'investigation aux tensions pouvant naître dans le cadre du changement organisationnel.

##### 1.1.1 Repérage des cas

Cette première étape fut la plus délicate. Un repérage de sources de cas a été effectué avec la méthode ethnologique de la recherche d'informateurs pertinents, en utilisant le réseau des connaissances professionnelles. Cette méthode s'avère particulièrement adaptée dans un contexte de sujet délicat à traiter, nécessitant que les intervieweurs soient introduits par des personnes de confiance. Néanmoins, sans jamais parler de conflit et même en étant recommandé, il nous fut très difficile de rencontrer des directeurs de bibliothèques prêts à évoquer la manière dont des projets impliquant l'ensemble du personnel avaient été mis en place dans leur organisation. La majorité des personnes que nous avons contactées

n'ont pas souhaité nous rencontrer. Certains de ces responsables d'établissement sont allés jusqu'à ignorer nos courriers, éluder les questions ou nous imposer la présence d'un de leurs collègues lors de l'entretien alors qu'il avait été convenu que les entretiens se dérouleraient en tête-à-tête. Contre toute attente, il semble que le fait de se recommander d'une personne de confiance ait même pu susciter des craintes et être ainsi un frein supplémentaire au recueil de récits. Les précautions d'usage n'ont pourtant pas fait défaut : nous nous sommes toujours engagées solennellement à préserver l'anonymat des personnes rencontrées, et à n'introduire aucune information dans le mémoire qui permettrait l'identification des bibliothèques.

De la même façon, nous n'avons pas toujours été autorisées à rencontrer des personnels autres que les membres de l'équipe de direction. Dans d'autres cas, le fait que nos interlocuteurs aient été désignés par la direction a pesé sur le climat de l'entretien. La personne interviewée a multiplié les précautions oratoires avant chaque réflexion quelque peu critique. Les entretiens avec des personnes qui n'étaient plus en poste sur le site (4 sur 11) ont été notablement moins contraints. Certains de nos interlocuteurs se sont dits gênés que l'entretien se déroule dans l'établissement, d'autres ont demandé à retoucher, parfois considérablement, le compte-rendu de leur entretien.

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les retranscriptions des entretiens ne sont pas jointes en annexe de ce mémoire car, même anonymées, elles pourraient permettre l'identification des lieux d'enquête. Ce volumineux matériau de travail (171 pages de retranscriptions) restera donc entre les mains de l'équipe de recherche.

### 1.1.2 Les cas

Conformément à notre projet initial, nous avons rencontré des personnels de plusieurs types de bibliothèques : universitaires, municipales et de recherche. Le seul critère restrictif était la dimension minimale de l'établissement afin qu'une dynamique de groupe y soit possible (gestion des ressources humaines par groupes et non par individus). Nous avons donc fixé la taille minimale des équipes à dix personnes.

Nous avons ainsi mené notre enquête dans six bibliothèques. Dans quatre d'entre elles, nous avons pu rencontrer plusieurs personnes au sein de la même bibliothèque, ce qui nous a permis de confronter les points de vue sur la situation et de mieux comprendre les jeux d'acteurs. Nous avons au total, sur l'ensemble des cas, interviewé onze personnes.

Pour des raisons pratiques, la prospection a touché en priorité les régions lyonnaise et parisienne.

L'étude a été limitée à des conflits résolus postérieurs à 1999, ceci afin d'obtenir de préférence des témoignages dépassionnés mais faisant référence à des éléments suffisamment récents pour qu'ils ne soient pas trop déformés. Nous avons également été confrontées à des cas de conflits non encore résolus, voire émergents, car liés à des projets n'ayant pas encore abouti ; ce type de situation ne permet pas toujours une prise de distance optimale mais offre l'avantage de susciter des témoignages très spontanés.

## 1.2. Population

Pour chaque cas retenu, on s'est efforcé d'interviewer des acteurs du conflit ou du projet : un membre de la direction de la bibliothèque, un ou plusieurs

membres de l'équipe impactée par le projet (de préférence de niveaux hiérarchiques différents) et éventuellement, lorsque c'était possible, un délégué syndical ou un représentant du personnel. Cette méthode devait en effet permettre de recueillir des points de vue représentatifs des différentes parties concernées.

Pires (1997, p. 154) évoque le principe de cette approche « multi-cas » qui fait appel à des « échantillons par contraste-approfondissement » et s'intéresse surtout aux expériences de vie, aux institutions et aux pratiques sociales en général au sein d'un groupe. Il s'agit alors d'obtenir le point de vue d'un individu sur « le déroulement ou le fonctionnement d'une institution ou de le saisir à travers sa propre expérience ; de rendre compte de ses sentiments et perceptions sur une expérience vécue ; d'avoir accès aux valeurs d'un groupe ou d'une époque qu'il connaît à juste titre d'informateur clé. »

### **1.3. Méthode de recueil des récits**

#### 1.3.1 Des entretiens semi directifs

Chacun des cas a donné lieu à deux ou trois entretiens semi directifs, tous enregistrés, à une exception près (refus de l'interviewé). Ils ont ensuite été intégralement retranscrits (171 pages au total) mais sont amenés à rester dans l'ombre, conformément à nos engagements de confidentialité. Ces retranscriptions ont cependant été systématiquement remises à la personne interviewée.

Pour mener nos entretiens, nous avons choisi une méthode semi-directive qui permet de vérifier que tous les thèmes sélectionnés ont été abordés et de laisser une grande liberté d'expression à l'interviewé, tout en fixant un cadre qui lui évite de trop s'écarter du sujet. Ce type d'entretien peut également être rassurant pour l'interviewé par rapport à une approche non-directive qui risque de le laisser sans repères. Il s'est d'ailleurs avéré, peut-être à cause des résistances que suscite le

sujet, qu'il était utile de disposer d'une grille<sup>3</sup> à transmettre à l'interviewé avant l'entretien : nous avons en effet reçu des demandes insistantes en ce sens, les personnes interviewées exprimant le besoin de préparer l'entretien (même si, au moment venu, elles se libéraient de ce cadre rassurant). Cette grille a été la même pour l'ensemble des personnes interviewées afin de maintenir une unité d'analyse des situations.

Dans une perspective non-directive, nous avons prévu des entretiens d'environ quarante-cinq minutes ; en réalité, ils ont la plupart du temps duré entre soixante et quatre-vingt-dix minutes, ce qui témoigne de la qualité de la confiance qui s'est instaurée.

### 1.3.2 Organisation matérielle

Les entretiens ont été réalisés par des membres du groupe de recherche qui ne connaissaient pas les personnes impliquées. Nous craignons en effet une auto censure de la part de l'interviewé ainsi que l'omission de détails supposés connus. Dans la majorité des cas, nous avons mené les entretiens en binôme, de manière à nous assurer de l'exhaustivité des thèmes abordés et à disposer d'une prise de notes de secours en cas de défaillance technique du matériel d'enregistrement.

Afin de mettre l'interviewé en confiance en lui proposant un interlocuteur principal, le membre du groupe de recherche qui avait pris les contacts s'est généralement chargé de mener l'entretien. Les prises de contact, majoritairement téléphoniques, se sont faites sur la base d'une grille<sup>4</sup> à usage interne pour le groupe, afin de ne rien oublier (vérification de la pertinence du cas, demande de documents...) lors de cette première étape.

---

<sup>3</sup> Voir annexe 2

<sup>4</sup> Voir annexe 1

Notre demande de documents a été traitée de manières très diverses. Dans certains cas, les documents étaient préparés par la direction, qui s'en servait pour appuyer l'entretien, au même titre que la grille envoyée à l'avance. Dans d'autres, la demande a été ignorée.

La plupart des entretiens ont été effectués dans les locaux des établissements concernés.

Dans la mesure du possible, nous avons laissé s'écouler quelques jours entre les entretiens avec différentes personnes d'un même établissement, afin de prendre le temps de retranscrire le(s) précédent(s) entretiens, de s'en imprégner et de repérer les points problématiques.

#### **1.4. Traitement des données recueillies**

Tous les entretiens enregistrés ont été intégralement retranscrits, et certains d'entre eux ont donné lieu à des comptes-rendus détaillés.

Une grille d'analyse<sup>5</sup> a été conçue afin de dégager les points clés, les incidents critiques et les thèmes communs apparaissant dans les différents entretiens. Chaque entretien a donc été analysé à partir de cette grille, ce qui a permis de faire apparaître des éléments distinctifs déterminants pour une approche comparative.

#### **1.5. Scénarisation**

L'analyse a permis, à la lumière des théories de gestion des ressources humaines, d'identifier les grands traits des différentes situations observées et d'en dégager des schémas scénarisables : nous avons notamment retenu les concepts de conflits ouverts ou latents, de groupes (conflit entre groupes) ou institutionnels

---

<sup>5</sup> Voir annexe 3

(groupe face à une autorité hiérarchique). Ces points forment la trame des scénarios que nous avons choisi de développer.

Les scénarios (ou cas) ne correspondent aucunement à des cas réels de bibliothèques : notre méthode a consisté à repérer des éléments structurels et narratifs communs à plusieurs cas, à les fusionner, et à rassembler d'autres éléments épars, mais qui présentaient un caractère complémentaire et cohérent. Nous avons généralement situé nos scénarios dans des établissements qui pourraient être ceux que nous avons visités : il s'agissait simplement de leur donner vraisemblance et vie dans un cadre réaliste.

Notre objectif n'est en aucun cas de dénoncer des situations ou des modes de gestion, mais bien de proposer une réflexion à visée pédagogique : sachant que certaines situations donnent fréquemment lieu à des conflits, quelle démarche le responsable d'équipe peut-il adopter afin de gérer le plus sereinement possible les conflits auxquels il est confronté ou, mieux encore, comment peut-il les anticiper ? Les cas proposés permettent donc de se projeter dans une situation, d'en identifier les écueils et d'en envisager les issues possibles.

## 2. Scénarios

### 2.1. Scénario 1

#### 2.1.1 Scénario : un conflit ouvert institutionnel

Le service commun de la documentation de l'université de X, implanté sur plusieurs sites, compte une centaine d'agents répartis dans différentes sections. Le directeur, un conservateur expérimenté et déterminé, est en poste depuis plusieurs années. Il prépare une nouvelle extension des horaires d'ouverture. Quelques années auparavant, il a déjà fait passer une première extension des horaires, sans trop de difficultés, mais le personnel en est resté un peu amer.

En fait, pour ce nouveau projet, le directeur veut tirer profit d'incitations ministérielles qui permettent d'échanger des créations de postes de magasiniers contre des extensions d'horaires d'ouverture. Il souhaite notamment remplacer des emplois précaires par des postes de titulaires. Le projet est préparé très en amont dans le cadre d'une réflexion avec l'équipe de direction sur le contrat de plan quadriennal. Le président de l'université, très dynamique, s'intéresse à la bibliothèque, et entretient de bons rapports avec le directeur du SCD. Il apporte son soutien au projet et accepte même, à la demande du directeur, de ne pas soumettre le contrat au vote lors du conseil de la documentation, pour éviter une levée de boucliers intempestive.

Deux ans plus tard, le directeur est sur le point de quitter l'établissement pour un autre poste. Avant son départ, il décide de « *relever le défi* » et de lancer le projet d'extension des horaires. Il réunit l'équipe de direction pour définir une stratégie. Les cadres sont peu enthousiastes, car ils redoutent les difficultés à venir,

mais ils décident cependant de soutenir le projet : la création de nouveaux postes leur tient à cœur.

Pour les agents, le contexte est difficile : les congés maladie et maternité ne sont jamais remplacés, ce qui accroît leur charge de travail, et suscite une rancœur à l'égard de la tutelle. Les différents problèmes techniques liés à une réinformatisation ne sont pas encore réglés et la direction met en place l'évaluation des personnels. Une petite partie du personnel est syndiquée, et l'une des déléguées syndicales, très attachée aux valeurs de la profession, est particulièrement investie dans la recherche d'une amélioration des conditions de travail.

La direction réunit donc l'ensemble des syndicats et expose son projet. Elle fait miroiter la création de postes de titulaires et propose en échange une ouverture en soirée avec des moniteurs étudiants. Les représentants syndicaux s'opposent par principe à une ouverture sans personnel titulaire, et exigent la tenue d'une assemblée générale du personnel. Sans attendre cette échéance, la direction entame des négociations site par site. Elle prend soin de commencer par un site dont elle sait que le personnel sera le plus réceptif à ses arguments. Elle accorde des assurances sur les embauches de moniteurs étudiants, et un aménagement des horaires prévus à l'origine. Le processus de consultation se poursuit, mais les rumeurs courent, et la tension monte jusqu'à l'assemblée générale, à laquelle participe le président de l'université. Le débat est houleux, les syndicats brandissent la menace d'une grève générale. Le président de l'université, pressé de désamorcer la situation, propose tout à trac des horaires d'ouverture allégés pour l'été, répondant ainsi à une revendication périphérique du personnel. Cette concession prend de court le directeur du SCD, qui se retrouve obligé de monter dans l'urgence un projet d'horaires d'ouverture d'été. Pour nourrir ce projet, le personnel est invité à faire une première proposition d'horaires, qui ne convient pas du tout au directeur. Celui-ci s'appuie sur une étude statistique de la fréquentation de la bibliothèque, réalisée l'été précédent, pour formuler une contre-proposition, juste avant le conseil de la documentation. Dans le même

temps, il demande à la déléguée syndicale, la veille du conseil de la documentation, de faire valider par l'ensemble des agents la proposition du personnel. La déléguée, prise par le temps, ne peut matériellement pas organiser de concertation avec ses collègues. Le projet du directeur, qui reste ainsi seul en lice, est finalement validé par le conseil de la documentation.

Pendant ce temps, les réunions de concertation sur l'extension des horaires d'ouverture se poursuivent, mais sont de plus en plus difficiles. La représentante syndicale est déstabilisée par l'échec du projet du personnel sur les horaires d'été. Elle s'arc-boute sur une position de principe contre l'ouverture de bâtiments confiés uniquement à des personnels non titulaires, et se retrouve isolée. Ses collègues, même syndiqués, sont plus préoccupés de leurs conditions personnelles de travail que de principes, et elle ne parvient plus à les motiver contre le projet du directeur.

Le directeur, qui a pris la mesure de cette démotivation, grâce aux négociations qu'il a lui-même menées avec le personnel dans les sections, organise avec le président de l'université une nouvelle assemblée générale. Cette assemblée est soigneusement balisée. Le directeur propose aux agents un protocole par lequel le président s'engage sur les points qui posaient problème au personnel :

- le remplacement des congés de maternité ;
- le maintien des postes de moniteurs étudiants même en cas de baisse de crédits du ministère ;
- l'embauche de vigiles pour assurer la sécurité des moniteurs en soirée.

Le personnel, fatigué de lutter, se satisfait de ce compromis, et les nouveaux horaires d'ouverture sont mis en place à la nouvelle rentrée universitaire.

### 2.1.2 Analyse du scénario : stratégies de domination et succès du projet

La revue de littérature a permis de présenter cinq modalités d'interaction en conflit, dont celle de domination, fondée sur l'opposition frontale. La domination peut parfois être masquée par des apparences de coopération, mais dès que la stratégie apparaît claire à ceux qu'elle vise, il y a fort à parier qu'ils se sentent trahis et adoptent à leur tour la même attitude. Il en résulte une escalade des logiques frontales qui constitue la trame de fond de ce cas.

#### *2.1.2.1 Aux sources du conflit, une histoire*

Les organisations ont une histoire qui façonne des représentations collectives, en particulier lorsqu'il y a peu de rotation de personnel. La question des horaires d'ouverture, objet central du conflit, ravive le souvenir d'une époque où elle avait donné lieu à extension et avait laissé les agents amers. Le malaise engendré est nourri par des non-dits. Il place la question à débattre dans un contexte initialement peu propice à sa discussion. Dans ce contexte, il est facile de concevoir que le projet risque de susciter des positions d'évitement ou de domination, d'opposition frontale entre les parties. Le sentiment initial d'amertume engendre une impression de choix imposés qui ont laissé la place à un ressentiment. L'amertume peut aussi être nourrie d'une position fataliste de soumission consentie faute de mieux, en l'absence de compensations.

#### *2.1.2.2 Une direction éloignée du personnel*

L'absence de prise en compte des manques réguliers de personnel (congés de courte ou longue durée) et des difficultés de fonctionnement liées au système d'information constitue aussi une forme de comportement dominant de l'autorité hiérarchique. C'est en tout cas la lecture que peut avoir le personnel, particulièrement dans un cas de forte complicité apparente entre le directeur et sa tutelle (le président de l'université). Cependant, une direction n'a pas toujours conscience de l'importance des malaises de ce type. Cela pose la question de

l'existence de dispositifs d'échange réguliers entre la direction et le personnel, c'est-à-dire de canaux de communication permettant de dépasser les positions complémentaires de domination et de soumission. Le développement des sources de remontée de l'information depuis la base fait partie des outils de gestion des ressources humaines qui permettent d'engager les conflits potentiels de manière anticipée sur la voie de la négociation. À défaut, la direction peut avoir beau jeu de reprocher au personnel de ne pas savoir oser la discussion et de se réfugier dans son malaise. Le personnel de son côté peut se retrancher derrière sa rancœur, et reproche à la direction de l'ignorer. C'est d'autant plus le cas dans une culture bureaucratique qui, sur le modèle weberien, détermine qui a légitimité à parler. Mendel (1992) évoque le poids de cette autocensure organisée par le modèle bureaucratique qui favorise la soumission silencieuse jusqu'à que d'autres sources de légitimité politique – les syndicats – viennent soutenir la contestation.

### *2.1.2.3 La stratégie frontale dominante de la représentante syndicale*

Le statut protégé du personnel de la fonction publique donne au syndicat un pouvoir de contestation important à condition que ses représentants sachent porter ou traduire les préoccupations majeures de leur base. Si leur activité est dominée par un discours idéologique qui se coupe de ceux dont ils prétendent porter la voix, ils perdent leur représentativité, surtout dans un milieu faiblement syndicalisé comme c'est ici le cas. C'est ce qui se produit dans ce SCD : la représentante syndicale s'installe dans un refus absolu de confier les bâtiments (et des services) à des personnels non titulaires, en s'appuyant sur une argumentation nationale. Dans un tel contexte politique, un représentant syndical devrait chercher à demeurer un interlocuteur reconnu par la direction, pour ne pas enclencher des stratégies de négociation sans lui. En refusant d'emblée toute négociation, les syndicats ont donc commis une erreur stratégique : une fois le personnel informé de l'ensemble de la situation, ils n'ont plus de marge de manœuvre, à moins de se déjuger. Avant que le syndicat ne communique, il aurait été possible pour le directeur de s'inspirer de la

théorie des jeux et de montrer au représentant qu'il pouvait choisir entre un scénario gagnant-gagnant (s'ouvrir à la négociation) et un autre où il risquait de se couper de sa base. Ury (1993) recommande cette attitude pédagogique de mise en évidence des impasses à partir de laquelle un acteur peut chercher à diversifier ses sources de gains pour trouver un espace de négociation commun. Néanmoins, un représentant syndical dominé par ses positions idéologiques choisira le schéma d'une escalade le menant à la perte face à une direction capable de négocier sans lui : la zone de perte maximale est en effet interne, psychologique, dans l'infidélité à l'idéal. L'identification des motifs principaux d'action d'un représentant doit donc permettre à la direction de choisir entre la coopération et la concurrence (choix ici pertinent de la direction).

#### *2.1.2.4 La ligne de conduite du directeur de bibliothèque*

Son choix de lancer un défi avant de partir était aussi courageux que risqué parce qu'il se donnait peu de temps pour faire évoluer positivement une situation jusqu'alors bloquée par le contexte historique préexistant. Il y avait aussi un risque que le personnel perçoive ce choix/défi comme la satisfaction d'une fierté personnelle. Néanmoins, ce choix de calendrier restait plus pertinent que celui de laisser ce lourd dossier à gérer au directeur suivant : en partant, il offrait à son successeur la possibilité de partir sur de nouvelles bases relationnelles au lieu d'entacher son arrivée d'un conflit lourd. Par ailleurs, son successeur n'aurait pas disposé des relations privilégiées et déterminantes avec certains sites de la bibliothèque.

Examinons à présent les étapes de la stratégie suivie par le directeur : dans un premier temps, il a une attitude très coopérative qui consiste à exposer le projet aux syndicats. Il les place dans une position d'interlocuteur privilégié. En revanche, les bénéfices qu'il leur fait miroiter sont d'un faible intérêt face à la préoccupation majeure du personnel (remplacement des personnes malades et des congés maternité) : rien ne promet la mobilité des personnes embauchées en fonction de ces besoins. Le gain annoncé correspondait à un argument de vente

national de la mesure, déconnecté des préoccupations locales des représentants du personnel. Il aurait donc fallu d'emblée chercher ou manifester l'ouverture à des objets de négociation intéressant les syndicats pour susciter leur coopération. La stratégie de la direction apparaît donc plus complexe qu'il n'y paraît au départ : un mélange de coopération et de domination. Lorsqu'elle pressent un refus absolu, les chances de négociation future sont faibles et recommandent la recherche d'une négociation directe avec le personnel. La direction aurait commis une erreur en cherchant à lui imposer sa décision, car le personnel aurait alors épousé le refus absolu de discussion des syndicats. Tandis que les syndicats tentaient de monopoliser la communication par la tenue d'une assemblée générale et de construire un front commun contre la direction, cette dernière occupait ce terrain par des négociations directes avec le personnel. Au-delà de la division introduite dans la constitution d'un front d'opposition, cette négociation trouvait sa force dans la possibilité d'entendre les besoins sans filtre de traduction idéologique. C'est ce qui explique le succès des mesures proposées à la fin et le dégonflement du processus d'escalade du conflit, au-delà de la « démotivation » décrite. Il nous semble possible de lire cette attitude comme un retour à la position passive de soumission, une fois les problèmes majeurs réglés : ni engouement pour les nouvelles mesures, ni rejet absolu.

Le choix de débiter les négociations par un site avec lequel les relations sont déjà bonnes au lieu d'engager un processus général est très judicieux parce qu'il permet d'obtenir des succès ayant valeur d'exemple et un effet d'entraînement des autres. Un tel succès était nécessaire dans un contexte de multiplication des peurs et rumeurs éveillées par la communication du syndicat : la production d'un nouveau cadre de repères acceptable substitue des règles réelles à l'imagination de ce qu'elles risquent d'être. La production de règles renforce donc le cadre institutionnel là où il était débordé par les représentations fantasmées d'une situation nouvelle et non régulée.

#### *2.1.2.5 L'attitude du président de l'université*

Il relaie une directive ministérielle et travaille de pair avec le directeur de la bibliothèque pour qui il constitue une référence extérieure. La place de chacun dans la chaîne des références est importante. En désirant maîtriser le conflit au plus vite, le président prend une position d'interlocuteur direct et occupe le terrain du directeur de la bibliothèque. Il lui revient de rappeler que le directeur est l'interlocuteur de référence pour les personnels et qu'aucune décision à leur égard ne peut être prise en son absence ni sans son consentement. Cependant, la décision d'assouplir les horaires d'été était sans doute efficace pour désamorcer le risque de grève. Elle a offert un objet de négociation gagnant/gagnant entre le directeur et le personnel. En revanche, il revenait au directeur de l'annoncer. Aucune conséquence de cette confusion n'est mentionnée, mais il est certain qu'elle encourage les tentatives de contournement de l'autorité du directeur, rendant l'exercice de responsable de bibliothèque, de représentant des limites, plus difficile.

Les logiques de domination mises en œuvres ici par la direction s'avèrent efficaces : le projet est mis en place rapidement, malgré l'opposition initiale du personnel. Le processus frontal en germe, parfaitement compris par le directeur, l'a engagé à anticiper les événements et à adopter une stratégie qui lui permet de couper l'herbe sous le pied des opposants au projet. Il définit à l'avance les acteurs et s'accorde avec eux sur leur position : le directeur de l'université intervient à sa demande, l'encadrement est préalablement averti de la stratégie et de la place qu'il y tient, et une alternative semble prévue d'entrée au blocage de la négociation avec les syndicats. Par contre, dès lors que cette anticipation et cette concertation font défaut, le conflit menace de s'amplifier et le directeur perd le contrôle des événements. Lorsque le président de l'université ouvre à l'improviste la porte à des négociations sur les horaires d'été, le directeur parvient à circonscrire l'incendie, mais les horaires adoptés ne sont pas forcément ceux qu'il aurait souhaités.

## **2.2. Scénario 2**

### 2.2.1 Scénario : conflit ouvert institutionnel qui mute en conflit de groupe

La commune de X, ville de taille moyenne en banlieue d'une grande agglomération, est équipée d'une médiathèque installée dans des locaux agréables. Les horaires d'ouverture au public sont d'environ 25 heures par semaine, sans nocturne ni journée continue.

L'équipe de la médiathèque comprend une trentaine de personnes, toutes titulaires, sauf un très petit nombre d'agents temporaires qui viennent compléter l'effectif (remplacement de temps partiels). La plupart des membres de l'équipe sont là depuis longtemps. Seules quelques personnes sont syndiquées, aucune ne détient de mandat officiel. Les heures mensuelles d'information syndicale ne sont d'ailleurs pas assurées, ni revendiquées.

La direction est assurée depuis plus de dix ans par un conservateur qui consacre l'essentiel de son temps à la gestion du quotidien. D'une manière à peu près unanime, le personnel l'apprécie pour sa gentillesse, mais lui reproche son manque d'autorité.

Le fonctionnement est très peu hiérarchisé, sauf pour les responsables de section (cadres A des bibliothèques). C'est une situation plus ou moins voulue, mais qui convient aussi bien à la direction qu'à l'équipe car les tâches ingrates comme les plus valorisantes sont assurées par tous. En revanche, il n'y a presque pas de transversalité entre les sections. Elles fonctionnent de manière pratiquement étanche, et n'ont pas toujours les mêmes horaires d'ouverture au public (la section jeunesse en particulier ouvre moins que les autres). Les personnels de chaque section y sont affectés de manière permanente et il n'y a pas d'entraide, même en cas d'absence inopinée dans une équipe.

La communication interne se fait par l'intermédiaire d'un tableau d'affichage, pas toujours à jour, et à l'occasion de réunions d'équipes dans les sections. Les réunions générales sont peu fréquentes : la directrice n'apprécie pas leur côté grand-messe qui, pense-t-elle, empêche les plus timides de s'exprimer. Les cadres se rencontrent de façon beaucoup plus fréquente en réunion de direction.

Dans le passé, les élus municipaux ont manifesté peu d'intérêt pour la médiathèque, au point de ne pratiquement jamais s'y rendre. Cependant, aux dernières élections municipales, la couleur politique de l' élu chargé des affaires culturelles a changé, et la mairie a décidé de demander aux différents services municipaux de s'investir dans des projets de service. La médiathèque est l'un des premiers équipements sollicités dans ce but, et l'un des points essentiels du projet de service attendu par la mairie porte sur une extension conséquente des horaires d'ouverture au public. Lors d'une réunion de tout le personnel, le directeur des affaires culturelles municipales vient donc faire part de ce souhait. Dans un premier temps, il ne donne pas de délais pour la rédaction du projet de service, ni de date butoir pour l'extension des horaires.

Après la visite du directeur des affaires culturelles, la directrice organise une nouvelle réunion, pour préparer le lancement du projet. Lors de cette réunion, les membres de l'équipe admettent spontanément qu'ils s'attendaient à une telle demande, et qu'ils trouvent le projet parfaitement légitime. Pour conduire le projet, la direction ne met pas en place de groupe de travail, et ne dégage ni temps ni moyens spécifiques. L'équipe de direction se charge, plus ou moins officiellement, de réfléchir à la question et de proposer des solutions, mais les suggestions de tous sont bienvenues.

Après plusieurs mois de travail, quatre scénarios sont proposés. Tous proposent l'ouverture en journée continue, au moins un jour par semaine, et un jour en nocturne jusqu'à 20h. Le principe ne soulève a priori aucune objection.

Dans chaque section, on demande aux agents de réfléchir et de faire remonter leur choix à leurs responsables respectifs, qui les retransmettront à la directrice.

De son côté, l'équipe de direction chiffre les besoins en personnel d'un tel changement de fonctionnement. Elle s'aperçoit rapidement que cela représente un nombre d'heures conséquent, mais très fractionné. La directrice prend conscience que pour optimiser les moyens, il faudrait faire une analyse profonde du fonctionnement, et probablement recatégoriser les cadres d'emploi, ce qu'elle se refuse à envisager. Elle ne se sent pas suffisamment formée à cet exercice, qui de plus va à l'encontre de ses convictions. La seule alternative est alors l'embauche de vacataires pour assurer ces heures supplémentaires. Cette solution a en outre toutes les chances d'être validée par la mairie, car elle est moins coûteuse et plus souple que l'embauche de personnels titulaires.

En réunion générale, lorsque la directrice fait part de ces conclusions à toute l'équipe, le rejet est unanime : les agents titulaires refusent l'embauche de personnel non qualifié, « taillable et corvéable à merci » ; les agents temporaires craignent que leur position ne soit fragilisée. La directrice est très surprise par ces réactions. Elle ne s'attendait pas à ce que l'embauche de personnel vacataire pose problème. Elle cite le cas de bibliothèques voisines où il y a des vacataires, sans que cela remette apparemment en cause la qualité du travail, mais ses arguments ne portent pas. Elle se sent démunie face aux revendications nouvelles de son personnel, dont elle trouve d'ailleurs les arguments tout à fait valides. Le personnel perçoit les doutes de la directrice et se trouve conforté dans son attitude. Aucune décision n'est prise, et l'équipe de direction se prépare à « revoir sa copie ».

Cependant, lors des discussions, il est apparu que la section jeunesse était particulièrement virulente dans son refus, manifestant son besoin d'un personnel qualifié et permanent. Le personnel de cette section reproche aux autres agents leur manque de vigueur, et lors d'une réunion générale, la crise éclate. Les personnels de la section jeunesse se sentent ostracisés. Ils ont l'impression de travailler plus

que les autres, et considèrent que les autres sections galvaudent les valeurs de la profession en acceptant du personnel non qualifié. Les agents de la section adultes se sentent particulièrement visés par ces reproches, car ils ont depuis longtemps le sentiment diffus que la section jeunesse les tient en peu d'estime, et les considère comme des paresseux. La directrice décide alors d'organiser une réunion de ces deux sections, pour « remettre les choses à plat » et débloquer la situation. Grâce à sa médiation, la réunion se passe bien, les deux sections reconnaissent finalement les contraintes et les mérites des uns et des autres. Au cours de la discussion, on en vient même à évoquer les lacunes des collections documentaires, et à décider d'une collaboration en vue d'un pôle documentaire commun enfants-adultes. C'est le premier projet de collaboration jamais proposé entre deux sections de la médiathèque.

En revanche, le projet d'extension des horaires est gelé. La direction tente, sans succès, de faire accepter par la mairie l'éventualité de l'embauche de personnel titulaire. La mairie maintient ses exigences, mais refuse de revoir à la hausse les moyens alloués. Elle insiste pour que la direction de la médiathèque optimise les moyens existants, ce que la directrice ne peut se résoudre à envisager.

## 2.2.2 Analyse du cas : l'échec du consensus

### 2.2.2.1 Enjeux du conflit

A un niveau très superficiel, et en prenant le conflit à la fin du récit, on pourrait croire que la question des horaires d'ouverture est à la base du conflit. Or cette question dissimule des enjeux bien plus importants, au niveau du fonctionnement et de la gestion de l'équipe. Si le projet est mort-né, reconnaissent les personnes impliquées, il était cependant viable. Mais l'absence de volontarisme de la direction et de la mairie, une mauvaise maîtrise de la méthodologie, une absence d'impératifs et de marges de négociation, ainsi que la tendance des conflits latents à se déplacer ont abouti à l'échec d'un projet que tous reconnaissaient pourtant comme utile.

### 2.2.2.2 Une absence de cadre référent

Pour structurer la vie d'un groupe, en particulier la violence des désirs individuels, il est nécessaire de disposer d'instances d'arbitrage qui représentent les enjeux et définissent des limites pertinentes et identifiables. Les membres d'un groupe ont besoin de donner un sens à leur action et de disposer d'une référence qui structure les désirs à partir d'idéaux communs, mais aussi de craintes de sanctions. Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, un groupe ne se structure qu'à partir des limites qu'il se donne et qui constituent le fondement de la civilisation et de la culture (Freud, 1912). À défaut, le groupe est dominé par le chaos, c'est-à-dire l'autorégulation arbitraire. Dans le cas décrit plus haut, on peut mettre en évidence une chaîne d'instances d'arbitrage qui n'assument pas leur rôle et ne représentent pas les enjeux externes :

- La municipalité

La tutelle s'est longtemps désintéressée de la bibliothèque et, lorsqu'elle a défini de nouveaux projets, elle n'a fixé aucune échéance précise. Elle constate un manque (horaires d'ouverture limités) mais

arbitre de manière trop floue. Elle ne demande aucune indication sur la faisabilité du projet, aucun document de travail et surtout n'envisage à aucun moment de se donner les moyens de mettre en place ce nouveau projet. Lorsque la direction demande du personnel supplémentaire, elle temporise, sans donner de réponses claires. Elle envoie ainsi des signaux contradictoires à la directrice, qui se retrouve dépourvue d'un soutien essentiel et décrédibilisée par rapport à son équipe.

- La direction :

Elle adopte systématiquement une posture très consensuelle (position de soumission selon Blake et Mouton, 1964), même en l'absence de résistance et quel qu'en soit le prix. Elle se contente de proposer des solutions, ce qui explique que la question des horaires n'ait pu être tranchée. Elle refuse d'assumer sa position hiérarchique, de fixer un cadre de travail avec des limites autres que celles que chacun se donne. Il s'agit d'une position que la directrice explique elle-même comme un choix idéologique, mais sans l'assumer pleinement : elle argue d'une carence de formation professionnelle en gestion de projet, d'ailleurs réelle, pour expliquer les difficultés rencontrées. Il pourrait donc s'agir, dans le cas de cette personne, d'un refus de se confronter à un principe fondateur d'un groupe : le besoin de règles. Cette attitude semble en tout cas comporter une dimension irrationnelle : un clivage entre les responsabilités évidentes d'arbitrage qui incombent à un responsable de bibliothèque et un refus de les assumer. La position idéologique peut n'avoir qu'une valeur de justification *a posteriori*, de rationalisation, d'angoisse liée aux exigences du rôle d'arbitre.

- L'encadrement :

En raison de cette attitude de la direction, le fonctionnement de la bibliothèque repose beaucoup sur les cadres responsables de services qui semblent assumer globalement leurs responsabilités. Ils apparaissent cependant incapables de se coordonner en vue d'un projet commun.

- Le personnel :

Dans cette bibliothèque, il n'y a pas de culture commune mais un ensemble de micro-cultures, de mondes avec leurs propres règles et représentations (types de tâches et de compétences valorisées, méconnaissance voire mépris des autres services...). Les cadres d'emploi, qui constituent un cadre de référence s'imposant de l'extérieur à la bibliothèque, ne sont pas respectés. La différenciation des rôles est très faible, non seulement par choix stratégique de polyvalence de l'équipe mais surtout par peur de frustrer certains agents. Ici encore, il s'agit d'une forme d'arbitrage préexistant (les cadres d'emploi de la fonction publique) peu ou pas relayé par la direction. Ceci renforce l'impression d'une bibliothèque fonctionnant de manière autistique (refus de représenter les contraintes extérieures). Ce fonctionnement en milieu clos est cependant relativisé par un travail de médiation et de rencontre entre les services, organisé par la direction.

En conséquence, dès qu'il s'agit, pour les acteurs, de sortir des ajustements qu'ils ont mis en place de manière autonome et au sein de chaque service, ils se retrouvent face à une absence de structure représentant les enjeux de manière convaincante : aucune menace concrète ne vient freiner les stratégies non coopératives.

De plus, les coûts/sanctions qui favorisent l'engagement dans un cadre coopératif font ici défaut. En effet, le personnel ne semble pas craindre qu'on lui impose éventuellement des horaires d'ouverture qu'il n'aurait pas choisis. De la même manière, la municipalité ne semble pas faire peser de menace de sanction sur la directrice en cas de non-respect de l'objectif fixé. Dans un tel contexte, rien n'encourage ni n'oblige la directrice à assumer ses responsabilités d'arbitre ; elle assume en revanche, à l'occasion et grâce à ses qualités d'empathie, celles de médiateur.

L'échec du projet d'extension des horaires démontre que la responsabilité d'une équipe ne se limite pas à de l'animation, et qu'elle nécessite une capacité à donner des limites, à les expliciter, et à les faire respecter.

### *2.2.2.3 Un manque d'espaces et d'instances de médiation*

Porter un projet nécessite une rencontre entre des désirs individuels et des contraintes externes transformées en objectifs. Les membres d'un groupe ont besoin de s'identifier au projet et à ses buts. Il y a donc un travail d'élaboration imaginaire, déjà souligné dans la revue de littérature. C'est ainsi que l'expression de la violence pulsionnelle se met au service d'objectifs communs. Des instances qui permettent ce travail d'appropriation et qui stimulent l'échange sont nécessaires. Ce processus revêt également une dimension politique qui transforme des résistances et des souhaits personnels en un objet collectivement négocié.

Les instances ici manquantes ou défaillantes sont les suivantes :

- Les groupes de réflexion :

Ils permettent à chacun, à partir de ses zones d'expertise, de contribuer à la recherche de solutions. La théorie de la rationalité limitée met en évidence le risque de ne considérer qu'un point de vue et d'oublier les nombreuses implications pratiques découlant d'un choix. Ainsi, en choisissant de recourir à des vacataires, la directrice omet d'envisager les problèmes de coordination liés à l'emploi d'un personnel instable et aux compétences parfois limitées. Au bénéfice cognitif d'une réflexion commune s'ajoute la possibilité pour chacun de porter ses propres intérêts ou ceux du groupe sur l'espace de discussion commun. Ces processus cognitif et politique permettent aux parties de dépasser leurs résistances et d'engager leur énergie au bénéfice du groupe.

- Les réunions de l'ensemble du personnel :

Elles n'ont d'utilité que lorsqu'elles présentent un projet discuté auparavant de manière à témoigner au groupe de ce qui a été réalisé ensemble et des arbitrages effectués. Plus la réunion est préparée, plus le groupe peut

s'identifier aux objectifs. Ce peut être aussi l'occasion pour certains de manifester des résistances non exprimées auparavant. Dans le cas présent, les réunions préalables n'ayant pas eu lieu, les résistances ont été massives. Le caractère institutionnel de la réunion de l'ensemble du personnel donne une valeur de crise aux résistances.

- Les syndicats et les représentants du personnel :

Ils constituent une voie de structuration du débat. Leur position idéologique peut les amener à traduire un conflit de manière plus ou moins proche des enjeux initiaux. Ceci dépend notamment de la qualité des relations qui se développent entre la direction et les syndicats, et de la préférence pour des stratégies coopératives ou, au contraire, à somme nulle. Lorsque les relations sont bonnes, elles constituent donc un canal de communication et de débat qui fait ici défaut.

Malgré toutes ces carences, il s'est présenté une occasion de médiation que la directrice a su saisir : alors que les services travaillaient dans un relatif mépris réciproque lié à une ignorance des qualités spécifiques requises par leur travail, la directrice a organisé une réunion où chacun a pu découvrir les contraintes et mérites de ses collègues. Le succès de cette médiation a pris une dimension institutionnelle dans la création du pôle documentaire commun enfants-adultes. Il souligne le bénéfice de tels échanges, qui ont manqué dans les situations de négociation d'horaires présentées dans ce cas. Néanmoins, au-delà de ces manques de médiation, demeure celui de l'ensemble des relais d'arbitrage encourageant les acteurs à rechercher une coopération du même type que celle mise en œuvre dans la réalisation du pôle documentaire.

#### *2.2.2.4 Un manque d'organisation et d'anticipation*

Ces manques de médiation ont été aggravés par un manque d'anticipation et de réflexion de la direction quant à la stratégie à proposer. Elle n'a pas assez réfléchi à une proposition cohérente (le refus de l'embauche de vacataires était

prévisible), multipliant les occasions de ne pas reconnaître les préoccupations du personnel. Dans ce cas, le souci de consensus de la directrice, qui lui vaut d'être habituellement appréciée pour ses qualités humaines, a joué contre elle : elle a choisi une solution qui semblait permettre de ne remettre en cause aucune structure et de contenter tout le monde. Sa peur de l'affrontement, de la négociation, l'a amenée à un déni, un évitement des problèmes qui, à l'évidence, allaient pourtant se poser.

### 2.3. Scénario 3

#### 2.3.1 Scénario : conflit latent institutionnel qui mute en conflit latent de groupe

Une nouvelle directrice est nommée à la tête du Service Commun de la Documentation d'une université d'environ 25 000 étudiants. Le personnel, une soixantaine de personnes, s'était installé dans une forme d'immobilisme : l'ancienne direction, en place depuis de nombreuses années, n'avait procédé à aucune réorganisation depuis plusieurs décennies. La nouvelle direction se voit confier par ses tutelles la mission de moderniser le SCD. La présidence de l'université, très impliquée dans les questions documentaires, lui donne deux semaines pour reformuler le volet documentaire du contrat quadriennal, en théorie en cours d'application depuis quelques mois. Pour soutenir la directrice dans son entreprise, le président appuie fortement toutes les demandes budgétaires, et décourage les demandes de mutation pour l'année à venir.

De façon prévisible, un premier diagnostic confirme l'ampleur des dysfonctionnements. La nouvelle directrice décide de complètement changer l'organisation du personnel pour faciliter la modernisation du SCD.

Il n'existe, parmi le personnel, aucun interlocuteur institutionnel hors des lignes hiérarchiques et fonctionnelles. Il n'y a ni syndicat, ni représentant actif. Le personnel est très divisé en catégories : les magasiniers, le personnel de catégorie A et B des bibliothèques et les ITRF (Ingénieurs et Techniciens de Recherche et de Formation). Ceux-ci, peu nombreux, sont tenus en peu d'estime par le personnel des bibliothèques, qui les juge incompétents. Ils constituaient l'essentiel de l'équipe de direction, dans laquelle seul le directeur appartenait à la filière bibliothèque. Les magasiniers, de leur côté, étaient considérés comme « *du petit personnel* ». Installés dans un espace isolé des bureaux où travaillait le reste de l'équipe, ils ne se sentaient ni écoutés, ni impliqués dans la vie du SCD.

Dans ce contexte d'immobilisme et de frustration, des changements étaient attendus. Ils se matérialisent très vite. Un mois après son arrivée, la directrice met en place un nouvel organigramme, en complète rupture avec le précédent. La structuration par sections et par lieux est abandonnée pour une organisation transversale par pôles thématiques. L'équipe de direction est métamorphosée. Les ITRF en sont écartés, et des conservateurs sont sollicités pour en faire partie et prendre la direction des nouveaux pôles. Ils se lancent avec enthousiasme dans les nouveaux projets.

Cependant, la direction constate rapidement les limites de son nouvel organigramme. Après quelques semaines, elle le modifie pour pallier des omissions liées à un bilan trop rapide. Il est étoffé, des adjoints sont nommés pour chaque pôle, certaines fonctions importantes dans le SCD sont ajoutées. Mais ce nouvel organigramme ne prend toujours en compte que les seuls membres de l'équipe de direction ; seuls les responsables des grandes fonctions transversales y figurent. La direction semble considérer que le rattachement des agents à l'un ou l'autre de ces pôles va de soi, mais sur le terrain les choses ne sont pas si évidentes. La plupart des agents effectuent des tâches dans plusieurs pôles et ne savent plus se situer dans cette nouvelle organisation.

La direction prend conscience du sentiment de désorientation des agents et, pensant y remédier, élabore une liste du personnel, rattaché par pourcentage de son temps de travail à un ou deux services. La liste circule, les agents font remonter leurs remarques, signalent les oublis. Mais cette liste n'a aucun caractère officiel, les rattachements ont été décidés sans qu'aucun entretien avec la direction ne permette de les discuter. La direction n'a pas non plus établi de profil de poste. Certains agents se sentent donc frustrés.

Pendant ce temps, de nombreux chantiers ont été ouverts. Leur multiplicité et leur rapidité de mise en place provoquent des flottements et des inquiétudes supplémentaires dans l'équipe. Le personnel a du mal à identifier les priorités et à suivre un calendrier toujours mouvant. La communication officielle est réduite à

deux réunions générales dans l'année, ce qui ne suffit pas pour tenir l'équipe informée des nombreux ajustements du projet. Le personnel se trouve donc sans repères. « *Il y en avait toujours un qui revenait par-dessus et puis, non, c'était plutôt ça et attendez, finalement, on avait oublié ça.* ». Cette situation laisse libre cours aux rumeurs, sources d'inquiétude, particulièrement chez les magasiniers.

Les tensions entre catégories de personnels augmentent elles aussi. À la frustration des ITRF exclus de l'équipe de direction s'ajoute celle de certains cadres A des bibliothèques, qui espéraient obtenir une nouvelle fonction et n'ont pas eu satisfaction. Le « *racisme mutuel* », déjà latent, s'exacerbe entre ITRF et personnels des bibliothèques.

La direction tente alors d'intégrer les magasiniers au reste de l'équipe. Elle fait déplacer leur espace de travail pour l'incorporer aux bureaux des autres membres du personnel. Cette décision est plus ou moins appréciée : certains en sont heureux, d'autres ressentent des « *malaises catégoriels* ». Les habitudes ont la vie dure et le clivage entre magasiniers et catégories A et B demeure.

Ces différents malaises ne s'expriment cependant pas au grand jour. Chacun vit son problème de manière individuelle, et la direction ne prévoit de toute façon aucune marge de négociation pour son projet.

Les conséquences d'une telle situation ne se font pas attendre. Au bout de plusieurs mois, et malgré les pressions de la tutelle, une douzaine de membres de l'équipe ont quitté le SCD. Il s'agit surtout de conservateurs déçus de ne pas s'être vus confier les responsabilités qu'ils espéraient. Mais certains magasiniers, les plus anciens dans la maison, vivent le manque de cohésion dans la décision et l'instabilité qu'elle génère comme une véritable remise en cause de leurs méthodes de travail. Dans un premier temps, ils s'étaient fortement impliqués dans le changement, car ils pensaient y trouver une valorisation professionnelle, mais finalement ils préfèrent fuir une nouvelle organisation dans laquelle ils ne se sentent plus compétents.

### 2.3.2 Analyse : de l'espoir de changement au recours à la fuite

#### *2.3.2.1 Après des débuts pleins de promesses, le désenchantement*

La source de ce conflit est présente bien avant le changement organisationnel introduit par la nouvelle direction. En effet, malgré les modifications importantes qu'elle opère dans la structure de l'organisation, la directrice entretient et même renforce les mécanismes de repli identitaire au sein d'une même catégorie professionnelle par une approche mécaniste de l'organisation qui oublie le désir des personnes. Cette omission, qui risque d'être perçue comme du mépris, est sans doute d'autant plus douloureuse que la perspective d'un changement semblait susciter des espoirs.

Dans un premier temps, ces espoirs avaient semblé pouvoir se concrétiser : le personnel exprimait sa satisfaction, approuvait la modernisation proposée et surtout se sentait mieux écouté de la direction et mieux intégré dans une équipe. De son côté, la direction fait de notables efforts en direction du personnel. Elle cherche à réinsérer physiquement les magasiniers dans l'équipe, se montre globalement proche des gens, grâce à ses qualités humaines.

Le peu de temps consacré à réfléchir avant d'agir ou d'offrir de nouveaux repères au personnel constitue un contexte d'aggravation de la situation : la direction et la présidence de l'université semblent enfermées dans une logique de l'urgence qui rompt brutalement avec un vécu du temps fondé sur la routine. Cette nouvelle logique a un effet déconcertant pour le personnel, d'autant plus qu'elle s'accompagne d'une certaine confusion au niveau des priorités et des objectifs. La nouvelle direction communique au jour le jour : une décision annoncée un jour peut être remise en cause le lendemain, car, pour la directrice, rien ne doit demeurer figé, tout doit évoluer en permanence, au risque de perdre de vue l'objectif final.

### 2.3.2.2 Un personnel frustré

Mendel (1992) affirme que pour dépasser les comportements narcissiques de repli sur soi, des jeux et calculs politiques dans lesquels l'autre n'est qu'une contrainte, il faut reconnaître aux personnes le pouvoir qu'elles ont sur leurs actes. Cette reconnaissance s'élabore à plusieurs niveaux, qui vont tous être touchés de plein fouet par les premières réorganisations menées par la nouvelle direction :

- la définition des rôles du personnel :

La place du sujet dans l'organisation est d'abord définie par la structure hiérarchique (rapport de commandement) et fonctionnelle (relation fondée sur le conseil). Le rôle se définit généralement autour d'une rencontre entre des besoins de l'organisation et des compétences. La définition de ce point de convergence place les relations interpersonnelles au travail dans un cadre qui les dépasse et qui est, de ce point de vue, politique. Il fournit des repères à l'ensemble des acteurs sur ce qui est attendu d'une personne au regard des finalités et de la stratégie de l'organisation. Leur absence ou leur remise en question est particulièrement anxiogène, dans la mesure où les relations d'interdépendance sont dominées par l'arbitraire. Les ITRF en particulier ont dû souffrir de cette privation de revalorisation et de redéfinition de leur poste. Cette forme d'existence dans l'organisation n'est encore qu'un embryon de reconnaissance de la personne.

- La participation à la définition du poste :

Pour que le sujet se reconnaisse auteur de ses actes, il faut l'inviter à contribuer à sa définition de poste, à ce qu'il reconnaisse lui-même ses compétences. Cette contribution a des bénéfices psychologiques et pratiques : la personne a le sentiment, justifié, de voir ses compétences valorisées. La vision de l'ensemble de l'organisation ne remplace pas l'expérience et les informations du terrain. Il aurait donc été préférable de discuter individuellement avec les

agents de l'évolution de leur poste au regard de la nouvelle organisation visée. C'est le moyen, pour les magasiniers en particulier, de sortir de leur image de « petit personnel ». Aussi, le fait de faire circuler d'emblée une liste de postes affectés sur le seul principe d'une répartition du temps de travail entre différents services risque de limiter l'apport d'autres critères de réflexion. Il déconsidère ceux qui auraient pu en fournir, même s'il faut aussi considérer que dans une organisation culturellement marquée par une structure bureaucratique, les prises d'initiative sont hésitantes. Zarifian (1996) montre ainsi la difficulté d'ouvriers à parler de leur métier et à développer un rapport plus autonome à leur travail. La possibilité pour le personnel, dans le cas présent, de commenter la liste de postes constitue une voie d'expression minimale, très pauvre néanmoins par rapport à une discussion. Son caractère très informel, l'absence d'explication sur la manière de tenir compte des remarques dans la formalisation des postes, ont sans doute contribué à alimenter les craintes et les rumeurs. Une dimension positive de cette liste réside dans le fait qu'elle rompt le silence total quant aux changements prévus : elle constitue un embryon de réponse face aux angoisses de chaos liées à l'absence de repères.

Afin d'offrir une réponse permettant de responsabiliser chacun, il aurait fallu, à cette étape du changement, présenter un processus de redéfinition des postes fondé sur une rencontre avec chaque agent, une présentation collective de la nouvelle maquette à une date définie, avant sa mise en place.

- L'organigramme :

Il constitue le troisième volet d'une reconnaissance de la place des personnes dans la bibliothèque. Il rappelle les choix de définitions de postes en leur donnant une dimension institutionnelle qui confère dignité et reconnaissance professionnelle à chaque personne représentée. Le choix de n'y représenter que les fonctions directrices et transversales prive donc de considération une partie du personnel qui a déjà une mauvaise image de son corps professionnel.

### *2.3.2.3 Du malaise au conflit catégoriel latent*

Le premier acte qui sacrifie le désir de l'autre consiste à geler le processus des mutations, en retenant des personnes contre leur gré. La reprise du schéma de Blake et Mouton, ou encore de la théorie des jeux, montre une attitude de domination totale, un mépris des intérêts des autres parties. Aucune compensation n'est offerte en échange de cette captivité, pas même l'exposé de raisons la justifiant. Alors qu'il semble plus pertinent de chercher à constituer une équipe motivée qui comprenne et appuie le changement, quitte à laisser partir ceux qui le refusent, la nouvelle direction confisque au personnel ses moyens de témoigner de son libre engagement. Au lieu de profiter d'un désir de changement préexistant pour susciter une adhésion, cette mesure ne peut que favoriser le sentiment d'être piégé, la méfiance et la peur. Cette « captivité » organisée peut avoir une visée symbolique de signifier qu'aucune résistance ne sera tolérée : elle risque donc de susciter soit l'opposition frontale, soit une soumission passive par manque de cohésion du personnel. Dans ce cas, où les « querelles de clochers » sont déjà monnaie courante, la seconde option paraissait plus probable et a été choisie (plus ou moins consciemment) par le personnel. La soumission s'accompagne dès lors d'un repli identitaire des catégories professionnelles sur elles-mêmes et d'une expression de violence à l'égard des autres catégories soumises. En l'absence de possibilités d'identification positive au processus, par adhésion, chacun se replie sur l'identité de son groupe en rejetant les autres. Les conditions de l'émergence d'un bouc émissaire sont donc réunies. La destitution des ITRF (évincés de l'équipe de direction), leur attitude passée à l'égard du personnel et l'absence de nouvelle place légitime en font une catégorie particulièrement affaiblie, toute désignée comme cible de la violence de ceux qui sont soumis.

L'importance de la culture d'un milieu professionnel apparaît particulièrement forte dans ce cas : le personnel a construit une identité à la fois défensive et agressive sur l'appartenance à son corps professionnel. Cette identité est la seule source de compensation dans un univers qui méconnaît les qualités

individuelles, d'autant plus en situation de changement où les personnes sont privées de repères. Il est possible d'analyser cette « ressource » dans le conflit dont dispose le personnel comme une valeur refuge dont il pourrait s'écarter s'il obtenait des sources d'identification plus positives. Certes, le poids de l'identité d'un groupe sur ses membres ne disparaît pas dans ce cas, mais elle n'est plus un objet de repli narcissique et paranoïaque. L'enfermement dans un groupe est aussi pesant que protecteur ; le fait de distinguer les compétences des personnes au-delà de leur groupe affirme leur existence propre et diversifie les sources de valorisation de soi.

Ici, le conflit s'est placé essentiellement sur le terrain individuel et psychologique. Chacun a souffert d'une situation qui lui était imposée, sans qu'il puisse trouver d'alliés chez des collègues (sans doute aussi désemparés que lui) auxquels il puisse confier son malaise, à la condition qu'ils partagent son statut et donc les causes immédiates de sa frustration. Les individus n'ont aucune marge de négociation, la direction ne propose aucune compensation. Les tensions sont d'ailleurs même difficiles à analyser et à exprimer. Elles s'appuient sur un sentiment diffus de ne pas être reconnu et respecté par une nouvelle direction dont on attendait un travail plus stimulant et efficace.

L'individu se trouve alors dans une impasse : la résignation ou le départ sont les seules issues qui s'offrent à lui. Le nombre de personnes qui ont choisi de partir montre l'étendue du malaise, mais ce renouvellement de l'équipe est peut-être lui-même porteur de la seule sortie possible à la crise. Des personnes qui n'ont pas partagé les espoirs et les frustrations de l'équipe pourront peut-être faire évoluer la situation.

## **2.4. Scénario 4**

### 2.4.1 Scénario : conflit latent géré

Aux élections municipales, la commune de X, ville de taille moyenne, a vu son conseil municipal passer au bord politique opposé, après plus de trente ans de stabilité.

La ville a une bibliothèque installée dans des locaux vétustes et inadaptés, et plusieurs annexes bien réparties sur le territoire communal. Les horaires d'ouverture sont réduits à 16 heures par semaine. L'ancien directeur était politiquement très impliqué auprès de l'ancien conseil municipal. Craignant que sa situation ne devienne rapidement inconfortable, il a démissionné tout de suite après les élections et l'équipe de la bibliothèque s'est retrouvée livrée à elle-même pendant plusieurs mois. L'un des quatre conservateurs restants assurait l'intérim de la direction, uniquement pour la gestion du quotidien. Le conseil municipal a donc décidé de recruter un nouveau directeur, dont la mission essentielle sera de préparer un ambitieux projet de médiathèque, dans le cadre d'un syndicat intercommunal. Le recrutement est long et difficile, car il y a peu de candidats pour un poste aussi complexe, mais il finit par aboutir.

Le nouveau directeur est un conservateur en fin de carrière, qui revendique son expérience du terrain et affiche des opinions engagées, parfois iconoclastes. Il sait que le contexte est difficile, et considère le projet de nouvelle médiathèque comme son dernier défi professionnel. Avant d'accepter le poste, il a eu plusieurs entrevues fructueuses avec le directeur des affaires générales de la mairie, et il sait pouvoir compter sur son soutien. À son arrivée, il trouve une équipe de 25 personnes, traumatisée par le changement de municipalité et le départ brutal de l'ancien directeur. La plupart des agents sont là depuis longtemps, beaucoup sont ouvertement démotivés, y compris les délégués syndicaux. L'organisation est très sclérosée, les cadres A en particulier sont jaloux de leurs prérogatives. Cette hiérarchisation extrêmement rigide se double d'une déresponsabilisation générale. Toute initiative de changement est bannie, car perçue comme une source de

contrainte supplémentaire. En conséquence, la majorité des agents consacrent une grande partie de leur temps de travail à des tâches ingrates, répétitives et souvent inutiles. La communication interne est réduite au minimum, les cadres faisant volontiers de la rétention d'information pour préserver leur pouvoir.

Cette situation morose, ajoutée aux maigres horaires d'ouverture, a des répercussions sur la fréquentation de la bibliothèque, en chute libre depuis des mois. Le personnel en est conscient, et s'attend à ce que le nouveau directeur, que sa réputation a précédé, prenne très vite des mesures énergiques probablement impopulaires, mais tous espèrent un sursis, pour l'extension des horaires, jusqu'à l'ouverture de la nouvelle médiathèque dans trois ans.

Le directeur commence par recevoir tous les membres de l'équipe en entretien individuel, sous prétexte de faire connaissance. Mais c'est aussi pour lui l'occasion de « prendre la température », de se faire une idée de l'état d'esprit des uns et des autres, et d'évaluer le niveau de cohésion de l'équipe. Il constate que l'esprit de groupe est absolument inexistant. Il prend aussi conscience qu'il n'y a pas d'équipe de direction à proprement parler, qu'il sera probablement long et difficile d'en constituer une, en tout cas avec les cadres en poste, et qu'il ne pourra donc compter que sur ses seules forces pour lancer et animer le projet. Pendant ce processus de consultation, il commence à réfléchir à une stratégie, et multiplie délibérément les allusions aux changements à venir, afin de détecter les résistances et les arguments qui risquent de lui être opposés plus tard.

Après avoir rencontré tous les membres du personnel, il organise une réunion générale pour leur faire part de sa décision : il n'attendra pas l'emménagement dans la nouvelle médiathèque pour augmenter les horaires d'ouverture, car il ne croit pas aux vertus d'un « *électrochoc* ». Les agents sont surpris de cette hâte, leur inquiétude augmente. Cependant, les protestations ne sont pas très virulentes, elles se bornent en fait à des conversations pessimistes ou désabusées dans les couloirs. Il n'y a pas d'opposition formalisée, et les délégués syndicaux, que personne ne sollicite, ne prennent pas de position officielle par

rapport au projet. Pendant ce temps, et avant même de présenter le projet des nouveaux horaires, le directeur lance sa campagne de persuasion. Il répète à qui veut l'entendre qu'il n'a pas l'intention de toucher aux avantages acquis ou, s'il y touche, qu'il les compensera par d'autres. Il insiste aussi sur l'intérêt de préparer par étapes l'arrivée dans la nouvelle médiathèque, en ayant déjà rodé le nouveau mode de fonctionnement. Le mois suivant, il réunit à nouveau ses collaborateurs pour leur présenter son projet : il répartit le personnel en deux équipes, qui assureront des cycles alternés de deux semaines. Pendant qu'une équipe travaillera du mardi au samedi, l'autre travaillera du lundi au vendredi. Le directeur tient ainsi sa promesse de maintenir les avantages acquis, ou de les compenser, car la nouvelle organisation libèrera un samedi sur deux pour tous les agents, et leur permettra d'avoir toujours deux jours de congé consécutifs en fin de semaine. Le personnel est séduit par la proposition du directeur, mais reste sur ses gardes. En effet, pour se préserver une marge de manœuvre en cas d'absence inopinée dans une équipe, le directeur a obtenu de la mairie l'embauche de quatre vacataires pour renforcer son effectif en fin de semaine. Les agents titulaires n'ont pas d'opposition de principe à l'arrivée de vacataires, mais ils doutent de la fiabilité de ce type de personnel. Le nouveau système, qui fait passer les horaires d'ouverture de 17 à 30 heures, est pourtant mis en place.

Pendant les premières semaines, les doutes des personnels subsistent : ils craignent qu'on ne les appelle chez eux un week-end pour suppléer au débotté la défection d'un vacataire. Mais, coup de chance ou choix judicieux lors de l'embauche, les semaines passent sans que le système ne se grippe. Les agents s'adaptent à ce nouveau mode de fonctionnement, et prennent goût à leurs week-ends libérés. Lorsque, rarement, l'un des membres de l'équipe est absent de façon imprévue, les autres s'arrangent même pour trouver une solution en interne, afin de ne pas remettre en cause un système qui leur convient finalement très bien. De son côté, le directeur est satisfait du succès de sa stratégie, car il est tout à fait conscient que ce succès pose les bases d'un climat de confiance avec son équipe, qui lui facilitera sans doute la mise en place des autres changements nécessaires avant l'inauguration de la nouvelle médiathèque.

## 2.4.2 Analyse : le succès d'une stratégie

### 2.4.2.1 *Angoisse d'effondrement et conflit latent*

Ce cas a la particularité de tracer les limites entre conflit latent et déclaré. Un tissu de faits offre un contexte très favorable à une détérioration de la situation sur deux modes dominants :

- Une régression narcissique engendrant un repli de chacun sur soi.

Contrairement à un autre cas (scénario 3) où les groupes professionnels constituent un lien d'identification fort, ici l'individualisme semble dominer à l'arrivée du nouveau directeur. Cette absence d'identification à la catégorie professionnelle s'explique peut-être par l'éclatement géographique de la bibliothèque. Le risque est donc que chacun se replie sur son imaginaire, avec des interprétations très variables et évolutives de la situation et de l'avenir. Ce risque est d'autant plus fort que le personnel a une vision fataliste de la situation, nourrie par l'abandon brutal de son responsable et par la désaffection du public pour la bibliothèque. Le maintien de procédures dépassées permet de s'attacher désespérément à la structure, de répéter pour éviter de penser l'avenir. De tous les cas traités dans cette recherche, celui-ci est, au départ, sans doute le plus grave et le plus imprévisible en termes d'évolution conflictuelle possible : l'absence de projets nourrit des fantasmes d'effondrement, qui peuvent très vite évoluer de l'apathie vers un débordement d'énergie, d'émotions et d'actes désorganisés.

- Le risque d'émergence d'un collectif face au nouveau directeur.

Dès lors qu'une personne se met à représenter le groupe, elle a autant de chances de le structurer autour de son projet que contre elle. En effet, le directeur représente le réel et les décisions qu'il faudra prendre. En l'absence d'exercice de sa fonction, chacun peut osciller entre son angoisse de mort du groupe et les désirs les plus irréalistes (par exemple, espérer que le changement

d'horaires n'aura lieu que trois ans plus tard, à l'ouverture de la nouvelle médiathèque, alors que les ouvertures très restrictives contribuent sans doute à la désaffectation de la bibliothèque). Dès le directeur annonce ou prend des décisions, il crée un objet commun autour duquel se structurent les angoisses et les résistances.

À cette phase de l'évolution du cas, un conflit peut se déclarer à tout moment sur un mode ouvert. L'absence de collectif préalable relativise ce risque, mais l'apparition d'un représentant hiérarchique du groupe représente à la fois les chances de vie de l'entité et la survenue de nouvelles contraintes, l'obligation de se confronter au réel pour survivre ensemble. Il revient dès lors à ce représentant fondateur du groupe de montrer que les efforts consentis ne sont pas sans compensation, et qu'il se soucie de ce que ses collègues désirent et de leurs résistances. Cela ne signifie pas qu'il doit être consensuel en permanence, mais qu'il lui faut écouter et offrir des contreparties aux efforts inévitables. La prise en considération des personnes n'est pas la moindre des compensations dans un contexte initialement dominé par le sentiment d'être abandonné.

Le conflit, dans le cas présent, n'explose donc jamais, mais les chocs ne manquent pas. C'est la manière de gérer ces chocs qui donne lieu soit à une détérioration du conflit, par « implosion » (sidération, fatalisme, attitudes dépressives...) ou par « explosion » (violence exprimée contre les autres), soit à une structuration à l'aide d'un projet (émergence de résistances).

#### *2.4.2.2 Un climat initial mortifère*

Le qualificatif « mortifère » désigne un ensemble de facteurs qui alimentent une absence d'identification à un projet mobilisateur pour le groupe, avec pour conséquence l'absence de lien social. La construction à moyen terme d'une médiathèque ne semble être perçue que comme une source de contraintes à repousser autant que possible. Les membres du personnel vivent repliés sur eux-mêmes et sur les avantages accordés par un ancien directeur qui semble avoir

voulu acheter sa paix (prérogatives des cadres A, horaires incompatibles avec les besoins des usagers). La vétusté et l'inadaptation des locaux témoignent de cette lente décomposition d'un monde fermé sur lui-même. Dans ce contexte de déliquescence, l'abandon de l'ancien directeur résonne comme un arrêt de mort : la bibliothèque apparaît doublement sans projet ni avenir.

L'absence de projet est aussi manifeste à travers l'absence de vie politique de l'organisation, ne serait-ce qu'au niveau des syndicats qui ne prennent aucune initiative. Les jeux politiques ne servent qu'à l'entretien des avantages acquis par chacun dans sa position, au prix d'un désintéret total pour l'utilisateur : les cadres retiennent des informations et en privent ainsi toute la ligne hiérarchique sous leur responsabilité, tandis que le personnel répète des tâches inutiles. Tous ces comportements témoignent de l'importance des processus destructeurs, de pulsions de mort qui dominent la vie de l'organisation face à un manque fondamental pour la vie d'un groupe : un projet mobilisateur qui donne une raison d'être au groupe et permette à ses membres de sortir de leur repli individualiste et irréaliste. La limite que rencontre ce groupe, à plusieurs reprises (désaffection, départ du directeur...), est son absence d'identité, de consistance, de raison d'être.

#### *2.4.2.3 La structuration du conflit par un projet : de l'écoute individuelle à la naissance d'une équipe*

Le choix d'un leader charismatique apparaît particulièrement judicieux. La difficulté de trouver un nouveau responsable présentait le risque de confier la bibliothèque à une personne trop consensuelle, incapable de représenter et d'assumer les enjeux inévitables (tels que l'extension des horaires d'ouverture) pour la survie de l'institution. À l'inverse, le caractère catastrophique de la situation, qui avait fait fuir de nombreux candidats éventuels, risquait de n'intéresser que des personnes recherchant le défi, motivés par l'attrait d'une gloire personnelle, au mépris du groupe. Le groupe, même doté d'un projet, risquait de passer de l'angoisse d'effondrement à la crainte de la dictature.

La première action du nouveau directeur révèle un mélange de détermination et de capacité d'écoute, à la source d'un réel charisme. Même si elle ne vise qu'un diagnostic de l'ambiance, la rencontre avec chaque personne marque une rupture dans une organisation aux rapports très impersonnels. Cette attention reconnaît une importance des personnes, quelle que soit leur position dans la structure hiérarchique. Bien sûr ce geste, dans un contexte où il est inhabituel, est reçu avec méfiance. Comme tout don, il paraît ambivalent et interroge son destinataire sur les intentions cachées et la tentative de manipulation, d'emprise sur le désir. Cette écoute pourrait aussi être le moyen de repérer des personnes plus engagées, un noyau sur lequel s'appuyer pour relayer le projet. L'état de démobilisation initial laisse supposer que ces relais sont inexistantes.

Une erreur potentielle, et qui n'a pas été commise, doit être relevée : une réunion de tout le personnel pour évoquer l'ensemble des problèmes, au lieu de voir chaque personne individuellement. En faisant cela, le directeur aurait risqué de s'exposer soit à un silence, soit à un débordement émotionnel des personnes désespérées, sans pouvoir apporter de réponse sous forme de projet. En effet, dans une réunion, un groupe peut se représenter comme corps d'un point de vue symbolique (dimension institutionnelle de l'appartenance à une même entité autour de projets communs) et imaginaire (présence physique de l'ensemble des membres du groupe). Les entretiens à la base de ce cas ne mentionnent pas si le directeur a fait d'emblée une présentation de son diagnostic, des enjeux (service du public, transformation de la bibliothèque gérée dans la transition plutôt que par « électrochoc ») et de ses engagements (respect des avantages acquis ou garantie de compensations). L'ensemble de ces questions, à part l'extension d'horaires, semble n'avoir été présenté qu'au cours de la seconde réunion, un mois plus tard, ce qui peut expliquer les rumeurs et le climat de désespoir qui a continué de prévaloir dans un premier temps. Les allusions du directeur aux changements hors d'un cadre de réunion ont forcément pour effet de multiplier les rumeurs, dans la mesure où personne n'est exposé à la même source d'information. Ces allusions ont pu permettre au directeur de repérer des résistances de manière informelle, et

d'éviter qu'elles ne s'organisent en front contre lui dans l'espace politique constitué d'une réunion.

L'apparition de rumeurs constitue déjà un progrès par rapport à l'apathie pure, puisque le groupe passe de la fuite à une résistance, même désorganisée, face à un objectif qui manque lui-même encore de clarté. De plus, tant qu'elles restent clairement, et pour une courte durée, identifiées comme rumeurs, elles permettent de préparer le terrain, d'annoncer le changement, sans l'anticiper. De cette manière, la seconde réunion, un mois plus tard, a été l'occasion d'un positionnement affirmé et radical du directeur : un projet clair vient se substituer aux rumeurs, dans le cadre d'une réunion. Le directeur prouve publiquement, par une sorte de coup d'éclat, qu'il sait à la fois respecter les objectifs fixés pour l'établissement et tenir les promesses données aux agents. À ceci s'ajoute le fait que certains ont déjà pu vérifier que le directeur sait tenir les engagements exprimés de manière informelle (respect des avantages acquis), alors que quelques semaines de rumeurs avaient permis à l'équipe de réfléchir aux difficultés de l'opération, et éventuellement de se préparer à perdre certains avantages. Digne de confiance et soucieux des préoccupations de ses collègues, le directeur en devient le représentant légitime. Au lieu de se contenter de tirer sa légitimité de sa position ou de son expertise, il la tire d'un comportement exemplaire qui constitue le fondement du charisme. C'est la source de légitimité la plus motivante, à l'inverse de celle que procure la position hiérarchique qui suscite surtout la soumission à la règle. Le groupe peut désormais s'identifier à un projet et à un directeur, et voir ainsi représentées les préoccupations de chacun.

Contrairement à d'autres cas où le directeur est soit trop complaisant et n'ose pas assumer la nécessité de réformes, soit dominant, celui-ci illustre le choix d'une position coopérative fondée sur un jeu gagnant-gagnant. Le directeur a étudié les points qu'il peut négocier et ceux qu'il doit d'emblée affirmer pour rassurer le personnel. Il manifeste par ailleurs le souci d'expliquer ses réformes et de transformer progressivement la bibliothèque, ce qui procède de la même intention : en effet, même si le déménagement semble lointain, il peut néanmoins être angoissant, surtout en l'absence d'informations sur ses modalités. Avec cette

transition progressive, chacun peut commencer à s'y confronter et à en négocier le fonctionnement au lieu de craindre un changement brutal et sans négociation. Le jeu gagnant-gagnant du directeur a un effet sur le comportement du personnel qui, à son tour, devient plus coopératif et souple, même si le renforcement de la confiance prendra encore du temps.

### **3. Analyse synthétique**

Au-delà de la diversité des situations, les quatre scénarios présentés ci-dessus permettent d'isoler un facteur unique, bien que polymorphe, qui détermine l'échec ou le succès de la mise en place du projet : il s'agit de la stratégie menée par le directeur de la bibliothèque. Cette stratégie s'établit sur trois niveaux : dans la définition des objectifs et des moyens, dans la définition et la gestion des acteurs, et dans la méthode de travail.

#### **3.1. Les objectifs et les moyens**

Dans nos scénarios, la définition des objectifs ne pose jamais de problème. Pour les trois cas de mise en place de nouveaux horaires d'ouverture, le projet est simple, concret, circonscrit et univoque. Aucune difficulté ne peut émerger à ce niveau. Le scénario 3 démontre de manière un peu marginale l'enjeu que représente la définition claire des objectifs. En effet, une des causes principales du malaise exprimé par l'équipe est l'absence de priorité identifiable entre plusieurs projets lancés simultanément. Ce manque de clarté dans les objectifs généraux de l'établissement est à l'origine de la perte des repères de l'équipe et, par voie de conséquence, de l'aggravation des tensions catégorielles.

Paradoxalement, la question des moyens semble parfois déconnectée de celle des objectifs. Dans le scénario 2, les objectifs sont clairs, mais la directrice lance le projet avant de connaître les moyens dont elle pourra disposer. Elle conçoit la mise en place du projet en deux étapes, contrairement à toutes les prescriptions méthodologiques (norme AFNOR X 50-115) : une équipe projet non formalisée, étendue de fait à l'ensemble du personnel, élabore une proposition, qui sert ensuite de base à la négociation des moyens avec la tutelle. La mise en place du projet, dans lequel beaucoup de temps et d'efforts ont déjà été investis, est

entièrement subordonnée à ces négociations. Dans ce scénario, les moyens sont refusés par la tutelle : l'extension des horaires d'ouverture est alors gelée, avec des conséquences néfastes prévisibles sur la gestion de l'équipe. Au contraire, pour les deux projets qui aboutissent, ceux des scénarios 1 et 4, les moyens avaient été définis et obtenus par la direction avant toute implication de l'équipe.

### **3.2. Les acteurs**

La définition des acteurs et de leur rôle est un facteur fondamental dans le déroulement et la mise en place, conflictuelle ou non, d'un projet. Pour fixer une stratégie, il importe avant tout de savoir qui va intervenir dans le processus et d'anticiper les actions des uns et des autres. Trois types d'acteurs entrent en scène.

#### **3.2.1 La tutelle**

La tutelle est l'acteur le plus facile à définir mais le plus difficile à influencer. Selon le type de bibliothèque et le terrain, ses impératifs peuvent être fort différents. Globalement, ses interventions sont de deux ordres :

- par sa présence à des réunions du personnel, par exemple, elle vient conforter la légitimité de la direction et appuyer le projet de son autorité ;
- elle attribue les moyens.

Dans tous les cas, le soutien de la tutelle est essentiel. Souvent initiatrice du projet, elle doit de toute façon se l'approprier, être prête à affirmer sa volonté et accorder les moyens nécessaires. Le premier scénario est à cet égard révélateur. Deux conflits distincts s'emboîtent l'un dans l'autre. Pour le premier, l'extension des horaires d'ouverture, la tutelle apporte un soutien sans faille à la direction. Elle l'aide à maîtriser son calendrier de communication, au prix d'une petite entorse aux procédures administratives, en acceptant que le contrat quadriennal ne soit pas voté en conseil de la documentation. Elle valide le résultat des négociations, ce qui marque la fin du conflit. Mais pour la question des ouvertures pendant l'été, un

dysfonctionnement apparaît dans la coopération entre la direction et le président de l'université. La tutelle ne soutient pas la position de la direction, sans doute par méconnaissance du dossier, et ouvre la porte à des négociations. Les horaires d'ouverture d'été seront donc en deçà de ce qui avait été initialement mis en place.

### 3.2.2 La direction

Les directeurs ou directrices de bibliothèques sont les « héros » de tous nos scénarios. Dans tous les cas que nous avons rencontrés, ils sont les chefs de projet.

Leur savoir être joue dans la réussite des objectifs. Une attitude dynamique et énergique et une proximité avec le personnel facilitent la communication autour des objectifs et nourrissent la confiance de l'équipe. Un tel état d'esprit, s'il facilite les choses, ne saurait pourtant suffire pour aplanir toutes les difficultés. Ainsi, dans le scénario 2, l'équipe reconnaît unanimement les qualités humaines de sa directrice, mais cet atout ne parvient jamais à compenser l'absence de réelle stratégie et la gestion maladroite de la communication.

L'ancienneté de la direction est souvent citée comme facteur d'explication à l'échec ou à la réussite d'un projet. Le sens commun voudrait qu'une nouvelle direction bénéficie d'un regard neuf et d'un état de grâce qui favorisent la réussite du changement. Cependant, dans le scénario 1, le projet est mis en place par une direction déjà ancienne et sur le départ, qui fait de sa connaissance du terrain un véritable atout. Le critère ici n'est pas l'ancienneté mais la capacité à analyser et à remettre en question une situation dont on est partie prenante depuis de nombreuses années.

### 3.2.3 *Le personnel*

Le personnel est bien sûr l'élément clé du conflit. Deux cas se présentent, selon la manière dont l'équipe est organisée et représentée.

### *3.2.3.1 Les syndicats*

Dans un seul de nos scénarios, le premier, le personnel est activement représenté par des syndicats. Cette situation paraît la plus favorable à la mise en place d'une stratégie. La direction n'a en effet aucune difficulté à repérer ses interlocuteurs, dont les réactions sont assez prévisibles, puisqu'elles reposent sur un programme largement diffusé. La mise en avant de ces principes prévient le déplacement vers un conflit interpersonnel.

Lors des deux conflits du scénario 1, la direction utilise le syndicat pour mieux le contourner. Le syndicat exprime et formalise les revendications du personnel, ce qui permet de mieux les prendre en compte et de parvenir ainsi à un compromis acceptable. Mais dans les deux cas, le véritable accord est trouvé sans le syndicat. Lors du conflit sur les horaires d'ouverture d'été, la direction demande une proposition d'horaires au syndicat, dans des conditions de délai telles qu'il ne peut fournir une réponse argumentée et consensuelle. Les formes sont ainsi respectées : le syndicat a été consulté. Sa réponse sert surtout à appuyer l'argumentation technique de la direction qui a alors beau jeu de souligner les difficultés posées par cette proposition. Dans le conflit sur l'extension des horaires généraux, la direction entame des négociations avec les syndicats. Dès qu'elle arrive au blocage prévisible, elle manifeste une apparence de coopération au processus de négociations que le syndicat veut instaurer, mais de fait le court-circuite en entamant immédiatement des négociations équipe par équipe, qui mettent en jeu des relations inter-groupes plus favorables à ses objectifs.

### *3.2.3.2 Les groupes d'intérêt informels*

Dans nos autres scénarios, les syndicats sont absents, ou ne prennent pas part au conflit. Cette situation aboutit dans deux cas, le deuxième et le troisième, à un déplacement du conflit vers des tensions inter-catégorielles. En effet, l'absence

de relais de négociations empêche la définition collective des revendications et met à mal le sentiment d'identité de groupe. Les réactions du personnel sont alors liées à leurs conditions de travail personnelles, et les revendications des différentes parties de l'équipe peuvent être contradictoires. C'est le cas du scénario 2 : la section jeunesse a besoin de personnel compétent, formé à la littérature jeunesse et expérimenté dans l'accueil de ce public particulier, alors que la section adulte peut déléguer les travaux moins qualifiés à des vacataires. Dans le troisième scénario, l'accession aux postes à responsabilités est fonction de la formation de base des personnels, ITRF ou personnel des bibliothèques. Les enjeux sont donc différents pour les deux catégories de personnel, d'où la tension latente.

Dans cette situation, la direction doit appuyer sa stratégie sur des positionnements d'individus ou de petits groupes. Les facteurs personnels et relationnels prennent alors un relief essentiel, alors qu'ils sont par nature fluctuants et imprévisibles. Dans les scénarios 1 et 4, cependant, la direction parvient à utiliser ce type de relations à son avantage. Dans le scénario 1, la direction commence les négociations directes avec une équipe qu'elle lui sait favorable. Dans le scénario 4, la direction annonce en réunion générale une position de principe : les horaires vont être étendus dans de brefs délais. Elle reçoit ensuite les agents les uns après les autres pour leur faire miroiter des avantages en termes d'horaires de travail. Cette politique coupe court à toute réaction collective dans une équipe déjà peu soudée, et court-circuite une éventuelle opposition de principe.

### **3.3. La méthode de travail**

La diversité des acteurs et des situations montre qu'il n'existe pas de méthode de travail idéale, applicable à tous les projets, même si une meilleure connaissance de la théorie de gestion de projet aurait été un plus appréciable dans certains scénarios. La méthode est fondamentale dans la mesure où elle incite à expliciter les objectifs, cerner les acteurs et peut servir à poser des règles, notamment en termes de planning et de communication.

### 3.3.1 Le planning

Paradoxalement, le planning apparaît très peu dans les différents scénarios. Il ne semble jamais avoir été formalisé ou communiqué à l'équipe. Cependant, l'existence d'une date butoir est décisive. Son absence dans le scénario 2 contribue à la démobilisation de l'équipe autour du projet : la faible fréquence des réunions de travail, étalées sur deux années, donne le sentiment que le projet n'est pas une priorité. Le planning fait également l'objet de communication et de clarification. Dans le scénario 3, le personnel demande un calendrier, qui lui permettrait de comprendre les priorités et les objectifs.

### 3.3.2 La communication

La communication est fondamentale. Elle fixe les objectifs et les enjeux et conditionne les réactions de l'équipe au projet. Divers types de communication s'avèrent efficaces, selon les scénarios. Dans le premier, la communication est très formalisée : des réunions sont organisées avec plusieurs niveaux d'interlocuteurs (réunions générales, par site, avec les délégués syndicaux...) avec à chaque fois un ordre du jour annoncé à l'avance. Au contraire, dans le scénario 4, la communication est très informelle : tout passe par des conversations entre un membre de l'équipe et le directeur. Celui-ci utilise délibérément la rumeur pour favoriser la mise en place du projet. Le flou est ici voulu et maîtrisé. Dans les deux autres scénarios, en revanche, des modalités de communication semblables se révèlent contre-productives. Dans le scénario 3, la circulation de l'information s'organise de manière comparable au premier scénario. Un dispositif de réunions à plusieurs niveaux permet au personnel de se considérer comme mieux informé qu'auparavant. Cependant, le personnel se sent déstabilisé par des rumeurs, et peu impliqué dans l'évolution du projet.

En fait, la forme de la communication doit être adaptée à la situation, mais le fond importe plus encore. Les informations communiquées doivent être fiables et non sujettes à des modifications ultérieures, sous peine de donner une impression de flottement, très déstabilisante pour l'équipe. Dans le cas 3, les décisions sont bien communiquées, mais les contre-ordres sont fréquents. Ici, c'est donc la gestion de la communication dans le temps qui pose problème : la communication en temps réel n'est pas toujours la plus pertinente. Enfin, il faut faire une distinction nette entre les réunions d'information, et les réunions de travail qui aboutissent à des décisions.

### 3.3.3 Groupes de travail et réunions de réflexion

Dans nos scénarios, les groupes de travail ou de réflexion ne sont jamais acteurs du conflit. Ils sont souvent mentionnés, mais en amont du déclenchement des hostilités, ouvertes ou latentes. Trois types de groupes sont cités :

#### *3.3.3.1 Les réunions de l'ensemble du personnel*

Ce sont souvent des réunions d'information, qui permettent soit de passer du conflit larvé au conflit ouvert, et donc d'ouvrir la porte à la négociation et à la résolution du conflit, soit d'entériner le compromis qui met fin au conflit (cas 1 et 4). Dans le scénario 2, ces réunions sont conçues comme les réunions de travail d'un groupe de réflexion élargi. Cette conception de la réunion générale permet, lorsque la réunion aboutit à une décision, de renforcer le consensus. Mais dans le cas contraire, par son côté solennel, elle exacerbe la violence de la confrontation et prive les différents acteurs de la possibilité d'une discussion professionnelle dégagée des enjeux de communication.

#### *3.3.3.2 Les groupes de réflexion*

Ils permettent de donner cet espace de réflexion qui a fait défaut dans le scénario 2, mais aussi de faire entériner, par la participation aux objectifs, les

prémices d'un projet. Chacun, à partir d'un problème donné, a pu contribuer à la recherche de solutions. Le groupe se soude alors autour du projet. Dans le scénario 1, où le personnel avait participé de cette manière à l'élaboration du contrat quadriennal, la discussion est ensuite limitée à la forme que prendra l'extension des horaires d'ouverture, mais la légitimité du projet n'est plus remise en cause.

### *3.3.3.3 Les groupes de travail*

Pour nos interlocuteurs, l'expression « groupe de travail » était souvent, et particulièrement dans le scénario 3, synonyme de groupe de réflexion. Nos questions à propos des responsabilités et des pouvoirs de ces groupes ont cependant donné lieu à des correctifs au cours de la discussion : il s'agissait soit de groupes de réflexion, soit de groupes de travail réunis autour d'un responsable qui détenait les pouvoirs de décision.

## **3.4. En guise de conclusion : la marge de manœuvre de la direction**

Au vu de cette analyse des scénarios, il est possible de dégager trois grands principes déterminants dans la stratégie de mise en place d'un projet.

### 3.4.1 Définir une stratégie

Même si elle n'est pas à l'origine du projet, la direction doit élaborer une stratégie précise et efficace et s'y tenir tout au long du processus. Il importe de définir le mode de gestion du projet et de préparer les recours possibles si des réaménagements s'avéraient inévitables.

Pour cela, il s'agit tout d'abord d'identifier les acteurs avec précision et d'évaluer dans la mesure du possible leur attitude et leur positionnement : seront-ils des appuis, ou des partenaires réticents qu'il faudra convaincre ?

La direction doit également prévoir les outils et la méthodologie du projet, en particulier déterminer le mode de communication le plus adapté, en termes de diffusion de l'information et en termes de calendrier.

#### 3.4.2 Réduire la marge d'incertitude

La direction peut négocier en amont avec la tutelle sur les objectifs et les moyens dont elle disposera. Ces négociations peuvent donner lieu à des accords préalables au démarrage du projet.

#### 3.4.3 Prévoir une marge de négociation

Pour réduire les incertitudes, la direction doit aussi prévoir des aménagements au projet : délais, moyens, communication, mais surtout marge de négociation, pour permettre à tous les protagonistes, en cas de conflit, de s'engager dans un processus gagnant/gagnant.

# Conclusion

L'enquête que nous avons menée dans six bibliothèques de types différents, sur la gestion conflictuelle de projets, a mis en évidence la très grande diversité des situations. Cette diversité, que nous avons tenté de représenter dans les quatre scénarios élaborés et analysés, se retrouve dans les solutions imaginées par les cadres pour résoudre, plus ou moins efficacement, les conflits engendrés par la mise en place de projets parfois controversés.

Il n'est donc pas de « recette » miraculeuse et universelle que les cadres pourraient appliquer en toutes circonstances.

Nous avons cependant identifié un élément commun à tous les cas de conflit résolus avec succès : pour qu'un projet ait toutes les chances d'aboutir, il faut qu'il soit préparé en amont, en concertation avec tous les acteurs, que ses objectifs soient clairs dès le début pour toutes les parties concernées, et qu'une marge de négociation suffisante ait été prévue. L'établissement d'une stratégie, seule démarche qui permette de sortir par le haut du conflit et de mettre en place le projet contesté, constitue donc le véritable facteur de succès.

Il importe d'ailleurs de préciser qu'une stratégie efficace ne suppose pas forcément d'éviter à tout prix le conflit. Anticipation et planification ne sont pas toujours synonymes d'évitement, bien au contraire. Nous avons constaté à maintes reprises qu'une stratégie efficace consiste à utiliser les oppositions, même violentes, pour amorcer la négociation et résoudre, sans trop de dommage, l'ensemble des problèmes à l'origine des tensions.

Notre travail confirme donc ce que nombre de professionnels aguerris savent depuis longtemps pour l'avoir appris empiriquement, parfois à leurs

dépens : la gestion de projet est une activité éminemment politique. Elle implique, pour le cadre qui s'y engage, des capacités à prendre du recul, analyser, prévoir les oppositions, les gérer et adapter sa stratégie au terrain.

# Bibliographie

ASSOCIATION DES BIBLIOTHECAIRES FRANÇAIS. 1994. Les ressources humaines. In *Bulletin d'information*, 162.

AUBERT N., GAULEJAC (DE) V. 1991. *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.

AUBERT N., GRUÈRE J.P., JABES J., LAROCHE H., MICHEL S. 1991. *Management, aspects humains et organisationnels*. Paris : PUF Fondamental.

BERGERET J. 1994. *La violence et la vie : la face cachée de l'Œdipe*. Paris : Payot & Rivages, Bibliothèque Scientifique Payot.

BLAKE R., MOUTON J. 1964. *The Managerial Grid, Key Orientations for Achieving Production Through People*. Houston : Gulf Publishing Company.

BLANCHET A., GOTMAN A. 1993. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Nathan, coll. 128.

CADIN L., GUÉRIN F., PIGEYRE F. 1997. *Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie*. Paris : Dunod.

CAUMONT D. 1998. *Les études de marché*. Paris : Dunod, coll. Topos.

CITEAU J.P. 2000. *Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques*. Paris : Armand Colin.

CROZIER M., FRIEDBERG E. 1972. *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil, coll. Points Essais, 1992.

FISHER R., URY W. 1982. *Comment réussir une négociation*. Paris : Seuil.

FREUD S. 1912-1913. *Totem et Tabou : interprétation par la psychanalyse de la vie sociale des primitifs*. Paris : Payot. Traduction Française autorisée par Freud en 1923, Réimpression 1951.

GIAPPICONI T., CARBONE P. 1997. *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public*. Paris : Cercle de la librairie, coll. Bibliothèques.

GIRARD R. 1979. *Mensonge romantique et vérité romanesque*. Paris : Hachette Littératures, coll. Pluriel, 1999.

HIRIGOYEN M.F. 1998. *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*. Paris : Syros.

JORDAN P., JONES N. 1988. *Case studies in library management*. Londres : Clive Bingley.

JORDAN P. 1995. *Staff management in library and information work*. Adelshot (Hampshire) : Gower.

KUPIEC A. 1995. *Premier recensement des métiers des bibliothèques : rapport rédigé à la demande de la Direction de l'information scientifique et technique des bibliothèques, Ministère de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'insertion sociale*. Nanterre : université Paris X- Médiadix,.

LEYMANN H. 1996. *Mobbing, la persécution au travail*. Paris : Seuil.

MARTIN L.A. 1994. *Library personal administration*. Londres : the scarecrow press.

MARTORY B., CROZET D. 2001. *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. Paris : Nathan.

MAURIN B., XIRAU D. (Dir.) 2003. *Un appui au dialogue social dans l'entreprise : le tiers facilitateur*. Paris : Editions Liaisons Sociales.

MENDEL G. 1992. *La société n'est pas une famille : de la psychanalyse à la sociopsychanalyse*. Paris : La découverte, coll. Textes à l'appui.

MICHEL S. 1991. Conflits et négociations, in AUBERT N., GRUÈRE J.P., JABES J., LAROCHE H., MICHEL S. 1991. *Management, aspects humains et organisationnels*. Paris : PUF Fondamental, p. 289-324.

MULLER J., MULLER J. L. 2001. *Le management du personnel en bibliothèques*. Paris : Ed. du Cercle de la Librairie.

MULLER R. 2003. Étudier les conflits interpersonnels à partir de l'évolution de la violence et du rapport aux limites réelles et sociales. *Cahiers du CEREN*, n°3. Groupe ESC Dijon Bourgogne, pp. 21-36.

NUBLAT O. 1991. *Bibliothèques et gestion des ressources humaines*. Villeurbanne : ENSB.

OLLIVIER B. 1995. *L'acteur et le sujet : vers un nouvel acteur économique*. Paris : Desclée de Brouwer, coll. Sociologie Economique.

PIRES A. P. 1997. In POUPART J., DESLAURIERS J.-P., GROULX L., LAPERRIÈRE A., MAYER R., PIRES A. P. (Éds.). 1997. *La recherche*

*qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Gaëtan Morin.

ROJOT J. 1994. *La négociation*. Paris : Vuibert.

WEISS D. (DIR.) 1999. *Les Ressources Humaines*. Paris : Editions d'Organisation.

# **Table des annexes**

<b>ANNEXE 1 : GRILLE DE CONTACT TÉLÉPHONIQUE.....</b>	<b>I</b>
<b>ANNEXE 2 :GRILLE D'ENTRETIEN .....</b>	<b>III</b>
<b>ANNEXE 3 : GRILLE D'ANALYSE DES ENTRETIENS.....</b>	<b>V</b>

## Annexe 1 : Grille de contact téléphonique

Les points à aborder lors du premier contact téléphonique avec la direction de l'établissement sont les suivants :

- **Présentation du projet de recherche et de ses objectifs (cadre de la demande) :**
  - Dans le cadre des cours de gestion des ressources humaines de l'Enssib
  - Travail sur la mise en place de projets et ses enjeux organisationnels, (changements d'horaires).
  - Cas scénarisés et anonymes
  
- **Première approche et vérification de la pertinence du cas pour notre recherche : demander un résumé en quelques phrases du projet, pour vérifier :**
  - la date
  - taille de l'équipe et organisation de la bibliothèque
  - l'existence et la nature du conflit
  - les acteurs du conflit
  
- **Demande d'entretiens :**
  - points abordés lors de cet entretien :
    - présentation de l'établissement et de l'interviewé
    - déroulement du projet
    - enjeux organisationnels
  - organisation pratique : 45 minutes, enregistré (ou non),

- demandes de documents à remettre lors de l'entretien :
  - Plaque de présentation de l'établissement
  - Liste des effectifs
  - Organigramme
  - Planning prévisionnel du projet
  - Document entérinant la mise en place du projet (décision municipale, extrait du contrat de plan ou du projet d'établissement...)
  - Documents utilisés pour la communication interne et externe autour du projet
  - Autres documents relatifs au projet
- demande d'entretiens avec deux autres acteurs du conflit
- itinéraire, coordonnées d'une personne à joindre en cas de problèmes

## Annexe 2 : Grille d'entretien

### Consigne :

Dans le cadre d'un travail de recherche de l'Enssib, nous étudions la mise en place de projets en bibliothèque, du point de vue des ressources humaines. L'objectif est de constituer une bibliothèque de cas, qui aura une fonction pédagogique. Ces cas seront anonymes et rendus méconnaissables par la fusion de plusieurs récits similaires.

Dans ce cadre, nous souhaiterions que vous nous racontiez comment s'est passée la mise en place du projet dans votre bibliothèque.

### Les points à aborder lors de l'entretien sont les suivants :

- Présentation de l'établissement (question volontairement très ouverte)
- Statut des personnels
- Historique du projet considéré (qui étaient ses instigateurs ?)
- Acteurs du projet :
  - Instances décisionnelles (tutelle...)
  - Direction
  - Groupes de travail
  - Syndicats
  - Techniciens et consultants
- Planning du projet (commenter le document remis ; sinon, pourquoi il n'a pas été formalisé)
- Modes de communication (interne, externe) : en général, et pour le projet en particulier
- Négociations éventuelles et aménagement du projet (retards ou modifications)
- Mise en place finale du projet
- Conséquences à plus long terme (faits et ressenti)

**Liste des documents demandés avant l'entretien :**

Plaquette de présentation de l'établissement

Liste des effectifs

Organigramme

Planning prévisionnel du projet

Document entérinant la mise en place du projet (décision municipale, extrait du contrat de plan ou du projet d'établissement...)

Documents utilisés pour la communication interne et externe autour du projet

Autres documents relatifs au projet

## Annexe 3 : Grille d'analyse des entretiens

Cas 1			
Interlocuteur			
Présentation factuelle			
Description sommaire de l'établissement			
Nature du projet			
Le personnel (nombre et statut)			
Type d'organisation (cf livre)			
Type de management (cf livre)			
Le contingent			
Conjoncture politique (élections, décisions ministérielles...)			

Impératifs			
Description			
Enjeux			
Description			
Les acteurs : définition et positionnement			
Tutelle			
Direction			
Groupes de travail			
Les différentes catégories de personnel (à préciser selon les cas)			
Syndicats			
Historique : éléments influant sur le projet *			
Fait			
Ressenti			
Conséquences			
Le processus			
Organisation de l'équipe pour mener le projet			
Méthode de travail			
Planification			
Communication interne			
Communication externe			
Incidents critiques *			
Description factuelle			
Ressenti			
Négociations / aménagement			

\* Eléments répétables.