



LIBÉRER LES COMPÉTENCES



LES BIBLIOTHÈQUES PEUVENT-ELLES REDESSINER LEUR ORGANISATION ?

NATHALIE CLOT

ILLUSTRATIONS : MAUD PUAUD

À l'instar des entreprises, des administrations, des hôpitaux, des universités ou des associations, les bibliothèques sont des organisations, c'est-à-dire, pour reprendre la définition qu'en donne Wikipédia, un «*ensemble d'individus*

ou de groupes d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger». Quels que soient leurs publics, leur taille ou leur tutelle, qu'elles soient universitaires ou territoriales,

les bibliothèques sont, en tant qu'organisations, traversées par des phénomènes de pouvoir et soumises à des levains d'évolution sociologiques, culturels et politiques tant de l'intérieur que du fait de leur environnement.

Dans une société qui valorise l'autonomie, la responsabilité et la participation de chacun, les modèles d'organisation évoluent. Changer la manière dont nous travaillons ensemble est-il possible en bibliothèque ? Quelles questions pouvons-nous nous poser pour travailler aussi bien sur l'organisation qu'au service des usagers ?

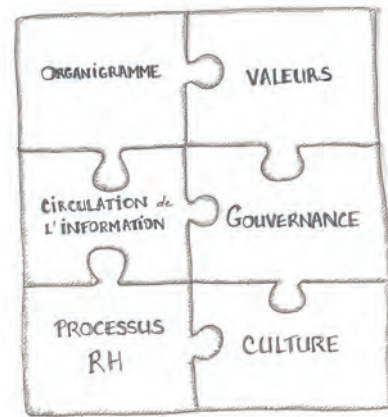


Lorsque le *BBF* m'a proposé de prendre part au dossier sur l'évolution des compétences et des modes de travail d'aujourd'hui en bibliothèque, sur les blocages et les leviers de l'évolution de nos métiers, j'ai choisi d'aller explorer, dans la bibliothèque où j'exerce, l'excellent rayon 658.402 : *Organisation interne de l'entreprise*, sans m'interdire de braconner dans les cotes voisines, *Élaboration de la politique de l'entreprise* et *Prise de décision*. L'angle de l'organisation permet en effet d'embrasser d'un coup d'œil les questions de structuration des bibliothèques, les manières d'y coordonner le travail et les tensions qui s'exercent. C'est une manière, parmi d'autres, d'essayer de rendre compte de cette complexité.

Je m'intéresserai à l'émergence d'un courant particulier, celui des organisations libérées, qui, même s'il fait l'objet d'un engouement conjoncturel, paraît aussi répondre à une aspiration sociétale de fond, et se manifeste sur les rayonnages sous forme de multiples ouvrages sur la façon de réenchanter le travail¹.

Cette fièvre éditoriale fait écho à de nombreuses conversations que j'ai, depuis des années, au sein de l'équipe où je travaille comme dans les lieux d'échanges professionnels. J'ai rencontré nombre de collègues en quête d'«*outils et exemples pratiques pour entraîner les équipes*», de «*méthodes actives et innovantes à découvrir et à importer dans les établissements*» et recherchant comment «*favoriser l'épanouissement professionnel de leurs collaborateurs*»².

Je n'ai bien sûr pas lu tous les livres du 658.402, l'eussé-je fait, absorber des mètres linéaires de théorie sur un sujet n'a jamais beaucoup fait avancer les choses sur le terrain. Côté pratique, je ne peux me prévaloir d'avoir à ce jour co-construit et fait fonctionner dans la durée, avec l'équipe qui m'est confiée, une organisation modèle, placée sous le signe de l'autonomie, du respect mutuel et de la responsabilité, attentive aux besoins tant du public qu'elle sert que des collègues qui la font vivre. Pourtant, cet article est l'occasion rêvée de prendre du recul et de participer à un dialogue sur les modèles organisationnels souhaitables et possibles, non seulement pour nos bibliothèques, mais aussi pour la société qu'elles contribuent à construire.



658.402 : ORGANISATION INTERNE

L'ORGANIGRAMME NE FAIT PAS L'ORGANISATION

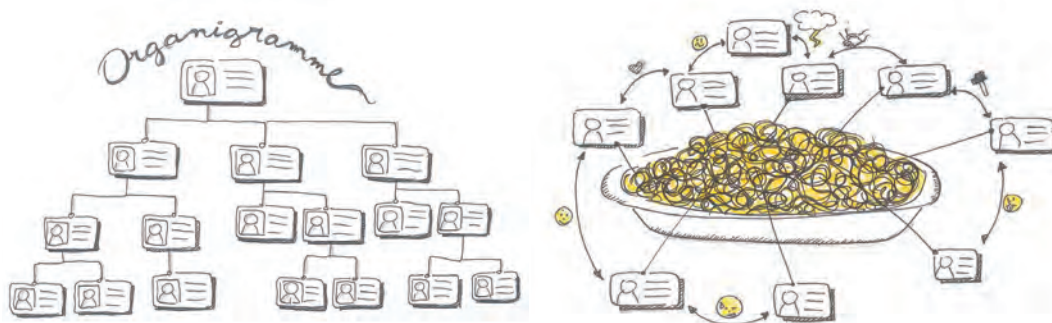
Le couteau suisse de bien des directions de bibliothèques, pour répondre à l'ensemble des problèmes de l'organisation, est souvent de «s'attaquer à la refonte de l'organigramme». L'équation «changer l'organisation = changer d'organigramme» est un raccourci fréquent, permettant de reposer périodiquement la question des rôles et des fonctions au sein d'une structure et de préciser les contours de la coordination hiérarchique. Quelle bibliothèque n'est-elle pas passée, ces dix dernières années, par la case «Réorg»?

Parfois, lorsqu'il y a de l'argent, ce processus est accompagné par des consultants. Malgré cela,

¹ Voir bibliographie commentée en fin d'article.

² Verbatims de retours d'enquête sur les ateliers professionnels #ADBUMétiers.



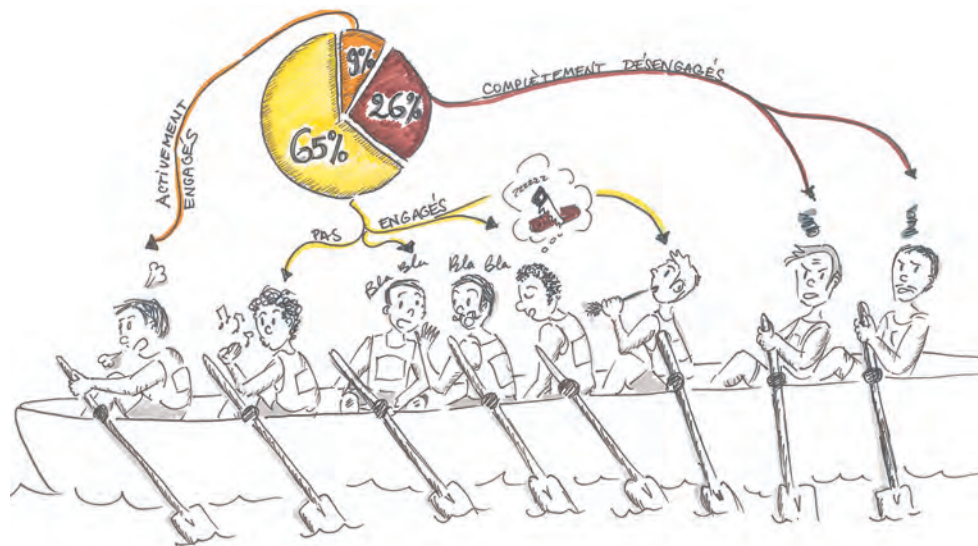


ces refontes d'organigrammes n'apportent, bien souvent, que des changements superficiels et ne touchent qu'à la dimension structurelle hiérarchique sans remettre réellement en cause les logiques relationnelles existantes, les jeux de pouvoir, l'adéquation grade/fonction, les circuits de prise de décision et de circulation d'informations, les règles en matière de résolution de conflits et d'attribution de rôles nouveaux au fil du temps, une fois l'heure H de la « réorg » passée. Ne parlons pas des rémunérations, promotions et outils de « gestion de la performance », particulièrement contraints dans notre univers professionnel régi par décrets et circulaires.

Le couteau suisse de l'organigramme ne peut donc pas faire de miracle, dans la mesure où la complexité du réel tient davantage du plat de spaghettis que du sage empilement de cubes réguliers liés entre eux par des tirets univoques.

ENGAGEZ-VOUS!

Pour la France entière en 2013, un sondage Gallup sur l'engagement des salariés, cité en préface de la quasi-totalité des livres présentés en bibliographie, donne les chiffres ci-dessous³ :



Le paysage des bibliothèques est sans doute un peu moins morose, nos métiers étant plutôt protégés par rapport à d'autres secteurs (hôpital, justice, industrie – notamment celles faisant passer les logiques de retour sur capital avant leur impact sociétal en termes de pollution, de santé ou d'éthique), et restant ancrés dans des valeurs de service public qui font sens pour l'immense majorité des acteurs.

Un exemple précis, la BU d'Angers, qui doit se situer dans la moyenne haute des bibliothèques en France, a fait l'objet d'un audit indépendant⁴ de la vie au travail fin 2016 et présente le profil suivant : 60 % des acteurs s'y sentent activement engagés, 25 % se considèrent comme désengagés/attentistes, et 15 % sont apparus à l'équipe en charge de l'audit comme complètement découragés. Pourtant, même si les rameurs engagés forment plus de la moitié de l'équipage, il reste bien du travail à faire dans notre organisation pour que chacun trouve une place et un environnement de travail humain et symbolique qui lui donne envie de s'engager pleinement et arrive à trouver des motivations intrinsèques, venues du cœur, non contraintes et forcées par quelques illusoire carottes ou bâtons.

³ « State of the Global Workplace : employee engagement insights for business leaders worldwide », Gallup, Inc., 2013, www.gallup.com

⁴ Réalisé par une psychologue du travail de l'université d'Angers, après des entretiens individuels, collectifs et des phases d'observations in situ.



LES RAMEURS : UNE HISTOIRE D'AUJOURD'HUI...

Dans bien des cas, plutôt que de faire évoluer en profondeur les rôles et la manière de travailler et de s'entraîner à le faire ensemble, l'imagi-

nation s'exerce sur les intitulés de poste et les nouvelles fonctions proposées (responsable de l'outil X ou Y, coordinateur de ci ou ça, responsable des services ou de la qualité) font irrésistiblement penser à la fable des rameurs, qui peut se résumer ainsi⁵ :

LA FABLE DES RAMEURS



Deux universités s'affrontent chaque année lors d'une régates d'aviron. L'université A, qui a perdu les deux compétitions précédentes contre l'université B, décide d'appliquer à son équipe des techniques managériales modernes. Un budget est débloqué et l'université fait appel à un cabinet de consultants. L'équipe A est réorganisée.

Lors de la régates suivante, le bateau A perd avec un kilomètre de retard sur l'équipe B. Le président de l'université A et les consultants en cherchent la raison. Une mission d'audit est constituée. Après enquête, elle constate que l'équipe est constituée d'un barreur, de cinq coordinateurs et de trois rameurs, alors que l'équipe B comporte un barreur et huit rameurs. La direction décide d'une nouvelle réorganisation.

Il est question de refonte d'organigramme de l'équipage et de procédures qualité. Une nouvelle stratégie est mise en place, basée sur une forte synergie. Elle doit améliorer le

rendement et la productivité grâce à des modifications structurelles. La nouvelle équipe est constituée d'un directeur d'aviron, d'une directrice adjointe à l'innovation, d'un community manager, d'un responsable des rames numériques connectées, d'un responsable qualité, d'un adjoint au pilotage, d'un chargé de la communication interne, d'un barreur et... d'un rameur!

Le rameur doit alimenter un tableau de bord tous les vingt coups de rame. Un comité de pilotage est programmé tous les kilomètres. La course a lieu et l'équipe A termine cette fois avec trois kilomètres de retard sur l'équipe B qui s'obstine à fonctionner avec un barreur et huit rameurs! À l'issue de la course, le poste du rameur en contrat aidé n'est pas renouvelé.

Cette fable est à l'évidence une satire au trait forcé. Mais qui n'a pas souri en se remémorant un souvenir professionnel à sa lecture?

⁵ Dominique Dupagne, *La revanche du rameur ou comment survivre aux médecins, aux hiérarchies et à notre société*, Michel Lafon, 2012. Voir le blog de l'auteur : <http://www.larevanchedurameur.com/quel-rameur/>

LA SOCIÉTÉ D'ABORD, LES EMPLOYÉS ENSUITE⁶

Il est révélateur que les valeurs des bibliothèques, facteur important de notre identité professionnelle⁷, soient plus tournées vers le rôle des bibliothèques dans la société que sur l'éthique et les représentations qui sous-tendent les fonctionnements et relations au sein de l'organisation «bibliothèque» elle-même.

Là où une entreprise de métallurgie comme Favi (Fonderie et ateliers du Vimeu), sous l'impulsion de son «*petit patron naïf et paresseux*» Jean-François Zobrist, légende vivante des organisations libérées, a placé toute l'organisation du travail de ses usines sous le signe de «*l'amour du client et de la confiance en l'homme*», les bibliothèques s'interrogent peu sur leur organisation (encore procédurale) où l'humain est, dans le pire des cas, mis au service d'outils, de normes, de procédures, de plannings et d'interdits, ou, pour les plus vertueuses, au service des communautés à desservir.

David Lankes, directeur de l'University of South Carolina's School of Library and Information Science, et inlassable promoteur du rôle social des bibliothèques, parle dans son dernier livre⁸ du nécessaire passage du bibliothécaire d'un rôle de serviteur (*servant*) à celui d'intendant/régisseur (*steward*) des savoirs au sein des communautés. Pour parvenir à un tel résultat, un prérequis est de sortir d'organisations du travail basées sur l'application rigoureuse de techniques et de procédures standardisées (alimentation d'outils, catalogage, etc.) et non sur ce qui relie les gens entre eux. Bien souvent, la bibliothèque, qui devrait être un laboratoire, un terrain d'entraînement, voire un modèle d'organisation apprenante, attentive aux besoins et à l'épanouissement de chacun de ses employés, n'applique pas à elle-même ce qu'elle est censée apporter au public à desservir.

Une équipe déchirée, aux relations médiocres, méfiante par rapport aux objectifs qui lui sont dictés d'en haut, à ses hiérarchies et à l'évo-

lution de son environnement, ne saurait être en mesure de jouer un rôle significatif à une échelle plus large, sauf à pousser au burn-out et à la désespérance ses quelques membres encore de bonne volonté.

Ne caricaturons cependant pas les choses : l'organisation des bibliothèques françaises d'aujourd'hui a peu à voir avec *Les temps modernes* de Charlie Chaplin. Qu'en est-il des modèles d'organisation actuels ?

BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE OU ADHOCRATIE ?

Il est parfois difficile de prendre conscience de représentations implicites profondément ancrées. Un soldat d'Attila devait penser « naturel » que le chef exerce son pouvoir sans relâche et fasse appel à la peur et à la violence physique pour asseoir son autorité. Une telle vision du monde n'a – heureusement – pas sa place dans nos sociétés policées.

Formaliser les modèles d'organisations est une bonne manière de rendre compte, non seulement de leur fonctionnement, mais aussi des présupposés implicites qui les régissent et qui nous paraissent souvent « tout naturels » alors qu'il s'agit de constructions technologiques complexes.

De nombreux modèles ont été proposés pour caractériser les organisations contemporaines et leur fonctionnement. L'un des plus classiques est celui proposé par l'américain Henry Mintzberg qui distingue six modèles d'organisation classiques⁹ (voir tableau page suivante). L'approche de Mintzberg n'a rien perdu de son actualité quand il s'agit de décrire les mécanismes de fonctionnement des différents systèmes, dans le détail desquels cet article n'entrera pas. Son usage du terme *bureaucratie* reste toujours fort parlant pour décrire des organisations davantage régies par des procédures et des hiérarchies rigides que par des processus évolutifs attentifs aux besoins et aux

⁶ Sous-titre en référence au livre de Vineet Nayar, *Les employés d'abord, les clients ensuite : comment renverser les règles du management*, Diatino, 2011.

⁷ Elles font l'objet en 2017 d'un travail de formulation à l'échelle mondiale sous l'égide de l'Ifla. Voir l'article de Véronique Heurtematte, « L'Ifla lance une consultation mondiale sur les bibliothèques », *Livres Hebdo*, 24 août 2017. <http://www.livreshebdo.fr/article/lifla-lance-une-consultation-mondiale-sur-les-bibliotheques>

⁸ David R. Lankes, *The New Librarianship Field Guide*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2016.

⁹ Henri Mintzberg, *Structure et dynamique de l'organisation*, Éditions d'Organisation, 1982.



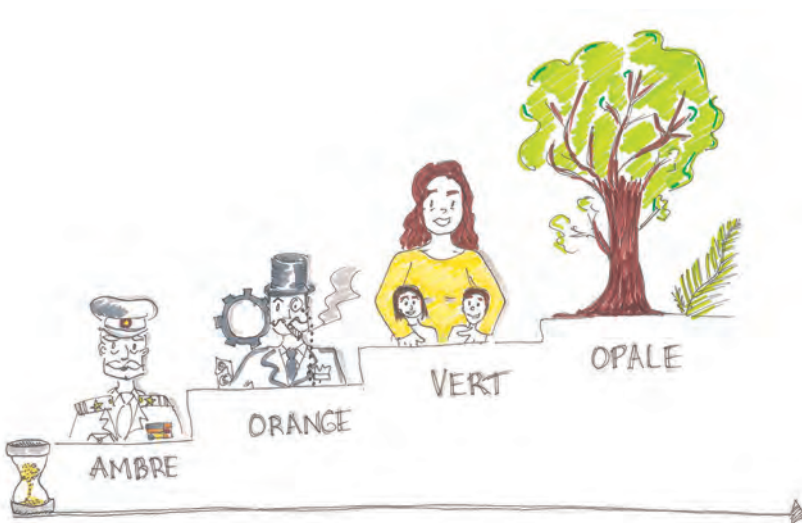
6 modèles
d'organisation
classiques (d'après
H. Mintzberg)

TYPE D'ORGANISATION	DÉFINITION WIKIPÉDIA	EXEMPLE EN BIBLIOTHÈQUE
Entreprise individuelle	Petite entreprise où le patron s'occupe de tout	Toutes petites bibliothèques
Bureaucratie mécaniste	Personnel compétent avec un travail routinier; standardisation des tâches	Correspondait aux bibliothèques d'avant 1990 où le travail comprenait une large part d'équipement, de reclassement, et de gestion de stock
Bureaucratie professionnelle	Standardisation des qualifications; la hiérarchie se fait en fonction des diplômes et des compétences	Prédominante dans les bibliothèques d'aujourd'hui
«Adhocratie»	Personnel bien formé et très flexible	Cette structure, que bien des tenants d'une transformation radicale des bibliothèques appellent de leurs vœux, se retrouve parfois dans des équipes projets techniques sur des secteurs émergents
Structure divisionnalisée	Grosse entreprise composée de différentes organisations, réparties géographiquement ou par départements relativement autonomes	Peut correspondre aux grands vaisseaux comme la BnF
Entreprise missionnaire	Entreprise au service de grands buts	Projets associatifs notamment

fonctionnements cognitifs qui entretiennent la motivation. Elle rend moins bien compte des dimensions culturelles et de l'importance des valeurs sous-jacentes de nos organisations. Un autre modèle permet de décrire des organisations libérées de leur environnement mental, formes accomplies de l'adhocratie modélisée par Mintzberg. En voici la présentation.

AMBRE, ORANGE, VERT, OPALE :
UN ARC-EN-CIEL DE MODÈLES
D'ORGANISATIONS

Dans son ouvrage *Reinventing Organizations : vers des communautés de travail inspirées* (2015), Frédéric Laloux décrit, en se basant sur les travaux de Ken Wilber et Jenny Wade, plusieurs stades successifs de développement des organisations, éclairants pour les bibliothèques. Afin de faciliter la mémorisation chez certaines personnes, Wilber a choisi de désigner chaque stade de développement par une couleur. Nous sommes à une époque clé où au moins deux ou trois modèles coexistent avec leurs logiques et cadres de référence propres.



Modèles
d'organisation
(d'après K. Wilber)*

MODÈLE	CONFORMISME/AMBRE	RÉUSSITE/ORANGE	PLURALISME/VERT	ÉVOLUTION/OPALE
Contexte d'apparition	Civilisations mettant en œuvre des projets de longue haleine	Siècle des Lumières et révolution industrielle	Tendance de fond des prises de conscience environnementales et sociales	Bulles isolées
Fondé sur	Ordre, stabilité, tradition, prévisibilité	Efficacité, rentabilité	Égalité, justice, consensus	Confiance et abondance
Objectif poursuivi	Identité, répétition du passé	Croissance et profit Battre la concurrence Survivre	Faire communauté	Au service de la raison d'être de l'organisation
Valeurs et missions	Implicites et dogmatiques, liées à l'appartenance à un corps social constitué	Plaque vissée au mur et page dédiée en bas du site web	Choisies pour l'organisation et affichées, but à atteindre	Choisies par l'organisation elle-même, guidées pour la prise de décision et transposées en règles explicites
Métaphore	Armée	Machine	Famille	Organisme vivant
Moteur	Appartenance	Règles et processus	Espoir	Confiance
Points forts	Projection sur le long terme Processus stables Sécurité des acteurs	Innovation par projets Responsabilité Méritocratie	Autonomisation Partage du pouvoir Prise en compte du point de vue de toutes les parties prenantes	Auto-organisation sans consensus mou Affirmation de soi et accomplissement individuel
Limites	Ne permet pas de sortir du cadre pour s'adapter	Matérialisme, inégalités	Critique les autres systèmes sans proposer d'alternative organisationnelle viable	Peu diffusé Société à deux vitesses pour ceux qui n'y entrent pas

La fabrique de la décision

Profil des meneurs	Figure paternaliste	Entrepreneur	Figure maternelle	Exemplarité des comportements, effacement de l'ego
Pouvoir	Pouvoir de la tradition	Inégalité Pouvoir de la hiérarchie sur les salariés	Partage Idéal d'un même pouvoir pour tous (<i>empowerment</i>) Pouvoir de la direction sur les salariés et pouvoir partagé pour agir	Pouvoirs différents mais puissance de tous (pas de pouvoir des uns sur les autres, pouvoir de chacun pour agir)
Prise de décision	Autorité et contrôle descendant (quoi et comment)	Décision hiérarchique par le(s) supérieur(s) sur le quoi, liberté de choix sur le comment	Consensus	Décision individuelle après consultation des parties concernées (avis)
Stratégie	Sécurité, stabilité et tradition	Délibérée. Objectifs et moyens de les atteindre définis par la direction (prédire et contrôler)	Délibérée et émergente Objectifs (co)définis par la direction, mise en œuvre libre par les équipes (prévoir et ajuster)	Émergente Pas d'objectifs prédéfinis, décisions prises au fur et à mesure des réalités (sentir et répondre)
Gestion du changement	Tendre vers l'immuabilité	Outils de gestion du changement pour faire passer l'entreprise de A à B	Changements collectifs orchestrés régulièrement	Évolution intégrée dans les petites pratiques quotidiennes

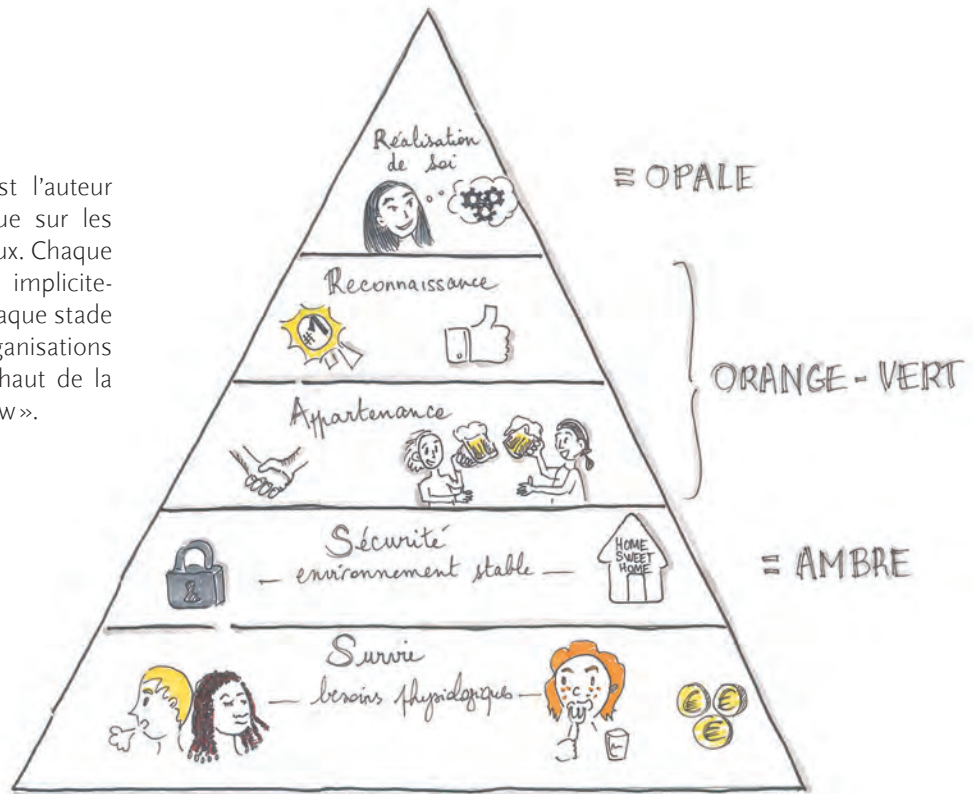
Les hommes et femmes

Structure organisationnelle	Verticale	Verticale ou en silos	Aplatie	Interconnectée
Tâches	Statut fixe	Description de poste dans laquelle se mouler	Description de poste + projets transversaux	Rôles à remplir
Conflits	Réprimés	Ignorés et donc latents	Gérés par le manager	Gérés par tous en direct
Responsabilité des salariés	Rester à leur place	Exécuter leur tâche	Atteindre des objectifs codéfinis	Contribuer à la raison d'être de l'organisation
Erreurs et échecs	Niés, cachés	Sanctionnés	Tolérés s'ils sont explicables	Accueillis comme opportunités d'apprentissage
Motivations	Extrinsèques de type « bâton » : Obéissance, Soumission	Extrinsèques de type « carotte » : salaire, titre, taille de bureau et de voiture...	Intrinsèques (valeurs, sens, responsabilité vis-à-vis du collectif)	Intrinsèques (accomplissement de soi)

* Tableau librement adapté d'Anne-Claire Chêne, *L'essentiel des pratiques organisationnelles innovantes*, http://www.reinventingorganizations.com/uploads/2/1/9/8/21988088/chene_synthese_laloux2014.pdf qui a elle-même cité ou reformulé à la marge Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, op. cit.



Le sociologue A. Maslow est l'auteur d'une métaphore bien connue sur les besoins humains fondamentaux. Chaque type d'organisation privilégie implicitement un de ces besoins, et chaque stade de développement des organisations correspond à un étage plus haut de la fameuse « pyramide de Maslow ».



Les bibliothèques ont une longue tradition d'organisation de type Ambre, marquée par la stabilité et une bonne capacité à se perpétuer de génération en génération pour transmettre un noyau symbolique et patrimonial au sein des communautés qu'elles desservent.

Même des structures récentes héritent d'une représentation de ce type, ne serait-ce que dans l'esprit du grand public et des élus.

Trente ans de réforme des politiques publiques ont promu un modèle de type Orange, non sans occasionner des conflits de valeurs parfois intenses avec des équipes figées dans l'Ambre d'un bout à l'autre de la pyramide hiérarchique. Le sujet reste un classique des moments de déploration sur la « trop lente modernisation » des organisations, sans que les « modernes » ne réalisent clairement qu'ils promeuvent parfois un modèle univoque de performance de type Orange, lui-même daté, tant est prégnant le goût des réponses toutes faites et des recettes éprouvées.

Or, les organisations se prêtent mal aux livres de cuisine : témoin, les limites de la lecture de linéaires de 658.4xx pour faire évoluer nos organisations ! En matière de bibliothèques comme ailleurs, il n'y a pas de réponses toutes faites mais seulement des questions ouvertes. C'est pourquoi, plutôt qu'un illusoire « yakafokon »,

je vous propose de réfléchir ici aux questions fondamentales des règles et fonctionnements implicites qui régissent la bibliothèque où vous travaillez et de faire mentalement, à la lecture en diagonale de cet article, ou plus sérieusement, en équipe, un autodiagnostic de votre organisation.

Si vous êtes dans une bibliothèque Orange, y réfléchir est sans doute l'apanage de la seule équipe de direction. Profitez de votre liberté inaliénable de lecteur du BBF pour vous aventurer sur ce terrain.

Si vous travaillez en mode Vert, par exemple, à l'occasion d'une réorganisation ou d'une intervention de consultants extérieurs, vous aurez déjà rencontré une bonne partie de ces questionnements. C'est l'occasion de faire le point sur le chemin parcouru et celui qui s'ouvre encore à vous.

Si vous êtes dans une équipe en fonctionnement Opale, vous sourirez à cette lecture et serez très certainement en mesure de rendre compte de choix délibérés et explicites en réponse à chacune des questions posées¹⁰, quel que soit votre rôle au sein de la bibliothèque.



¹⁰ Les questions sont très largement adaptées de l'annexe I de Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, op. cit., p. 427.

AUTODIAGNOSTIC DE VOTRE ORGANISATION

Ces quelques questions simples peuvent aider à déterminer si vous évoluez dans une organisation Ambre, Orange, Verte ou Opale et à réfléchir, quel que soit le contexte, aux choix délibérés dont pourrait faire l'objet chacun des points abordés.

Processus et stratégie

- 1 *Stratégie* • Comment et par qui est définie la stratégie? Qui est censé savoir quand la redéfinir?
- 2 *Services* • Comment la bibliothèque identifie-t-elle les besoins du public?
- 3 *Innovation* • Qui fait le tri entre les idées nouvelles et décide ce à quoi il faut consacrer des moyens et de ce qu'il convient d'arrêter?
- 4 *Budget* • Comment établit-on les budgets et comment sont-ils suivis? Comment les investissements sont-ils hiérarchisés et approuvés?
- 5 *Gouvernance* • Quelles sont les pratiques de conduite de réunion et de prise de décision au niveau du conseil de gestion avec les élus, tutelles ou en lien avec eux?

Hommes et femmes

- 6 *Organigramme* • Comment la bibliothèque est-elle structurée (nombre de niveaux hiérarchiques)? Quelle est l'importance des fonctions support centralisées?
- 7 *Équipes et groupes de travail* • Comment sont gérés les projets et les équipes? Qui répartit les moyens humains et les budgets entre équipes?
- 8 *Fiches de postes* • Quelles sont les pratiques en matière de fiches de poste? Qui les définit?
- 9 *Recrutement* • Qui choisit les nouveaux agents, notamment contractuels? Sur quels critères?
- 10 *Intégration* • Comment sont accompagnés les nouveaux collègues (titulaires, contractuels, emploi étudiant)?
- 11 *Formations* • Quels types de formations sont-ils proposés? Qu'est-ce qui est obligatoire ou volontaire? Qui assure les formations? Des coachings sont-ils proposés? Pour qui?
- 12 *Relations de travail et confiance* • Comment la bibliothèque crée-t-elle un environnement relationnel protecteur entre collègues? Comment aide-t-elle les équipes à fonctionner au mieux?
- 13 *Évaluation* • Quelle est la culture de l'évaluation collective et individuelle? Qui échange sur la qualité de son travail avec un collègue? Quelles sont les conséquences d'un travail bien ou mal fait?
- 14 *Changement de fonctions* • Selon quelles procédures change-t-on de responsabilités? Qui prend les décisions? Comment les collègues sont-ils accompagnés dans la prise de responsabilités nouvelles?
- 15 *Objectifs* • Des objectifs individuels ou collectifs sont-ils fixés? Qui en décide? Qui les suit et comment sont-ils suivis?
- 16 *Reconnaissance* • Comment la contribution des individus et des groupes est-elle reconnue au sein de la bibliothèque?
- 17 *Départ* • Que se passe-t-il quand un collègue quitte la bibliothèque?

Vie quotidienne au travail

- 18 *Bureaux* • Comment les espaces de travail sont-ils conçus et équipés (quels types d'espaces de travail individuels et collectifs, quel aménagement des salles de réunion, le mobilier et l'équipement informatique sont-ils différenciés selon les catégories, les rôles, les fonctions, etc.)?
- 19 *Temps de travail* • Qui détermine les emplois du temps? Le télétravail est-il possible et, si oui, est-il utilisé?
- 20 *Réunions* • Quelles sont les principales réunions récurrentes? Comment se prennent les décisions? Y a-t-il des rôles spécifiques alloués au cours des réunions? Y a-t-il des pratiques de réunion spécifiques?
- 21 *Décisions* • Quels sont les mécanismes de prise de décision? Qui décide de quoi? Sur quelle base?
- 22 *Résolution des conflits* • Comment fait-on pour résoudre les conflits entre les personnes? Comment les conflits surgissent-ils?
- 23 *Gérer les échecs* • Comment gère-t-on l'échec, individuel et collectif? Comment en tire-t-on des enseignements utiles?
- 24 *Style de direction* • Qu'attend-on en matière de comportement de la direction? Qu'est-ce qui ne se fait pas?
- 25 *Communication interne* • Qui a accès à quel type d'information? Comment l'information circule-t-elle verticalement dans les deux sens et horizontalement entre équipes?
- 26 *Communication externe* • Quel est le ton de la communication? Qui peut parler au nom de la bibliothèque?
- 27 *Cultures et valeurs* • Comment les valeurs de la bibliothèque sont-elles définies et mises à jour? Comment s'y prend-elle pour les faire vivre et les transmettre au sein de l'équipe?

Résultats

Vous avez répondu « je ne sais pas » à plus de 17 questions

Vous êtes sans doute dans une organisation de type Ambre, où les choses se font « comme elles se sont toujours faites », sans que personne n'ait essayé de les formuler ou de les réinterroger.

Vous avez répondu « la direction » à plus de 10 questions

Si, de plus, de nombreux signes matériels et symboliques distinguent les cadres ou une équipe de direction du reste des collègues, vous êtes sans doute dans une organisation de type Ambre ou Orange. Si une attention suffisante est portée aux points 10 à 12 et 20 à 26, ce type d'organisation peut donner satisfaction à la plupart de ses acteurs et à son public.

Vous avez facilement trouvé une réponse explicite à toutes ces questions ou presque, sans répondre « la direction » aux questions 1 à 4 et 7 à 9 :

Vous travaillez dans une bibliothèque de type Vert ou Opale. Si vous êtes le « leader » bienveillant qui en a permis la mise en place, consultez deux ou trois membres de votre équipe pour voir si vous ne vous bercez pas d'illusions. Si les résultats concordent, contactez l'auteur de cet article!



CHANGER DE COULEUR

Les organisations de type Ambre rassurent et étouffent, en maintenant leurs membres dans un état de dépendance, avec plus ou moins de douceur. Celles de type Orange stimulent et fatiguent ceux qui s'y engagent, et excluent vite ceux qui ne jouent pas le jeu. Les organisations en mode Vert attachent plus de prix à la qualité des relations en leur sein et à leur responsabilité environnementale qu'à leur cœur de mission, et, comme le font parfois les familles aimantes, sont pour l'individu un cocon qui peut être, à sa manière, aussi infantilisant que celui des structures Ambre. Les organisations Opale minimiseraient les inconvénients des unes et des autres en intégrant mieux les différentes tensions... pour ceux qui sont à l'intérieur.

Comment peut-on passer d'un type d'organisation à une autre? Les conditions nécessaires pour mettre en place des organisations de type Opale sont-elles réunies en bibliothèque? Une telle évolution serait-elle souhaitable?

Le positionnement institutionnel et réglementaire des bibliothèques publiques a plutôt incité, jusqu'au début des années 2010, à promouvoir et à faire fonctionner nos organisations en mode Orange. Pourtant, depuis quelques années, sous l'impulsion de l'agence de modernisation de la fonction publique, une nouvelle vision émerge et les formations initiales et continues des cadres de bibliothèques des deux fonctions publiques intègrent de manière croissante la question de leur rôle en matière d'évolution des compétences relationnelles comme levier majeur de changement¹¹.

Frédéric Laloux ouvre la troisième partie de *Reinventing Organizations* sur les deux conditions nécessaires pour que puissent émerger des organisations libérées au stade Opale :

- La première est que les membres de l'équipe dirigeante aient fait un travail personnel sur leur vision de leur rôle au travail et au sein de leur équipe, et aient appris à adopter une position de questionnement et d'encouragement plus que d'apporteurs de solutions omniscients. Cela est possible, même si la culture du dirigeant serviteur de son organisation, capable de reconnaître d'éventuelles erreurs, et non capitaine infaillible, indispensable et débordé, n'est pas encore la plus valorisée... car intimement moins valorisante.
- La seconde est que les tutelles adhèrent à une telle vision évolutive et donnent carte blanche pour la développer, y compris dans les moments délicats. Dans l'environnement actuel, cette condition ne peut pas être remplie, quelles que soient les incantations politiques appelant de leurs vœux « l'innovation », la « libération des énergies » ou la « disruption ».

En conclusion de son chapitre sur la mise en œuvre concrète d'organisations libérées, Frédéric Laloux confie que « *quelle que soit son envie de croire le contraire, [il] conseille à son interlocuteur de ne pas gâcher son énergie à le tenter*¹² » s'il exerce au sein d'une administration publique en France. La messe est dite. Les bibliothèques, à moyen terme, ne peuvent tourner à l'Opale faute de pouvoir réellement lâcher prise au collectif sur les principales sources de pouvoir : les

¹¹ Les deux guides de la DGAFP parus fin 2016, *Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'État* [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-accompagnement-managerial-2017.pdf] et le *Guide de l'encadrant et de l'encadrant dans la fonction publique* [http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf] témoignent de cette évolution récente des injonctions.

¹² Frédéric Laloux, *op. cit.*, p. 337.



rémunérations, le temps de travail et, dans une moindre mesure, l'allocation des budgets.

Contrairement à un lieu commun fort répandu, nous ne changerons pas nos organisations en mettant en place des outils informatiques. La notion dans l'air du temps de « transformation numérique » oublie que la manière d'organiser le travail est une ingénierie à part entière dans l'innovation ordinaire et l'évolution des organisations¹³, pas une simple question de logiciel finançable sur appel à projets.

En dehors des contingences d'une transformation radicale de l'organisation de la vie au travail, quelles sont les limites du modèle Opale ? Même si je rêve, à titre personnel, d'une organisation du travail qui permettrait l'accomplissement personnel de chacun au service des missions de la bibliothèque, et à chaque personne y exerçant de développer ses compétences relationnelles, son autonomie et sa responsabilité professionnelle, il y a des limites évidentes à la grille de lecture qui envisage une évolution graduelle des organisations vers une prise en compte des besoins de plus en plus immatériels de ceux qui y travaillent.

Qu'en est-il des gens qui ne souhaitent pas aller vers la « réalisation de soi » dans le cadre d'une activité salariée, et préfèrent réserver cette part d'eux-mêmes à d'autres sphères de leur vie, ou encore de ceux qui ne sont pas tentés par l'injonction de poursuite du bonheur promue par le développement personnel comme professionnel auquel appartient à l'évidence cette vision du monde « Opale » ? Le niveau d'investissement inhérent aux organisations Opale excède ce qui peut être exigé d'un individu dans

le cadre d'un simple contrat social, et présente une vision qui, si elle n'est pas vidée de tout conflit, tend à vouloir résoudre à tout prix les tensions qui forment la trame même de la vie en société...

Certes, la douzaine d'organisations Opale étudiées par F. Laloux (de la mythique entreprise de sidérurgie française FAVI, vue plus haut, à une remarquable organisation de soins à domicile néerlandaise, Buurtzorg) ont un taux de turn-over de leurs personnels très bas et attirent de nombreuses candidatures... mais tout le monde n'y entre pas. N'y a-t-il pas à craindre un monde à plusieurs vitesses, où les entreprises Opale draineraient des salarié(e)s améliorant de manière continue leurs compétences relationnelles alors que ceux qui n'y entrent pas resteraient à faire des travaux alimentaires dans des ambiances dégradées, ou, pire encore, seraient exclus d'un monde du travail exclusivement Opale ?

Faut-il pour autant en conclure que rien ne peut ni ne doit être fait pour sortir du bateau Gallup et de la fable des rameurs ? Serait-il, malgré ces limites, possible de miser sur des actions à petite échelle, de faible coût, par petits pas, pour faciliter le passage en douceur d'une culture Orange vers une culture organisationnelle de la génération suivante, non excluante, et qui permettrait d'intégrer la contribution de chaque personnel, quel que soit son désir d'engagement « existentiel » dans la bibliothèque ?

À PETITS PAS

RÉFLÉCHIR SUR L'ORGANISATION

Cet article est un plaidoyer pour que chaque personnel de bibliothèque se sente autorisé à réfléchir non seulement à son travail DANS l'organisation et à la prise en charge de ses missions quotidiennes, mais aussi SUR l'organisation elle-même, la manière dont les gens se parlent, assument un niveau de responsabilité sur ce qui leur arrive, sur ce qu'ils font et pourraient faire, et sur la façon dont ils peuvent, chacun à leur niveau, influencer sur le réel et le faire évoluer.

¹³ Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, Presses universitaires de France, 2005.



ALIGNER MÉTHODES ET INTENTIONS

La métaphore des stades Ambre à Opale se rapproche de celle du développement de l'enfant, et rien n'interdit à une organisation régie par un carcan de règles autoritaires de grandir et de passer, graduellement, à un autre stade, en changeant ses processus relationnels. Sauter un stade est improbable, et vouloir passer de manière autoritaire de l'Ambre au Vert crée une double contrainte : la méthode employée annulerait à coup sûr l'intention exprimée¹⁴. Au-delà des vaguelettes des modes managériales, dans un monde volatil, incertain, complexe et ambigu, la meilleure façon de grandir n'est pas d'en passer par le supplice de l'estrapade et de procéder d'en haut de manière brutale et autoritaire, mais d'ouvrir, ici où là, par petits pas, des espaces et des bulles d'expérimentation sécurisées, afin que chacun puisse goûter à d'autres modes de collaboration et apprenne à les mettre en œuvre. Cela est souvent facile dans les organisations déjà à l'aise dans le modèle Orange, alors que le passage de l'Ambre à l'Orange emprunte rarement la voie du Kaizen¹⁵.

UNE VOIE DU KAIZEN

Il n'y a pas de mode d'emploi immuable pour que chacun développe les compétences nécessaires à ces nouvelles modalités de travail. En général, laisser de la latitude à de petites équipes de cinq à huit personnes pour réfléchir à comment elles veulent travailler, en leur donnant des outils minimaux pour le faire, est un bon début.

1. S'assurer avant toute chose qu'une question est bien posée, de manière simple, et que chacun a compris quelle était la tension à résoudre (c'est-à-dire l'écart entre ce qui se passe à un moment donné et ce qui serait bien).
2. Rapprocher la décision de l'action (dans le temps et le niveau hiérarchique).
3. Former les équipes entières à la prévention des conflits, à la communication non violente et à la facilitation relationnelle en réunion, en faisant appel à des professionnels, et trouver des formateurs issus de l'équipe pour former leurs collègues aux outils métiers. Pour devenir un expert, rien de tel que

d'expliquer quelque chose qu'on connaît encore mal à un débutant.

4. Lors des séances de travail, un dispositif aussi simple qu'efficace est de garantir que chacun puisse et doive contribuer pendant une durée identique, après une phase de réflexion individuelle, dans les phases de prises d'avis, de propositions ou d'objections.
5. Rester au plus proche de la zone de valeur, celle du contact avec les usagers, est l'une des boussoles les plus sûres pour se rapprocher des vrais besoins et points de tensions et s'assurer régulièrement que l'on va dans la bonne direction¹⁶.

Des approches dogmatiques et soumises aux modes peuvent mener à l'aveuglement et à l'asphyxie d'une organisation. Une posture de modestie par rapport à ses convictions, d'attention permanente à son vrai environnement, non filtré par les outils de pilotage dont le modèle Orange est si friand, permet d'agir sur le réel, d'apprendre, de grandir, de prendre confiance en soi, si elle est ancrée dans le « Faire », dans des actions concrètes pour résoudre une à une les tensions observées, sans rechercher la perfection du premier coup et en s'autorisant à échouer...

La pétition de principe des bibliothèques est qu'il n'y a pas d'âge et pas d'exclusion *a priori* pour apprendre de nouveaux savoirs et savoir-faire à son rythme. Pourquoi ne l'appliquerions-nous pas à nous-mêmes ?

LE TRÉBUCHET DU RÉEL

La réalité reste le grand arbitre des idées qui fonctionnent, prendront de l'ampleur et sauront mobiliser l'énergie, et de celles qui ne prennent pas.

Quelques années d'expérience me permettent de confirmer l'intuition selon laquelle seuls des dispositifs qui ont été lancés de manière imparfaite, malmenés puis améliorés, qui continuent à être pilotés au jour le jour en continu avec des micro-corrections permanentes, s'inscrivent vraiment dans la vie des gens, usagers comme personnels, et que les grands changements imposés d'en haut, bien souvent, ne font pas long feu.

¹⁴ La « double contrainte », ou *double bind*, est une notion popularisée par l'école de Palo Alto. L'exemple classique d'une double contrainte est l'injonction « Sois spontané ! ».

¹⁵ Kaizen : expression japonaise désignant les évolutions progressives à « petits pas ».

¹⁶ Les méthodes de Design UX, lorsqu'elles intègrent bien des décisions et des actions à l'issue de campagnes de collecte de données, sont un bon moyen d'agir de manière décentralisée en restant concentré sur l'essentiel. Certaines de ces méthodes sont bien décrites dans le guide pratique d'Aaron Schmidt et Amanda Etches, *Utile, utilisable, désirable : redessiner les bibliothèques pour leurs utilisateurs*, Presses de l'enssib, 2016. Disponible gratuitement en ligne : <http://www.enssib.fr/presses/catalogue/utile-utilisable-desirable>

Vous voilà arrivé(e) au bout de cet article. Il vous a peut-être intéressé(e) – ou ennuyé(e). Peut-être allez-vous explorer – ou éviter – les cotes 658.4xx les plus proches pour y chercher matière à échanges approfondis avec vos collègues. Je souhaite avant tout qu'il vous ait donné l'envie de réfléchir, seul ou en équipe, SUR l'organisation à laquelle vous contribuez.

En guise de conclusion, vous pouvez méditer ce conseil, tiré de l'ouvrage du géographe et jardinier Gilles Clément, sur le tiers paysage, mon « tiers lieu » de prédilection, régi par les herbes folles et la diversité : « *Faire le plus possible avec, le moins possible contre*¹⁷. »

B:F



BIBLIOGRAPHIE COMMENTÉE

Intelligence collective

- Vincent LENHARDT et Philippe BERNARD, *L'intelligence collective en action*, Pearson Education France, 2009. Un parmi les 720 livres en français sur le sujet recensés dans Worldcat, manuels, exercices pratiques, études de cas...
- Peter SENGE, *La cinquième discipline : levier des organisations apprenantes*, Eyrolles, 2015, édition revue et augmentée.

Entreprises libérées

- Isaac GETZ et Brian M. CARNEY, *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Champs essais, Flammarion, 2013. C'est un best-seller depuis sa sortie, avec des déclinaisons sur le thème en BD comme Benoist SIMMAT et Philippe BERCOVICI, *Les entreprises libérées*, Les Arènes BD, 2016, ou en autobiographie comme Alexandre GÉRARD, *Le patron qui ne voulait plus être chef*, Flammarion, 2017.
- Le livre de Jean-François ZOBRIST, *La belle histoire de FAVI : l'entreprise qui croit que l'Homme est bon*, Humanisme & Organisations, 2013, est un modèle de retour d'expérience sur l'une des premières entreprises libérées de France et est accompagné d'un site web très complet (<http://www.favi.com/management/>) popularisé en 2014 par un documentaire d'Arte, *Le bonheur au travail*.
- Le présent article s'appuie sur la synthèse très complète de Frédéric LALOUX, *Reinventing*

Organizations : vers des communautés de travail inspirées, Diateino, 2015, et le livre « mode d'emploi » d'une déclinaison particulière d'organisation au nom un tantinet technocratique, *l'Holacracy* : Brian J. ROBERTSON, David ALLEN et Bernard-Marie CHIQUET, *La révolution Holacracy*, Alisio, 2016.

Ces deux ouvrages ont fait l'objet de déclinaisons illustrées par le talentueux Étienne Appert, qui remplacent avantageusement les versions originales, tant ils sont plaisants à lire et à regarder :

- Frédéric LALOUX, Étienne APPERT et Philippe BLANCHARD, *Reinventing Organizations : la version résumée et illustrée du livre phénomenon qui invite à repenser le management*, Diateino, 2017.
- Bernard-Marie CHIQUET et Étienne APPERT, *Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy*, IGI Partners, 2013.

Motivation et empowerment

- Philippe LIGER et Gaëlle ROHOU, *L'empowerment : donner aux salariés le pouvoir d'initiative*, Dunod, 2016.
- Daniel H. PINK, *La vérité sur ce qui nous motive*, Flammarion, 2011, coll. Clés des champs.
- Arnaud TONNELÉ, *Équipes autonomes : guide de mise en œuvre*, Eyrolles, 2007.

En bibliothèque

- Christophe PÉRALES (dir.), *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, Presses de l'Enssib, 2015.

¹⁷ Gilles Clément, *Manifeste du tiers paysage*, Éditions du Commun, 2016.