



ZOOM SUR

# METTRE EN ŒUVRE UNE ORGANISATION APPRENANTE DANS LES BIBLIOTHÈQUES PUBLIQUES

---

HÉLÈNE LEBLOIS ET RAPHAËLE GILBERT

---

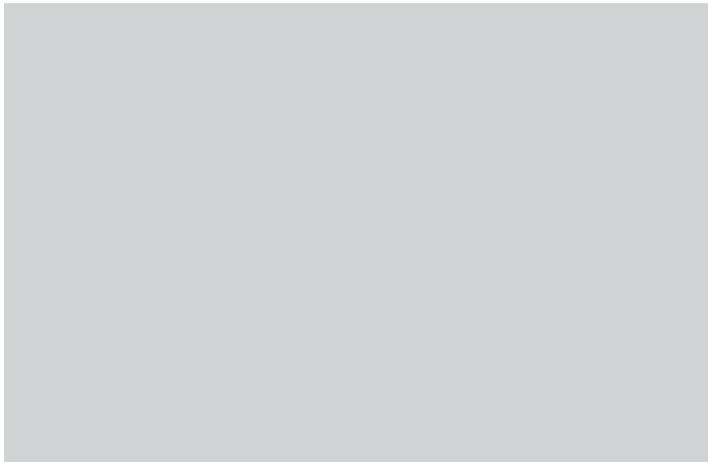
Les bibliothèques publiques, et c'est bien ce qui nourrit leur attractivité pour les professionnels, sont en pleine mutation et ont à relever de nombreux défis : développement des services numériques et de la médiation, diversification des partenariats, mise en réseau des équipements, développement de la créativité et de l'innovation pour adapter l'offre aux nouveaux usages, mise en place de pratiques participatives. Pour répondre à ces dynamiques, les métiers évoluent et l'organisation du travail et de la formation est à repenser. En complément de la formation professionnelle classique sous forme de stages, l'enjeu est de développer une organisation apprenante dans les bibliothèques, c'est-à-dire de favoriser la montée en compétences des équipes au moyen du partage entre pairs.

**C**omment procéder ? Trois leviers fondamentaux peuvent être actionnés : le recrutement de profils diversifiés, l'organisation du travail transversale décloisonnée, et la mise en place de séances régulières de partage de compétences entre pairs.

## DIVERSIFIER LES PROFILS

D'abord, rappelons-le, la diversité des parcours professionnels au sein d'une équipe permet de questionner collectivement une représentation

traditionnelle du métier centrée sur les activités bibliothéconomiques et sur la posture de sachant ; elle peut introduire une richesse d'expériences qui favorise la créativité et l'innovation ; elle apporte aussi de nouvelles compétences. Des profils de sociologues, travailleurs sociaux, professionnels formés à l'accueil du public adolescent, communicants, aménageurs d'espaces, etc., peuvent enrichir les équipes. Les recrutements sont donc stratégiques pour que soient réunies dans l'équipe les conditions d'un partage des compétences et de l'évolution des postures professionnelles.



### LA TRANSVERSALITÉ : FAVORISER L'ESPRIT D'ÉQUIPE ET REMETTRE LES COMPÉTENCES AU PREMIER PLAN

Encore faut-il favoriser les échanges entre collègues. Or l'organisation transversale du service constitue un facteur décisif de coopération et de valorisation des compétences.

Dans le réseau des médiathèques de Choisy-le-Roi, l'ouverture d'une nouvelle médiathèque centrale en 2013 incite à reconsidérer l'organisation du travail. Un organigramme totalement transversal se substitue à un organigramme traditionnel organisé par lieu puis par strate historique de l'évolution du métier (Adulte; Jeunesse; Musique-Cinéma; Numérique). Chaque collègue travaille désormais pour un ou plusieurs pôles (Médiation, Accueil, Aménagement des espaces et Ressources documentaires; Développement des publics et communication; Programmation culturelle; Services numériques) et peut faire partie de groupes de travail temporaires. Il a donc en général plusieurs « n + 1 », ce qui induit que les évaluations soient préparées par l'ensemble de l'équipe de direction, et que les binômes « évaluateur-évalué » changent d'une année à l'autre.

Les compétences et le volontariat priment sur l'organisation purement hiérarchique : ainsi les collègues de catégorie B doivent prendre en charge un ou plusieurs postes de référent (par exemple, chargé des partenariats jeunesse, du pôle documentaire Art Loisirs Vie pratique, du suivi des outils de communication), les collègues de catégorie C le peuvent s'ils le souhaitent.

Le positionnement des collègues à leur poste a été réalisé de façon participative, chacun émettant six souhaits dont une partie au moins a été acceptée. Les nouvelles recrues sont positionnées en fonction des besoins à pourvoir mais aussi de leurs compétences et de leurs vœux : il est par exemple très rare qu'un secteur d'acquisition ou des accueils de groupe précis soient indiqués dans une annonce.

Concrètement, un collègue peut être référent Médiation autour des collections, parti-

ciper à des accueils de classes, faire des acquisitions de science-fiction, beaucoup accueillir au numérique, assurer le suivi du Facebook et du blog destiné aux parents et participer à un groupe de travail sur l'accueil du public adolescent. *A contrario*, un autre collègue peut travailler essentiellement autour des collections.

Ce mode d'organisation a des incidences directes sur le développement des compétences. Il engendre d'abord un esprit d'équipe et d'entraide fort, qui est le terreau du partage spontané des informations et des savoir-faire. À Choisy-le-Roi comme dans de nombreuses médiathèques, l'organisation sectorielle avait créé des logiques concurrentielles fortes entre des équipes qui travaillaient peu ensemble et défendaient parfois vivement leur identité professionnelle et leur champ d'action. La transversalité a conduit à partager des objectifs et une expérience du terrain communs. Lors d'entretiens libres conduits par des stagiaires conservateurs territoriaux venus évaluer l'organisation du travail en 2016, 55 % des collègues évoquent spontanément la fédération de l'équipe comme force de cette organisation, et 61 % évoquent le bon relationnel entre collègues comme levier de motivation.

L'organigramme transversal favorise également le croisement des idées et des compétences. Les collègues qui animent aujourd'hui les accueils de collégiens ont des spécialités différentes : public jeunesse, musique/cinéma, littérature adulte, services numériques, etc. La conception des formats proposés aux enseignants est l'occasion de croiser les regards et d'apprendre de ses collègues.



Enfin, l'organisation transversale, du fait qu'elle n'enferme pas dans une spécialité, a permis de redécouvrir et de réinvestir des compétences devenues invisibles : plusieurs personnes travaillant auparavant en jeunesse ont souhaité prendre en charge des acquisitions pour adultes dans une spécialité liée à leur formation initiale ou à leurs centres d'intérêt. Des personnes ayant des compétences artistiques ont pu se porter volontaires pour l'animation d'ateliers créatifs ou la décoration des locaux.

Lors des entretiens mentionnés plus haut, 75 % des collègues estiment que l'organisation du travail dans les médiathèques de Choisy-le-Roi est apprenante.

### LA SOUPLESSE ET LA FLEXIBILITÉ : S'ADAPTER ET DÉVELOPPER DE NOUVELLES COMPÉTENCES

À Choisy-le-Roi, l'organisation du travail a été conçue pour rester souple et pouvoir s'adapter aux mutations des besoins du public, au développement de nouveaux services et à l'évolution des métiers.

La répartition des tâches n'est pas figée. Lors du changement d'organigramme, il a été prévu que ce partage n'était pas définitif et qu'un changement de missions serait organisé après quelques années. Un roulement à échéance précise n'a cependant pas été souhaité, l'objectif étant qu'il intervienne à un moment qui le permette dans de bonnes conditions. Celui-ci devrait avoir lieu d'ici deux ans. Pour autant, l'organisation a déjà évolué progressivement : lorsqu'un collègue part, il est possible que quelqu'un souhaite reprendre une partie de ses missions. Le profil de poste publié correspond rarement exactement aux missions du prédecesseur. Le développement des compétences numériques étant un enjeu fort, le groupe du pôle numérique a été renouvelé de moitié après trois années de fonctionnement. De nombreux groupes de travail temporaires (communication, accueil des ados, décoration, création de *goodies*) permettent aussi aux collègues volontaires de s'investir sur de nouvelles missions et d'acquérir de nouvelles compétences.

La polyvalence se lit aussi dans l'espace : la plupart des collègues accueillent dans plusieurs espaces et tous se déplacent au moins ponctuelle-

ment sur les trois médiathèques. Les missions attribuées le sont toujours pour l'ensemble des trois lieux. Enfin, un changement de bureaux a été organisé en 2016. Lors de l'arrivée dans le nouveau bâtiment, les regroupements dans les bureaux de quatre places avaient été réalisés par similarité de profils. Afin de favoriser l'échange informel des idées et des compétences ainsi que l'innovation, le choix inverse a été fait : chaque bureau regroupe aujourd'hui des collègues aux spécialités différentes et donc complémentaires.

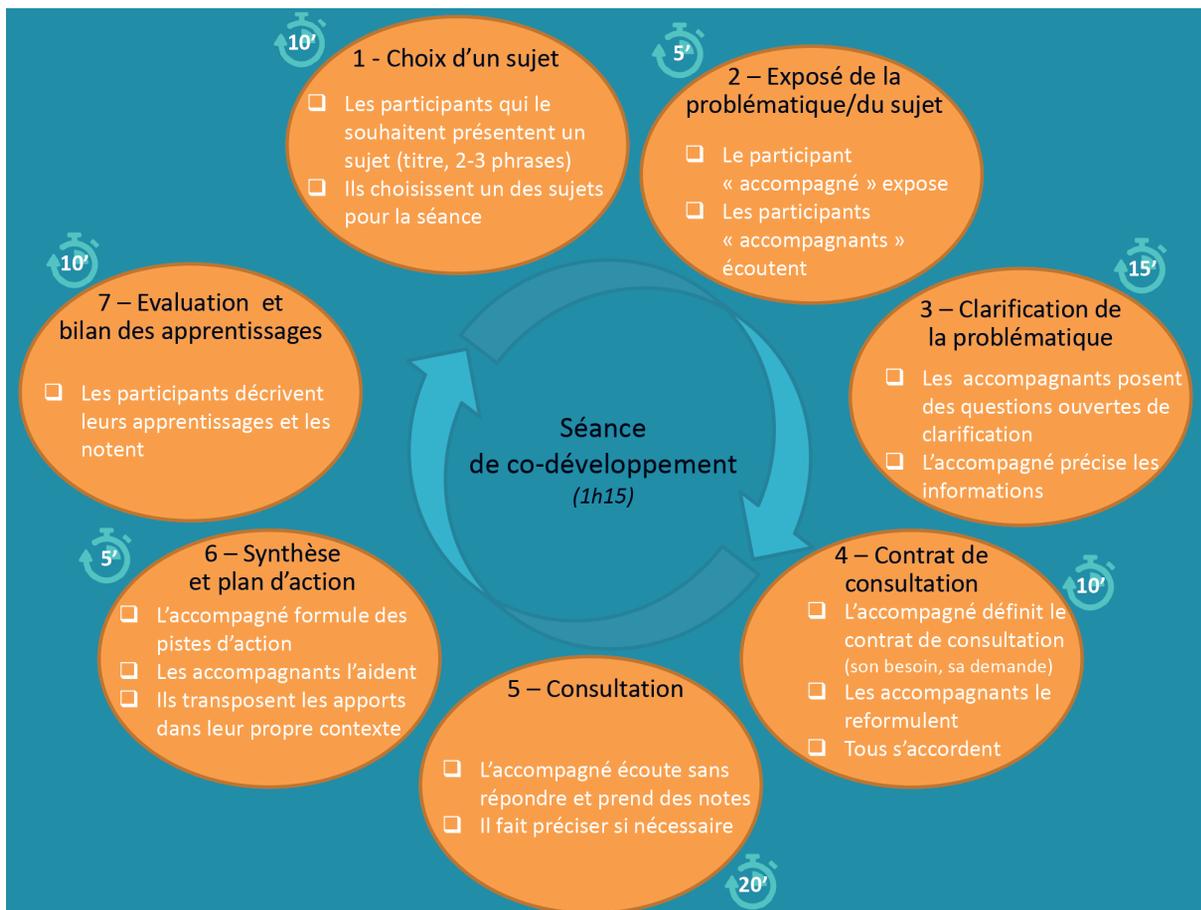
L'objectif de cette organisation souple est de permettre à l'équipe d'acquérir un socle de compétences large et de développer plusieurs spécialités. La spécialisation reste donc un facteur de choix important lors des recrutements, mais l'organisation du travail visera ensuite à diversifier les compétences, l'innovation et la qualité des projets naissant en partie de la capacité à faire synthèse de différents savoirs et savoir-faire. Enfin, la mobilité professionnelle vise aussi à conserver l'intérêt pour des missions renouvelées.

### LA LIBERTÉ ET LA CRÉATIVITÉ : CRÉER LA DYNAMIQUE DE L'ORGANISATION APPRENANTE

Le projet de service, conçu de façon participative avec l'équipe, inclut l'objectif « Innover et faire preuve de créativité pour anticiper et construire la médiathèque de demain ». Celui-ci se décline en plusieurs axes :

- veille et prospective pour anticiper l'évolution des besoins du public et de notre métier ;
- plan de formation pour se préparer aux mutations professionnelles (passer tous les services au crible d'un regard créatif et ne pas hésiter à tester, oser) ;
- faire de la médiathèque un espace dans lequel comprendre le monde de demain.

Dans cette perspective, l'organisation apprenante ne peut se limiter au partage des compétences déjà existantes au sein de l'équipe. Elle doit aussi permettre à chacun de développer dans le cadre de son travail de nouvelles compétences peu répandues et faisant l'objet de peu de formations externes. Cette autoformation de chacun passe notamment par l'expérimentation de nouveaux outils et de nouveaux services.



L'organisation du travail est conçue pour favoriser l'innovation et l'émergence des idées. Elle doit donc laisser de la place à la créativité et à la prise d'initiatives. Mais « laisser de la place » ne suffit pas. Cela induirait que, comme les qualités d'accueil, la créativité ne s'apprendrait pas, ne s'organiserait pas, qu'elle préexisterait ou non. Les techniques d'animation de groupe découlant de l'*active learning* et du *design thinking* tendent à montrer l'inverse. Testées à quelques reprises en réunion, elles se révèlent être un bon appui pour initier des phases de brainstorming.

À Choisy-le-Roi, une très large partie des projets conduits sont initiés par l'équipe. Cette liberté laissée aux prises d'initiatives favorise la créativité, la capacité à piloter des projets, l'autoformation à de nouveaux outils, et le partage de savoir-faire entre collègues. Deux principes semblent cependant incontournables pour favoriser l'émergence de projets novateurs et de nouvelles compétences : la bienveillance entre

collègues et le droit à l'erreur. Une idée donne lieu à des échanges informels, validation puis expérimentation. L'idée peut être améliorée, abandonnée ou conservée.

Lors des entretiens, les collègues ont été nombreux à dire apprécier la prise d'initiative (23 %) et l'autonomie (26 %) favorisées par l'organisation à Choisy-le-Roi. Ne pas devoir s'en tenir à sa fiche de poste et pouvoir se permettre d'expérimenter est un facteur de motivation et de développement des compétences à ne pas négliger.

### RENOUVELER LES FORMES DE PARTAGE DE COMPÉTENCES

Afin de faciliter un partage réciproque des compétences plutôt qu'un transfert de certains collègues vers d'autres et d'éviter que les échanges informels soient trop chronophages, les conservateurs stagiaires à Choisy-le-Roi ont



préconisé d'institutionnaliser des dispositifs de partage des compétences entre pairs au sein des établissements avec des temps dédiés dans l'emploi du temps des agents. Les modalités possibles sont multiples. Voici, sans exhaustivité, quelques dispositifs clés.

Des séances de formation entre pairs peuvent être planifiées sur des créneaux courts et réguliers, soit en fonction des besoins et des propositions de formations formulés par les collègues, soit lorsqu'un agent revient d'une formation ou d'un stage. Dans le premier cas, les agents expriment leurs besoins de formation et proposent des compétences à partager : un simple tableau en salle de convivialité ou un tableau peuvent être utilisés pour favoriser la correspondance entre besoins et offres de formations. Dans le second cas, l'agent présente une synthèse des principaux apports de la formation qu'il a suivie. Afin de capitaliser les formations dispensées entre agents, un wiki peut être mis en place, comme à Choisy-le-Roi, de façon à mettre à disposition fiches récapitulatives ou captations vidéo.

Par ailleurs, des séances de co-développement peuvent être instituées. Ce sont des réunions entre pairs, composées de 6 à 10 volontaires, d'une durée d'une heure et demie à deux heures, se tenant tous les un à deux mois. Le principe est le suivant : le groupe part d'une situation professionnelle problématique décrite par un participant et, au moyen d'un protocole en plusieurs séquences, élabore collectivement des solutions et des enseignements à tirer de la situation. Un facilitateur anime les séances ; il est extérieur à la collectivité ou a été formé aux techniques d'animation des séances de co-développement. La question traitée par le groupe peut être, par exemple, la priorisation du travail ou l'accueil des publics difficiles.

Les séances d'analyse de pratiques professionnelles se déroulent selon le même type de com-

position et de fréquence. Ici, pour chaque session, les participants se mettent d'accord sur une difficulté rencontrée par le groupe et non par un agent, par exemple liée à la veille métier ou l'accueil. À l'aide de plusieurs techniques, telles que le brainstorming, le retour d'expérience ou le jeu de rôle, les collègues produisent ensemble des propositions d'amélioration et de résolution des problèmes, ils échangent trucs et astuces pour être plus efficaces et à l'aise dans leur travail. Comme le co-développement, cette technique nécessite une animation par un tiers neutre ou un agent formé.

Autre modalité qui peut utilement être implémentée dans les établissements, les séances dites d'entraînement mental, promues par Joffre Dumazedier. Elles visent à distinguer le ressenti des faits au moyen d'un protocole en plusieurs étapes. Elles peuvent être mobilisées, par exemple, pour surmonter des expériences difficiles avec le public.

Il est aussi judicieux de partir d'exemples positifs, comme c'est le cas dans l'histoire inspirante. Il s'agit là aussi, selon un protocole précis, de partager les projets qui ont bien fonctionné, d'analyser les raisons de la réussite et de transposer dans d'autres contextes les facteurs de succès, afin de favoriser motivation et innovation au sein de l'équipe.

Ainsi, trois types de facteurs concourent à mettre sur pied une organisation apprenante : une équipe aux profils et expériences diversifiés, une organisation du travail transversale souple et favorisant l'innovation, et l'instauration de séances régulières d'échange de compétences entre pairs. Ces dispositifs sont propres à instaurer une dynamique du changement, une plus grande qualité de vie au travail grâce à un sentiment d'autonomie et de développement professionnel, ainsi qu'une meilleure adaptation des services aux mutations contemporaines.

**B:F**