

LA TRANSVERSALITÉ APPLIQUÉE EN BIBLIOTHÈQUE

Aurélie Bertrand

Responsable du centre d'Annecy - Savoie et Haute-Savoie Biblio, Direction de la lecture publique

La transversalité dans l'organisation du travail en bibliothèque est évoquée, théorisée et encouragée depuis une quinzaine d'années. Les retours d'expérience et réflexions partagées par six structures territoriales hétérogènes de lecture publique sont ici l'opportunité d'identifier les ressorts du passage des (bonnes) intentions aux actions concrètes.

OUTIL de bascule d'une administration de gestion à une administration de missions, la transversalité rompt avec l'organisation en silo héritée du New Public Management¹ puisqu'elle renvoie à la collaboration entre une pluralité d'acteurs internes ou externes, habituellement séparés, autour de problématiques et d'enjeux communs². Autrefois gestionnaire des acquisitions et animations du secteur jeunesse, le bibliothécaire est aujourd'hui pilote d'une stratégie d'inclusion socio-culturelle au travers d'une politique documentaire et d'action culturelle partagée. Si la transversalité est évoquée dans la littérature consacrée aux bibliothèques depuis une quinzaine d'années, peu de textes l'abordent concrètement³. Les retours d'expérience et réflexions partagées par six structures (cf. tableau en page suivante), s'inscrivant dans une variété de temporalités et d'échelons territoriaux, sont l'opportunité d'identifier les ressorts du passage des (bonnes) intentions aux actions concrètes.

Un concept aux contours flous

Souvent vague, la notion de transversalité s'affine par élimination : elle relève d'une recherche d'agilité, mais n'en est pas synonyme, car les choix opérationnels et les volumes d'acteurs concernés peuvent induire une organisation lourde. Elle ne se superpose

pas non plus au partenariat ou à la mutualisation, qui sont des modalités pouvant également s'incarner dans une organisation cloisonnée. Enfin, elle ne se confond pas avec les méthodes d'intelligence collective qui, si elles lui sont régulièrement associées, ne sont pas un impératif.

Félix Guattari⁴ pose en 1965 une définition de la transversalité qui a ensuite été transposée à l'analyse des organisations⁵ dans les années 2000 : la transversalité s'oppose à la fois à une verticalité des structures hiérarchiques et à une horizontalité où chacun s'arrangerait des situations sans ordre apparent. Ainsi, la transversalité induit une structuration commune et connue, ne relevant pas du seul format pyramidal sans pour autant effacer la hiérarchie. Même dans l'horizontalité, un acteur identifié assume la responsabilité du projet ou du service en portant un cadre à respecter : conditions d'implication, rôles définis de chacun, horaires et délais, procédures de rendre compte...

Les responsables de bibliothèques interrogés évoquent ainsi une organisation croisant des métiers différents dans une dynamique de convergence, afin de dépasser les frontières préétablies pour créer un nouvel écosystème. Appuyée sur un partage de vision, de projets et d'outils, la transversalité s'incarne dans le « faire ensemble », au-delà du seul « penser ensemble ». Pour la Bibliothèque départementale de l'Ain, la raison d'être de ce fonctionnement est l'équilibre entre spécialisation des acteurs et sens commun, et toutes les activités d'une structure ne relèvent pas de la transversalité : des choix stratégiques doivent être effectués en fonction des contextes. À titre d'exemple, elle a travaillé une partie de sa transversalité autour de l'axe « action culturelle », en écho aux priorités de son schéma

1 Cécile Toutou, « Entre expertise et médiation : quel modèle organisationnel pour les bibliothèques universitaires ? : une étude sur les organigrammes en bibliothèque universitaire menée fin 2024 », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 15 octobre 2025. En ligne : https://bbf.enssib.fr/matieres-a-penser/entre-expertise-et-mediation-quel-modele-organisationnel-pour-les-bibliotheques-universitaires_73710

2 Florian Favreau, « Transversalité », *Encyclopédie du management public*, sous la direction de Manel Benzerafa-Alilat, Danièle Lamarque et Gérald Orange, Paris, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2023. En ligne : <https://books.openedition.org/igpde/16806>

3 Christophe Pérales, « Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes », Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2015. En ligne : <https://books.openedition.org/pressenssib/3492>

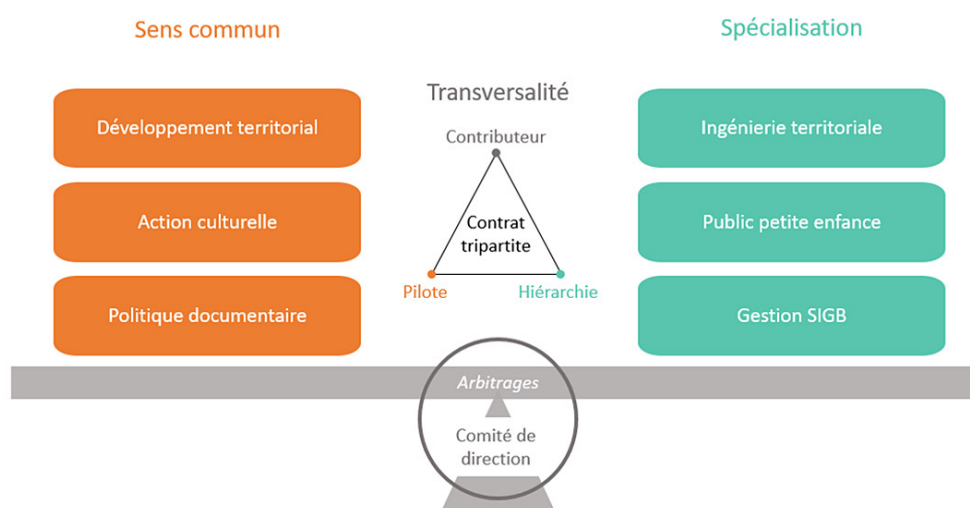
4 Félix Guattari, « La transversalité », *Psychothérapie institutionnelle*, n° 1, 1965.

5 Laurent Ménégoz, *La transversalité, une utopie organisationnelle contemporaine : le cas France Télécom*, Université Pierre-Mendès-France – Grenoble-II, 2003. En ligne : https://theses.hal.science/tel-00423751/file/These_Laurent_Menegoz.pdf

Tableau des six structures

	Bibliothèque Phileas Fogg de Saint-Aubin-du-Pavil	Réseau ReBOND des bibliothèques Ouest-Nord de la métropole de Lyon	Réseau des bibliothèques d'Annecy	Réseau des bibliothèques de Caen-la-Mer	Bibliothèque départementale de l'Ain	Bibliothèque bi-départementale Savoie et Haute-Savoie Biblio
Responsable	Gildas Carrillo	Marie-Pierre Bousard	Elodie Maurier	Albane Lejeune	Mathilde Vergnaud	Christel Belin
Population desservie	840 habitants	65 400 habitants	134 131 habitants	277 000 habitants	680 000 habitants	1 341 946 habitants
Nombre de structures	1 bibliothèque municipale	10 bibliothèques municipales	7 bibliothèques municipales	43 bibliothèques municipales et intercommunales	4 sites accompagnant 217 bibliothèques	4 sites accompagnant 380 bibliothèques
Personnel	2 salariés pour 1 ETP et 20 bénévoles	27 salariés et 60 bénévoles	91 salariés	185 salariés et 140 bénévoles	37 salariés	59 salariés
Entrée en transversalité	2011	2019	2018	2025	2021	2001

Figure 1. Équilibre de la transversalité, exemple de la Bibliothèque départementale de l'Ain



de développement de la lecture publique visant à l'évolution des bibliothèques des territoires vers un format tiers-lieux répondant aux besoins de tous les habitants⁶.

Ces flottements sur la définition de la transversalité, terme pourtant très courant dans les échanges professionnels, peuvent être à l'origine d'incompréhensions et donc de méfiance *a priori* ou de déception *a posteriori*.

Des objectifs soumis à interprétation

Dans les différentes expériences recueillies, la transversalité est déployée en lien avec une évolution conjoncturelle questionnant les capacités

opérationnelles et la vision stratégique : mise en réseau, fusion de communes, création de bibliothèque ou nouveau schéma pluriannuel.

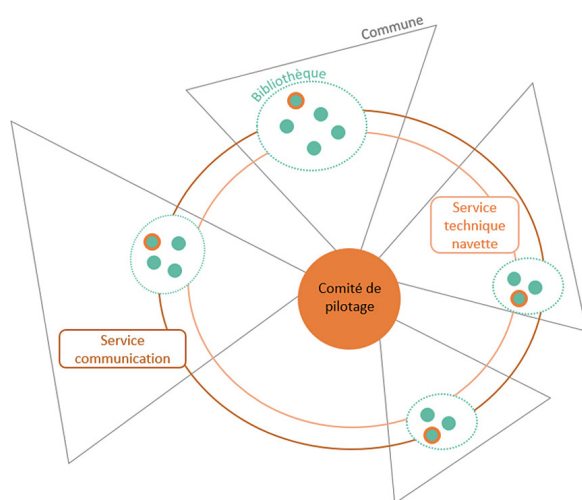
La transversalité est alors évoquée comme une solution pragmatique de maintien ou développement de la lecture publique dans des contextes de contraintes financières et techniques croissantes : en 2025, 50 % des collectivités territoriales et intercommunalités ont baissé leurs budgets consacrés à la culture⁷. Il s'agit d'anticiper pour éviter une situation de crise et sécuriser la continuité de service : face aux restrictions imposées, la transversalité permet de maîtriser les choix stratégiques plutôt que de les subir. La rationalisation des éparpillements ou redondances de services optimise les moyens selon les priorités et

6 Bibliothèque départementale de l'Ain, *Schéma de développement de la lecture publique 2023-2028*. En ligne : <https://lecture.ain.fr/PARTENAIRES/basicfilesdownload.ashx?itemGuid=FA2884C8-20D2-46C7-8078-7D923BC35811>

7 Observatoire des politiques culturelles (OPC), *Baromètre annuel sur les budgets et choix culturels des collectivités territoriales : enquête nationale 2025*, octobre 2025. En ligne : https://www.observatoire-culture.net/wp-content/uploads/2025/10/OPC-BAROMETRE-2025_OK.pdf

maximise l'impact d'une même ressource dans une logique d'efficacité. En identifiant les compétences et en développant la complémentarité, chacun est employé dans sa zone de force tout en garantissant la résilience de l'organisation. Ce partage, y compris du réservoir de forces vives, est parfois la condition même d'existence d'un service. Ainsi, la navette du réseau ReBONd a pu être déployée uniquement parce qu'elle est assumée en transversalité avec les services techniques des communes, à moyens constants : pas d'agent dédié ni d'investissement dans un véhicule, pas de prestataire à rémunérer pour une externalisation.

Figure 2. Coopération en transversalité, exemple du réseau ReBONd des bibliothèques Ouest-Nord de la métropole de Lyon



Sortir de son objet propre pour aller vers l'autre est un effort qui accroît la (re)connaissance du service par la hiérarchie administrative et les élus, et réciproquement. Pour le réseau de Caen-la-Mer, la transversalité a été l'opportunité de valoriser les bibliothèques auprès du politique, qui les a perçues comme des actrices importantes de la démocratie. À la médiathèque Phileas-Fogg, cette dynamique est si puissante que certains services municipaux proposent désormais spontanément leur aide et leurs idées. Même les bibliothèques départementales, qui ont vu leurs missions sanctuarisées par la loi Robert⁸, sont tenues de chercher le croisement avec les autres champs de politiques publiques et de s'intégrer dans un environnement élargi pour exister.

Par ailleurs, la transversalité contribue à la bonification des services à l'utilisateur : le croisement des points de vue, des connaissances et des compétences des différents acteurs autour d'une même mission est source d'innovation et de pertinence, enrichissant les projets. Elle offre aussi une meilleure expérience

utilisateur : le parcours est fluidifié pour l'individu qui souhaite une réponse fiable, rapide et personnalisée, sans se préoccuper de l'organisation à l'œuvre en coulisses. L'utilisateur est une personne unique, avec des besoins complexes qui ne se découpent pas suivant la structuration des services de la bibliothèque. En misant sur la coopération interservices, il peut bénéficier d'un seul interlocuteur et d'une information plus lisible, donc d'un gain immédiatement perceptible. Ainsi, les bibliothèques d'Annecy ont régulièrement le retour d'utilisateurs leur indiquant qu'elles sont une des plus belles réussites de la commune nouvelle, incarnant l'identité du nouveau territoire unifié : le sens de la transversalité en sort renforcé auprès des équipes. Cela souligne également l'intérêt de ce fonctionnement dans une perspective d'équité territoriale, avec une même qualité de services rendus aux publics sur un territoire défini quelle que soit l'implantation du lieu fréquenté, et une recherche d'équilibre, voire de continuité de service, entre les zones géographiques.

En outre, la structuration d'une bibliothèque traduit une vision des organisations de travail, fondée sur un réseau de complémentarité d'acteurs au niveau humain, au-delà du seul plan technique. Perçue comme plus équitable, plus ouverte, elle offrirait des conditions de travail améliorées. En passant de la concurrence à la coopération, la dynamique collective et le sentiment d'appartenance sont renforcés : la bibliothèque de Saint-Aubin-du-Pavail constate une cohésion et un plaisir de faire ensemble accrus, où le collectif prime sur l'individualité. La connaissance mutuelle favorise la compréhension des contraintes respectives et réduit les procès d'intention. La motivation est stimulée par la variété des activités professionnelles, la projection dans les projets et la résolution de problèmes en collectif. Ouvrant les acteurs à de nouvelles opportunités professionnelles, à des montées en compétences et à des relations interpersonnelles plus qualitatives, la transversalité renforce le sentiment d'utilité et constitue un levier d'épanouissement au travail.

Pour autant, la transversalité ne doit pas être idéalisée : de nombreux grains de sable peuvent venir enrayer la machine lorsque l'on passe des intentions à la mise en œuvre. Le changement est en soi un défi, et la transition d'organisation constitue une évolution considérable des cultures professionnelles, dans ses aspects symboliques aussi bien que concrets.

Une confiance à construire

La sincérité des intentions peut être questionnée par les équipes, craignant une manipulation pour leur présenter sous un jour positif une manœuvre visant à faire toujours plus avec moins, impliquant de subir polyvalence ou surcharge. Les bibliothèques

⁸ Loi n° 2021-1717 du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique, dite loi Robert.

sollicitées sont unanimes sur l'importance de développer des relations de confiance entre l'ensemble des acteurs, en œuvrant avec transparence : visibilité sur les ordres du jour et compte-rendu des réunions des différentes instances ; clarté du langage pour éloigner une perception technocratique et faciliter la compréhension de tous ; partage d'objectifs stabilisés et d'outils maîtrisés pour sécuriser chacun dans son périmètre. À titre d'exemple, si l'organigramme est systématiquement diffusé au sein des structures, voire à l'extérieur, certaines bibliothèques proposent également des dispositifs plus spécifiques : à Annecy, référentiel des objectifs collectifs annuels avec identification des acteurs concernés ; en Savoie et Haute-Savoie, lettre de missions des pilotes de groupes de travail précisant les responsabilités ; à Caen-la-Mer, partage des tableaux de suivi budgétaire.

Une des craintes fréquemment exprimée concerne l'érosion du temps productif par la multiplication des instances et la réunionite qui en découlerait. Le risque est de manquer de temps à tous les échelons pour les essentiels du quotidien et d'installer durablement une surcharge cognitive : un projet demande de la réactivité et peut être perçu comme une irruption en regard des missions socles se déroulant, elles, sur un temps long et relativement régulier. L'enjeu est donc de faire vivre la transversalité sans déséquilibrer les services d'origine, en proportionnant les ambitions aux capacités réelles d'absorption des charges. La Bibliothèque départementale de l'Ain évoque à ce propos un sentiment d'iniquité qui peut émerger au sein d'une équipe lorsque tous les agents n'ont pas les mêmes engagements transversaux et qu'il faut répartir le travail initial entre moins de collaborateurs, sans avoir pensé les ajustements en amont. S'assurer que la transversalité fait sens pour les participants à un groupe de travail comme pour

ceux qui compensent leur participation sur les activités quotidiennes est une clé qui positionne chacun en acteur d'un objectif commun.

De même, l'anticipation nécessaire pour la transmission des besoins ou des éléments préalables à une prise de décision, du fait de la coordination inhérente à une organisation transversale, peut être ressentie comme une entrave qui ralentit et complexifie le fonctionnement global. Pour autant, conscient de sa dépendance aux bonnes volontés externes, le réseau ReBOND a fait le choix de caler sa temporalité interne en fonction des contraintes des acteurs sur lesquels reposent ses actions, notamment sa communication qui est assurée par les services communication des communes selon une répartition rediscutée chaque année. La taille de structure semble être un facteur d'appréciation de cet effet collatéral de lourdeur puisque, à l'inverse, la bibliothèque de Saint-Aubindu-Pavail salue la rapidité des décisions, prises en collégialité et par consentement avec la vingtaine de bénévoles impliqués, ainsi que la capacité de résolution de problèmes en temps réel, y compris hors présence du responsable, grâce à une compréhension des enjeux et des fonctionnements accrue par la transversalité.

Une harmonisation nécessaire

S'assurer que chaque acteur ait accès aux données pertinentes pour ses missions socles comme pour ses missions transversales est une condition d'efficacité et de réactivité, notamment en cas de sollicitation de partenaires extérieurs, de la hiérarchie ou des élus. À cette fin, et tout en régulant le volume d'informations, les structures se sont équipées d'outils numériques communs : agenda partagé pour fixer les temps

Figure 3. Écosystème transversal, exemple de la bibliothèque Phileas-Fogg de Saint-Aubin-du-Pavail

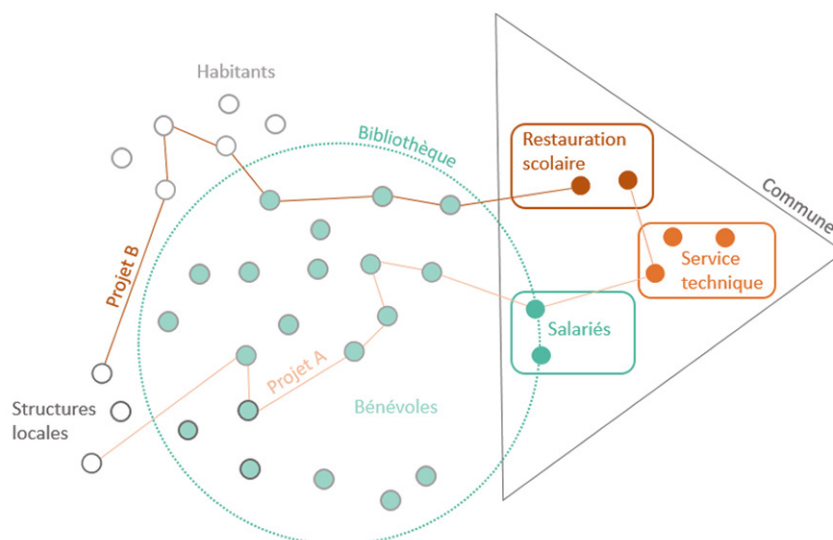
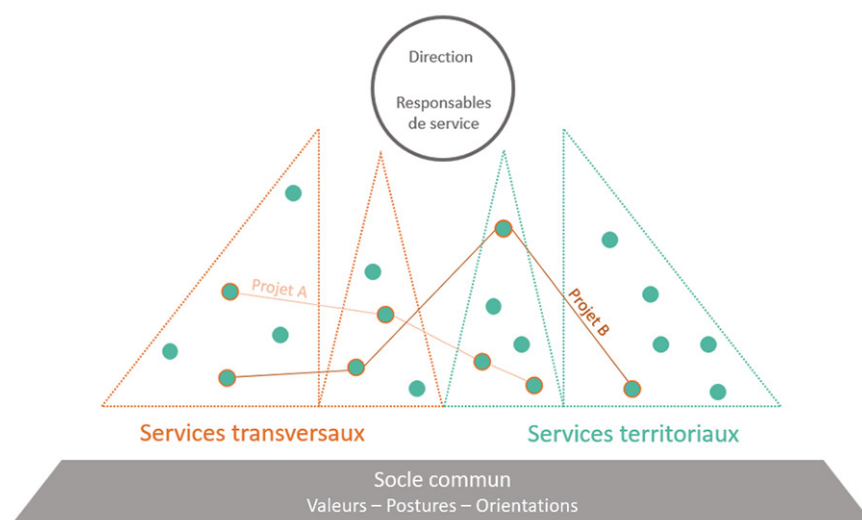


Figure 4. Socle du mille-feuille de la transversalité, exemple de la bibliothèque bi-départementale Savoie et Haute-Savoie Biblio



collectifs, plateforme de stockage des dossiers sur serveur unique avec une arborescence lisible, outils de suivi des avancées des projets (revue de projets, tableau de pilotage, journal de bord...), outils de visio-conférence et plateforme collaborative en ligne. Elles disposent également d'espaces réservables, voire, pour plusieurs d'entre elles, de matériel facilitant la collaboration tel que des malles d'intelligence collective. Une demi-journée commune à tous est généralement banalisée pour les temps collectifs.

Pour que la transversalité produise ses effets positifs, il est nécessaire que l'individu se perçoive comme un membre à part entière d'un collectif, qui l'intègre sans l'effacer. Pour cela, il faut conscientiser les points communs essentiels tels que le partage de valeurs, de postures et de finalités. Savoie et Haute-Savoie Biblio a ainsi dédié des groupes de travail à la clarification de ses principes d'action et de ses postures vis-à-vis des bibliothèques partenaires lors de l'élaboration de son schéma départemental de développement de la lecture publique⁹ : nommer collectivement les fondamentaux a une portée symbolique, mais permet aussi de matérialiser le changement et de le mettre en action dans le langage et les esprits. L'alignement des différents acteurs sur la temporalité et les priorités s'accompagne d'une réflexion sur l'adaptation du cadre commun au contexte pour sortir du principe d'uniformisation. Dans le processus d'harmonisation des fonctionnements des bibliothèques appartenant au réseau ReBOND, chaque structure a développé son identité propre par une spécialisation partielle de ses collections, relayée au sein des autres établissements, afin de se singulariser sans s'isoler.

Des organisations en recherche d'équilibres

La plupart des bibliothèques ont conçu le déploiement de la transversalité comme un parcours global :

- partager un diagnostic de la transversalité existante (officielle ou officieuse) et des limites de la verticalité pour poser les enjeux ;
- expérimenter et capitaliser sur les expériences où la transversalité fait ses preuves sur le principe des *quick win*¹⁰ ;
- étendre à l'ensemble de l'organisation en formalisant la gouvernance ; ajuster en continu en même temps que les contextes et les objectifs évoluent.

Plusieurs des responsables sondés recommandent de structurer ces étapes sur un délai relativement court, tout en s'interrogeant sur une temporalité qui serait perçue comme juste par l'ensemble des acteurs. Celle-ci est à penser comme un investissement : il faut du temps pour se comprendre, accorder ses fonctionnements, instaurer la confiance et éviter le rejet d'équipes qui n'auraient pas eu le temps de mûrir le sens et la méthode de collaboration. À l'inverse, attendre que tout le monde soit prêt est illusoire : cela alimente le décalage entre intention et action en générant de la frustration qui peut retourner les leaders positifs en leaders négatifs.

Mener une transition vers une organisation plus transversale induit aussi une redéfinition des rôles et périmètres de chacun des acteurs. Le renoncement à certaines prérogatives ou habitudes peut générer des frictions. Des frustrations peuvent être ressenties lorsqu'il s'agit de décider collectivement là où on

⁹ <https://www.biblio7374.fr/basicfilesdownload.ashx?itemGuid=0DB379CD-1D03-455B-9C7F-43F77ACA6E6B>

¹⁰ Action simple de mise en œuvre produisant rapidement des résultats positifs.

était précédemment autonome. La multiplication des fonctions peut engendrer une certaine complexité de structurations parallèles et des conflits de loyauté ou de priorité entre le quotidien managé par le hiérarchique et le transversal relevant du coordinateur de projet. Établir un cadre de gouvernance clair, avec des règles de fonctionnement connues de tous, répond à un besoin légitime de sécurisation. Ainsi, si aucune des six bibliothèques interrogées ne dispose à ce jour d'un organigramme matriciel, elles ont toutes matérialisé les missions transversales des agents dans leur fiche de poste, en précisant parfois une quotité de temps de travail spécifique. Elles intègrent aussi cette dimension dans les évaluations professionnelles.

Des rôles clarifiés pour sécuriser les acteurs

Selon les tailles de structure, les fonctions transversales peuvent se résumer à un poste de coordination et des participants ou former un ensemble plus complexe. Le réseau de Caen-la-Mer a défini cinq rôles dans son schéma de fonctionnement 2026 :

- les contributeurs, volontaires ou désignés, qui participent au projet ;
- les pilotes, volontaires ou désignés, qui animent les équipes transversales et organisent les activités relatives à ce projet ;
- les supérieurs hiérarchiques des pilotes qui facilitent la réalisation des projets en les accompagnant au quotidien ;
- les superviseurs, positionnés en directeurs stratégiques dans l'organigramme, qui ont la visibilité

sur l'ensemble des projets relevant de l'axe stratégique dont ils ont le suivi et font le lien avec le comité de direction pour les éventuels arbitrages ;

- les correspondants, volontaires ou désignés au sein des services territorialisés, qui représentent leur service sur les projets selon les thématiques concernées et assurent la transmission d'informations.

Les bibliothèques d'Annecy distinguent les fonctions transversales des fonctions territorialisées, avec des attendus distincts selon si on est responsable de structure ou responsable transversal : la première fonction est tournée vers le management hiérarchique et la gestion bâtiminaire quand la seconde relève du management fonctionnel et du pilotage de projets thématiques. Cette distinction implique que chaque acteur soit aligné avec son rôle sans ressentir d'insatisfaction de ne pas couvrir l'autre champ, ce qui ne va pas de soi lorsque les deux profils de postes sont assurés par des bibliothécaires de formation. D'ailleurs, la Bibliothèque départementale de l'Ain travaille actuellement à clarifier les attentes réciproques et co-responsabilités des rôles sous forme de contrat tripartite : pilote, hiérarchie, contributeur.

Une posture managériale qui prend soin du collectif

En outre, impulser une dynamique de co-construction dans une équipe-projet relève de compétences professionnelles qui s'acquièrent par la formation et l'expérience. Il s'agit pour le coordinateur

Figure 5. Pilotage de la transversalité, exemple du réseau des bibliothèques de Caen-la-Mer

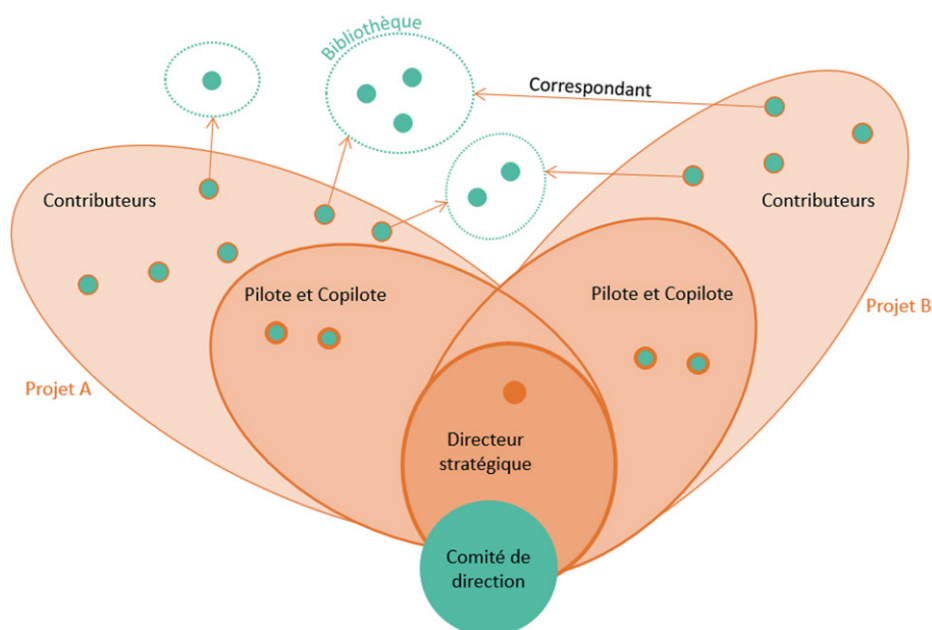
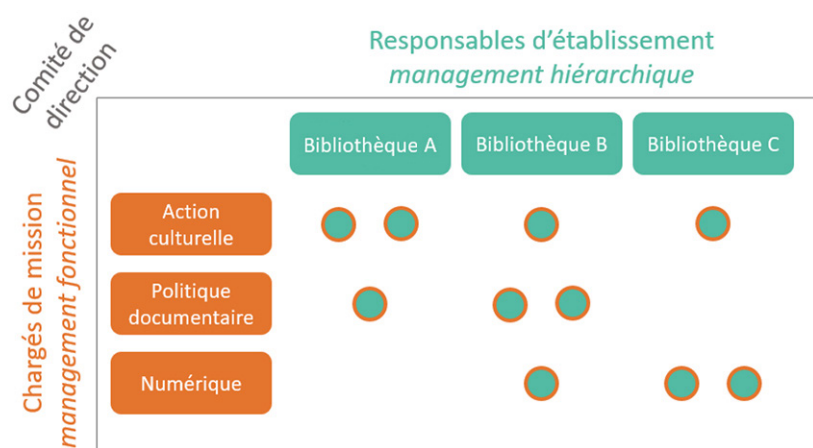


Figure 6. Double entrée de la transversalité, exemple du réseau des bibliothèques d'Annecy



d'abandonner le pouvoir d'autorité dont dispose habituellement un manager hiérarchique et d'activer d'autres leviers pour maintenir une dynamique productive : partager le sens du projet et la plus-value à le mener en transversalité, prendre en considération les contributions et offrir de la reconnaissance, faire prendre conscience à chacun de son intérêt personnel à s'impliquer et célébrer les réussites collectives. Il s'appuie sur des savoir-être relationnels renforcés : écoute active, adaptabilité, intelligence émotionnelle ou encore négociation. Ces compétences complètent celles du domaine de l'ingénierie territoriale et de la gestion de projet. Les formations initiales aux métiers des bibliothèques les intègrent progressivement, quand le champ de la formation continue propose une offre élargie. Les accompagnements professionnels, les cercles de co-développement, les équipes de facilitateurs en intelligence collective sont autant de ressources également mobilisables, en interne ou en externe selon les collectivités.

Toujours dans le registre des évolutions de posture, plusieurs structures soulignent l'importance de trouver des marges de tolérance dans le niveau d'exigence des équipes vis-à-vis des autres acteurs pour s'ajuster à leurs capacités, tant que chacun fait de son mieux. Développer son écoute et se décentrer, identifier ses alliés et établir un rapport de réciprocité, accompagner le partage de savoir-faire et affirmer le droit à l'erreur inhérent à l'expérimentation sont des facteurs déterminants.

Certaines structures ont formalisé leurs modalités de prise de décision, dans un document de référence ou une délibération, pour favoriser la pérennisation de l'organisation. D'autres ont particulièrement travaillé le parcours d'intégration des nouveaux agents afin de partager d'emblée les outils et procédures relevant de la transversalité. Ces différents éléments

permettent également une réassurance des bibliothécaires sur leur identité professionnelle en limitant le risque de dilution des missions spécifiques dans un éparpillement d'actions transversales et le brouillage des repères à l'externe. Toutefois, Savoie et Haute-Savoie Biblio souligne à quel point la transversalité dépend des personnes qui la portent et l'animent au quotidien : le départ d'un pilote peut parfois inciter les équipes à revenir vers des modes de fonctionnement plus familiers.

Clés de succès et perspectives

Animer la transversalité sans fatiguer l'humain est un défi car il est tentant de quitter une organisation figée pour en créer une nouvelle tout aussi rigide, une fois l'effet de nouveauté estompé. Or la routine essouffle les organisations et bloque la nécessaire évolution des bibliothèques pour rester en phase avec les besoins des territoires qu'elles desservent. Parmi les conseils offerts par les six structures citées dans cet article, trois éléments font l'unanimité :

- s'assurer d'un portage politique ou hiérarchique ;
- aligner sa posture (être sincère, convaincu, congruent et opiniâtre) ;
- ne pas rester seul face aux difficultés (accompagnement, formation ou soutien d'autres acteurs tels que la DRAC).

Grande absente, l'évaluation de la transversalité est rarement pensée en dehors de sa dimension projet. Seul le réseau de Caen-la-Mer a créé une fonction transversale d'évaluation qui inclut la dynamique collective et un volet méthodologique. Son premier rapport sera sans doute riche de nouveaux enseignements. ☺