

# Ressources humaines : du mode hiérarchique au mode transversal et participatif, les bibliothèques sont-elles prêtes au changement ?

## Expériences et études de cas en Suisse

### Human Resources : From a Hierarchical Mode to a Cross-Functional and Participatory Mode. Are Libraries Prepared for Change ?

#### The Swiss Experience and Case Studies

Jean-Philippe Accart

Volume 63, numéro 1, janvier–mars 2017

Gestion des ressources humaines dans le contexte des bibliothèques et de l'information

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1039070ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1039070ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED)

ISSN

0315-2340 (imprimé)

2291-8949 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Accart, J.-P. (2017). Ressources humaines : du mode hiérarchique au mode transversal et participatif, les bibliothèques sont-elles prêtes au changement ? Expériences et études de cas en Suisse. *Documentation et bibliothèques*, 63(1), 32–36. <https://doi.org/10.7202/1039070ar>

Résumé de l'article

À partir de trois études de cas (Bibliothèque nationale suisse, Faculté des sciences de l'Université de Genève, Bibliothèques et Archives de la Ville de Lausanne), il m'a été possible d'expérimenter trois manières de conduire des équipes et des projets de services, et donc des changements. Plusieurs constats peuvent en être tirés : le management participatif est bénéfique pour conduire des projets et des équipes vers le succès ; la démarche projet est un plus pour construire des équipes solides ; le leadership peut être partagé en se fondant sur la confiance réciproque. Dépendant fortement du contexte de travail, des compétences à disposition et des orientations stratégiques prises, le management par projet et le management transversal sont de réelles opportunités de développement pour les équipes.

Tous droits réservés © Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED), 2017

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

**é**rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

# RESSOURCES HUMAINES : DU MODE HIÉRARCHIQUE AU MODE TRANSVERSAL ET PARTICIPATIF, LES BIBLIOTHÈQUES SONT-ELLES PRÊTES AU CHANGEMENT ?

Expériences et études de cas en Suisse

**Jean-Philippe ACCART**

Library manager  
École hôtelière de Lausanne (Suisse)  
jean-philippe.accart@ehl.ch

RÉSUMÉ | ABSTRACT

À partir de trois études de cas (Bibliothèque nationale suisse, Faculté des sciences de l'Université de Genève, Bibliothèques et Archives de la Ville de Lausanne), il m'a été possible d'expérimenter trois manières de conduire des équipes et des projets de services, et donc des changements. Plusieurs constats peuvent en être tirés : le management participatif est bénéfique pour conduire des projets et des équipes vers le succès ; la démarche projet est un plus pour construire des équipes solides ; le leadership peut être partagé en se fondant sur la confiance réciproque. Dépendant fortement du contexte de travail, des compétences à disposition et des orientations stratégiques prises, le management par projet et le management transversal sont de réelles opportunités de développement pour les équipes.

## **Human Resources : From a Hierarchical Mode to a Cross-Functional and Participatory Mode. Are Libraries Prepared for Change ? The Swiss Experience and Case Studies**

*Using three case studies (Swiss National Library, Faculté des sciences of the Université de Genève, Bibliothèques et Archives of the City of Lausanne), it was possible to experiment three ways of managing teams and projects, as well as the associated changes. The following observations can be made: participatory management is helpful in leading projects and teams to success, project management fosters solid team-building, and leadership can be shared if it is built on mutual confidence. Depending on the work situation, the available competencies and the strategic orientations, project management and cross-functional management constitute valuable opportunities for team development.*

## **Préambule : management et leadership, des concepts en redéfinition constante**

Dans un de ses livres les plus célèbres, un des chantres des théories du management, Henry Mintzberg (1984), explicite l'activité du manager, regroupée selon quatre grands domaines :

- vis-à-vis de l'extérieur : porte-parole, représentant de l'entité managée (service, bureau, département, etc.), lien entre celle-ci et les divers environnements ;
- vis-à-vis de l'information : diffuseur, relais, capteur actif ;
- vis-à-vis de la décision : répartiteur des ressources en fonction des objectifs privilégiés ;
- vis-à-vis des personnes : leader, animateur, conseiller, formateur, évaluateur.

Ainsi les rôles du manager et du leader sont-ils multiples et évoluent-ils avec le temps et selon le contexte économique, culturel et social. Il apparaît difficile, voire inopérant, d'être leader ou chef d'équipe comme il y a 20 ou 30 ans. La relation du responsable avec son équipe présente divers aspects qui apparaissent en filigrane dans les expériences décrites ci-dessous. Deux écoles s'affrontent en matière de management : celle du management directif et celle du management participatif, à laquelle nous adhérons, car plus souple. Elle prend en compte les compétences et les aptitudes de chacun, elle permet aussi la délégation et repose sur la confiance. Les trois études de cas présentées ci-après en sont un exemple flagrant.

Le responsable du service fait partie de la structure hiérarchique et rend des comptes à la direction dont il dépend. De même, les membres de l'équipe rendent compte de leur travail au responsable. Ils ne peuvent travailler sans la médiation de

celui-ci, qui propose la politique du service et obtient les moyens de sa mise en place auprès de la direction. Mais c'est de la bonne volonté de chacun que dépend le bon fonctionnement général. Une interdépendance étroite s'installe. La responsabilité du manager s'assume donc envers la direction et vis-à-vis du personnel, grâce à une médiation constante qui doit s'exercer avec fermeté, souplesse et diplomatie<sup>1</sup>. Ces différents aspects sont illustrés par les exemples donnés.

## Première étude de cas: service de référence virtuel de la Bibliothèque nationale suisse, *SwissInfoDesk*

Le premier exemple significatif de management participatif a été celui vécu à la Bibliothèque nationale suisse<sup>2</sup> (BN) entre 2004 et 2009 alors que j'étais responsable du service « Information au public », qui comprenait une vingtaine de collaborateurs dédiés à l'accueil, au renseignement et à la recherche d'information, avec en arrière-plan la surveillance des salles publiques, mais surtout le prêt entre bibliothèques. Il est nécessaire de préciser ici que la fin du Catalogue collectif suisse (CCS) après un siècle de bons et loyaux services (soit cinq millions de fiches papier en grande partie sur microfiches)<sup>3</sup> est à ce moment annoncée. Une question cruciale est posée dès ma prise de fonction: comment utiliser les compétences d'une dizaine de bibliothécaires et de personnel scientifique qui ont vu leur tâche essentielle, reposant sur l'utilisation du CCS, diminuer drastiquement à quelques demandes par jour, alors que le même CCS a occupé pendant des décennies une équipe allant jusqu'à 30 personnes? L'arrivée des catalogues de bibliothèque en ligne a été fatale à ce type d'outil, devenu obsolète. L'inquiétude était alors palpable dans l'équipe par rapport à son devenir au sein de la Bibliothèque nationale.

Correspondant à mon arrivée à la tête de ce service, un mémoire d'étudiants de la Haute École de gestion de Genève, département Information documentaire<sup>4</sup>, préconise le lancement d'un service de référence virtuel. Plusieurs collaborateurs ont déjà bien avancé sur ce projet puisque ce service existe déjà sur le site Internet de la BN, dans un état embryonnaire. Pourquoi ne pas le développer et en faire un vrai service pour le public externe de la BN, celle-ci recevant de nombreuses demandes de recherches

de l'étranger et de la Suisse? L'idée est présentée à la direction de la BN, qui ne souhaite pas à ce moment-là se lancer officiellement dans un tel projet, mais elle nous laisse les mains libres.

Après un moment d'incertitude, la question est clairement posée à l'ensemble de l'équipe: souhaitez-vous avancer dans ce projet, même sans un soutien officiel? La réponse arrive assez rapidement, elle est positive, car elle correspond à un besoin de changement, à la prise en main d'un projet, à une vision différente du métier. Et c'est ainsi que le projet *SwissInfoDesk*<sup>5</sup> a pu se développer, être pris en main, et connaître le succès, en Suisse tout d'abord par l'entremise d'un partenariat avec une trentaine d'institutions, puis en Europe, du côté de la France et de l'Allemagne. Une charte d'utilisation et un groupe qualité voient le jour. Chaque membre de l'équipe s'investit rapidement, une répartition quotidienne est mise en place avec suivi ainsi qu'une boîte aux lettres spécifique, des réponses types aux questions posées (devenues ensuite une foire aux questions), une signature du service et enfin un répertoire de signets sur la Suisse. Ainsi, le passage d'un outil bibliothéconomique classique (un catalogue collectif) à un nouvel outil (un service de référence virtuel) a pu s'effectuer sans problèmes réels, avec l'implication de tout un chacun dans la réussite du projet. Les compétences de recherche des membres de l'équipe ont pu être mises en avant et valorisées. *SwissInfoDesk* est devenu par la suite un des projets phares de la Bibliothèque nationale suisse<sup>6</sup>. Ce service est toujours en place, et répond à un certain nombre de besoins.

## Deuxième étude de cas: rénovation de la Bibliothèque des sciences de l'Université de Genève et refonte de l'organisation

Entre 2009 et 2011, je suis engagé comme directeur de la Bibliothèque des sciences de l'Université de Genève<sup>7</sup>. La particularité de cette bibliothèque est qu'elle est composée d'une bibliothèque centrale sur le quai de la rivière de l'Arve et de sept bibliothèques plus petites éclatées dans ou hors Genève<sup>8</sup>, certaines parfois anciennes, leur histoire remontant jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle. Une vingtaine de collaborateurs

1. Ce paragraphe est inspiré de Jean-Philippe Accart & Marie-Pierre Réthy. 2015. *Le métier de documentaliste* (4<sup>e</sup> éd.), 2<sup>e</sup> partie: « Le métier ».

2. Bibliothèque nationale suisse. <[www.nb.admin.ch](http://www.nb.admin.ch)>.

3. Pour en savoir plus sur le Catalogue collectif suisse, voir <[www.jpaccart.ch/les-reseaux/2005-le-catalogue-collectif-suisse-ccs.html](http://www.jpaccart.ch/les-reseaux/2005-le-catalogue-collectif-suisse-ccs.html)>.

4. Haute École de gestion de Genève, Information documentaire. <[www.hesge.ch/heg/formation-base/bachelors-science/information-documentaire](http://www.hesge.ch/heg/formation-base/bachelors-science/information-documentaire)>.

5. SwissInfoDesk. <[www.nb.admin.ch/dienstleistungen/swissinfodesk/index.html?lang=fr](http://www.nb.admin.ch/dienstleistungen/swissinfodesk/index.html?lang=fr)>.

6. Voir Jean-Philippe Accart. 2007. *Le Guichet virtuel sur la Suisse: valoriser les compétences et les ressources*. <[www.jpaccart.ch/les-reseaux/2007-le-guichet-virtuel-sur-la-suisse-valoriser-les-competences-et-les-ressources.html](http://www.jpaccart.ch/les-reseaux/2007-le-guichet-virtuel-sur-la-suisse-valoriser-les-competences-et-les-ressources.html)>.

7. Université de Genève, Bibliothèque Uni Arve. <[www.unige.ch/biblio/sciences/fr/accueil/](http://www.unige.ch/biblio/sciences/fr/accueil/)>.

8. Soit les bibliothèques spécialisées en astronomie, en biologie-chimie-physique, en informatique, en mathématiques, en sciences de l'environnement, en sciences de la Terre et en sciences pharmaceutiques.

composent l'équipe de l'ensemble de ces bibliothèques spécialisées. C'est la première fois qu'un directeur est nommé; il existait auparavant un coordinateur des bibliothèques sous la responsabilité de l'administrateur de la Faculté des sciences et sans pouvoir hiérarchique. Deux projets en parallèle doivent être menés: le premier est la rénovation complète de la bibliothèque centrale (soit un plateau de 1000 m<sup>2</sup> sur trois niveaux), celle-ci datant d'une quarantaine d'années. La fondation privée Schmidheiny<sup>9</sup>, qui finance les projets de l'Université de Genève, est prête à déboursier un million de francs suisses pour cette rénovation, à la condition que la bibliothèque porte le nom des fondateurs et que la durée des travaux n'excède pas une année. Un projet est présenté au conseil de la Fondation, qui est dûment accepté. Un groupe projet est mis en place (composé de l'administrateur de la Faculté des sciences, du chef de chantier, du responsable des bâtiments de l'université, d'un architecte et de trois bibliothécaires) et je suis le chef de projet. C'est cependant le doyen de la Faculté des sciences qui décide en dernier ressort, surtout en cas de litige.

Plusieurs éléments contraignants viennent s'ajouter au projet lui-même: il s'agit notamment d'intégrer deux bibliothèques plus petites à la bibliothèque centrale avec leurs collections (incluant des opérations de désherbage, de recatalogage, d'équipement des documents). Il existe également un soupçon de présence d'amiante dans les murs de la bibliothèque, obligeant à la vider complètement pendant six mois pour l'assainir, tout en trouvant une solution pour maintenir les services aux étudiants et aux enseignants.

L'accord et le soutien de l'équipe sont bien entendu essentiels, dans le suivi du projet de rénovation lui-même, mais également pour trouver des solutions aux difficultés qui se présentent: l'équipe est informée et consultée régulièrement à chaque étape décisive du projet (emplacement des bureaux, des places de travail, de l'accueil, choix du mobilier, des couleurs, etc.) et des solutions sont trouvées pour chaque point litigieux. Même s'il y a eu quelques désaccords, le projet de rénovation a pu être mené à bien dans le temps imparti.

En parallèle à cette rénovation, le besoin de trouver une dynamique d'équipe différente de la précédente se fait nettement sentir. Une organisation hiérarchique n'avait pas tellement de sens, même si le besoin d'un chef d'équipe était bien présent. D'elle-même, l'équipe de la bibliothèque centrale a proposé une organisation autour de cinq piliers d'activités:

- Pilier 1. Les collections
- Pilier 2. Le prêt/le prêt entre bibliothèques/la logistique

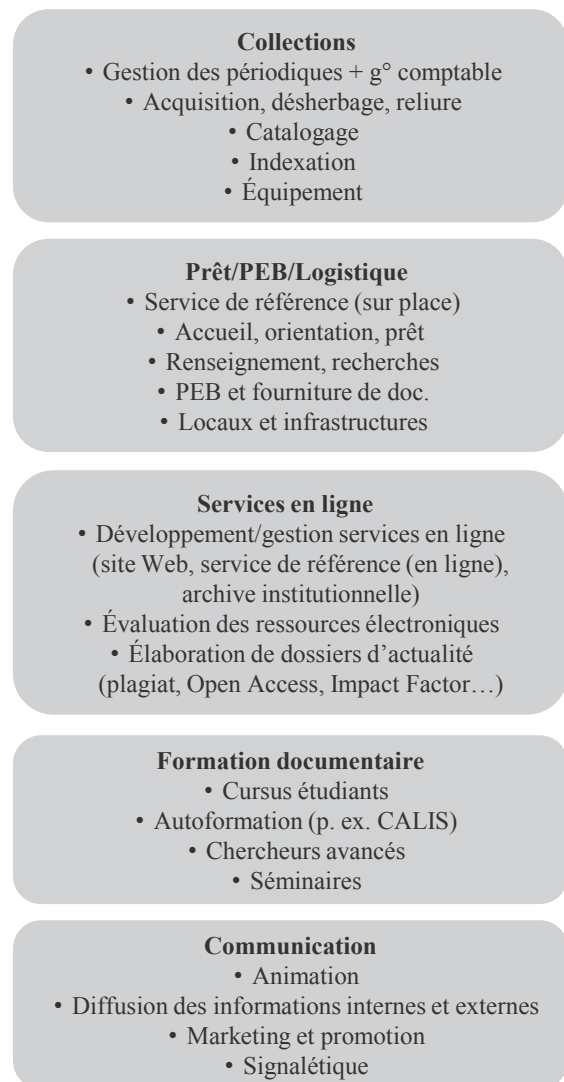
- Pilier 3. Les services en ligne
- Pilier 4. La formation documentaire
- Pilier 5. La communication

Chaque pilier est ensuite décliné en activités spécifiques (Figure 1). Cette organisation est présentée à différentes instances: à la Faculté, puis à la Direction de l'information scientifique, et enfin à l'ensemble des bibliothécaires de l'université, soit 150 professionnels, lors d'une conférence générale sur les projets en cours. Elle est adoptée. L'avantage majeur de cette organisation, qui allie une organisation horizontale avec une organisation transversale, est la possibilité donnée aux collaborateurs de participer à plus ou moins long terme à d'autres activités que leur activité initiale: à la formation des étudiants si nécessaire ou à une action de communication ponctuelle.

FIGURE 1

**Les cinq piliers d'activités de la Bibliothèque de la Faculté des sciences de l'Université de Genève**

**BFS – Les cinq piliers d'activités**



9. Fondation Schmidheiny. <[www.fondation-schmidheiny.ch/](http://www.fondation-schmidheiny.ch/)>.

## Troisième étude de cas : Bibliothèques et Archives de la Ville de Lausanne

En 2011, je suis nommé au service Bibliothèques et Archives de la Ville de Lausanne (BAVL) pour assister la direction dans la définition de la stratégie et de l'organigramme ainsi que dans le lancement d'un certain nombre de projets. BAVL est composée de 70 collaborateurs répartis entre un site central et cinq autres sites dans la ville. Après des années mouvementées à la direction de l'institution, la Ville de Lausanne décide de rassembler deux entités (la bibliothèque municipale et les archives de la ville) sous une seule direction. Cela permet de repartir sur des bases plus saines, mais l'aspect « stratégie » de la nouvelle entité reste à définir. À la demande du directeur de proposer une stratégie, j'ai alors l'idée de reprendre l'organisation établie lors de mon passage à l'Université de Genève, soit les piliers d'activités, qui avaient porté leurs fruits. À la suite d'entretiens individuels menés en tête à tête avec chaque employé (sur une période de trois mois), les besoins émergent : une plus grande souplesse dans l'organisation ; un foisonnement d'idées en vue d'améliorer la bibliothèque et les archives ; l'importance de microprojets, etc.

Les piliers d'activités tels qu'ils sont détaillés plus bas (Figure 2) permettent d'avoir une idée précise de l'ensemble des activités exercées au sein de la nouvelle entité. Le nouvel organigramme s'appuie sur ces activités et chaque employé y trouve sa place<sup>10</sup>.

Afin d'éviter une trop grande hiérarchie, il est alors décidé d'ajouter aux piliers d'activités une base intitulée « Projets transversaux » : cela signifie que la combinaison « activités

et projets » permet à chaque employé de l'institution (magasinier, employé ou cadre) de proposer un projet de quelque ordre qu'il soit (microprojet ou interservices) et de déposer une demande. Quand la proposition est acceptée, un chef de projet est nommé, il désigne un groupe de projet, qui peut être composé de personnes provenant de différents services.

Une formation à la démarche projet a été organisée pour les cadres et la direction.

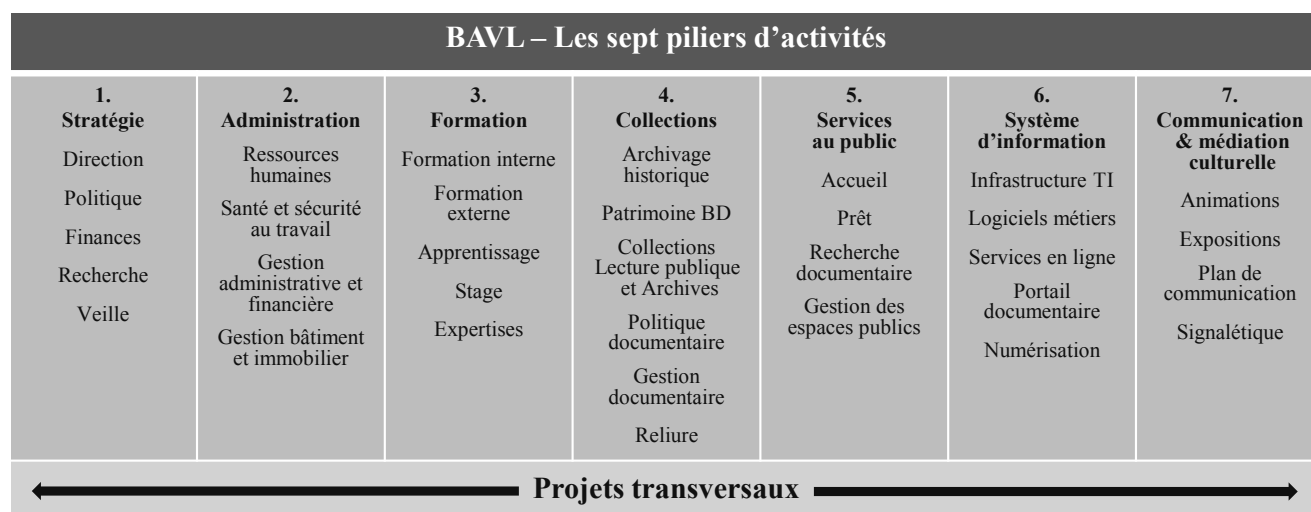
Cette nouvelle démarche globale a ensuite été présentée à l'ensemble des équipes, et une vingtaine de projets de tous ordres ont été déposés en 2012-2013. Parmi ceux-ci, citons : le réaménagement des sections Bandes dessinées et Histoire ; la participation aux festivités du Noël de la ville avec un chalet « bibliothèque » sur la place principale ; la conception de la « Bibliothèque à la piscine » avec la mise à disposition d'ouvrages de poche ; la création de la page Facebook de la bibliothèque, etc.

## Quelques enseignements en matière de management et de leadership

Les expériences et les études de cas montrées ici donnent quelques enseignements possibles en matière de management et de leadership. La *proximité* entre le responsable et son équipe est très importante, voire primordiale<sup>11</sup> : connaître les tâches de chacun, encourager le sens de l'initiative, montrer de la confiance sont des principes essentiels pour réussir. Le responsable joue le plus souvent *un rôle d'encadrement de proximité* qui peut varier selon l'activité prescrite : rôle de conseil, de décision et d'appréciation. Glo-

FIGURE 2

Les sept piliers d'activités et la démarche projet (BAVL 2012)



10. Pour des raisons de confidentialité, l'organigramme ne peut être publié ici.

11. Cette proximité est évidemment plus facile dans des équipes réduites ou de petite taille (une à cinq personnes).

blement, il assigne certains membres de l'équipe à des missions plus particulières et fixe les procédures (roulement par tâches). Il corrige les erreurs et les manquements sans attendre que leur répétition entraîne des habitudes dommageables. *On peut dire qu'il assure la gestion de la production du service grâce à son rôle d'animateur, à ses connaissances techniques et à sa compétence professionnelle.*

Selon Anne-Marie Letondal, dans son livre *L'encadrement de proximité: quels rôles dans les changements d'organisation ?*:

*[L'encadrement] est proche du lieu de production ou de commercialisation, il est auprès des équipes, là où les problèmes quotidiens se posent, là où les tensions se vivent et, enfin, là où il faut trouver des compromis tout en étant capable de prendre de la distance pour traduire, consolider, anticiper et faire évoluer. Mais l'encadrement doit également être proche de sa hiérarchie. Il doit à la fois prendre en compte les besoins des opérateurs pour négocier les moyens nécessaires auprès de la direction, comme il doit traduire les objectifs stratégiques en décisions opérationnelles.* (1997)

La proximité permet une *communication* différente avec les équipes, elle encourage donc la *cohésion*, si tant est que l'équipe soit associée aux projets en cours et, dans le meilleur des cas, informée régulièrement. Laisser une marge de manœuvre et favoriser la prise d'initiatives individuelles découlent d'une telle attitude. C'est le meilleur moyen de

créer la *confiance* si nécessaire entre un responsable et son équipe: elle ne peut être acquise sans ces éléments, qui sont, somme toute, complexes à construire et demandent du temps et de la persévérance.

La communication joue donc un rôle essentiel: des réunions de service régulières, autour d'un ordre du jour, permettent de transmettre les informations nécessaires à la vie du service et de rendre compte des activités diverses comme des incidents. Rapides, préparées à l'avance, efficaces, elles ne doivent pas être confondues avec des réunions de travail sur un projet spécifique. Concertation et participation aux projets sont des valeurs de référence. Elles font l'objet de comptes rendus auxquels il est possible de se référer. Cela relève de la *communication formelle*. La *communication informelle* dans l'équipe se fait au cours de visites à l'extérieur, de rencontres, de repas partagés, de conversations, etc. Elle est au moins aussi importante que la communication formelle.

En conclusion, et en réponse au titre de cet article, à savoir si les bibliothèques sont prêtes au changement, on peut aisément affirmer que les bibliothèques suivent les évolutions induites par la technologie, la mise en place de nouvelles méthodes d'organisation, ou simplement par le développement d'espaces rénovés ou de services innovants. Il y a presque une obligation à évoluer régulièrement, sous peine de devenir obsolète rapidement. L'expérience montre que tôt ou tard, le changement s'impose.

---

## SOURCES CONSULTÉES

- Besner, Jacques. 2002. Une bibliothèque performante où il fait bon travailler: leadership, coaching et gestion des ressources humaines. *Argus* 31 (3): 17-20.
- Bouthillier, France. 2002. La sélection du personnel: petit guide à l'usage des gestionnaires de bibliothèques et de services d'information. *Argus* 31 (3): 12-16.
- Chevalier, Bernard. 2000. *Le documentaliste, manager de son équipe*. Paris: ADBS (collection Sciences de l'information).
- Debrion, Philippe. 2000. La gestion des ressources humaines: quelques indicateurs. *Bulletin des bibliothèques de France* (1): 71-74. <bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-01-0071-005> (consulté le 17 septembre 2016).
- Gauthier, Jean. 2007. Manager: mission possible. In *Manager et développer son service infodoc: guide pratique*, sous la direction de Jean-Philippe Accart. Paris: Archimag, 63-68.
- Guerre, Louise. 2007. Embaucher pour former une équipe au top. In *Manager et développer son service infodoc: guide pratique*, sous la direction de Jean-Philippe Accart. Paris: Archimag, 69-70.
- Le Boterf, Guy. 1994. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Éditions d'organisation.
- Letellier, Laure. 2013. *Management participatif: la coopération au service de la performance*. Paris: Ellipses.
- Letondal, Anne-Marie. 1997. *L'encadrement de proximité: quels rôles dans les changements d'organisation?* Paris: ANACT (collection Outils et méthodes).
- Manager les tensions, manager sous tension. 2014. *Revue française de gestion* 40 (240).
- Minzberg, Henry. 1984. *Le manager au quotidien*. Paris: Éditions d'organisation.
- Miribel, Marielle de (dir.). 2016. *Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership*. Éditions du Cercle de la Librairie (collection Bibliothèques).
- Stoddart, Linda. 2012. Emerging leadership opportunities and new roles for knowledge professionals. *Business Information Review* 29 (4): 215-220.