



68th IFLA Council and General Conference

August 18-24, 2002

Code Number: 122-106-E
Division Number: I
Professional Group: University Libraries
Joint Meeting with: Management and Marketing
Meeting Number: 106
Simultaneous Interpretation: Yes

Quelques outils pour gérer les conflits internes en bibliothèque

Marielle de Miribel

Conservateur en chef à Médiadix
Université Paris X
Paris, France

Dans le cadre de cette session sur l'impact du changement dans les bibliothèques universitaires, cette intervention a pour objectif de proposer la mise en place de nouveaux outils de gestion des conflits internes en bibliothèque. Ces outils permettent de comprendre en quoi l'apparition de conflits personnels au sein d'une équipe peut être ou non le symptôme d'un dysfonctionnement dont la cause peut se situer ailleurs, dans des dysfonctionnements d'ordre culturel ou organisationnel. Pour utiliser une métaphore, quand une personne est malade, on considère généralement que le corps physique de la personne est malade. Mais le corps psychique et existentiel de cette personne n'ont pas de lieu pour exprimer les conflits en dehors du corps physique, dont la maladie peut avoir pour source une cause autre que physique. Par exemple, on dit souvent que la dépression, cause psychique, peut mener à des maladies symptomatiques graves. En ce qui concerne les organisations, mon hypothèse est que le conflit interpersonnel est bien souvent le symptôme d'un dysfonctionnement culturel ou organisationnel, dont le conflit relationnel est l'expression et non la cause. Par exemple, l'adage : « Diviser pour mieux régner » ne peut entraîner que des conflits dans une équipe...

Je me propose donc dans un premier temps de lister quelques outils pour repérer des dysfonctionnements culturels, puis dans un deuxième temps quelques outils pour repérer des dysfonctionnements organisationnels courants en bibliothèque, et enfin, de parler de quelques erreurs interpersonnelles

courantes elles aussi dans les relations en bibliothèque et des moyens d'y remédier. Je m'appuie pour cela sur certains outils de la communication systémique et de la théorie des organisations d'Éric Berne¹.

1. Quelques dysfonctionnements d'ordre culturel

La culture professionnelle est un facteur important de pérennité dans une institution. Éric Berne nomme « Technique » la culture professionnelle et « Étiquette » l'ensemble des règles spéciales spécifiques à un groupe donné qui les respecte pour renforcer son contrat social. L'étiquette de groupe recouvre les règles de bienséance auxquelles les membres se conforment sous peine d'être rejetés². Sans entrer dans la liste des critères sur lesquels les membres d'un groupe professionnel s'appuient pour se faire intégrer au groupe, voici trois critères qui me semblent pertinents : les règles de la proxémique, certains aspects de la culture professionnelle, et les trois missions des bibliothèques dont le choix, implicite ou explicite peut induire de multiples discussions.

1. 1. Les règles de la proxémique

Les règles de la proxémique ont été développées par Edward Twitchell Hall, dans son ouvrage : la dimension cachée. En substance, la proxémique définit que la distance entre les personnes définit le type de relations entre eux, et vice versa, que le type de relations entre les personnes induit une distance particulière et spécifique entre eux. Il distingue quatre distances particulières : la distance intime, la distance personnelle, la distance sociale et la distance publique.

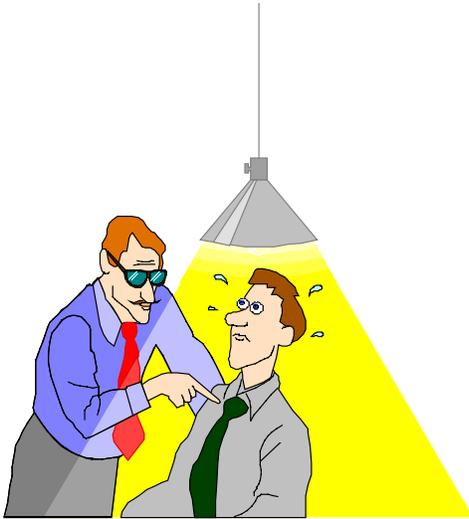
La distance intime

La distance intime marque la relation de personnes entre qui existe des relations de confiance, d'intimité, d'amitié. La distance est très proche, et chacun, dans cette relation, peut partager ses émotions, ses secrets ; il est proche au point de toucher l'autre, sentir son odeur, son parfum, son haleine...

Autant dire que cette relation est assez exceptionnelle dans le monde professionnel, même si des collègues de longue date peuvent devenir au fil du temps des amis. Mais si un collègue, sans plus, s'approche trop près, en distance intime, vient enfreindre cette frontière invisible et pénétrer dans le territoire intime de l'autre, il viole son intimité ; l'autre se sent alors mal à l'aise et agressif, sans souvent savoir pourquoi. C'est un trait de manipulation caractéristique quand un supérieur hiérarchique vient toucher un de ses collaborateurs sans préavis, pour entériner l'impact de son discours.

¹ Eric Berne, *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*, New York, Ballantine Books, 1988, p. 321.

² Bernard Chevalier, *Le documentaliste manager et son équipe*, Paris, ADBS Éditions, 2000, p. 78.



La distance personnelle

Si la distance intime caractérise la relation entre deux amis, la distance personnelle traduit la relation entre deux connaissances. C'est typiquement le type de relation que l'on rencontre entre des collègues d'une même équipe de travail, la distance du bavardage. Sans entrer dans des sujets d'ordre intime, les collègues peuvent échanger sur des sujets sans danger, de l'ordre du passe-temps, comme l'opinion sur le dernier film vu, des idées pour le dîner à préparer pour le soir, etc. Si d'aventure les sujets de conversation deviennent plus impliquants, comme la dernière sottise d'un autre collègue par exemple, ou du chef, on voit alors les têtes se rapprocher insensiblement, et le ton de voix baisser, signe qu'un « secret » est en train de se divulguer.

La distance personnelle est en général de l'ordre du bras tendu entre les personnes. Mais cette distance est éminemment culturelle et variable selon les pays ou même les régions. Un collègue d'Afrique du Nord par exemple, aura tendance à se rapprocher, et même parfois à toucher, alors qu'un anglo-saxon et à plus forte raison un asiatique aura tendance à prendre de la distance. Si deux collègues d'origine ethnique différente se côtoient souvent, ou partagent le même bureau, sans connaître ces règles que l'on applique inconsciemment, ils risquent de rencontrer des difficultés de communication importantes : car l'un peut avoir l'impression d'être rejeté à voir l'autre s'éloigner ainsi imperceptiblement (« qu'est-ce qu'il y a ? je sens mauvais ou quoi ? »), tandis que son collègue se sentira envahi sans l'avoir cherché (« mais qu'est-ce qu'il a à me coller comme ça ? »).

La distance sociale

La distance sociale, qui sépare deux personnes ne se connaissant pas particulièrement mais en relation pour une transaction particulière et momentanée, est caractérisée par un élément physique entre les deux personnes, comme une table, un comptoir, une banque de prêt. Cette distance est utilisée par toute personne qui désire communiquer avec un autre dans une situation sociale où l'échange est non personnel et peut être entendu sans dommage par d'autres personnes. C'est la distance classique en bibliothèque entre le personnel de bibliothèque et les lecteurs, quand le personnel en service public reste derrière son bureau. Dès qu'il se lève et accompagne le lecteur, il passe en distance personnelle et favorise des échanges plus spontanés, en créant plus de lien.

Entre collègues, cette distance est celle du responsable de service qui reçoit un collaborateur dans son bureau, en restant lui-même assis derrière son propre bureau, symbole de sa fonction. S'il veut une

relation moins formelle, il ira s'asseoir avec le collaborateur à une petite table, se plaçant ainsi à un niveau équivalent.



© Lelong : Carmen Cru T3 : la bibliothèque

La distance publique

La distance publique, rapprochée ou lointaine, selon que l'on se trouve à plus ou moins 8 mètres de distance environ, caractérise la relation entre personnes qui ne se connaissent pas du tout. La distance publique rapprochée permet une information publique destinée à être entendue par un ensemble limité de personnes. C'est le cas des réunions d'information du personnel par exemple, ou celle qui sépare le professeur de ses élèves. En fait, dès qu'une personne joue un rôle, dès qu'elle adopte un masque social, elle préfère tenir les autres à distance : le regard ne dévisage plus, l'information est appauvrie, la communication est ramenée au discours rationnel. La relation est moins impliquante, plus contrôlable.

Un dysfonctionnement du type de relations induites par cette distance en bibliothèque, est possible quand, au cours d'une réunion d'information de ce type, sont traités des sujets sensibles, qui ne concernent a priori pas l'ensemble du personnel ; ou encore quand des discussions enflammées, parfois dommageables, signes que l'on est passé à un autre type de réunion, comme une réunion de décision ou de travail, prouvent que l'organisation de l'espace est inadaptée à l'objectif de la réunion.

1. 2. Les cultures professionnelles

Les cultures professionnelles marquent profondément le mode de vie des personnels. Selon la marque du fondateur éponyme de la bibliothèque, ou selon son histoire, ses rituels institués au cours du temps, la façon de vivre et de travailler dans une bibliothèque diffère sensiblement de la manière d'une autre. C'est un des charmes d'ailleurs de la profession, car changer de bibliothèque équivaut souvent à changer de métier.

Les critères de différenciation des cultures sont nombreux et en voici quelques uns à titre d'exemple. Méconnaître ces différences et ne pas s'y conformer est une source très fréquente de conflits. La plupart de ces signes se rattachent à la perception chaque fois personnelle de l'espace privé et de l'espace public.

Bureau ouvert / bureau fermé

Les bureaux des personnels sont-ils porte ouverte ou porte fermée ? Peut-on voir de l'extérieur ce qui se passe dans le bureau ? Est-il facilement accessible et invite-t-il à entrer ou au contraire est-il franchement rébarbatif ? Le mode d'accès signifie-t-il implicitement espace public ou espace privé ? Dans la section jeunesse d'une bibliothèque publique parisienne, l'accès au bureau du personnel se trouve dans le hall d'accueil de l'étage, face aux toilettes, porte ouverte, l'espace aménagé de tables rondes et de d'étagères couvertes de livres en exposition et des documents en accès indirect ; l'ambiance y est plus celle d'un salon du début du siècle, savamment désordonné et incitant à la curiosité que celle d'un bureau de travail interne ; les bibliothécaires qui s'y tiennent de façon non permanente, assurent également la fonction d'accueil et de conseil en même temps que celle de gestionnaire de collections. A contrario, dans une bibliothèque universitaire moderne, l'architecte avait aménagé de subtils points de vue à grand renfort de baies vitrées, permettant de voir sans être vu, que l'on soit posté dans la salle de lecture ou dans un bureau. Les bibliothécaires ont installé tout le long de leurs bureaux, les dissimulant à la vue du profane, des cactus !

Les modes de communication professionnelle

Quel est, dans une bibliothèque donnée, le meilleur moyen d'entrer en communication avec un de ses collègues ? Est-ce l'entretien direct, le téléphone, la messagerie électronique, la note de service, la circulaire, la réunion ? On pourrait penser a priori que l'entretien direct est le moyen le plus direct et le plus efficace. Il n'en est rien, dans de nombreux lieux de travail. J'ai connu un service où il était plus facile et efficace de téléphoner à une collègue située à quatre bureaux de distance, plutôt que d'aller s'asseoir en face d'elle : même pour un entretien programmé, vous passiez toute l'heure initialement prévue à travailler sur un dossier, à la regarder téléphoner et travailler avec d'autres par ce moyen. Dans un autre, il sera plus efficace d'envoyer un message électronique à son supérieur hiérarchique installé à 5 mètres que de toquer à sa porte, car on sera sûr que le message sera lu avec attention, alors que l'on ne sera pas certain d'être écouté, ni même entendu si l'entretien a lieu en face à face.

Savoir se conformer aux us et coutumes communicationnels du lieu où l'on travaille implique une nécessaire adaptation qui n'est pas toujours bien vécue. Car la communication téléphonique par exemple n'implique pas les mêmes relations ni la même implication que l'entretien de face à face et peut handicaper certains collaborateurs plus à l'aise dans un mode de communication que dans un autre.

Les rituels d'intégration des nouveaux collègues

Comment une bibliothèque accueille-t-elle ses nouveaux collègues ? Quels sont les rituels, sont-ils explicites ? Combien faut-il de temps à l'équipe en place pour intégrer les nouveaux dans ses rangs ? Tout dépend du degré de perméabilité de l'équipe déjà en place et des méthodes de travail. J'ai vu par exemple une nouvelle médiathèque, où le critère le plus valorisant pour l'autorité de tutelle, la mairie, était le nombre d'années passées au service de la ville : les anciens, ceux qui avaient été recrutés aux origines, il y a plus de vingt ans, se considéraient et étaient considérés comme des patriciens, et les nouveaux, ceux qui n'avaient que quelques années d'ancienneté de moins étaient les « homo novus » de la bibliothèque. On ne se mélangeait pas, d'une strate de bibliothécaires à une autre, et on ne se parlait pas. Quant aux tout nouveaux, ceux qui venaient d'être recrutés pour l'ouverture de la nouvelle médiathèque, ils n'existaient pour ainsi dire pas puisque personne ne leur expliquait les méthodes de travail ni les tâches à exécuter. Ils étaient là, tout simplement, à disposition.

Une telle manière de faire ne peut qu'engendrer des conflits sans nombre, à base de rancœur, de jalousie, de peur et de conflits de pouvoir.

1. 3. Les valeurs professionnelles

Les valeurs professionnelles sont les valeurs que chaque membre du personnel croit devoir être une priorité pour le fonctionnement du service et les objectifs à atteindre. Cependant, si les objectifs du service ne sont pas clairement notifiés, ce qui est assez peu fréquent dans le monde des bibliothèques, en tout cas en France, chacun peut être amené en toute bonne foi à considérer que les valeurs du métier sont les siennes propres. Or, trois fonctions fondamentales régissent le monde des bibliothèques, la mission culturelle, la mission sociale et la mission institutionnelle. Souvent ces trois missions sont intimement mêlées, mais il se trouve que les finalités de chacune d'elles sont souvent incompatibles entre elles ou contradictoires, ce qui amène les bibliothèques à faire des choix, sinon avoués, du moins implicites. Ces choix, portés par les personnes, peuvent conduire à des conflits de valeurs.

La mission culturelle des bibliothèques

La mission culturelle est la mission la plus traditionnelle des bibliothèques : ce sont les collections qui sont au centre du processus et qui font l'objet de tous les soins des professionnels. Cette mission est fortement valorisée dans les bibliothèques de conservation. Dans cette mission, ou ce pôle, le bibliothécaire est valorisé à ses yeux et aux yeux de ses collègues par son travail sur la gestion des collections. Il se pose en tant qu'expert en bibliothéconomie, en bibliographie et en recherche documentaire.

Il arrive que dans certaines bibliothèques, de conservation notamment, la mission fondamentale de la bibliothèque reste et demeure le respect des collections avant le respect des personnes. Le risque majeur est que la personne ne soit considérée que comme un « domestique » au service des collections et qu'elle ait pour rôle de rester dans l'ombre, modeste et invisible ; elle existe par procuration, à travers la valorisation de son fonds. Pour citer un exemple, il y a longtemps, au temps jadis, du temps où la bibliothèque nationale française se tenait rue de Richelieu, en plein cœur de Paris, le problème majeur était le niveau élevé de pollution. Pour éviter d'endommager les collections au contact de cette pollution, c'étaient les bureaux du personnel qui se trouvaient près des fenêtres, sources de nuisances ; car on considérait que les personnes ne seraient soumises que pendant 40 ans à la pollution, alors que les collections risquaient d'en souffrir de manière plus durable.

La mission sociale

La mission sociale des bibliothèques place les lecteurs, utilisateurs finaux, réels et potentiels au cœur du processus. La bibliothèque devenue médiathèque devient alors un lieu de vie, d'échanges et de confrontation des pratiques culturelles et sociales, un creuset d'innovation et d'expérimentation. La médiathèque est alors conçue comme un lieu de vie, vaste espace lumineux et transparent, invitant l'homme de la rue à satisfaire ses besoins culturels les plus variés. Dans ce contexte idéologique, le bibliothécaire est alors valorisé dans son rôle de médiateur, de « passeur » de livres et de savoirs.

Si l'on confronte ces deux missions fondamentales des bibliothèques, souvent confondues, on voit que de nombreux choix sont révélateurs des priorités de l'établissement : la bibliothèque est-elle ouverte moins de 30 heures par semaine ? On ne peut la qualifier de lieu de vie, titre que peut revendiquer une médiathèque ouverte jusqu'à 23h le soir et le week-end en son entier. En effet, ses heures d'ouverture correspondent-elles aux attentes et aux besoins des publics cibles ou est-ce aux publics à se plier aux

heures d'ouverture ? Les modalités selon lesquelles les services sont proposés reflètent mieux que tout discours les choix opérés par la bibliothèque.



Mais bien souvent, au sein du personnel, la priorité des missions est un sujet de discorde : l'aspect du métier le plus valorisant est-il le rôle de médiateur ou celui de gestionnaire de collections ? Chaque bibliothèque, de fait, a opéré des choix, mais si ceux-ci ne sont pas explicites, ils peuvent donner lieu à des exégèses sans fin.

La mission institutionnelle

Les missions culturelles et sociales des bibliothèques ont fait l'objet de nombreux travaux de recherche de la part des sociologues et de ce fait sont connues et analysées. Il n'en est pas de même de la mission institutionnelle, troisième dimension omniprésente mais peu reconnue. Pourtant, les personnels de bibliothèque, formés à la gestion administrative, en sont imprégnés sans y attacher autrement d'importance, comme Monsieur Jourdain, le Bourgeois Gentilhomme de Molière qui faisait de la prose sans le savoir. Les bibliothèques sont des services publics, à gestion administrative, des services soumis à la lourdeur et à la pesanteur de la gestion publique. Dans ce cadre de référence, le lecteur est un usager, comme l'est l'utilisateur des transports en commun, soumis à un règlement administratif sans nuance. Dans ce cadre de référence, la qualité majeure du bibliothécaire est celle d'un bon gestionnaire.

Les instances législatives ont depuis plusieurs années introduit l'aspect politique dans la gestion des services publics, et le bibliothécaire est invité à traduire par son offre de service les directives politiques de son autorité de tutelle, la collectivité territoriale ou l'université. De ce fait, le bibliothécaire sera reconnu comme professionnel de valeur grâce à ses talents de diplomate et de négociateur.

³ Ill. de Brunor, in La Gazette des Communes, n° 17/ 1643 du 29 avril 2002, rubrique : « Jours ouvrables » : *Bourreaux des temps !*, p. 226.

Entre le pôle culturel, qui met l'accent sur la cohérence des collections, le pôle social, qui place le lecteur et ses besoins au centre du dispositif, et le pôle institutionnel, qui recadre la bibliothèque dans un contexte administratif et politique, les occasions d'incohérence sont assez fréquentes, et ce d'autant plus en l'absence de ligne directrice et d'objectifs clairs. De telles incohérences, repérables dans l'incongruence qu'il peut y avoir entre le discours et l'aménagement de l'espace par exemple, peuvent alimenter de nombreux débats au cours de la pause café ou des réunions du personnel, suscitant des conflits de valeurs importants.

2. Quelques dysfonctionnements d'ordre organisationnel

À côté des possibilités fort riches de dysfonctionnements de nature culturelle, on peut également repérer au sein même de l'organisation des dysfonctionnements qui génèrent là aussi des possibilités de conflits variées. Certains points, assez importants et significatifs, concernent la nature et les modalités du contrat professionnel, la gestion des frontières au sein de l'organisation et les questions relatives au leadership.

2. 1. Le contrat professionnel

Il arrive que dans une organisation comme les bibliothèques, les rôles et les fonctions de chacun soient flous d'une manière générale et flous par rapport aux fonctions des autres. Les limites de territoire de chacun sont floues, ce qui provoque inévitablement des recouvrements de territoire, sources de conflits interpersonnels. On a déjà vu par exemple deux personnes se voir confier chacune, par négligence, méfiance ou perversité, le traitement d'un même dossier, chacune séparément et à des moments différents, et l'une ignorant que l'autre avait la même mission. Inévitablement, quand l'une des deux voit, par hasard, l'autre travailler sur les mêmes éléments qu'elle, elle se sent trahie et dépossédée, ne sachant vraiment par qui ni pourquoi, et se prend de haine pour sa rivale qui n'en peut mais. On peut cependant tout à fait faire travailler deux équipes sur un même projet, et cela avec profit, car l'émulation peut inciter à la créativité et à la recherche plus large de solutions constructives, à la condition que les objectifs et les modalités soient clairement annoncés dans le contrat initial.

Il est donc nécessaire que le responsable exerce une vigilance particulière pour limiter au maximum les possibilités de jeux de pouvoir. Il y parviendra en définissant de façon précise les fonctions et missions de chaque personne. Il fixera avec chacune d'entre elles, ses objectifs et les moyens dont elle a besoin pour les atteindre en fonction de ceux de son équipe.

Le profil de poste et la fiche de fonction

Dans un profil de poste, il est donc prudent de définir : qui fait quoi, par rapport et en relation avec qui, avec des relations de quelle nature, et quoi sera évalué par qui. Voici deux manières de définir le profil de poste, soit par la fiche de fonction, soit par la définition du poste.

Une fiche de fonction par type de poste permet d'éclaircir les idées de l'ensemble de l'équipe sur la répartition des rôles de chacun. Une fois l'intitulé clairement posé, il se divise en trois rubriques : l'environnement professionnel, le poste et les qualités requises. L'environnement professionnel permet de clarifier le nom de l'institution et ses missions et le nom du service et ses missions. Dans ce cadre, la définition du poste précise la position dans l'organigramme, la mission du poste, l'encadrement et les activités propres du poste. Pour ce qui est des qualités requises, on peut les séparer en connaissances, à

tout ce qui touche au savoir, en capacités, définissant le savoir-faire technique et en qualités permettant de dégager le savoir-être et les qualités comportementales requises.

La définition de poste se décline en 8 rubriques : le titre du poste ou de la fonction, les missions, la place du poste dans l'organigramme, l'historique du poste ou de la fonction, le travail effectué (activités, tâches, actions), les relations entretenues à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme, les modalités et critères d'évaluation des activités, et enfin les responsabilités du titulaire du poste vis-à-vis des personnes, du matériel et de la sécurité.

L'organigramme

Il y a plusieurs sortes d'organigrammes, mais un organigramme fonctionnel permet de repérer le niveau de responsabilités de chacun. Souvent le statut n'est pas lié à la fonction, ce qui peut amener de la confusion. Par ailleurs, il peut arriver que la responsabilité d'un poste soit fragmentée : à titre d'exemple, on peut voir un responsable de service qui est chargé de la responsabilité des acquisitions et de la gestion de son fonds, mais qui est déchargé de la gestion du personnel qui lui est rattaché : cet état de fait pose de graves problèmes relationnels, car cela amène de la confusion dans les rôles.

Cette confusion peut se retrouver dans l'interaction entre les services traditionnels, avec une organisation hiérarchique et des services transversaux avec un personnel « emprunté » aux autres services. Un bon moyen de clarifier les sources de conflit potentielles est de dessiner simplement l'organigramme.

2. 2. La gestion des frontières

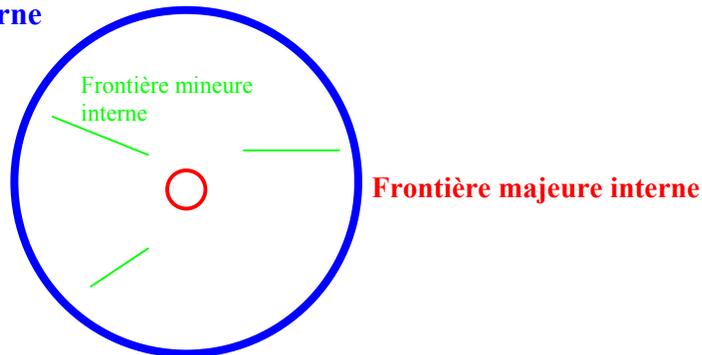
Dans toute organisation, il y a un monde ou un espace intérieur et un monde ou un espace extérieur. La notion de frontière permet de poser la question : « qui est dedans, qui est dehors ? » « Qui porte la responsabilité de la frontière ? ». Ce sont les personnes à l'intérieur de la structure qui la portent, ce qui explique qu'il y ait des frontières plus ou moins fragiles. La gestion des frontières permet de diagnostiquer des dysfonctionnements organisationnels et d'y remédier.

Le niveau logique

Le niveau logique est le niveau de la structure sur lequel on travaille pour analyser les interactions. Il est important d'être clair dans le niveau logique considéré, et de ne pas mélanger les niveaux, sous peine de confusion. À titre d'exemple, je travaille dans une structure professionnelle, Médiadix, qui a, schématiquement, pour mission au niveau régional et en formation à distance, la formation continue des personnels de bibliothèque et la préparation de ces personnels aux concours professionnels d'État. Cette structure est située au sein d'un pôle universitaire, fonctionnel et non statutaire, service de l'université. Elle a des relations contractuelles avec une tutelle ministérielle et une tutelle déconcentrée d'un autre ministère⁴. Il est important, quand on étudie les interactions professionnelles, de savoir si l'on se situe au niveau de l'organisation professionnelle, Médiadix, ou au niveau du Pôle universitaire, qui englobe un IUT, un IUP et un DEUST audiovisuel, avec une bibliothèque commune gérée par Médiadix, ou au niveau des relations hiérarchiques avec l'autorité de tutelle.

⁴ La DRAC : Direction régionale de l'action culturelle.

Frontière majeure externe



La frontière majeure externe

Le niveau logique sur lequel on travaille étant précisé, la frontière majeure externe permet de définir ce qui est à l'intérieur de ce qui est à l'extérieur du niveau organisationnel considéré. Elle permet de différencier ceux qui appartiennent à une structure et ceux qui n'y appartiennent pas. C'est une frontière invisible mais réelle, et nécessaire, car elle a une fonction de limite et de sécurité. Pour reprendre l'exemple de Médiadix, à l'intérieur il y a l'équipe de gens qui travaillent pour cette structure et y sont officiellement affectés, sont payés par elle ou pour elle. Au dehors, il y a les partenaires du pôle, l'université, les autorités de tutelle, les bibliothèques, les associations professionnelles, etc.

Sur cette frontière, les gens vont faire pression sur l'organisme pour en obtenir des services : ici des prestations sous forme de formation, de préparation aux concours, de conseils, de documentation...

Il y a différents types de pressions, de nature différente, chaque partenaire voulant être servi en priorité. Pour éviter d'être submergé, l'organisation doit répondre en terme de cohérence, avoir un discours clair, un langage unique, et présenter à l'extérieur un front uni. Pour maintenir la frontière en équilibre, dans la stabilité, il faut contrebalancer les pressions et les réponses à donner à ces pressions. Si la frontière présente des failles, les pressions externes vont accentuer ces failles et en tirer profit, au détriment de l'équilibre de la structure.

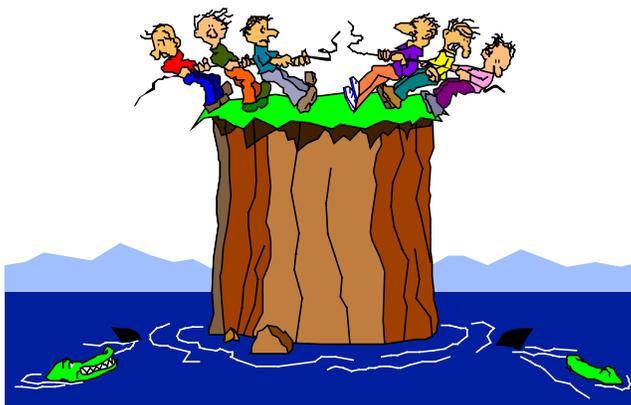
La frontière majeure interne

La frontière majeure interne est la frontière qui sépare le leadership du membership. Dans tout groupe professionnel, il y a une frontière qui différencie ceux qui dirigent le groupe, prennent les initiatives qui influencent le groupe, de ceux qui suivent, qui s'opposent, qui accomplissent des tâches.

À l'intérieur de l'organisation, le personnel fait pression sur cette frontière pour obtenir des avantages : prendre la place du chef, obtenir des avantages, faire passer ses idées, etc. Cette pression s'exerce en terme d'agitation, et la réponse adéquate du chef est la sécurité. Son rôle est de donner le sens de l'organisation, de fixer les règles, d'apaiser les inquiétudes en terme de finalité, d'objectifs et de priorités. Si la réponse donnée par le chef ne donne pas de sécurité, l'agitation du personnel s'accroît.

La frontière mineure interne

la frontière mineure interne est celle qui différencie les différentes catégories de membres : ce peut être les différents services, comme à Médiadix les secrétariats, la bibliothèque et l'équipe des gestionnaires de



formations et formateurs. Entre les différentes catégories de membres, il peut y avoir des tensions, nées de conflits d'intérêts, de culture d'entreprise, ou de méthodes de travail, comme cela peut se produire dans une bibliothèque entre les différentes sections. On l'appelle frontière mineure car elle ne concerne pas le leadership, sinon que, à un moment donné, le leader peut être amené à intervenir pour réguler les tensions. Les tensions se régulent soit entre les groupes concernés, soit, si le problème est plus important, par l'intervention régaliennne du chef. La régulation relationnelle se fait souvent au cours des réunions ou de la pause café, ce qui est dommageable, car cela pollue des instances ou des moments qui ne sont pas faits pour ça. Il est préférable d'instituer des réunions de régulation, où il est dit clairement que l'on va traiter le problème, dans son processus et non plu dans le contenu.

Quand une équipe va mal, compte tenu des rôles de cohérence, de sécurité et de régulation qui sont dévolus au chef, il est plus efficace d'analyser et de traiter d'abord le fonctionnement des rôles affectés au sommet de la pyramide hiérarchique, plutôt que de traiter des dysfonctionnements sur la frontière mineure interne.

2. 3. Le leadership

Pour Éric Berne, il n'y a pas un seul rôle de responsable, mais trois rôles différents, qui peuvent être tenus par la même personne ou par trois personnes différentes. Il y a le leader responsable, le leader effectif et le leader psychologique.

Le leader responsable

Le leader responsable a pour fonction de donner du sens à l'organisation. C'est la personne qui est nommée pour mener à bien l'objectif institutionnel. Il est nommé, désigné par son autorité de tutelle ou les instances hiérarchiques adéquates. D'une manière générale, on connaît sa zone de délégation. C'est à lui que revient la mission de faire tourner l'institution, de fixer les règles, les objectifs, les priorités, les modes d'évaluation et de sanctionner les manquements aux règles.

Le leader responsable doit avoir, pour pouvoir faire correctement son travail, le titre et les attributs, la reconnaissance institutionnelle correspondant à sa fonction. S'il assume les missions de ce rôle sans en avoir le statut, comme le font souvent des responsables par intérim, cette situation bancaire est source de conflits car il n'est pas reconnu de manière institutionnelle.



Le leader effectif

Le leader effectif est la personne qui a la compétence du métier, celle vers qui on se tourne quand il y a des difficultés et de qui on écoute les conseils. C'est la personne de référence sur le plan professionnel. Il peut y avoir plusieurs experts de ce type dans une organisation comme les bibliothèques : l'expert en catalogage, l'expert en indexation, l'expert en gestion des relations avec les publics, l'expert dans un domaine bibliographique particulier, etc. C'est lui qui donne la méthode, la manière de procéder. Certains pensent que le vrai leader est le leader effectif, sorte d'éminence grise, sans l'aval de qui les choses restent en suspens. Contrairement au leader responsable, celui-ci n'est pas nommé, mais coopté, choisi par les autres. On ne peut s'instituer soi-même leader effectif.

Le leader psychologique

C'est la personne vers qui on se tourne quand la structure est remise en question et dont on écoute les avis. On va lui demander conseil quand les membres d'une structure ont un besoin d'arbitrage, ou que quelqu'un a besoin de réfléchir sur son évolution de carrière par exemple. Il a pour fonction de donner de la sécurité. Comme le leader effectif, il est coopté par les autres, et n'est pas forcément à un poste de responsabilité. Ce peut être une secrétaire, un ancien chef de service, un consultant externe... C'est un rôle qu'il lui faut accepter de jouer car il est contraignant, mais c'est aussi la reconnaissance de la place qu'il occupe dans l'entreprise.

Si les rôles de leader sont assumés par des personnes différentes, il est important, pour la bonne marche de l'organisation, qu'ils se reconnaissent entre eux. Dans le cas contraire, on peut assister à des luttes de pouvoir. Mais plus un responsable cumule de fonctions, plus il a de pouvoir. Cependant, si un responsable cumule les trois fonctions, cela risque de provoquer de la fragilité au niveau de la transmission du mandat, quand il s'en va et qu'un autre est nommé sur son poste, car il concentre beaucoup de cartes dans sa main.

Pour qu'un groupe de personnes devienne une équipe, il faut que trois conditions soient réunies : il faut qu'il y ait un objectif commun, un chef et des règles communes. Beaucoup de dysfonctionnements organisationnels sont dus à une faiblesse au niveau de ces trois exigences.

⁵ Brunor : Ill. pour la rubrique : « Jours ouvrables » : Same players shoot again, in La gazette des Communes, n°11/1589, du 19 mars 2001, p. 170.

3. Quelques dysfonctionnements d'ordre relationnel

Comme on l'a vu supra, les compétences d'un « bon » responsable sont multiples. Être bon gestionnaire, bon professionnel, bon communicant... Pour améliorer les qualités de communication du leader et de ses collaborateurs, dot les manques sont aussi à l'origine de nombreux conflits, voici quelques outils de communication empruntés à la théorie de Berne.

3. 1. La structuration du temps

La structuration du temps est la manière de structurer le temps dans la relation à l'autre, quand on se trouve en présence d'autres personnes. C'est la manière d'être en relation à l'autre. Éric Berne distingue cinq manières de structurer son temps : le retrait, le rituel, le passe-temps, l'activité, le jeu psychologique et enfin la confiance ou relation d'intimité. Dans chacune des occasions où l'on est en contact avec d'autres personnes, il est possible de se placer à l'un de ces niveaux, avec des conséquences différentes pour la relation dans chaque cas.

Le retrait

Une personne dans le retrait, « dans la lune », est plongée en elle-même et s'est coupée de la relation : dans une réunion un peu longue par exemple, le phénomène est assez fréquent : elle peut penser à un dossier à terminer, à ce qu'elle a envie de manger au prochain repas, aux courses à faire, à ce qu'elle brûle de dire devant tout le monde et qu'elle n'ose pas dire, etc. Il est difficile de travailler en collaboration avec une personne souvent réfugiée dans le retrait, car elle est inaccessible, ce qui génère de la part de ses collègues de l'agacement qui peut dégénérer en exaspération, car on se sent impuissant. Une bibliothèque où le personnel est souvent dans le retrait est une manifestation d'hostilité, ou de graves problèmes organisationnels. Il n'y a pas de lien entre les personnes.

Le rituel

Le rituel est la manière dont les gens se saluent pour se dire bonjour et se souhaiter la bienvenue. Il y a des bibliothèques où l'on se salue chaleureusement le matin, preuve de convivialité, et d'autres où chacun va s'enfermer dans son bureau. Les rituels sont éminemment culturels et variables selon la culture et le degré de familiarité entre les personnes. J'ai connu le directeur d'une petite bibliothèque de quartier qui du matin au soir était assis dans son bureau et qui communiquait avec son équipe de 12 personnes par note de service. Il a été aimablement invité à demander sa mutation au bout d'un an. Un autre qui, tous les matins, entrait dans chaque bureau pour serrer la main et demander de façon mécanique : « Bonjour, comment ça va ? ». Toute relation stéréotypée et non authentique induit l'inverse de l'effet désiré.

Le passe-temps

Dans le passe-temps, les gens parlent de ce qui les intéresse en dehors du service : d'une manière un peu simpliste, on peut dire que les hommes parlent de football ou d'un autre sport national, tandis que les femmes sont plutôt versées dans les recettes de cuisine, les soldes, l'éducation des enfants et la façon de s'habiller. Dans le passe-temps, les conversations sont d'ordre général, et tout le monde peut y participer de manière informelle : on parle de cinéma, de voyages, de vacances, d'histoires familiales, de tout sauf du travail. Cette manière de structurer le temps est utile et nécessaire dans le monde professionnel, si l'on n'en abuse pas, car elle permet de créer du lien entre les personnes, sans risque particulier.

L'activité

Là enfin, il est question d'efficacité. On peut dire que les gens sont dans l'activité quand ils sont tous concentrés sur leur tâche, avec un objectif commun. L'activité est le niveau de structuration du temps pour lequel on considère généralement que les gens sont payés. Mais les personnes sont des êtres humains, c'est-à-dire avant tout des êtres sociaux qui ont besoin d'échanger des marques de reconnaissance avec d'autres personnes pour se sentir exister. Les recherches en ergonomie montrent que pour avoir une bonne productivité, une personne doit, dans la mesure du possible, faire une pause de dix minutes⁶. Tout est une question de proportion.

Le jeu psychologique

Le jeu psychologique est une activité sociale fort répandue, dans tous les domaines de la vie (sociale, privée, professionnelle), dans laquelle chacun recherche de manière inconsciente des signes de reconnaissance, en les « extorquant » aux autres, et pour confirmer son cadre de référence. Un jeu est une série de propos échangés entre deux ou plusieurs personnes : ces phrases ont un double sens, elles sont répétitives et stéréotypées. Elles entraînent les joueurs inconsciemment dans un système semblable à une pièce de théâtre où chacun peut entrer par un des rôles de Victime, de Sauveur ou de Persécuteur. À la fin du jeu, constituée par un coup de théâtre, chacun de rôles a permuté et la distribution ne comprend plus que les rôles de Persécuteur et de Victime.

Dès qu'une organisation est malade, chacun passe beaucoup plus de temps dans le processus, c'est-à-dire dans les jeux, que dans l'activité. On rencontre alors les gens par groupe dans les couloirs, qui parlent, qui parlent, exprimant ainsi leurs malaises, mais de façon non opérationnelle, car ces échanges sont inadaptés et inefficaces en terme de résolution de problème : les choses ne sont dites ni à la bonne personne, ni au bon moment, ni de manière adéquate. Parler soulage, certes, mais le problème reste entier, non résolu.

La confiance ou la relation d'intimité

Dans la confiance, les relations sont saines et non empreintes de motivations cachées. Les problèmes quand il y en a, sont traités de manière efficace, et en voie de résolution, car ils sont traités devant la bonne personne, au bon moment et exprimés de la façon adéquate. Par exemple, des conflits d'ordre relationnels sont discutés uniquement entre les personnes concernées, à huis clos et sans témoins, dans un esprit de collaboration et non de désir de revanche sur l'autre.

Plus on avance dans le niveau de structuration du temps, plus on prend de risque dans la relation à l'autre, et plus on obtient de signes de reconnaissance. Mais de fait, plus on avance dans le niveau de structuration du temps, plus on est efficace dans le travail, à condition d'éviter de passer trop de temps à la mise en place de jeux psychologiques qui, s'ils cimentent un groupe, génèrent cependant une ambiance délétère. Des dysfonctionnements peuvent survenir quand le niveau de structuration du temps n'est pas adapté à la situation. Vouloir éviter que les collaborateurs ne consacrent trop de temps aux passe-temps, dans lesquels la productivité est réduite, par exemple, et vouloir passer trop rapidement et exclusivement à l'activité peut induire les collaborateurs dans des jeux psychologiques qui offrent toujours en finale des bénéfices négatifs pour chacun des joueurs.

Un manager intéressé par cet outil peut évaluer combien les membres de son équipe passent de temps dans chacun de niveaux de structuration du temps, et mesurer ainsi le niveau d'implication, d'efficacité et de lien de son équipe. Ce niveau est extrêmement variable en fonction de l'histoire et de la culture de l'institution ainsi que de la durée du séjour des collaborateurs.

⁶ Lothar J. Seiwert, Du temps pour l'essentiel, Paris, Ed. d'organisation, 1991, p. 171.

3. 2. Les positions de vie

Les positions de vie sont une manière de structurer la relation à l'autre et de définir d'éventuels jeux de pouvoir : qui suis-je face à toi ? Deux paramètres entrent en ligne de compte : est-ce que je considère que j'ai de la valeur face à toi ? ce qui induit deux réponses possibles : oui ou non. Et le deuxième paramètre : est-ce que je considère que tu as de la valeur face à moi ? avec deux réponses possibles : oui ou non. Ces deux axes permettent de dégager quatre positions de vie :

J'ai de la valeur et toi tu n'en n'as pas (Position +/-)

Dans ce cas de figure, se penser supérieur à l'autre permet implicitement de lui manquer de respect. Cela peut se traduire par des reproches teintés d'agressivité ou d'exaspération, des jugements de valeur négatifs ou de la dévalorisation. Si, face à un de vos collaborateurs qui a commis une erreur, vous vous écriez, sous l'empire de la colère : « Mon Dieu, est-ce possible d'être aussi nul ! », sans aucune hésitation, vous vous trouvez en position +/- . Cette position n'est en rien efficace pour résoudre un problème, car elle génère chez la personne que vous considérez (momentanément) comme sans valeur, de la colère et de la rancune, ce qui n'incite pas à l'acceptation de ses erreurs ni à la coopération. Dans cette position, il y a un vainqueur et un vaincu, lequel vaincu cherchera un jour ou l'autre à prendre sa revanche.

Je n'ai pas de valeur mais toi tu en as (Position -/+)

De la même manière, la position contraire n'incite pas non plus à la coopération ; si vous vous humiliez publiquement à cause de cette erreur, et que cette fois-ci c'est vous qui l'avez commise, en vous considérant plus bas que terre, vous incitez votre interlocuteur à en rajouter et à ne pas vous respecter : « Oui, vraiment, », sera-t-il incité à penser à cause de votre attitude trop humble, « heureusement que je suis là pour réparer tes ..., tu n'es vraiment bon à rien ! ». Si vous vous maintenez dans cette position, vous incitez l'autre à prendre en charge vos problèmes, ce qui ne vous aide en rien à les résoudre la prochaine fois que le problème se présentera.

Nous n'avons de valeur ni l'un ni l'autre (Position -/-)

Dans cette position, chacun baisse les bras de découragement, et nul ne voit poindre de solution à l'horizon. Pour pouvoir envisager une solution au problème ou au conflit, il est nécessaire de faire émerger dans un premier temps de l'énergie positive, que ce soit chez l'un ou chez l'autre.

Nous avons de la valeur l'un et l'autre (Position +/+)

Voici la position où personne n'est perdant, où personne n'a à perdre la face devant l'autre ni à se sentir lésé. Dans cette position de vie où l'on considère à juste titre que l'un et l'autre ont de la valeur, il est possible de raisonner ensemble, de discuter et de choisir parmi les solutions envisagées, celle qui est la plus adéquate compte tenu de la situation. Cette position de vie, ce regard sur les autres et sur soi implique le respect mutuel, la considération et l'estime. C'est dans cette position de vie que peut s'établir la relation de confiance et d'intimité et que l'on peut adresser à l'autre des signes de reconnaissance conditionnels positifs ou négatifs. Si les signes de reconnaissance positifs augmentent la motivation et la confiance en soi, les signes de reconnaissance négatifs permettent à l'autre de corriger ses erreurs et de progresser sans se sentir fautif, dévalorisé ou humilié. C'est à partir de cette position de vie que l'on peut espérer résoudre les conflits de toute nature.

3. 3. Les signes de reconnaissance ou strokes

Qu'est-ce qu'un signe de reconnaissance ? Selon Éric Berne, c'est tout d'abord la manifestation verbale ou non verbale que l'on a conscience de la présence de l'autre, que l'on prend acte de cette présence. De fait, la pire insulte que l'on puisse faire à quelqu'un est de se comporter comme s'il n'était pas là, d'ignorer sa présence, ce qui génère quasi automatiquement chez l'autre révolte et hostilité.

Les signes de reconnaissance verbaux et non verbaux

Le signe de reconnaissance peut être verbal et non verbal, donc ce peut être un sourire, un regard, un geste d'ouverture, une parole de bienvenue, le souci que l'on prend de l'autre et de ce qui le concerne. Donner un signe de reconnaissance à quelqu'un implique de se centrer sur lui et non sur soi, dans une vision positive et respectueuse de soi-même et de l'autre.

Les signes de reconnaissance positifs et négatifs

Dans cet esprit de coopération, les signes de reconnaissance sont avant tout un cadeau que l'on fait à l'autre. Ils sont positifs ou négatifs du point de l'autre, à savoir s'il les ressent comme agréables ou désagréables. Vous pouvez vous interroger : « Pourquoi donner à l'autre un cadeau qui lui soit désagréable ? ». un cadeau agréable, on le voit bien, ce peut être un compliment qui fait plaisir, une marque de sympathie, etc. Mais un cadeau désagréable ? Une critique peut être un cadeau ; à condition qu'elle soit constructive et qu'elle permette à l'autre de progresser. Un signe de reconnaissance négatif n'a donc rien à voir avec la dévalorisation, sous quelque forme que ce soit.

Bien souvent, dans le monde professionnel, il est considéré comme implicite et normal de bien faire son travail ; ce qui fait que les collaborateurs reçoivent rarement des compliments pour la qualité du travail bien fait. En revanche, dès que quelque chose ne va pas, ils en reçoivent aussitôt la critique. À la longue, ces procédés démotivent les personnes et les rendent amers et méfiants. Un lieu de travail où les mérites de chacun sont loués sans démagogie ni fausse jovialité, mais avec sincérité et réelle implication décuplent le plaisir et la qualité de l'ambiance de travail.

Les signes de reconnaissance conditionnels et inconditionnels

Les signes de reconnaissance sont dit conditionnels quand ils ont trait à la fonction de la personne, à ce qu'elle fait, ses tâches ; ils sont appelés inconditionnels quand ils ont trait à la personne elle-même, à son caractère ou sa personnalité ; Dans le monde du travail, il est plus sage de s'en tenir à des signes de reconnaissance conditionnels, positifs ou négatifs, à moins que les deux interlocuteurs n'aient noué des liens d'intimité.

Il est important d'insister sur l'aspect conditionnel des signes de reconnaissance dans le monde professionnel, qui n'engagent pas, ni ne remettent en cause la personne elle-même mais ce qu'elle fait. Car bien souvent, en cas de critique, le collaborateur se sent fautif et rejeté dans sa personne, alors que la critique réelle portait sur des actions à améliorer.

Un bon manager, soucieux de son équipe, peut donc restaurer une confiance entamée en s'abstenant de toute dévalorisation et en travaillant sur la qualité des signes de reconnaissance qu'il diffuse autour de lui. Un signe de reconnaissance, pour être authentique et avoir une chance d'être entendu, doit être dosé, personnalisé, adapté à la situation et sincère.

Ainsi donc, même si les conflits sont d'ordre culturel ou organisationnel, à résonance relationnelle, le soin apporté par le manager à la qualité des relations interpersonnelles et celui apporté à l'instauration et

au maintien d'un lien de confiance peuvent faciliter l'émergence et l'expression de la vraie nature des problèmes à traiter.

Merci de votre attention.