

COMMENT VOULONS-NOUS TRAVAILLER DEMAIN ?

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



Volume 63, n° 1 | JANVIER – MARS 2017

DOCUMENTATION **ET** BIBLIOTHÈQUES

Volume 63, n° 1
JANVIER – MARS 2017

Documentation et bibliothèques
2065, rue Parthenais, bureau 387
Montréal (Québec) H2K 3T1
Téléphone : 514 281-5012
Télécopieur : 514 281-8219

Abonnement

www.asted.org
info@asted.org

Direction

Réjean Savard

Coordination à la rédaction

Vanessa Allnutt

Comité de rédaction

Jean-Philippe Accart · Gaston Bernier
Denis Boisvert · Bernard Dione · Dominique
Gazo · Alex Guindon · Dominique Lahary
Patrice Landry · Élisabeth Lavigne · Sabine Mas
Heather Lea Moulaison · Marie-Joëlle
Poitras Pariseau

Graphisme

Marquis Interscript

Crédit photo (couverture)

Bernard Fougères, BAnQ

Révision et correction d'épreuves

Vanessa Allnutt

Traduction des résumés

Edward Collister

Publicité

Lionel Villalonga
lvillalonga@asted.org

Production

ASTED
En partenariat avec
AIFBD

Impression

Marquis Imprimeur

Les articles de *Documentation et bibliothèques* sont accessibles en version numérique sur Érudit (documentation.erudit.org).

Ils sont répertoriés dans les bases de données FRANCIS de l'Institut de l'information scientifique et technique (INIST), Canadian Periodical Index – Index de périodiques canadiens, Library and Information Science Abstracts (LISA), Library Literature & Information Science, Repère. Les articles plus récents sont aussi référencés dans Google Scholar, Primo Central, Summon, WorldCat, JournalTOCs et EBSCO.

Nous reconnaissons l'appui du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide aux publications pour nos dépenses d'envoi postal.

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales
du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada

érudit
Canada

ISSN-0315-2340 | Envoi de Poste-Publications n° 40005041
Canada : **25,00 \$**, Étranger : **30,00 \$ CAN**



DOCUMENTATION BIBLIOTHÈQUES

SOMMAIRE

Éditorial	4
Réjean SAVARD	
Le début d'une belle amitié: perspectives de Bibliothèque et Archives Canada	5
Guy BERTHIAUME	
Former les leaders de demain en bibliothèques: l'expérience de LIBER	13
Julien ROCHE	
Perceptions et attitudes des professionnels des bibliothèques publiques face aux approches d'amélioration continue	21
Stéphane LABBÉ, Pascal FORGET et Jason LUCKERHOFF	
Ressources humaines: du mode hiérarchique au mode transversal et participatif, les bibliothèques sont-elles prêtes au changement? Expériences et études de cas en Suisse	32
Jean-Philippe ACCART	
La situation des emplois de bibliothécaire à temps partiel aux États-Unis: prélude à une crise?	37
Zara T. WILKINSON	
Choisir le bonheur et promouvoir le bien-être et la productivité en bibliothèques	42
Éthel GAMACHE	
La prochaine génération d'employés: une étude des facteurs influant la décision des étudiants de sexe masculin de 18 à 30 ans de devenir bibliothécaires professionnels aux États-Unis	48
Heidi BLACKBURN	
Comment démotiver un bibliothécaire passionné?	61
Marielle DE MIRIBEL	
Épilogue	66
Michel GORIN	
Présentation des auteurs	68

COMMENT VOULONS-NOUS TRAVAILLER DEMAIN ?

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

Réjean SAVARD

Président de l'ASTED
Directeur de *Documentation et bibliothèques*
rejean.savard@umontreal.ca

L'environnement des bibliothèques est actuellement déterminé par de nombreux défis en raison de profonds changements entraînés par une variété de facteurs, y compris les développements technologiques, économiques, sociopolitiques et éducatifs. Au cœur de ces changements, notre ressource la plus précieuse est incontestablement le personnel qui travaille dans les divers services d'information. La gestion des ressources humaines, dans ce contexte, engendre son lot de problèmes, tout en soulevant des opportunités. Tout ceci doit être compris et débattu afin de renforcer nos organisations et de trouver des solutions nouvelles et dynamiques aux problèmes de ressources humaines qui caractérisent les bibliothèques et autres services d'information.

C'est dans cet esprit que la section Management et marketing de la Fédération internationale des associations et institutions de bibliothèques (IFLA) a organisé en août dernier un colloque sur ce thème. Des participants de nombreux pays sont venus à Toronto présenter des communications où une centaine de personnes ont discuté des enjeux internationaux découlant de cette vaste question. L'ASTED était partenaire de cet événement et c'est tout naturellement qu'elle a souhaité publier une sélection des communications issues de ce colloque dans *Documentation et bibliothèques*. Ainsi, la plupart des auteurs francophones ont été sollicités, de même que deux auteurs anglophones dont les

textes semblaient particulièrement pertinents par rapport à la problématique retenue.

Nous tenons à remercier sincèrement tous les auteurs de ce numéro pour leur collaboration, de même que les traducteurs bénévoles qui ont accepté de traduire vers le français les deux textes anglophones.

Ce nouveau numéro coïncide également avec le premier numéro de la nouvelle mouture de *Documentation et bibliothèques*. Dorénavant, nous fonctionnerons par thématique, et des appels de textes seront publiés périodiquement. Trois autres numéros sont déjà en préparation pour l'année 2017. Les thématiques retenues sont le marketing en bibliothèques, le développement durable et les sciences de l'information ainsi que les (méta)données ouvertes et fermées. Nous espérons que vous aimerez cette nouvelle approche.

De plus, grâce à un partenariat avec l'Association internationale francophone des bibliothécaires et documentalistes (AIFBD), nous entendons donner à *Documentation et bibliothèques* un visage plus international. Déjà, nous avons élargi le comité de rédaction à des collègues d'autres pays francophones. Nous espérons ainsi élargir le lectorat de la revue, souhaitant faire de *Documentation et bibliothèques* LA revue internationale francophone en sciences de l'information.

Nous vous souhaitons bonne lecture!

LE DÉBUT D'UNE BELLE AMITIÉ:

perspectives de Bibliothèque et Archives Canada

Guy BERTHIAUME

Bibliothécaire et archiviste du Canada

guy.berthiaume@canada.ca

RÉSUMÉ | ABSTRACT

La révolution numérique en cours a de profondes répercussions sur la communauté des bibliothèques. Dans un monde où le changement est devenu la norme, quels sont les enjeux pour la gestion des ressources humaines? Afin de demeurer les gardiens de l'accès à l'information universelle et de répondre aux besoins des générations actuelles et futures, les bibliothécaires doivent prendre leur place dans le monde numérique, comprendre l'information et les technologies au fur et à mesure de leurs transformations. Ils doivent élargir leur rôle en développant de nouvelles compétences et en se tenant à jour. Dans ce contexte, la formation continue constitue l'un des principaux défis de la gestion des ressources humaines au XXI^e siècle. Discours prononcé en anglais lors de la rencontre satellite de la Fédération internationale des associations et institutions de bibliothèques (IFLA) tenu le 10 août 2016 (Toronto, Ontario).

Striking a New Friendship:

Outlook from Library and Archives Canada

The current numeric revolution has profound repercussions on the library community. In a world where change has become the norm, what issues affect the management of human resources? In order to maintain the guardianship of universal accessibility to information and to meet the requirements of current and future generations, librarians must take their place in the digital world and understand information and technologies as they evolve. They must broaden the scope of their role, develop new competencies and keep up to date. In this regard, continuing education is a major challenge in the management of human resources in the 21st century. This was a speech given during a satellite meeting of the International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) held on August 10, 2016, in Toronto, Canada.

Louis Rossetto (1993), ancien éditeur du magazine *Wired*, a comparé la révolution numérique à la découverte du feu en raison de l'ampleur des changements sociaux qui en découlent.

Dire qu'il a tenu ces propos il y a plus de 20 ans! Aujourd'hui, les outils de cette révolution font partie de notre quotidien: médias sociaux, livres électroniques, Wikipédia, mégadonnées, blogues, applications mobiles, baladodiffusions, sciences humaines numériques, numérisation de masse, données liées ouvertes et réalité virtuelle. Ils ont profondément changé notre façon de lire, d'apprendre et de nous développer. Ils bouleversent même la façon d'approfondir notre connaissance du monde.

Mais quelles sont les conséquences de cette révolution pour la communauté des bibliothèques? De quels changements sociaux Rossetto parle-t-il? Et quelles sont les aptitudes dont les bibliothécaires doivent être dotés pour y répondre adéquatement?

Les réponses à ces questions peuvent très bien être comparées à la découverte du feu ou, du moins, au geste de Prométhée qui, en dérobant le feu aux dieux pour le donner aux

hommes, permit à l'humanité de maîtriser tous les arts et techniques alors connus: la poterie, la métallurgie, la cuisine et tant d'autres.

■

J'aimerais commencer par poser une prémisse: les bibliothèques ont une occasion extraordinaire d'aider les gens à comprendre et à exploiter les aspects techniques de l'information numérique *d'une manière qui peut changer leur vie*.

Pour donner un exemple concret, Bibliothèque et Archives Canada (BAC) vient tout juste d'élaborer un plan triennal pour les années 2016-2019. Le plan débute par l'analyse des 12 grandes tendances orientant les activités que propose le document. Sept de ces 12 tendances sont directement liées au monde numérique, comme la connectivité, la production d'applications mobiles et la préservation numérique à long terme.

Penchons-nous sur cette révolution numérique pour tenter d'en saisir la nature. En 2014, 24 millions de Canadiens possédaient un téléphone cellulaire. Ce qui ne veut pas dire que les Canadiens passaient leur temps à se parler! Quatre-vingts pour cent (80 %) de ces téléphones étaient des téléphones

intelligents, utilisés beaucoup plus pour les applications que pour la discussion. Encore que, lorsqu'on lit les bêtises que commettent les gens qui jouent à Pokémon GO, on peut se demander si les téléphones *intelligents* portent bien leur nom !

Selon la dernière étude de Pew Research (Perrin 2015), 65 % des adultes utilisent désormais des médias sociaux; un taux qui a décuplé en une seule décennie. Et on ne parle pas seulement des jeunes : 35 % des personnes âgées de 65 ans et plus utilisent un réseau social, contre seulement 2 % en 2005. Ce vaste réseau de connexions redéfinit les bibliothèques.

Le monde de l'édition numérique n'est pas en reste. En 2014, BookNet (2015) a sondé les éditeurs canadiens et découvert que 93 % d'entre eux produisaient des livres électroniques. C'est sans parler des plateformes d'autoédition, comme Kindle Direct Publishing d'Amazon. Celles-ci gagnent en popularité et occupent des parts considérables de marché. Un tiers des maisons d'édition canadiennes offrent maintenant 75 % ou plus de leur fonds en format numérique.

De plus, la circulation des livres électroniques, des livres audio et d'autres médias numériques dans les bibliothèques canadiennes et américaines a augmenté de 33 % en 2014 seulement (OverDrive 2015).

Nous avons également assisté au développement des bibliothèques numériques, notamment Gallica, créée par la Bibliothèque nationale de France. À la fin de 2015, Gallica avait gratuitement donné accès à 3,5 millions de documents : livres, périodiques, cartes, enregistrements sonores, photographies, etc.

Pourtant, les livres imprimés représentent encore environ 80 % des ventes de livres dans le monde. Selon un autre sondage du Pew Research Centre (Rainie, Zickuhr, Purcell, Madden & Brenner 2012), 90 % des lecteurs de livres électroniques lisent encore des livres imprimés; ces livres que l'on peut déposer sur une étagère, tenir dans nos mains et prêter à nos amis.

Cette situation pose un véritable défi, tout particulièrement aux bibliothèques publiques qui doivent conserver des collections imprimées *et* numériques.

La révolution numérique a aussi permis à l'information et aux connaissances collectives d'être publiées sur des sites collaboratifs comme Instagram et YouTube. L'information ne se communique plus seulement du haut vers le bas; elle s'échange de tous bords tous côtés.

Les bibliothèques doivent réagir avec créativité et courage à ce flux constant de données et de ressources. Elles doivent faire preuve de leadership au sein d'un réseau, et non auprès d'une seule personne ou d'une seule organisation.

*Comment pouvons-nous alors,
dans le contexte de cette révolution,
instruire, informer et
accroître l'autonomie des gens ?
Et comment gérer nos ressources
humaines pour y parvenir ?*

La *Digital Public Library of America* (DPLA) en est un bon exemple : elle donne gratuitement accès en ligne à plus de 14 millions de ressources en provenance de bibliothèques, de centres d'archives, de musées et d'universités américaines. Seulement trois ans après sa mise en service, le nombre d'établissements participants est passé de 500 à plus de 2 000. Parmi eux, mentionnons l'Institut Smithsonian, la Bibliothèque publique de Boston, la bibliothèque numérique HathiTrust, la Bibliothèque publique de New York et l'Université Harvard.

Seul un réseau peut donner accès à une telle quantité de contenu numérisé. Le partage de leadership est une des raisons du formidable succès de ce projet. La DPLA a été lancée par six groupes de travail aux États-Unis, et elle continue de progresser grâce à ce travail collectif. Quinze employés seulement en assurent la gestion centrale. C'est tout le contraire d'une structure hiérarchique traditionnelle.

La DPLA redéfinit les concepts de bibliothèque et d'information. Robert Darnton (2013), bibliothécaire émérite de l'Université Harvard et un des principaux porte-parole de la DPLA, décrit l'organisation en ces mots :

Un réseau ouvert et décentralisé de ressources intégrales en ligne qui met à profit le patrimoine vivant préservé dans les bibliothèques, les universités, les centres d'archives et les musées en vue d'instruire et d'informer les générations actuelles et futures, et d'accroître leur autonomie. [Nous traduisons]

Instruire, informer et rendre autonome. Il semble que nous avons là les piliers de toute bibliothèque d'envergure.

Comment pouvons-nous alors, dans le contexte de cette révolution, instruire, informer et accroître l'autonomie des gens ? Et comment gérer nos ressources humaines pour y parvenir ?

■

Nous savons que les bibliothécaires d'aujourd'hui ont besoin d'un nouvel éventail de compétences et de savoir-faire. Bibliothèque et Archives Canada est née de la volonté de créer une organisation formée de bibliothécaires et d'archivistes, au carrefour de deux disciplines.

L'idée était audacieuse à l'époque. Le Canada est toujours le seul pays membre du G20 à s'être doté d'une telle institution nationale fusionnée, conçue pour :

- rassembler l'expertise et la technologie ;
- offrir un service intégré dans un monde de plus en plus intégré.

La Belgique, les Pays-Bas et la Nouvelle-Zélande ont récemment tenté de fusionner leurs bibliothèques et archives nationales, sans succès. Singapour l'a fait en 2012 et, jusqu'à présent, il semble bien que le projet soit une réussite.

BAC a eu une occasion exceptionnelle en 2004. Cependant, le mariage de deux cultures aussi différentes n'a pas été facile. Comme le Canada était le premier pays occidental à fusionner ses institutions documentaires (seul l'Iran l'avait fait précédemment), nous n'avions aucun modèle à suivre; nous avons donc procédé par essai et erreur.

Nous avons peut-être poussé le concept un peu trop loin, tentant de rendre nos bibliothécaires et nos archivistes interchangeables, sans suffisamment tenir compte de leurs savoir-faire respectifs. Cette année, nous avons réorganisé notre secteur des opérations, en tentant d'harmoniser les disciplines plutôt que d'en faire disparaître les traits distinctifs. Nous avons mis sur pied cinq directions générales: Patrimoine publié, Archives privées, Documents gouvernementaux, Services au public et Préservation.

Du point de vue des ressources humaines, le processus décisionnel qui a mené à cette réorganisation a été intéressant. Nous avons consulté les gestionnaires et les directeurs de BAC, rencontré plus de 340 employés (sur 1 000), et reçu plus de 160 courriels du personnel contenant des suggestions et des idées. Nous avons également consulté notre Forum des partenaires, un groupe formé des 12 principales associations professionnelles canadiennes, ainsi que nos comités consultatifs. Nous avons aujourd'hui en place une structure organisationnelle lisible, tant à l'interne qu'à l'externe.

■

Beaucoup de bibliothécaires et d'archivistes qui travaillent à BAC proviennent de diverses disciplines. Ils sont spécialisés en études canadiennes, en théorie littéraire, en communications publiques, en études du Proche-Orient, en linguistique, en histoire de l'art, et même en études classiques!

De plus en plus, leurs compétences recouvrent les sciences de l'information et la technologie numérique. Les bibliothécaires qui détiennent un diplôme de cycle supérieur en bibliothéconomie et qui se sont aussi spécialisés dans un autre domaine donnent une perspective de recherche inestimable à l'institution. C'est un atout essentiel pour bâtir des collections et offrir des services pertinents aux utilisateurs.

Selon une étude menée récemment par la Faculté de gestion de l'information de l'Universiti Teknologi, en Malaisie (Sa'ari, Johare, Manaf & Baba 2013), les compétences professionnelles des bibliothécaires incluent maintenant des connaissances dans les domaines:

- des ressources documentaires;
- de l'accès à l'information;
- de la technologie, de la gestion et de la recherche.

Les bibliothécaires doivent aussi exploiter ce savoir pour fournir des services de bibliothèque et d'information. Par

exemple, un des services de pointe à BAC est celui chargé de recueillir l'information sur Internet, notamment les sites Web du gouvernement fédéral. Ce service recueille les collections Web qui traitent de divers sujets, comme le pipeline Keystone, les événements de Fort McMurray et l'attaque sur la Colline du Parlement en 2014. Il offre des conseils stratégiques sur les bibliothèques et les archives numériques au gouvernement du Canada, à la population et aux universitaires. Il s'attaque à des questions telles que la façon de déterminer l'authenticité d'un document numérique. Le service est dirigé par une équipe de bibliothécaires et d'archivistes travaillant de concert dans un milieu fortement axé sur la technologie numérique.

■

C'est important, car les bibliothèques doivent adapter leurs compétences acquises dans le monde analogique au monde numérique. Elles doivent aussi préparer les bibliothécaires de demain à dénicher ce qui est utile dans une masse d'information!

Les décisions de notre communauté auront une profonde incidence sur les bibliothèques de demain, ne serait-ce qu'à cause du problème posé par la quantité d'information numérique qui est créée. C'est une des raisons pour lesquelles BAC a entrepris, en 2014, une étude afin d'examiner les nouvelles compétences des professionnels de l'information à l'ère numérique¹. Ce rapport a permis de tirer des conclusions particulièrement intéressantes.

La première est que la transformation numérique n'est pas seulement une question de technologie. Il s'agit davantage d'adapter les modèles d'affaires à ce nouvel environnement.

Bien sûr, certaines compétences sont utiles pour « toutes » les professions du XXI^e siècle: la capacité de collaborer, le désir de s'adapter au changement et la volonté d'apprendre de façon continue. Toutefois, les professions exigeront aussi des connaissances spécialisées, en plus de ces compétences universelles. Les compétences requises par le monde numérique sont acquises à partir d'une « logique numérique ».

Je veux dire par là qu'il faut exploiter le potentiel des technologies afin que l'environnement de travail ne soit plus hiérarchisé et que le réseautage et la collaboration se fassent facilement dans l'ensemble des organisations.

Notre succès dépendra de la capacité d'adaptation à la technologie, mais également de la vision, de la stratégie, de la culture organisationnelle et des processus de mise à jour des structures.

1. Library and Archives Canada. 2015. *New Competencies in the Digital Era, 2014, Updated 2015*. [Rapport non publié]

Notre façon de travailler au XXI^e siècle sera donc très différente de celle à laquelle nous sommes habitués. Le rapport de BAC sur les compétences comprend un cadre de travail pour la transformation numérique fondé sur la notion de « Personnes 2.0 ». Ce cadre de travail est conçu pour toutes les organisations qui tentent de s'adapter aux nouveaux paradigmes technologiques du XXI^e siècle. La majorité de ces compétences s'appliquent donc à notre cas.

Prenons, par exemple, la « Collaboration 2.0 ». Elle repose sur une forme d'intelligence collective qui produit un processus décisionnel créatif et novateur, axé sur les interactions, à tous les échelons de l'organisation. Le temps des tours d'ivoire est révolu.

Le rapport aborde également la question des « RH 2.0 » portant sur le recrutement numérique, lequel nous permet de joindre, en temps réel, un plus vaste bassin de talents au moyen de sites de réseautage social comme LinkedIn et Twitter.

Nous vivons dans un monde nouveau, avec de nouveaux modèles pour attirer des employés, les garder et les former. Mentionnons l'apprentissage entre pairs et la formation en ligne, le mentorat et l'accompagnement, le suivi des objectifs, la rétroaction en temps réel et la reconnaissance des réalisations.

Enfin, il y a la notion de « Gestion 2.0 ». La gestion à l'ère numérique est fondée sur la transparence, l'écoute active, la confiance dans la sagesse de l'équipe, la reconnaissance lorsqu'elle est méritée et la volonté d'essayer des idées novatrices.

Tout cela est complexe et nécessite une vision différente de l'avenir. Une vision qu'incarnent les bibliothèques, les centres d'archives et les autres organisations de mémoire partout dans le monde.

Prenons, par exemple, la *National Archives and Records Administration* (U. S. NARA) des États-Unis. Son plan stratégique pour 2014-2018 comprend un « engagement à offrir à tous les employés la formation et les occasions nécessaires pour effectuer une transition réussie vers un environnement numérique » (U. S. NARA 2014, 15, nous traduisons).

Voici un extrait de cette stratégie :

Nous avons l'occasion de grandir, de trouver de nouvelles façons de soutenir notre personnel, de mieux effectuer notre travail, d'être plus avisés dans nos décisions et plus audacieux dans notre engagement à être des chefs de file en archivistique et en bibliothéconomie afin de nous assurer que les archives demeurent pertinentes et florissantes à long terme dans une société numérique. (U. S. NARA 2014, 15, nous traduisons)

Voilà qui est inspirant.

Dans mon propre milieu de travail, à BAC, nous préparons également une nouvelle vision de la gestion des ressources

humaines. Par exemple, c'est en raison d'un besoin d'échange de savoir-faire, de connaissances et de technologies que nous avons conclu l'an dernier des ententes avec l'Université d'Ottawa et l'Université Dalhousie. Ce sont les premières ententes de ce genre conclues par BAC avec des universités canadiennes qui souhaitent partager leurs savoir-faire avec nous.

Grâce à ces partenariats, BAC et les établissements universitaires sont maintenant à la fine pointe de la bibliothéconomie et de l'archivistique. Grâce à eux, les chercheurs et les étudiants des cycles supérieurs auront un meilleur accès aux ressources et aux employés de BAC, ce qui les aidera dans leurs travaux, particulièrement dans le domaine des sciences humaines et sociales.

■

Thomas Jefferson a dit un jour que le savoir appartenait à toute l'humanité. Tout bibliothécaire n'aspire qu'à réaliser cet idéal. Les bibliothécaires consacrent le plus clair de leur vie professionnelle à rendre le savoir collectif accessible à tous. Autrefois, ils trouvaient, recommandaient et prêtaient le livre le plus pertinent.

Les choix faits par les bibliothécaires étaient assez simples. Les bibliothèques nationales conservaient des exemplaires de toutes les publications des maisons d'édition – livres, journaux et revues spécialisées. Elles mettaient de côté tout ce qui était édité à compte d'auteur, jugeant ces ouvrages sans intérêt. Après tout, si les maisons d'édition n'en voulaient pas, pourquoi les bibliothèques nationales en voudraient-elles ?

Mais les choses ne sont plus si simples. Aujourd'hui, le nombre d'ouvrages publiés double tous les deux ans. On voit apparaître de nouvelles discussions sur Twitter et Facebook, ce qui crée des échanges culturels libres et en temps réel. Beaucoup de publications – comme mon quotidien *La Presse*, *The Christian Science Monitor* et une gamme de revues scientifiques – ne sont plus accessibles qu'en format numérique.

Pour assurer leur pertinence, les bibliothèques doivent composer avec cette nouvelle réalité, et même prendre les devants. Nous devons comprendre les « sources numériques » de la même façon que nous comprenions les sources physiques ; car c'est là que se trouve l'information : dans les revues spécialisées, les projets de recherche, les mégadonnées, les données scientifiques, les bases de données, les blogs, les baladodiffusions, etc.

Les utilisateurs ont encore besoin d'aide pour trouver les bons renseignements. Ils ont besoin de bibliothécaires qui comprennent les rouages d'Internet et connaissent les ressources qui s'y trouvent, de bibliothécaires qui facilitent la recherche en créant de bons outils.

Par exemple, en mars dernier, le Réseau canadien de documentation pour la recherche a lancé l'Index des projets de numérisation du patrimoine canadien². Cet index regroupe les collections numériques du Canada et crée une liste à jour de tous les projets de numérisation en cours au pays. C'est le premier outil de ce genre au Canada.

L'Index est un de ces services qui existent grâce à la concertation des efforts des bibliothèques, des centres d'archives et d'autres institutions de mémoire qui ont décidé de créer un produit que veulent les utilisateurs. Je suis fier de dire que le projet a été financé en partie par le Programme pour les collectivités du patrimoine documentaire de Bibliothèque et Archives Canada.

■

Je mentionne ces exemples, car il subsiste une crainte voulant que la technologie nous dérobe de notre capacité de penser, d'apprendre ou de mémoriser. Vous souvenez-vous de cet article de Nicholas Carr publié dans *The Atlantic* en 2010, «Is Google making us stupid?» Cet article a été suivi d'un livre intitulé *The Shallows: What the Internet is Doing to our Brains*. Il affirmait qu'Internet réduisait notre capacité de concentration et de réflexion. Il ajoutait que le Web, en permettant de parcourir des tonnes d'information, nuisait à notre capacité de faire des lectures et de mener des réflexions approfondies.

Nous pouvons parcourir l'information, lire en diagonale et surfer, mais le prix à payer peut être exorbitant: celui de notre propre intelligence. Le Socrate de Platon témoignait, dans *Phèdre*, de craintes semblables à l'égard de l'émergence de l'écrit par rapport à la tradition orale, notamment la crainte que nous devenions moins humains, plus mécaniques, et que les écrits soient moins authentiques et vrais que l'oralité.

Le *New Literacies Research Lab* de l'Université du Connecticut³ est l'un des centres les plus respectés du monde pour ses études sur la nouvelle littératie de la recherche en ligne et sur les aptitudes d'apprentissage qu'exigent Internet et les autres technologies. Ses membres ont analysé la façon dont les gens lisent en ligne et dans les livres.

Les résultats valent la peine d'être consultés, particulièrement par les bibliothécaires. Ils révèlent que les lecteurs en ligne ont tendance à effectuer des recherches à partir d'une question dans le but d'y trouver une réponse. Ceux-ci

jugent et évaluent les sources et les renseignements qu'ils trouvent, se forgent une réponse à partir de différentes sources et partagent souvent leurs connaissances dans des blogues et des articles.

Les lecteurs de livres n'ont pas la même tendance à s'interroger. Ils sondent plutôt les index et les tables des matières, et ils font confiance aux livres dans lesquels l'information a déjà été organisée et synthétisée pour eux. Ils sont également moins portés à interagir avec d'autres lecteurs de livres. Ces deux méthodes font appel à des aptitudes différentes.

Nous avons sans doute besoin des deux profils afin d'être pleinement alphabétisés et aptes à fonctionner efficacement dans un monde numérique. Les bibliothèques continuent d'offrir des lieux de consultation physiques, en plus de leurs ressources en ligne.

En comprenant un tant soit peu le fonctionnement des technologies, nous pourrions commencer à les adapter pour qu'elles répondent à nos besoins, plutôt que l'inverse.

Si, à titre de bibliothécaires et de professionnels de l'information, nous comprenons comment nos utilisateurs réfléchissent et apprennent, nous saurons comment maintenir une offre de services qui leur est utile. Nous ne changerons pas le fait que la plupart des gens se tournent d'abord vers

Google pour obtenir des renseignements. C'est la nouvelle réalité. «Ce qui n'est pas en ligne n'existe pas.»

Cependant, nous pouvons élargir notre rôle et notre importance dans cet environnement. En comprenant un tant soit peu le fonctionnement des technologies, nous pourrions commencer à les adapter pour qu'elles répondent à nos besoins, plutôt que l'inverse.

■

L'objectif pour les bibliothécaires du XXI^e siècle est donc de faciliter l'accès à l'information. Les paradigmes ont changé. Les bibliothécaires se trouvent maintenant en situation d'écoute et d'observation, cherchant la meilleure façon d'aider. Qu'est-ce que cela signifie?

Beaucoup a été publié à propos des aptitudes dites «générales», comme la capacité de voir la situation dans son ensemble, de communiquer, de travailler en équipe, d'avoir une pensée critique et de s'engager sur le chemin de l'apprentissage continu. Nous devons aussi posséder les aptitudes professionnelles qui sont déjà associées au travail en bibliothèques, celles qui sont propres à la discipline.

À présent, cependant, un troisième élément doit être pris en compte. Celui-ci exige la compréhension des technologies de l'information, allant de l'archivage à la conservation numérique, en passant par la gestion de contenu et de bases de données. Sentez-vous la chaleur des braises du feu de Prométhée?

2. Index des projets de numérisation du patrimoine canadien. <www.crkn-rcdr.ca/fr/lindex-des-projets-de-numerisation-du-patrimoine-canadien>.

3. New Literacies Research Lab. <newliteracies.uconn.edu>.

Ce que cela signifie est que nous devons maintenant aider les utilisateurs à trouver les renseignements numériques dont ils ont besoin, comme nous l'avons toujours fait avec les renseignements analogiques. Peut-être devons-nous, pour bien y parvenir, fusionner les mondes physique et virtuel.

Les bibliothèques d'aujourd'hui sont devenues des centres d'information modernes, où les gens se rendent pour se renseigner, mais également pour se rencontrer, prendre un café, interroger des bases de données, produire une vidéo, tuer le temps, acquérir de nouvelles aptitudes, travailler seuls ou en équipe, visiter une exposition ou obtenir des connaissances de pointe.

Permettez-moi d'ouvrir ici une parenthèse : je trouve fascinant de constater que l'endroit préféré de nombreux étudiants dans les bibliothèques universitaires est la salle de lecture – la salle dont les murs sont recouverts de livres. De livres qu'ils n'emprunteront probablement jamais.

Peut-être qu'à cet endroit, alors qu'ils consultent leurs tablettes et leurs téléphones intelligents, ils se sentent enveloppés par l'histoire et ils y trouvent leur place. C'est un lieu où ils reconnaissent l'existence du passé et où ils se préparent pour l'avenir. Cela signifie peut-être que nous devons placer des bibliothécaires traditionnels près d'experts en informatique au bureau de service. Au minimum, ils devront travailler ensemble.

D'une certaine façon, les besoins qui étaient comblés par les anciens centres d'information ne sont pas si différents des besoins d'aujourd'hui, même si les apparences ont bien changé.

L'Information Commons de l'Université Loyola⁴, à Chicago, constitue une étude de cas intéressante. Il s'agit d'un projet de coopération entre les bibliothèques de l'université et les services de TI. Les bibliothèques offrent de l'aide à la recherche, des ressources documentaires et des formations à l'utilisation de l'information, tandis que le groupe de TI fournit le matériel, les logiciels, la formation technologique, le soutien à l'utilisateur ainsi que des infrastructures sans fil et un réseau. Ce nouveau modèle connaît beaucoup de succès, notamment parce qu'il tient compte de l'importance de fusionner les différentes aptitudes et compétences, et de les mettre côte à côte.

C'est ici que la gestion des RH peut faire une grande différence. En recrutant des bibliothécaires et d'autres professionnels ; en rassemblant les professionnels plus âgés et les

plus jeunes ; en veillant à ce que le savoir soit transmis d'une génération à l'autre ; en aidant à trouver un langage que nous comprenons tous, que nous soyons bibliothécaires, archivistes, programmeurs, ingénieurs en logiciels ou experts en technologies.

Voici une anecdote qui illustre bien ce que j'avance. L'une des principales spécialistes des archives au sein de la Division des manuscrits de la Bibliothèque du Congrès détient une maîtrise traditionnelle en bibliothéconomie. Cependant, comme le souligne un blogue récent de la Bibliothèque du Congrès, elle est tout aussi à l'aise avec les signatures de fichiers et les éditeurs hexadécimaux qu'avec les documents imprimés. Elle a acquis ces connaissances dans sa vie professionnelle, après des années passées à récupérer du contenu numérique d'ordinateurs défectueux, de fichiers problématiques et de supports de données instables.

Comment nous assurer que ces connaissances seront intégrées aux programmes d'études plutôt que laissées au hasard de la méthode essai-erreur ? Et comment pouvons-nous veiller à ce que les connaissances acquises par expérience soient communiquées à ceux qui élaborent les programmes académiques ? Voilà qui donne matière à réflexion.

L'Association des bibliothèques de recherche du Canada (ABRC) a publié l'an passé un rapport sur la planification des ressources humaines dans les bibliothèques du XXI^e siècle. Il est intéressant de souligner que, bien qu'elle reconnaisse la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences, tant spécialisées que générales, l'ABRC indique que le rôle principal des bibliothécaires demeure le même : réunir les chercheurs et les sources d'information.

Je me répète, mais je crois que cela mérite d'être dit et redit. L'ABRC a ciblé la formation du personnel comme l'un des principaux défis de la gestion des ressources humaines, plus encore que les questions liées aux retraites, aux contraintes budgétaires ou à la recherche de personnel qualifié. Ce n'est pas parce que les bibliothécaires sont réticents à acquérir de nouvelles compétences, comme la bibliométrie, les systèmes d'information géographique, l'apprentissage en ligne ou la numérisation. En fait, ces compétences sont de plus en plus souvent enseignées à l'université ou au travail.

Ce qui se dégage de cette étude est le besoin de formation continue, car dans le monde nouveau de l'information, le changement est la norme. L'information et la façon dont on y accède sont en constante évolution. Si nous souhaitons rester à jour, nous devons comprendre l'information au fur et à mesure de ses transformations.

L'ABRC a ciblé la formation du personnel comme l'un des principaux défis de la gestion des ressources humaines, plus encore que les questions liées aux retraites, aux contraintes budgétaires ou à la recherche de personnel qualifié.

4. Richard J. Klarchek *Information Commons*, Loyola University.
<www.luc.edu/ic/>.

Nous devons nous adapter rapidement et prendre des décisions sans tarder. Nous devons aussi trouver la meilleure façon de former les gens pour qu'ils soient en mesure de suivre le rythme.

Par exemple, la formation peut prendre la forme d'ateliers théoriques ou pratiques, de cours en ligne, de séances de jumelage ou d'observation entre employés, d'autoapprentissage ou encore de perfectionnement personnel.

La façon de perfectionner nos compétences est à l'image du monde dans lequel elles seront appliquées : grandement déstructurée et moins dépendante des sources d'autorité et des connaissances traditionnelles. Jusqu'à un certain point, les bibliothécaires ont le fardeau de développer et d'acquérir de nouvelles connaissances, comme l'expertise judiciaire en informatique, les concepts de jeux ou encore une certaine compréhension des vocabulaires contrôlés.

Nous pouvons certainement éviter que cet apprentissage se fasse de manière aléatoire.

Ce qui m'amène à *Archives au Canada : un nouveau plan directeur* (2015), une stratégie pour l'avenir préparée par le Groupe de travail sur le système archivistique canadien. Au printemps 2016, le Comité directeur des archives du Canada a été créé. L'un de ses objectifs principaux était de créer des groupes de travail multidisciplinaires chargés d'établir des moyens de mettre en œuvre les priorités énoncées dans la stratégie.

Le tout premier groupe, dirigé par l'Association canadienne des archivistes, s'attaquera au perfectionnement des effectifs. L'une de ses préoccupations sera d'examiner, d'une part, les liens entre les programmes de formation en archivistique offerts dans les universités et les collèges, et, d'autre part, les défis auxquels sont confrontés les praticiens en milieu de travail. Les participants mettront à profit les travaux entrepris dans le système archivistique canadien au cours des dernières années. Une démarche semblable pourrait être utile pour la communauté des bibliothèques.

■

En effet, toutes les organisations, y compris la fonction publique du Canada, doivent surmonter les mêmes difficultés en matière de ressources humaines. D'ailleurs, la fonction publique s'y attarde dans *Destination 2020* (Gouvernement du Canada, Greffier du Conseil privé 2015).

Les fonctionnaires canadiens ont souligné la nécessité d'améliorer les processus de recrutement, de les rendre plus adaptables pour qu'ils répondent plus rapidement aux priorités changeantes. Ils veulent des outils pour renforcer

leurs compétences et perfectionner leurs aptitudes ; ils recherchent un milieu de travail flexible, favorisant un effectif souple capable d'assurer un rendement exemplaire. Ils veulent le type de mobilité qui favorise l'innovation et le perfectionnement, ainsi qu'un processus de recrutement qui est ancré dans un environnement ouvert et qui est axé sur le réseautage.

Les fonctionnaires souhaitent également rehausser leurs aptitudes par des expériences d'apprentissage de qualité, apprendre des meilleurs et apprendre les uns des autres. Ils veulent en outre avoir accès à des possibilités d'apprentissage à l'endroit et au moment qui leur conviennent le mieux. Je suis convaincu que nous pouvons tirer de tout cela des leçons à partager et à mettre à exécution, peu importe où nous travaillons.

■

À BAC, nous occupons une place de choix pour observer le changement dans la façon dont les gens obtiennent de l'information.

Notre site Web reçoit 90 millions de visites par mois. Nous avons mis 25 millions d'images numériques en ligne. Notre blogue est visité 11 000 fois par mois. Notre site Flickr reçoit quant à lui 225 000 visites mensuelles.

Nous sommes en plein cœur du projet de numérisation le plus ambitieux de notre histoire. Nous numérisons les dossiers de service de 640 000 membres du Corps expéditionnaire canadien qui ont pris part à la Première Guerre mondiale. Plus de 300 000 dossiers sont maintenant accessibles sur Inter-

net et nous espérons rendre les 640 000 dossiers accessibles avant le centenaire de l'Armistice, le 11 novembre 2018.

Je suis ravi de ces chiffres, car ils démontrent que nos renseignements se trouvent là où le public veut les utiliser et qu'ils sont facilement accessibles.

D'ailleurs, dans le cadre d'un sondage réalisé tout récemment, 54 % de nos utilisateurs ont indiqué que l'accessibilité était leur principale priorité, et ce, devant la préservation et l'acquisition. Nous les avons écoutés. Nous avons fait de l'accès l'objectif premier de notre plan triennal.

Parce qu'en tant que bibliothèque, nous comprenons probablement mieux que quiconque les répercussions de la révolution numérique sur l'accès à l'information.

■

J'ai commencé mon allocution en affirmant que les bibliothèques avaient une occasion extraordinaire d'aider les gens à comprendre et à exploiter les aspects techniques de l'information numérique d'une manière qui peut changer leur vie.

Je le crois sincèrement.

Car nous demeurons les gardiens de l'accès à l'information universelle. Dans un monde axé sur l'information, l'accès peut faire la différence entre un salaire décent et la pauvreté, l'acceptation et la marginalisation, la santé et la maladie, la connaissance et l'ignorance, l'espoir et le désespoir, voire entre la vie et la mort.

Les bibliothèques sont essentielles à notre croissance en tant que peuple, en tant que nation, en tant que monde. Elles sont un bien public, présentes à chaque palier de notre société.

Il est essentiel de faire des choix pragmatiques et éclairés. Nous ne pouvons pas prévoir tous les changements qui surviendront ni la façon dont les gens s'adapteront. Et nous ne pouvons pas adopter chacune des nouvelles technologies dès qu'elles deviennent disponibles.

La façon dont nous gérons nos précieuses ressources humaines sera donc la clé de notre succès.

Et c'est un succès dont Prométhée pourra être fier!

SOURCES CONSULTÉES

Bibliothèque et Archives Canada. *Plan triennal 2016-2019*. <www.bac-lac.gc.ca/fra/a-notre-sujet/plan-triennal/Documents/Plan_Triennal_2016-2019_BAC.pdf>.

Bibliothèque nationale de France. 2015. *Rapport d'activité 2015*. <webapp.bnf.fr/rapport/pdf/rapport_2015.pdf>.

BookNet Canada. 2015. *Canadian Publishers Remain Committed to Digital Books*. <www.booknetcanada.ca/press-room/2015/5/12/canadian-publishers-remain-committed-to-digital-books.html>.

Darnton, Robert. 2013. The National Digital Public Library is launched! *The New York Review of Books*. <www.nybooks.com/articles/2013/04/25/national-digital-public-library-launched/>.

Gouvernement du Canada. Greffier du Conseil privé. 2015. <www.clerk.gc.ca/local_grfx/d2020/Destination2020-fra.pdf>.

Groupe de travail sur le système archivistique canadien. 2015. *Archives au Canada : un nouveau plan directeur*. <www.cdncouncilarchives.ca/CAS_CanadasArchives_FR.pdf>.

OverDrive. 2015. *eBook Use Up 33 % in 2014 in Libraries through OverDrive*. <company.overdrive.com/ebook-use-up-33-in-2014-in-libraries-through-overdrive/>.

Perrin, Andrew. 2015. *Social Media Usage: 2005-2015*. Pew Research Centre. <www.pewinternet.org/2015/10/08/social-networking-usage-2005-2015/>.

Rainie, Lee, Kathryn Zickuhr, Kristen Purcell, Mary Madden & Joanna Brenner. 2012. *The Rise of e-Reading*. Pew Internet. <libraries.pewinternet.org/files/legacy-pdf/The%20rise%20of%20e-reading%204.5.12.pdf>.

Rossetto, Louis. 1993. *Wired* 1.1.

Sa'ari, Haziah Rusnah Johare, Zuradiah Abdul Manaf, & Norhayati Baba. 2013. *An Empirical Study of the Contribution of Managerial Competencies in Innovative Performance: Experience from Malaysia*. Faculty of Information Management, Universiti Teknologi (Malaisie).

U. S. National Archives and Records Administration (NARA). 2014. *Fiscal Year 2014-2018, Strategic Plan*. <www.archives.gov/files/about/plans-reports/strategic-plan/2014/nara-strategic-plan-2014-2018.pdf>.

FORMER LES LEADERS DE DEMAIN EN BIBLIOTHÈQUES: L'EXPÉRIENCE DE LIBER

Julien ROCHE

Directeur

LILLIAD Learning Center Innovation
Université de Lille – Sciences et Technologies (France)

julien.roche@univ-lille1.fr

RÉSUMÉ | ABSTRACT

La Ligue européenne des bibliothèques de recherche (LIBER) a progressivement développé, depuis 2011, un double programme académique et professionnel dédié au leadership, et ce, au bénéfice des cadres en responsabilité. Il s'agit d'aider les leaders en émergence et les directeurs confirmés à conforter leur positionnement comme acteurs incontournables du paysage scientifique, managérial et décisionnel de leur établissement. Le programme s'incarne dans deux actions : 1) un séminaire Leadership, entrepris dès 2011, pour les directeurs adjoints et les chefs de département, se démarquant des programmes nationaux par une forte composante managériale et la connaissance de soi ; 2) des journées LIBER, organisées pour la première fois en 2015, pour les directeurs eux-mêmes, fortement centrées sur l'identification des grands enjeux stratégiques et l'interaction entre pairs.

Preparing Tomorrow's Library Leaders: The LIBER Experience

The Association of European Research Libraries (LIBER) has developed, since 2011, a two-tiered leadership programme for managers that is both academic and professional in nature. Its goal is to support new and established managers in consolidating their position as leaders in the scientific, managerial and decision-making processes in their respective organisations. A two-point strategy lies at the heart of this initiative: 1) a leadership seminar developed in 2011 for associate directors and department heads that places a strong emphasis on management and knowledge of oneself and; 2) the LIBER Journées, begun in 2015 for the directors, highlighting the major strategic issues and the importance of interaction with peers.

La Ligue européenne des bibliothèques de recherche (LIBER) a progressivement développé, depuis 2011, un double programme académique et professionnel dédié au leadership, et ce, au bénéfice des cadres en responsabilité. Il s'agit d'aider les leaders en émergence et les directeurs confirmés à conforter leur positionnement comme acteurs incontournables du paysage scientifique, managérial et décisionnel de leur établissement. Le programme est aujourd'hui au cœur de la stratégie déployée par la fondation¹, stratégie qui s'incarne dans deux actions : un séminaire Leadership² et des Journées LIBER³.

Le séminaire Leadership

Genèse

La mise en place de ce programme, centrale dans l'action de LIBER, tient à un ensemble de constats établis par LIBER dès 2010 :

- certains pays européens ont des programmes dédiés, nombre d'autres n'en disposent pas ;
- ces programmes sont souvent plus administratifs que managériaux ;
- il y a une demande à l'échelle européenne.

Fort de ces constats a été mis en place en 2010 le groupe de travail Leadership, piloté par Julien Roche⁴, avec un double objectif :

1. proposer dès 2011 un séminaire pour les directeurs adjoints et les chefs de département, se démarquant

1. LIBER relève aujourd'hui du statut de fondation (*stichting*) du droit néerlandais.

2. Emerging Leaders Programme. <libereurope.eu/liber-leadership-development-programme/>.

3. LIBER Journées for Library Directors. <libereurope.eu/liber-journees-for-library-directors/>.

4. En qualité de « chair » du groupe de travail *Leadership and workforce development* de LIBER.

des programmes nationaux par une forte composante managériale et connaissance de soi ;

2. organiser ultérieurement un programme pour les directeurs eux-mêmes, fortement centré sur l'identification des grands enjeux stratégiques et l'interaction entre pairs.

Le séminaire Leadership naît en juin 2011. Il regroupe une vingtaine de personnes venant de toute l'Europe, sélectionnées sur appel de candidatures. Il vise à identifier et à conforter le style personnel de chaque leader en émergence, notamment en le confrontant à son potentiel de leadership. Le programme compte quatre temps : un premier séminaire en présentiel, une mise en stage, un ensemble de formations-actions, un deuxième séminaire en présentiel, le tout en un an, de juin à juin. Le programme est articulé autour d'interventions thématiques et de jeux favorisant la mise en contradiction et l'interaction entre participants. L'amélioration régulière du programme s'appuie sur la mise en œuvre de questionnaires de satisfaction et des échanges directs avec les participants. En juin 2016, la troisième cohorte a terminé sa formation, permettant un recul sur les bénéfices du séminaire auprès de trois cohortes successives.

Vision

Le séminaire Leadership procède d'une vision développée dans un document stratégique de présentation du dispositif adressé aux candidats :

The LIBER Emerging Leaders programme is aimed at the next generation of senior leaders : people who are already in positions of senior management but who wish to do more to enhance their leadership qualities in preparation for the step up to the next big challenge – that of taking responsibility for leading an organisation through changing times. [...] LIBER believes that the focus should be on a leadership development programme for people at the second tier, who are willing and capable of becoming library directors in a few years. [...] LIBER must not replicate what already exists, in individual member countries. [...] An ambitious international LIBER leadership development programme featuring a combination of high level workshop/training and individual tutoring for a maximum of 20 participants⁵.

Format

Le format a été fixé en 2011, et n'a évolué que marginalement depuis.

5. *Seminar Strategic Presentation 2011-2012*. 2010. [Document non disponible en ligne]. Passages soulignés dans le texte original.

Le séminaire vise à identifier et à conforter le style personnel de chaque leader en émergence, notamment en le confrontant à son potentiel de leadership.

Une première session de deux jours et demi est organisée à la veille de l'ouverture du congrès annuel de LIBER, sur le site même du congrès, ou à proximité. Il s'agit d'inciter les participants à rester au congrès dans la foulée du séminaire, tant pour assister aux conférences que pour constituer ou renforcer leur réseau relationnel au sein de la communauté. Le format

de cette première session a connu une légère évolution, passant d'un dîner d'ouverture le premier soir, suivi de deux jours de séminaire, à un accueil dès l'après-midi du premier jour, suivi d'un dîner le premier soir et de deux jours de séminaire. Il s'est agi de chercher à briser la glace entre participants

plus tôt, pour créer dès le premier jour une dynamique de groupe qui permette de profiter pleinement du réseautage et des échanges informels du dîner du premier soir.

Une mise en stage est organisée durant l'année universitaire suivante, nécessairement à l'étranger. L'objectif est clairement affiché : sortir le participant de son environnement national, généralement connu et proche de la situation de son établissement d'origine, pour le placer dans un environnement empreint de codes et d'usages différents, pour lui permettre plus facilement de développer un regard distancié sur ses propres pratiques et celles de sa communauté d'origine, une fois revenu dans son propre établissement.

Dans le même temps, des séances de travail en groupe et à distance sont organisées entre participants, celles-ci permettant de garder la dynamique collective créée lors de la première session.

Une deuxième session de deux jours et demi est organisée à la veille de l'ouverture du congrès annuel suivant de LIBER, sur le site même du congrès, ou à proximité, pour les mêmes raisons que celles évoquées précédemment. L'organisation du séminaire sur deux années, en articulation avec deux congrès, vise à ancrer fortement les participants dans la communauté LIBER. De facto, un petit noyau de participants des premières cohortes ont rejoint les groupes de travail LIBER et y jouent un rôle actif dans la préparation et la mise en œuvre du séminaire.

Candidatures

La participation au séminaire s'effectue sur appel de candidatures, basé sur un ensemble de documents adressés à la communauté LIBER et accessibles sur le site Web de la fondation.

Le recrutement s'effectue au sein de la communauté LIBER ; l'adhésion à LIBER conditionne la recevabilité des candidatures au séminaire. Les candidats sont invités à présenter un dossier de candidature, composé d'un curriculum vitæ et d'une lettre de motivation. L'appel de

candidatures vise les cadres de direction intermédiaires des bibliothèques : directeurs adjoints, chefs de département ou l'équivalent.

Les attentes quant au profil recherché et à la motivation sont explicitées dans l'appel de candidatures :

All successful candidates will be expected to have:

- *At least three years' experience in a middle management level post in a LIBER member research library;*
- *Working knowledge of spoken and written English;*
- *Evidence of motivation to move to a senior management post within the next three years;*
- *Evidence of strong commitment to professional advancement;*
- *Recommendation from Director of employing library;*
- *Evidence of willingness and ability to undertake a short placement in a library in another LIBER library in a different country⁶.*

La sélection des candidats procède d'une analyse collective menée au sein du groupe de travail Leadership, en articulation avec la direction scientifique du séminaire. Le taux de rejet des candidatures formellement reçues est généralement de l'ordre de 20 à 25 %⁷, sachant que les membres du groupe de travail, en particulier son responsable, effectuent un important travail en amont lors d'échanges informels ou par courriel avec des candidats potentiels afin de les encourager à candidater – profils adaptés – ou, au contraire, de les dissuader – profils inadaptés ou projet d'évolution professionnelle insuffisamment mûr.

Construction du séminaire

Le séminaire est une coconstruction à trois composantes :

- une direction scientifique, confiée à Jan Wilkinson depuis l'origine du séminaire, directrice des bibliothèques de l'Université de Manchester (Grande-Bretagne), très expérimentée en matière de formation de personnel, notamment de direction ;
- un consultant, qui travaille en binôme étroit avec la directrice scientifique, mission confiée depuis l'origine à Roger Fielding de Roger Fielding Consulting Limited ;
- le groupe de travail Leadership de LIBER, composé de professionnels européens des bibliothèques, tous très expérimentés.

Bien que construit en interaction, le séminaire relève d'un partage a priori des tâches.

Sont confiés au directeur scientifique et au consultant :

- le choix des thèmes ;
- le choix des lectures ;
- l'animation des sessions ;
- l'organisation des jeux de rôles ;
- l'animation du travail en présentiel comme à distance ;

Sont confiés aux membres du groupe de travail LIBER :

- la sélection des candidats ;
- le choix des maîtres de stage ;
- le choix des intervenants, en concertation avec la direction scientifique du séminaire ;
- l'organisation financière et matérielle.

La première session vise une entrée rapide dans la matière du séminaire. La première prise de contact place immédiatement les intervenants en situation active : sollicitation directe et systématique, prise de parole en public, déstabilisation positive, etc. Un premier atelier sur ce qui fait un bon leader permet d'introduire la session et de retirer tout doute chez les participants sur la finalité du séminaire : ce ne sont pas les questions « métier » qui seront traitées ici, mais bien la problématique du pilotage managérial.

La première session s'appuie sur l'exploitation d'un test de positionnement Myers-Briggs⁸ préalablement réalisé par les participants. Le *Myers Briggs Type Indicator* (MBTI) est un outil d'évaluation psychologique basé sur un questionnaire visant à déterminer le type psychologique de la personne testée, dans une finalité managériale. Développé aux États-Unis dans les années 1960, il est aujourd'hui utilisé de manière très inégale selon les contextes nationaux : si certains participants du séminaire, surtout anglo-saxons, ont pu l'utiliser avant, d'autres le découvrent lors de la préparation du séminaire. Plus que les résultats du test eux-mêmes, ce sont les réactions qu'il suscite chez les participants (« ça, c'est tout moi », « je ne m'y reconnais pas vraiment, voire pas du tout ») qui favorisent une entrée rapide et facilitée dans la matière du séminaire.

Afin de favoriser encore la distanciation face à ses propres pratiques et à son propre environnement, la première journée intègre en outre l'intervention d'un leader en management, mais issu du monde de l'entreprise : s'il s'agit de voir les invariants, cette intervention vise aussi à mettre en évidence les différences liées à des cultures d'entreprise parfois éloignées de celles du monde académique.

6. Emerging Leaders Programme – Important Information. <libereurope.eu/emergingleaders/important/>.

7. Moyenne de rejets calculée en fonction des candidatures reçues pour les trois premières cohortes.

8. The Myers & Briggs Foundation. <www.myersbriggs.org/>.

Les deux journées suivantes s'organisent autour de trois thèmes, chacun illustré par un « leader avéré », qui appuie son propos sur son expérience professionnelle, dans laquelle les participants peuvent se projeter :

- *Know yourself*;
- *Know your direction*;
- *Take others with you*.

La session se termine par la préparation de l'année à venir et permet d'entreprendre, autour d'un événement convivial de clôture, un premier réseautage au sein de la cohorte et entre cohortes⁹.

L'année universitaire qui suit est mise à profit pour, d'une part, mettre les participants en stage, et, d'autre part, réaliser du travail à distance.

La mise en stage s'organise autour d'un stage à l'étranger, d'une durée de cinq jours en général. La préparation de cette mise en stage est importante et est décrite dans un document de présentation et de cadrage du stage. Elle repose sur une interaction forte entre le stagiaire et son mentor. Le choix du mentor (« maître de stage ») est donc essentiel, raison pour laquelle le choix du mentor appartient à LIBER, même s'il se fait en articulation avec le stagiaire. Le critère de la langue est pris en compte : le stagiaire est-il capable de suivre efficacement les échanges lors de sa semaine de stage ? Surtout, c'est la qualité du mentor et sa disponibilité qui sont déterminantes dans le succès – ou l'échec – de la mise en stage. Le choix privilégie donc la personne (le mentor) au lieu (la bibliothèque visitée). Pour faire ce choix, LIBER met à profit son important réseau professionnel à travers l'Europe, au regard des appétences et du profil des stagiaires. Au sein du groupe de travail Leadership, un tuteur est désigné pour chaque stagiaire, tuteur qui a la responsabilité d'identifier et de proposer le maître de stage. Son rôle ne s'arrête pas à la désignation du mentor, puisqu'il assure une fonction de conseil et d'accompagnement tant auprès du mentor que du stagiaire dans la préparation du stage. À l'issue de celui-ci, il s'assure également que le mentor et le stagiaire effectuent un retour qualitatif auprès du groupe de travail LIBER, à des fins d'amélioration du dispositif¹⁰. Le stage à proprement parler ne vise pas à faire découvrir au participant la bibliothèque et son fonctionnement, mais à voir le mentor en situation de management, à échanger avec ce dernier sur la manière dont il pilote la bibliothèque et ses équipes, à voir en retour comment les équipes interagissent avec le directeur, à comprendre les évolutions nécessaires en matière de pilotage entre une position d'encadrement supérieur au sein d'une bibliothèque et celle de direction.

En cours d'année, le travail en groupe et à distance prend la forme d'exercices, de rencontres virtuelles – via Skype – et d'échanges sur la liste de diffusion mise en œuvre par les participants. Les modalités d'échanges sont variées et ouvertes, avec une grande part d'initiatives, de créativité et d'intelligence collective des acteurs.

La seconde session vise à prolonger et à préciser la première session, et à faire retour sur le stage et le travail à distance menés durant l'année. Il s'agit en particulier d'approfondir certains sujets délicats, tels que corriger les mauvaises habitudes, identifier et développer les compétences nécessaires pour un management réussi, créer la confiance dans l'équipe, construire et partager la stratégie ou encore interagir efficacement avec les autres.

La deuxième session se conclut par une ouverture sur la suite : « De retour dans mon établissement, et après ? »

Implication

Le succès du séminaire doit beaucoup à l'implication des acteurs, qui est recherchée et facilitée par un ensemble de méthodes d'animation. Mentionnons tout d'abord l'importance de la mise en situation par le jeu, en particulier le jeu de rôle, mais pas seulement, un jeu de construction par équipe ayant par exemple pu être utilisé en cours de séminaire¹¹. Mentionnons ensuite la place du travail en groupe, qui permet de mettre en œuvre des dynamiques collectives ou encore d'aboutir à la construction de positions discutées et partagées. Le face à face est également largement utilisé. Il permet de mettre les participants dans des situations courantes de management – analyse de situation, gestion de conflit, recherche de conviction, etc. Parce que l'expérience individuelle peut être utile à tous, mais aussi parce que l'exercice en lui-même est formateur, les ateliers et les autres formes d'interactions font l'objet de restitutions individuelles ou collectives fréquentes. Enfin, le séminaire vise à une participation active de chacun, et favorise par ailleurs les échanges informels, grâce notamment à des temps de pause et de sociabilité.

Évolution

Si la trame du séminaire a peu changé entre 2011 et 2016, les organisateurs se sont attachés à faire évoluer certains aspects du dispositif, au regard notamment des commentaires formulés par les acteurs du séminaire.

Le séminaire a d'abord été accompagné d'un dialogue nourri avec les participants, sous la forme d'échanges

9. Les participants des cohortes précédentes sont invités à participer à ce moment de convivialité.

10. Échanges par courriel ou par téléphone avec le mentor et le stagiaire.

11. Il s'agit d'un jeu de construction collaboratif par équipe, qui amène chaque groupe à définir rapidement le rôle de chacun dans une démarche de type « projet » et dont le succès passe par une bonne complémentarité et une bonne coordination au sein de l'équipe.

informels en cours de session, mais aussi, systématiquement, de questionnaires « à chaud » distribués à l'issue de chacune des sessions. Il s'est agi de recueillir les remarques et les évaluations concernant le contenu même des deux jours et demi écoulés. Ces questionnaires ont été complétés de deux enquêtes « à froid », en 2014 puis en 2016, qui portaient sur les apports de la formation dans la vie professionnelle et dans la carrière des participants. Ils montrent que le séminaire a eu un effet important dans l'évolution de carrière d'un nombre significatif de participants. Ces deux enquêtes ainsi que leurs résultats sont présentés en détail dans l'encadré en fin d'article.

Parce que le stage représente un moment critique du séminaire, une attention particulière a également été portée à son organisation et à son déroulement. Plutôt qu'un ensemble de questionnaires individuels qui auraient peu de sens à être concaténés, l'évaluation du dispositif repose sur le rôle pivot du tuteur, qui dialogue tant avec le participant qu'avec le mentor qui lui aura été affecté. Un cadre, sous forme de deux documents, l'un présentant les attentes du côté du participant, l'autre celles du côté du mentor, a été élaboré et est partagé en amont du choix même du mentor, clarifiant ainsi le rôle et l'investissement attendus de chacun. À la fin du stage, le tuteur procède enfin à un retour systématique sur le stage auprès du participant et du mentor. En cours de stage, ou lors de sa préparation, le tuteur n'intervient que s'il est saisi ou qu'il détecte une difficulté. Une large autonomie est en effet laissée au participant et au mentor pour construire le programme du stage, la nature et la forme de leurs échanges durant cette période. Chaque stage est ainsi individualisé en fonction des attentes du participant et de ses interactions préalables avec le mentor.

Le recueil des attentes et des points de vigilance ou d'amélioration passe aussi, à l'expérience, par les interactions informelles qui ont lieu autour du séminaire, notamment lors des événements sociaux, au cours desquels certains participants se sentent plus à l'aise d'échanger librement avec les organisateurs, le directeur scientifique et le consultant quant à leurs perceptions du séminaire et à leurs attentes, satisfaites ou déçues.

Journées LIBER

Le programme pour les directeurs, dénommé « LIBER Journées¹² », a été organisé en 2015 à Paris, en collaboration avec

Sciences Po Paris. Ces journées accueillent sur deux jours et demi une vingtaine de directeurs très expérimentés, principalement d'Europe, mais pas seulement. Les intervenants comprennent d'une part des personnalités extérieures éminentes, d'autre part des professionnels de tout premier plan du monde des bibliothèques, venant du monde entier.

Plutôt que le management et le développement personnel, le programme se concentre sur les grands défis de demain et les opportunités pour les bibliothèques et leurs directeurs, et ménage de nombreux temps d'échanges permettant aux participants d'interagir avec les intervenants ou entre eux.

Plutôt que le management et le développement personnel, les Journées LIBER se concentrent sur les grands défis de demain et les opportunités pour les bibliothèques et leurs directeurs.

Vision

Les Journées LIBER s'appuient sur une vision développée dans un document stratégique de présentation du dispositif :

The purpose of the LIBER Journées at Sciences Po is to bring twenty to twenty-five Library Directors together with eminent speakers worldwide to deliver a programme that will be stimulating, interactive and strategic, addressing major challenges that face us all. The underpinning theme will be Transforming the Library and the Role of the Director in leading library services and provision in rapidly changing digital, educational and research environments and within a developing trend towards shared – and even outsourced – services. The focus will entirely be on strategic issues and opportunities that challenge and motivate [Library Directors]. [...] The focus of the LIBER Journées will NOT be: the personal development of Directors, skills, tools or methods, operational matters¹³.

Contrairement au séminaire Leadership, qui est centré sur des problématiques de connaissance de soi et de management, les Journées LIBER entendent donc plutôt offrir un espace d'échanges et d'enrichissements croisés autour d'une vision stratégique de l'avenir des bibliothèques et plus largement de la fonction documentaire, entre intervenants et directeurs de bibliothèque expérimentés.

Les Journées LIBER s'organisent sur trois jours, répartis en quatre demi-journées. Elles sont organisées indépendamment du congrès annuel LIBER, mais jumelées à un établissement hôte, en l'espèce l'Institut d'études politiques de Paris (Science Po Paris) en 2015.

12. Forme retenue pour la communication en anglais de LIBER sur cet événement. La forme « Journées LIBER » sera utilisée dans le texte français du présent article.

13. LIBER Journées at Sciences Po, Paris. <libereurope.eu/wp-content/uploads/2014/12/LIBER_journees_2017_strategic-vision.pdf>.

Candidatures

Les Journées LIBER sont ouvertes aux participants ne faisant pas partie de l'association, l'appel de candidatures étant ouvert mondialement. La sélection des candidats procède d'une analyse collective menée au sein du groupe de travail Leadership. Le taux de rejet des candidatures formellement reçues est généralement de l'ordre de 20 %, avec renvoi le cas échéant vers le séminaire Leadership. Les Journées LIBER ciblent en effet les directeurs ou les directeurs adjoints œuvrant au sein d'importantes structures, notamment les bibliothèques nationales : les participants doivent tous être responsables du pilotage de la stratégie documentaire dans des institutions importantes sur le plan de la taille, des équipements, du personnel et des moyens documentaires.

Organisation

L'organisation des Journées LIBER est répartie entre un ensemble d'acteurs.

Il y a tout d'abord le président de séance, qui assure pendant le séminaire le lien et la cohésion au sein du groupe. Ce rôle a été confié en 2015 à Norbert Lossau, ancien directeur des bibliothèques de l'Université de Göttingen (Allemagne) et actuel vice-président responsable des infrastructures à l'Université de Göttingen.

Il y a ensuite le directeur scientifique, qui porte la responsabilité au sein du groupe de travail LIBER du programme scientifique des Journées. Cette fonction a été portée en 2015 par John Tuck, directeur des bibliothèques à Royal Holloway (Grande-Bretagne).

L'équipe d'organisation est quant à elle composée de membres de l'institution hôte et du groupe de travail LIBER. Elle a la charge de l'organisation matérielle des Journées.

Les participants sont évidemment acteurs des Journées, l'événement relevant davantage d'un séminaire entre pairs que d'une action de formation.

Il y a enfin les intervenants, qui participent en tout ou en partie aux Journées au-delà de leur propre intervention, prolongeant l'apport de celle-ci dans une interaction riche avec les participants et les autres intervenants.

Contenu

Sur le plan du contenu, les Journées LIBER se sont articulées en 2015 autour de quatre thèmes :

- les perspectives dans le monde numérique, l'impact de celui-ci sur le plan de la recherche, de l'enseignement et de l'apprentissage ainsi que sur les bibliothèques ;
- les modifications du contexte informationnel, la place de l'information dans la société de demain (les

médias, le monde de l'éducation, l'enseignement supérieur et la recherche) ;

- les évolutions en préparation ou en cours dans les bibliothèques (les données, les services partagés, la bibliothèque visible et invisible) ;
- l'évolution et l'adaptation des bibliothèques, le rôle du directeur.

Ces thèmes ont été abordés à travers le prisme d'une série d'interventions, lors desquelles participants et intervenants ont fortement interagi. Au total, sept intervenants du monde entier ont pris la parole. Le choix des intervenants répondait à cinq critères : la pertinence quant à la thématique, le recours à des personnalités de tout premier plan, un équilibre entre professionnels de bibliothèques et intervenants extérieurs, un équilibre entre l'Europe et le reste du monde, le recours enfin à des intervenants de la structure hôte, sans concession aucune sur le niveau des interventions.

Outre ces sept interventions, des sessions parallèles par petits groupes, préparées par les porteurs du séminaire et animées par les participants eux-mêmes, ont permis d'aborder certains sujets identifiés de manière commune en amont : la place de la bibliothèque dans l'université, la bibliothèque et la recherche académique ainsi que le pilotage. Du temps a enfin été consacré au réseautage.

Évaluation

Les Journées LIBER ont fait l'objet d'une évaluation en séance, suivie d'un questionnaire adressé aux participants dans les semaines qui ont suivi. Si les Journées ont été très positivement évaluées, des points d'amélioration possibles ont été mis en évidence, qui seront pris en compte dans la préparation des Journées à venir¹⁴. Au rang des points les mieux évalués figure l'opportunité d'échanges entre directeurs européens et nord-américains. Dans la perspective de futures Journées, une ouverture réussie vers d'autres continents (Asie, Amérique du Sud, Océanie, Afrique) constituerait sans doute une avancée significative.

Perspectives et conclusion

Les deux séminaires ont rencontré un important succès parmi les adhérents de la fondation LIBER, ce qui a conduit le conseil d'administration à inscrire ces deux programmes dans sa feuille de route stratégique actuelle, qui prendra fin en 2017, et à proposer de reconduire cette inscription dans la feuille de route en cours de préparation (2018-2022). Un nouvel appel de candidatures a donc été lancé à la fin de l'année 2016 afin de recruter une nouvelle cohorte, qui sera formée en marge des congrès de Patras (2017) et de Lille

14. En particulier les sessions de travail collaboratif, qui doivent être mieux préparées et pilotées.

(2018). De même, les Journées LIBER seront reconduites, à Sciences Po Paris, en 2017.

Il est possible, en conclusion au présent article, de tenter synthétiquement de mettre en évidence les apports constatés pour les participants des deux programmes.

Le séminaire Leadership a permis à chacun d'effectuer un travail sur lui-même, son style de management, ses forces et ses faiblesses, ses motivations, de se remettre en question et de bousculer ses propres certitudes, de se confronter aux autres, dans une démarche tant d'entraide que d'émulation, enfin de s'interroger sur ses aspirations et sa stratégie personnelle, à un moment souvent clef de sa carrière. Pour nombre de participants, le séminaire a permis d'entamer une réflexion sur leur avenir, étant souvent à mi-parcours de leur vie professionnelle. Des améliorations pourraient être apportées, tant en ce qui concerne la mise en stage que la création d'un réseau d'anciens participants.

Destinées à un public expérimenté, les Journées LIBER ont amené chaque participant à questionner ses pratiques quotidiennes, à prendre du recul et à avoir un regard distancié, à s'interroger avec les autres sur son rôle présent et futur ainsi que sur son positionnement dans la communauté qu'il sert. Les Journées ont offert à ses participants ce qui leur manque généralement au quotidien : du temps pour penser leurs actions, en compagnie de pairs rassemblés autour d'un même objectif. Des améliorations sont attendues, notamment en ce qui concerne l'animation des sessions parallèles ou encore le recrutement des participants, plus ouvert hors Europe.

L'offre de LIBER en matière de séminaires de management et de pilotage a manifestement rencontré les attentes de la communauté : fort de ce succès et au regard de cette pertinence, elle a désormais vocation à s'inscrire dans la durée, au-delà des deux années à venir.

DEUX ENQUÊTES AUPRÈS DES PARTICIPANTS POUR AMÉLIORER LE SÉMINAIRE LEADERSHIP

Le groupe de travail qui a encadré le programme Leadership a souhaité dès 2014 obtenir un retour de la part des participants sur le contenu et la forme de cette formation, qui repose sur deux séminaires et un stage auprès d'un directeur, ainsi que sur son impact sur leur évolution de carrière.

Des questionnaires en ligne, élaborés à partir de l'outil Google Drive, ont été envoyés aux participants des deux premières cohortes. Ils ont permis de recueillir leurs impressions personnelles sur le programme, les bénéfices retirés ainsi que des suggestions d'amélioration, en plus de connaître leur positionnement professionnel à l'issue de la formation.

Un premier questionnaire a été envoyé fin 2014. Le taux de réponse a été de 60 % pour la première cohorte et de 27 % pour la deuxième. En 2016, le taux de réponse s'est amélioré : il a été de 87 % pour la première cohorte et de 42 % pour la deuxième. Parmi ceux qui ont répondu, les femmes étaient majoritaires. Leur tranche d'âge se situait entre 38 et 60 ans pour les deux cohortes ; celle des hommes allait de 39 à 57 ans.

Pour la première cohorte (16 participants), sept femmes et deux hommes ont répondu en 2014, huit femmes et cinq hommes en 2016. Pour la deuxième cohorte (18 participants), quatre femmes et un homme ont répondu en 2014, sept femmes et cinq hommes en 2016.

Ces enquêtes ont avant tout permis de confirmer le sentiment de satisfaction unanime des participants quant au programme mis en place par LIBER.

Concernant les bénéfices retirés par les participants, ceux-ci portent essentiellement sur la richesse des échanges entre collègues au cours de la formation, sur la solidité et la qualité du programme offert et sur la possibilité d'appréhender, grâce à un stage de quelques jours dans un autre pays d'Europe que le leur, la diversité des types de leadership au contact d'un mentor.

Les suggestions d'amélioration recueillies ont porté essentiellement sur l'importance de lignes directrices afin de mieux préparer le stage tant du côté des mentorés que de celui des mentors. L'implication de chacune des parties a été jugée primordiale pour la réussite du stage. Des prises de contact préalables plus abouties ont même été proposées par certains participants afin d'assurer que l'entente soit mutuelle avant de concrétiser le placement. Des objectifs de stage à définir des deux côtés ont également été proposés afin de rendre le séjour profitable aux deux parties. Pour le futur, les anciens participants (*alumni*) souhaitent rester en contact via une plateforme qui serait créée sous l'égide de LIBER, où les différentes cohortes pourraient continuer d'échanger sur leurs pratiques professionnelles et de s'entraider sur des questionnements de leadership dans un monde sans cesse en mouvement.

L'impact du programme sur l'évolution de carrière des participants constituait un autre aspect que souhaitait évaluer le groupe de travail à travers ces questionnaires. Que nous ont appris les résultats obtenus ?

Au bout de deux ans, pour la première cohorte 2011-2012, sur les neuf répondants, quatre personnes ont évolué vers

► un poste plus élevé : deux vers un poste de direction (un homme et une femme), deux autres vers un poste d'adjoint (deux femmes). Une femme a changé de poste, mais à un même niveau de responsabilité, et quatre personnes (un homme et trois femmes) ont conservé leur position. En 2016, soit quatre ans après, sur les 13 répondants, six personnes ont obtenu un poste plus élevé (un homme et cinq femmes) : trois comme directeurs (un homme et deux femmes) et trois comme directeurs adjoints (toutes des femmes). Deux personnes ont changé de poste, mais à un même niveau de responsabilité (un homme et une femme). Cinq personnes n'ont pas changé de situation, soit depuis 2012, soit depuis la première enquête en 2014.

Pour la deuxième cohorte 2013-2014, il avait été jugé prématuré lors de la première enquête faite en 2014 d'envisager de mesurer l'évolution des positions professionnelles des participants au séminaire. Cet aspect n'a donc été pris en compte qu'au moment de l'envoi de la deuxième enquête en 2016. Qu'en est-il ressorti ? Sur les 12 répondants, sept personnes ont évolué vers un poste plus élevé (trois hommes et quatre femmes) : trois vers un poste de directeur (un homme et deux femmes), trois vers un poste de directeur adjoint (deux hommes et une femme) et une femme a évolué vers plus de responsabilités, sans toutefois avoir un statut de directrice ou d'adjointe. Cinq personnes (deux hommes et trois femmes) ont conservé leur position.

Sur les deux cohortes, ce sont donc 13 répondants sur 25 qui ont pris des responsabilités de niveau supérieur, soit 52 % des répondants.

Si on analyse à présent les raisons de ces changements ou les freins à ces évolutions de carrière, on constate qu'elles reposent, pour ceux qui évoluent, sur la capacité des candidats à se positionner lorsqu'une opportunité se présente et à en assumer le challenge et, pour ceux qui conservent leur poste, sur le manque d'opportunités, la concurrence certaine entre professionnels et des raisons personnelles souvent liées à des contraintes familiales (éducation des enfants, impossibilité pour le conjoint de muter, etc.).

In fine, ces questionnaires ont montré que le programme mis en œuvre par LIBER est porteur et qu'il atteint ses objectifs, à savoir, premièrement, assurer une formation au leadership de qualité qui est directement utile aux participants dans leur pratique professionnelle dès leur retour en poste, et, deuxièmement, permettre à des managers de s'assurer de leur capacité à émerger en tant que leaders et à prendre des postes en lien avec leurs aspirations dans un laps de temps relativement rapide.

Valérie MALLET

Directrice de la Bibliothèque universitaire
des sciences et techniques
Université de Lorraine (France)
Participante au programme en 2011-2012

PERCEPTIONS ET ATTITUDES DES PROFESSIONNELS DES BIBLIOTHÈQUES FACE AUX APPROCHES D'AMÉLIORATION CONTINUE

Stéphane LABBÉ

Doctorant en
communication sociale
Université du Québec
à Trois-Rivières (Canada)
stephane.labbe@uqtr.ca

Pascal FORGET

Professeur au département
de génie industriel
Université du Québec
à Trois-Rivières (Canada)
pascal.forget@uqtr.ca

Jason LUCKERHOFF

Professeur au département de
lettres et communication sociale
Université du Québec
à Trois-Rivières (Canada)
jason.luckerhoff@uqtr.ca

RÉSUMÉ | ABSTRACT

L'objectif de cet article est de mieux comprendre les attitudes et les perceptions des professionnels dans le milieu des bibliothèques du Québec à l'égard des approches d'amélioration continue. Une enquête utilisant la méthode du questionnaire rempli par voie électronique a été déployée. Si les approches d'amélioration continue abondent vers des visées qui sont en adéquation avec celles des bibliothèques québécoises, les attitudes et les perceptions des professionnels de ce milieu demeurent prudentes, voire négatives, envers ces approches. Cet état de fait pourrait prendre sa source dans la culture organisationnelle de même que la méconnaissance des approches d'amélioration continue. Aussi, l'ouverture au changement des professionnels dans le milieu des bibliothèques québécoises s'avère positive de façon générale, mais prudente dès lors qu'il s'agit d'un changement affectant le travail des professionnels eux-mêmes.

The Perceptions and Attitudes of Library Professionals with Respect to Continuous Improvement Approaches

The purpose of this article is to better understand the attitudes and perceptions of Québec library professionals with respect to continuous improvement approaches. A survey, supported by an electronic questionnaire, was conducted. If the continuous improvement approaches are compatible with the vision of Québec libraries, the attitudes and perceptions of the library professionals with respect to these approaches remain guarded and, at times, negative. This state of affairs may be grounded in the organisational culture as well as in a poor understanding of these approaches. Overall, the readiness for change of Québec library professionals is generally positive but they become prudent when the proposed change personally affects the professionals themselves.

Les politiques de démocratisation de la culture de la majorité des gouvernements occidentaux ont entraîné les institutions culturelles, notamment les bibliothèques publiques, dans une quête de développement de leurs publics. En effet, le droit à la culture est devenu un axe fort de toutes les politiques culturelles dans les sociétés démocratiques à travers le monde. L'incitation à lire, à visiter les musées et à fréquenter les théâtres (Journet 2002) constitue la première étape d'un désir de placer le visiteur, le public ou l'utilisateur au centre des préoccupations, en le considérant notamment comme un apprenant.

La démocratisation de la culture a provoqué un changement important dans presque toutes les institutions culturelles, ces mutations ayant d'ailleurs été nommées « tournant communicationnel » par les chercheurs français ayant travaillé

surtout sur les musées (Jacobi 1997; Davallon 1997; Jacobi & Luckerhoff 2014). De façon plus spécifique aux bibliothèques québécoises dites « publiques¹ », leur origine même serait à trouver dans une volonté « d'élargissement des publics des bibliothèques des collectivités professionnelles ou volontaires » (Gallichan 1997, 23) de la fin du XIX^e siècle, moment de la toute première loi constitutive des bibliothèques du Québec, soit en 1851 (Gallichan 1997).

Le développement du réseau des bibliothèques publiques québécoises aura pris son véritable envol au moment de

1. L'UNESCO définit une bibliothèque publique comme un « centre local d'information qui met facilement à la disposition de ses usagers les connaissances et les informations de toute sorte [et dont les missions sont] relatives à l'information, l'alphabétisation, l'éducation et la culture » (2016).

l'adoption de la loi sur les bibliothèques publiques en 1959 (Savard 1997). Après près d'un demi-siècle de services aux usagers et « malgré un effort en termes financiers deux fois plus important au Québec, les performances des bibliothèques [publiques québécoises] y sont inférieures à celles de l'Ontario » (Savard 1997, 141). Cette situation perdure aujourd'hui, alors que « tous les indicateurs d'utilisation des services des bibliothèques québécoises affichent des valeurs inférieures à celles des bibliothèques étrangères, mais cet écart tend à rétrécir » (Allaire 2015, 1).

D'égale importance, soulignons que les bibliothèques publiques du Québec sont essentiellement financées par les fonds publics. En effet, en 2012, 96 % de leur financement global était assuré par ceux-ci, le palier municipal contribuant à hauteur de 76 % et le palier provincial, de 20 % (Allaire 2015, 12).

Par ailleurs, l'émergence de l'environnement numérique a précipité les bibliothèques publiques dans le développement de collections numériques et d'une panoplie de nouveaux services, notamment dans le domaine de la formation, et ce, dans un contexte où les ressources financières sont soit en diminution, soit stables (Allaire 2015). Qui plus est, l'environnement numérique entraîne avec lui de nombreuses mutations et engendre de nouvelles réalités, notamment en matière de développement technologique, de transformation des publics ainsi que des modes de production et de diffusion des produits et services culturels (Bouquillion & Combès 2007).

Problématique

L'objectif de développement des publics, conjugué aux impératifs d'arrimage des services et des collections des bibliothèques publiques à l'environnement numérique, sous-tend des investissements récurrents dans les technologies, les collections et la formation du personnel. Ces investissements s'ajoutent au budget des institutions et exercent une pression financière qui devrait inviter les gestionnaires à envisager des exercices visant l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de leur organisation.

Depuis quelques années, nombre d'organisations publiques québécoises composant avec des réalités budgétaires difficiles ont recours à des approches d'amélioration continue, comme les approches Lean, Toyota, Six Sigma, Qualité totale ou encore les cercles de la qualité (Forget *et al.* 2015), et ce, afin de réduire leurs coûts, d'améliorer la qualité des services offerts ou la satisfaction de leurs usagers et de leurs employés.

Les bibliothèques publiques québécoises sont des organisations publiques offrant des services à la population. Celles-ci

doivent maximiser la valeur des services offerts à leurs usagers afin de demeurer pertinentes (Murphy 2009). De la même manière, si les bibliothèques publiques sont des organisations sans but lucratif, « *they must work within the funds allocated to provide successfully the goods and the services their customers demand. If not, circulation (or use) goes down. If over time, circulation growth and budget containment do not meet the library's body's requirements, management will be replaced, or libraries will be shut down* » (Huber 2011).

Or, les écrits scientifiques et professionnels ne font état que de très rares adoptions d'approches d'amélioration continue au sein des bibliothèques, notamment des bibliothèques publiques. Ces quelques cas ont toutefois été documentés et il se dégage de ces expériences d'implantation d'approches d'amélioration continue en bibliothèques des résultats résolument positifs.

Les écrits scientifiques et professionnels ne font état que de très rares adoptions d'approches d'amélioration continue au sein des bibliothèques, notamment des bibliothèques publiques.

En effet, un article relativement récent relate les succès rencontrés à l'occasion de l'implantation de l'approche d'amélioration continue de type Lean sur les processus de rotation des inventaires des collections empruntées par les usagers de la bibliothèque de l'Université de Chicago (Kress

2007). L'auteur fait également état de deux autres cas où l'implantation d'une approche Lean a participé à l'amélioration des processus dans le milieu des bibliothèques : un cas concernant l'amélioration des processus de réservation en ligne, lequel a été étudié par Tuai (2006), et un cas concernant l'amélioration des processus de traitement des nouveaux documents, lequel a été analysé par Alexander et Williams (2003).

Ces succès s'expliquent par de nombreux facteurs. Parmi ceux-ci, Murphy (2009) évoque notamment l'importance du soutien de la direction, d'un investissement suffisant en ressources humaines et financières et d'un arrimage de l'initiative aux stratégies de l'organisation visée. Il souligne, par ailleurs, que la formation du personnel, dont la collaboration est indispensable à une approche d'amélioration continue, nécessite des investissements importants en temps et en argent.

Il est essentiel de souligner toute l'importance que revêt la collaboration du personnel d'une organisation dans l'implantation d'une approche d'amélioration continue, et ce, plus spécifiquement dans le cadre d'une approche Lean, que nous aborderons plus bas. Wagner *et al.* (2011) suggèrent à cet égard que l'attitude des employés constitue l'une des principales barrières à l'innovation organisationnelle, laquelle a été assimilée à l'approche Lean (Dubouloz 2013). L'amélioration continue sous-tend le changement, notamment des processus. Or, la plupart des gens et des organisations n'aiment pas le changement, et

les bibliothèques publiques et leur personnel n'y échappent pas (Huber 2011). Ainsi, l'implantation éventuelle d'une approche d'amélioration continue dans le contexte actuel des bibliothèques publiques québécoises devrait prendre en considération les attitudes et les perceptions des professionnels du milieu face au changement en général et face aux approches d'amélioration continue de façon plus précise. Une meilleure compréhension de ces attitudes et de ces perceptions pourrait participer à l'adaptation des approches d'amélioration continue au sein des bibliothèques publiques et contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de ces dernières.

Objectif

Cet article dresse le portrait des perceptions et des attitudes des bibliothécaires professionnels et des techniciens en documentation dans le milieu des bibliothèques du Québec face aux approches d'amélioration continue. Les résultats de cette recherche contribueront à l'adaptation des approches d'amélioration continue aux contextes et aux réalités des bibliothèques publiques du Québec.

Méthodologie

Nous avons fait le choix d'étudier les attitudes et les perceptions des professionnels du milieu des bibliothèques québécoises par le biais d'un questionnaire rempli par voie électronique².

Le questionnaire comportait 48 questions réparties en sept sections : 1) l'amélioration ; 2) l'organisation, le changement et le participant ; 3) les connaissances des approches d'amélioration continue ; 4) les expériences des approches d'amélioration continue ; 5) les bénéfices (perçus) des approches d'amélioration continue ; 6) les défis (perçus) qu'amènent les approches d'amélioration continue, et enfin ; 7) une section concernant les données sociodémographiques. Il est à noter que la confidentialité des participants a été assurée, conformément aux normes éthiques en vigueur.

La prise de mesure des attitudes et des perceptions, dans le cadre de ce questionnaire, a été collectée et analysée à l'aide d'une échelle de Likert à neuf niveaux. Une telle échelle a comme prémisses que les attitudes présentent une distribution normale dans la population (Likert 1932). L'échelle de Likert mesure les attitudes des participants à l'égard d'énoncés non factuels, c'est-à-dire d'énoncés qui appellent les participants à se positionner personnellement face à un énoncé (Likert 1932). Si l'échelle originale de Likert comportait cinq niveaux (Likert 1932), la plus utilisée dans le

monde comporte neuf niveaux et est connue sous le libellé *The 9-Point Hedonic Scale* du chercheur David Peryam (Peryam & Kroll 1998). De nombreux chercheurs ont analysé le nombre optimal de niveaux à utiliser dans une telle échelle et le recours à une échelle à neuf niveaux s'est avéré idéal ; une échelle en utilisant davantage ne permettrait pas de nuancer plus finement les attitudes des participants (Krosnick & Presser 2010).

Le questionnaire a été expédié à tous les bibliothécaires professionnels membres de la Corporation des bibliothécaires professionnels du Québec (CBPQ) et aux techniciens en documentation membres de l'Association professionnelle des techniciennes et techniciens en documentation du Québec (APTDQ). Trois modes de diffusion du sondage ont été déployés : la CBPQ a publié une invitation à participer à l'enquête dans le bulletin diffusé à tous ses membres ; l'APTDQ a également publié une invitation à participer dans le bulletin diffusé à tous ses membres ; enfin, l'Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ) a fait parvenir à deux reprises à ses membres un courriel invitant ceux-ci à participer à l'enquête. Le questionnaire a été mis en ligne le 1^{er} février 2016. Les professionnels ont pu accéder à celui-ci jusqu'au 25 avril 2016, soit pour une période totale de près de trois mois. Au total, 118 participants ont rempli le questionnaire en ligne.

Le Lean : une approche d'amélioration continue

Plusieurs approches d'amélioration continue ont été développées depuis les années 1950 : Qualité totale, Lean, Production à valeur ajoutée, Six Sigma et *Toyota Production System* en sont quelques exemples. Certaines de ces approches sont très près l'une de l'autre, d'autres dérivent directement d'une plus ancienne (par exemple, le Lean est directement inspiré du *Toyota Production System*). De même, de nombreux auteurs et spécialistes ont développé des variantes s'inspirant des principes de base des approches les plus anciennes. Elles ont toutes en commun d'avoir été implantées majoritairement dans les industries manufacturières du monde entier, à partir des années 1950 jusqu'à aujourd'hui. Chacune de ces approches propose sa philosophie de gestion de la performance et recourt à différents outils visant une meilleure qualité et l'excellence organisationnelle. Dans le cadre de cet article, nous avons porté notre attention sur l'une de ces approches, soit l'approche Lean, laquelle a fait l'objet de développements et d'adaptations pour certaines organisations de services (Forget *et al.* 2015) et a été déployée au sein de quelques bibliothèques dans le monde.

L'approche Lean provient du monde industriel, plus spécifiquement de l'industrie automobile, et dérive du *Toyota*

2. Le lecteur pourra obtenir copie du questionnaire en contactant les auteurs directement.

Production System, développé à l'origine par le fabricant Toyota. Il s'agit d'un « système conçu pour donner aux hommes les moyens d'améliorer sans cesse leur travail. Le modèle Toyota implique de s'appuyer davantage – et non moins – sur les hommes. C'est une culture, beaucoup plus qu'un ensemble de techniques d'efficacité et d'amélioration » (Liker 2006, 48).

Le modèle Toyota sous-tend encore que « la réduction du temps de défilement par l'élimination du gaspillage à chaque stade d'un processus élève la qualité et réduit le prix de revient, en améliorant la sécurité et le moral des opérateurs » (Liker 2006, 32). Dit autrement par Taiichi Ohno, inventeur du *Toyota Production System* : « Tout ce que nous faisons, c'est de surveiller le temps qui s'écoule, depuis le moment où le client nous passe commande, jusqu'à celui où nous encaissons l'argent. Et nous réduisons ce temps en éliminant tout ce qui est gaspillage et n'apporte pas de valeur ajoutée. » (cité par Liker 2006, 9) Les gaspillages ont été catégorisés sous sept types : la surproduction, l'attente, le transport, la manutention, les erreurs, l'inventaire et la surqualité (Liker 2006).

Au cœur de l'approche Lean, on retrouve une philosophie basée sur le respect des ressources humaines, l'élimination du gaspillage, l'atteinte de l'excellence et, d'une importance capitale, la valeur telle qu'elle est perçue par l'utilisateur. De fait, selon Womack et Jones, l'approche Lean

provides a way to specify value, line up value-creating actions in the best sequence, conduct these activities without interruption whenever someone requests them, and perform them more and more effectively. In short, Lean thinking is Lean because it provides a way to do more and more with less and less – less human effort, less equipment, less time, and less space – while coming closer and closer to providing customers with exactly what they want. Lean thinking also provides a way to make work more satisfying by providing immediate feedback on efforts to convert muda into value. And, in striking contrast with the recent craze for process reengineering, it provides a way to create new work rather than simply destroying jobs in the name of efficiency (1996, 15).

Enfin, une récente variante de l'approche Lean, le *Lean Startup Method*, fait passer l'approche Lean originale visant l'innovation incrémentale des différents processus d'une organisation à une approche visant l'innovation radicale (Bieraugel 2015). En effet, le *Lean Startup Method* peut être défini comme « a set of processes to reduce time, money and risk when starting a new company » (Bieraugel 2015, 352).

Au cœur de l'approche Lean, on retrouve une philosophie basée sur le respect des ressources humaines, l'élimination du gaspillage, l'atteinte de l'excellence et, d'une importance capitale, la valeur telle qu'elle est perçue par l'utilisateur.

Résultats

La description de l'échantillon

Cette première sous-section des résultats vise essentiellement à décrire les qualités de l'échantillon. Nous observons que 58 % des participants œuvrent dans le milieu des bibliothèques publiques³ contre seulement 14 % en milieu institutionnel⁴ et 12 % en milieu scolaire⁵. Nous observons également que la moitié (50 %) des participants occupent un poste de direction ou de gestion au sein de leur institution, œuvrant pour la plupart (85 %) en bibliothèques publiques. De la même manière, 48 % des participants ont un diplôme universitaire et 37 % un diplôme d'études collégiales (DEC). Précisons ici qu'au Québec, la profession de bibliothécaire professionnel nécessite l'obtention d'un diplôme de deuxième cycle universitaire (maîtrise) alors que celle de technicien en documentation nécessite l'obtention d'un DEC. Enfin, les participants œuvrent dans le milieu des bibliothèques depuis 14,52 années en moyenne, la médiane étant de 11 années. Les participants sont âgés de 43 ans en moyenne, la médiane étant de 40 ans.

Les perceptions de l'amélioration

Les premiers énoncés du questionnaire (Q1 à Q4) ont permis de recueillir les perceptions et les attitudes des participants en matière d'amélioration. Précisons ici que ces premières questions traitaient d'amélioration dans le sens général du terme, par opposition à l'amélioration continue de façon plus précise, ce sujet étant abordé plus loin dans le questionnaire. À cet égard, une forte majorité des participants ont

déclaré être en accord avec l'affirmation selon laquelle les améliorations les plus efficaces sont le plus souvent proposées par les employés (78 % des participants occupant un poste de direction, 88 % occupant un poste d'employé). En concordance avec ces résultats, une forte majorité des participants estiment que l'amélioration d'une organisation ne mène généralement pas à l'abolition de postes (81 % des participants occupant un poste de direction, 80 % occupant un poste d'employé).

3. Comprend les bibliothèques publiques autonomes (BPA) à plus d'une succursale, les BPA à une seule succursale, les bibliothèques publiques affiliées et les centres régionaux de services aux bibliothèques publiques (CRSBP).

4. Comprend les bibliothèques relevant d'une institution publique ou privée (hôpitaux, musées, etc.) Les bibliothèques institutionnelles ne sont ni des bibliothèques publiques ni des bibliothèques scolaires.

5. Comprend toutes les bibliothèques œuvrant dans le milieu scolaire (primaire, secondaire, collégial et universitaire).

Nous observons toutefois une différence de point de vue chez les participants à l'égard de la possibilité que l'amélioration d'une organisation implique un surplus de travail pour les employés. En effet, un peu plus d'employés que de membres de la direction estiment possible que l'amélioration d'une organisation nécessite plus de travail de la part des employés (44 % des participants occupant un poste d'employé contre 24 % occupant un poste de direction).

Nous avons également analysé les perceptions et les attitudes des participants sur ce qu'implique l'amélioration d'une organisation sur les ressources de cette dernière, et ce, selon le rôle des participants dans leur institution, leur âge, ainsi que le dernier diplôme obtenu. Nous observons que ceux qui estiment que l'amélioration d'une organisation implique une utilisation abusive des ressources sont minoritaires (15 %). Parmi ceux-ci, nous retrouvons une proportion légèrement plus élevée d'employés (24 %), de jeunes (19 % des 35 ans et moins) et de participants dont le dernier diplôme obtenu est de niveau collégial (25 % des diplômés du collégial).

Ces résultats nous ont poussés à creuser davantage. Nous avons effectué une mise en relation entre les perceptions des participants qui se sont déclarés en accord avec le fait que les améliorations les plus efficaces sont le plus souvent proposées par les employés et leurs perceptions quant aux éventuelles abolitions de postes et à l'utilisation abusive des ressources que ces améliorations pourraient engendrer, de même qu'avec leurs perceptions quant à la possibilité que les employés soient appelés à travailler plus fort dans le cas de la mise en œuvre d'une amélioration.

Les participants ayant déclaré être en accord⁶ avec le fait que les améliorations les plus efficaces sont le plus souvent proposées par les employés ont déclaré, en moyenne, être en désaccord avec le fait que l'amélioration d'une organisation mène généralement à une abolition de postes. La moyenne sur l'échelle est de 1,90 et la médiane est de 2. De la même manière, les participants ayant déclaré être neutres ou en désaccord⁷ avec le fait que les améliorations les plus efficaces sont le plus souvent proposées par les employés ont déclaré, en moyenne, être en désaccord avec le fait que l'amélioration d'une organisation mène généralement à une abolition de postes. La moyenne sur l'échelle est de 1,60 et la médiane est de 1. Ainsi, que les participants croient ou non en l'implication des employés dans l'amélioration d'une organisation, ils ne craignent pas l'abolition de postes lors de la mise en œuvre d'une amélioration.

Les participants ayant déclaré être en accord avec le fait que les améliorations les plus efficaces sont le plus souvent proposées par les employés ont déclaré, en moyenne, être en

désaccord avec l'affirmation selon laquelle l'amélioration des processus d'une organisation implique que les employés travaillent plus fort. La moyenne sur l'échelle est de 2,74 et la médiane est de 3. De la même manière, les participants ayant déclaré être neutres ou en désaccord avec le fait que les améliorations les plus efficaces sont le plus souvent proposées par les employés ont déclaré, en moyenne, être en désaccord avec l'affirmation selon laquelle l'amélioration des processus d'une organisation implique que les employés travaillent plus fort. La moyenne sur l'échelle est de 1,85 et la médiane est de 2. Ainsi, nous pouvons suggérer l'idée selon laquelle le fait de donner ou non un rôle aux employés dans la mise en œuvre d'une amélioration ne sous-tend pas que ces derniers devront travailler plus fort pour réaliser cette amélioration.

Enfin, les participants ayant déclaré être en accord avec le fait que les améliorations les plus efficaces sont le plus souvent proposées par les employés ont déclaré, en moyenne, être en désaccord avec le fait que l'amélioration d'une organisation implique une utilisation abusive des ressources au profit de ladite organisation. La moyenne sur l'échelle est de 1,66 et la médiane est de 1. De la même manière, les participants ayant déclaré être neutres ou en désaccord avec le fait que les améliorations les plus efficaces sont le plus souvent proposées par les employés ont déclaré, en moyenne, être en désaccord avec le fait que l'amélioration d'une organisation implique une utilisation abusive des ressources au profit de ladite organisation. La moyenne sur l'échelle est de 0,90 et la médiane est de 1. Nous observons donc que le fait de donner ou non un rôle aux employés dans la mise en œuvre d'une amélioration n'entretient pas de lien avec la perception des participants quant à une surutilisation des ressources.

Les perceptions de la situation actuelle de l'institution d'attache

Cette sous-section (Q5 à Q9) des résultats aborde les perceptions des participants vis-à-vis de la situation actuelle de leur institution d'attache. À cet égard, nous avons tenté de mieux comprendre leur perception générale quant aux possibilités d'amélioration des bibliothèques en mettant en relation celle-ci avec différentes variables telles que le type de l'institution d'attache des participants, leur rôle dans l'institution, ainsi que l'efficience et l'éventuelle nécessité de recourir à des ressources externes pour atteindre lesdites améliorations.

Les participants se sont majoritairement déclarés (81 %) en accord avec le fait que les bibliothèques peuvent faire l'objet d'améliorations, et ce, dans des proportions similaires selon que les participants assument un rôle de direction ou de supervision (85 %), ou un rôle d'employé (76 %). De la même manière, ces proportions ne varient pas selon le

6. Niveaux de réponse 4, 5, 6 et 7 sur l'échelle de Likert.

7. Niveaux de réponse -1, 0, 1, 2 et 3 sur l'échelle de Likert.

type de l'institution d'attache des participants, à l'exception de ceux étant rattachés à une bibliothèque en milieu institutionnel, ces derniers s'étant déclarés en accord dans une proportion légèrement moindre que les participants rattachés à d'autres types d'institution.

Par ailleurs, si les résultats convergent vers un accord majoritaire envers les possibilités d'amélioration des bibliothèques, force est de constater que les participants croient que ces améliorations ne sauraient être réalisées de façon efficiente, c'est-à-dire en rendant les services promis en optimisant les ressources, ou, dit autrement, en faisant plus avec moins. En effet, les participants ayant déclaré être fortement en accord⁸ avec le fait que l'organisation pour laquelle ils travaillent pourrait améliorer certains de ses processus ou de ses activités ont déclaré être en désaccord avec le fait que l'organisation pour laquelle ils travaillent pourrait faire plus avec moins. La moyenne est de 2,89 et la médiane est de 3. De la même manière, les participants ayant déclaré être neutres ou en accord⁹ avec le fait que l'organisation pour laquelle ils travaillent pourrait améliorer certains de ses processus ou de ses activités ont déclaré être en désaccord avec le fait que l'organisation pour laquelle ils travaillent pourrait faire plus avec moins. La moyenne est de 1,91 et la médiane est de 2. Enfin, les participants ayant déclaré être en désaccord¹⁰ avec le fait que l'organisation pour laquelle ils travaillent pourrait améliorer certains de ses processus ou de ses activités ont déclaré être en désaccord avec le fait que l'organisation pour laquelle ils travaillent pourrait faire plus avec moins. La moyenne est de 2,27 et la médiane est de 2. Peu importe si les participants estiment possible l'amélioration de leur organisation, nous pouvons ainsi conclure que les participants croient que cette éventuelle amélioration ne saurait être réalisée sur le plan de l'efficience, c'est-à-dire en faisant plus avec moins.

Enfin, les résultats montrent que les participants à l'enquête sont en accord avec le fait que leur organisation nécessiterait le recours à une aide externe pour améliorer leur organisation. Il semble d'ailleurs que le besoin de recourir à une aide externe soit légèrement plus présent dès lors qu'il s'agit d'améliorer l'efficience (65 %) plutôt que l'efficacité (59 %).

Le changement

Nous avons également étudié les perceptions des participants vis-à-vis du concept de changement et de ses éventuels impacts (Q10 à Q14). À cet égard, nous avons analysé la relation entre la perception des participants face aux impacts engendrés par le changement et leur ouverture au

changement, entre la perception des participants quant à leur apport possible dans un processus de changement et leur désir d'y prendre part, et enfin entre l'ouverture au changement des participants et leur perception quant à la possibilité d'améliorer leur propre travail.

Nous avons observé que plus une personne se déclare ouverte au changement, plus celle-ci croit que le changement dans une organisation peut mener à des améliorations. En effet, les participants ayant déclaré être fortement en accord avec le fait qu'ils se considèrent comme des personnes ouvertes au changement ont déclaré être neutres ou en accord avec le fait que le changement dans une organisation mène généralement à des améliorations. La moyenne est de 4,70 et la médiane est de 5. De la même manière, les participants ayant déclaré être neutres ou en accord avec le fait qu'ils se considèrent comme des personnes ouvertes au changement ont déclaré être neutres ou en accord avec le fait que le changement dans une organisation mène généralement à des améliorations. La moyenne est de 4,02 et la médiane est de 4. Enfin, les participants ayant déclaré être en désaccord avec le fait qu'ils se considèrent comme des personnes ouvertes au changement ont déclaré être en désaccord avec le fait que le changement dans une organisation mène généralement à des améliorations. La moyenne est de 2,57 et la médiane est de 2. Il y a donc corrélation significative entre l'ouverture au changement et une perception positive des impacts reliés au changement.

Nous avons également remarqué une corrélation positive entre le fait qu'un participant estime pouvoir contribuer au changement de son organisation et son désir d'y prendre part. En effet, les participants ayant déclaré être fortement en accord avec le fait qu'ils peuvent apporter beaucoup à leur organisation si on leur demande de participer à un projet de changement ont déclaré être fortement en accord avec le fait qu'ils aimeraient participer activement à des projets d'amélioration au sein de leur organisation. La moyenne est de 6,23 et la médiane est de 6. De la même manière, les participants ayant déclaré être neutres ou en accord avec le fait qu'ils peuvent apporter beaucoup à leur organisation si on leur demande de participer à un projet de changement ont déclaré être neutres ou en accord avec le fait qu'ils aimeraient participer activement à des projets d'amélioration au sein de leur organisation. La moyenne est de 4,70 et la médiane est de 5. Enfin, les participants ayant déclaré être en désaccord avec le fait qu'ils peuvent apporter beaucoup à leur organisation si on leur demande de participer à un projet de changement ont déclaré être en désaccord avec le fait qu'ils aimeraient participer activement à des projets d'amélioration au sein de leur organisation. La moyenne est de 2,80 et la médiane est de 3. Ainsi, plus un participant estime pouvoir contribuer au changement de son organisation, plus son désir d'y prendre part est fort.

8. Niveaux 6 et 7 sur l'échelle de Likert.

9. Niveaux 4 et 5 sur l'échelle de Likert.

10. Niveaux 3 et inférieurs sur l'échelle de Likert.

Par ailleurs, nous avons remarqué qu'il ne semblait pas y avoir de lien entre l'ouverture au changement des participants et leur perception quant à la possibilité d'améliorer leur propre travail. En effet, les participants ayant déclaré être fortement en accord avec le fait qu'ils se considèrent comme des personnes ouvertes au changement ont déclaré être neutres ou en accord avec le fait que leur travail pourrait être amélioré. La moyenne est de 5,32 et la médiane est de 5,5. De la même manière, les participants ayant déclaré être neutres ou en accord avec le fait qu'ils se considèrent comme des personnes ouvertes au changement ont déclaré être neutres ou en accord avec le fait que leur travail pourrait être amélioré. La moyenne est de 4,25 et la médiane est de 4. Enfin, les participants ayant déclaré être en désaccord avec le fait qu'ils se considèrent comme des personnes ouvertes au changement ont déclaré être neutres ou en accord avec le fait que leur travail pourrait être amélioré. La moyenne est de 4,42 et la médiane est de 4. Nous pouvons donc observer que l'ouverture au changement ne semble pas liée à la perception des participants quant à la possibilité d'améliorer leur propre travail.

Les processus identifiés comme pouvant être améliorés

Cette sous-section vise à présenter les perceptions des participants à l'égard des processus qu'ils identifient comme pouvant bénéficier d'une amélioration au sein de leur bibliothèque d'attache (Q15 à Q19).

Les processus ou les activités ayant été le plus souvent identifiés comme pouvant bénéficier d'une amélioration sont, des plus fréquemment identifiés aux moins fréquemment identifiés : 1) les processus et les activités ayant un lien avec le taux de fréquentation de l'institution, par exemple les activités de médiation (en moyenne 5,38 sur l'échelle); 2) les services en ligne, par exemple le catalogue en ligne ou l'outil de recherche et de réservation (en moyenne 5,36 sur l'échelle); 3) le service à la clientèle, par exemple l'aide à la recherche, le conseil de lecture ou la formation (en moyenne 4,83 sur l'échelle); 4) le développement des collections, c'est-à-dire l'acquisition de documents de tout type et la gestion des documents existants (en moyenne 4,54 sur l'échelle), et enfin; 5) le traitement documentaire, par exemple les processus nécessaires à la mise en rayon des nouveaux documents et des documents retournés par les usagers (en moyenne 4,43 sur l'échelle). Ainsi, il apparaît que les participants estiment que les processus ou les activités mentionnés bénéficieraient d'une amélioration, mais à des degrés différents.

Les connaissances et les expériences à l'égard des approches d'amélioration continue

Cette sous-section des résultats présente un portrait des connaissances et des expériences des participants à

l'enquête en matière d'approches d'amélioration continue (Q20 à Q31). Aussi, nous avons produit des analyses afin de mettre en relation le niveau de connaissance et d'expérience des participants avec leurs perceptions quant aux impacts que ces approches d'amélioration continue peuvent engendrer.

Les questions relatives aux connaissances et aux expériences des participants en matière d'approches d'amélioration continue ont été élaborées par gradation. Ainsi, en matière de connaissance des approches, la gradation et les résultats qui l'accompagnent se sont traduits comme suit : connaître au moins une approche (40 %); connaître les objectifs d'au moins une approche (41 %); connaître les outils et les processus d'au moins une approche (30 %); savoir comment mettre en application au moins une approche (21 %); avoir participé à une formation traitant d'une de ces approches (15 %). De la même manière, mais cette fois en matière d'expérience, la gradation s'est traduite comme suit : avoir travaillé pour une organisation qui a mis en application une approche d'amélioration continue (22 %); avoir participé à une de ces approches (17 %); avoir été amené au moins une fois à coordonner ou à diriger une de ces approches (8 %).

Nous avons observé que plus un participant déclare un niveau d'expérience élevé en matière d'approches d'amélioration continue, plus ce participant estime que ces approches peuvent mener à de véritables améliorations. Le pourcentage des participants estimant que les approches d'amélioration continue peuvent mener à de véritables améliorations est présenté ici à l'aide de la gradation liée au niveau d'expérience des participants en la matière. Nous pouvons en effet constater une corrélation positive : avoir travaillé pour une organisation qui a mis en application une approche d'amélioration continue (54 %); avoir participé à une de ces approches (68 %); avoir été amené au moins une fois à coordonner ou à diriger une de ces approches (89 %). Aussi, nous avons observé que les participants ayant reçu une formation sur au moins une approche d'amélioration continue estiment, à raison de 68 %, que ces approches peuvent mener à de véritables améliorations.

Les impacts des approches d'amélioration continue

Nous abordons ici les résultats de l'enquête qui traitent des impacts des approches d'amélioration continue tels que perçus par les participants (Q32 à Q48). Nous présentons les résultats obtenus dans trois sous-sections : une première regroupant les résultats généraux, une seconde mettant en relation ces résultats généraux avec d'autres perceptions des participants, enfin une troisième sous-section mettant en relation les résultats généraux avec les rôles des participants dans leur organisation.

Sept questions ont été posées sur le sujet aux participants. Ceux-ci se sont déclarés majoritairement en accord avec le fait que le succès d'une approche d'amélioration continue réside dans une bonne communication entre les équipes (5,62 sur l'échelle) ainsi que dans l'investissement de plusieurs heures de travail (4,14 sur l'échelle). Les participants se sont déclarés plutôt neutres quant à la possibilité que les approches d'amélioration continue permettent de réaliser des économies financières (3,90 sur l'échelle) ou d'effectuer des tâches avec moins de ressources (3,72 sur l'échelle). Ils se sont également déclarés plutôt neutres quant à la possibilité que ces approches puissent mener à une abolition de postes (3,34 sur l'échelle). Enfin, les participants se sont déclarés plutôt en désaccord avec le fait que l'implantation de ces approches puisse nécessiter plus de travail de la part des employés (2,87 sur l'échelle) de même qu'avec celui qu'elle puisse impliquer une surutilisation des ressources au profit de l'organisation (2,55 sur l'échelle).

Nous avons mis en relation les perceptions des participants quant aux impacts engendrés par l'amélioration d'une organisation avec leurs perceptions quant à une éventuelle abolition de postes liée à ces changements. Nous avons fait de même, plus précisément, avec les perceptions des participants quant aux impacts engendrés par l'implantation d'approches d'amélioration continue. Les résultats démontrent que les perceptions des participants sont plus défavorables quant aux impacts que peuvent engendrer les approches d'amélioration continue qu'envers les impacts que peut engendrer l'amélioration *stricto sensu* d'une organisation. En effet, plusieurs participants (39 %) s'étant déclarés en désaccord avec le fait que l'amélioration d'une organisation mène généralement à une abolition de postes se sont déclarés en accord avec le fait que l'implantation d'une approche d'amélioration continue peut mener à une abolition de postes.

De la même manière, nous avons mis en relation les perceptions des participants quant aux impacts engendrés par l'amélioration d'une organisation avec leurs perceptions quant au fait que les employés doivent travailler plus fort, ce qui peut éventuellement mener à une surutilisation des ressources. Nous avons fait de même, plus précisément, avec les perceptions des participants quant aux impacts que peut engendrer l'implantation d'approches d'amélioration continue. Ici également, les perceptions des participants se sont avérées un peu plus défavorables envers les approches d'amélioration continue. Par exemple, parmi les 41 participants s'étant déclarés plutôt en désaccord avec le fait qu'améliorer les processus d'une organisation implique que les employés doivent travailler plus fort, huit d'entre eux (soit 20 %) se sont déclarés en accord avec le fait que les approches d'amélioration continue impliquent que les employés doivent travailler plus fort.

Le rôle assumé par un individu dans son organisation ne semble pas relié de manière importante aux impacts perçus des approches d'amélioration continue. En effet, les écarts de perceptions entre les participants assumant un rôle de direction ou de supervision et ceux assumant un rôle d'employé sont faibles : une proportion un peu plus élevée d'employés estiment que les approches d'amélioration continue impliquent la réalisation de tâches avec moins de ressources et un investissement de nombreuses heures de travail pour plusieurs individus alors qu'une proportion un peu plus élevée de directeurs ou de superviseurs estiment que les employés doivent travailler plus fort et que ces approches peuvent mener à une abolition de postes ainsi qu'à une surutilisation des ressources.

L'âge des participants semble toutefois influencer leurs perceptions au regard des impacts éventuels des approches d'amélioration continue. En effet, plus les participants font partie d'un groupe d'âge supérieur, plus ils sont en accord avec le fait que ces approches permettent de réaliser des économies financières et d'effectuer des tâches avec moins de ressources ainsi qu'avec le fait qu'elles nécessitent un investissement de nombreuses heures de travail pour plusieurs individus.

Enfin, le dernier diplôme obtenu par les participants fait varier leurs perceptions de deux manières. D'abord, plus un participant possède un diplôme élevé, plus il estime que les approches d'amélioration continue permettent d'effectuer des tâches avec moins de ressources. Ensuite, nous observons une distribution statistique en U des réponses des participants : les participants ayant déclaré posséder un diplôme moins élevé ainsi que ceux ayant déclaré posséder un diplôme élevé se sont déclarés en accord avec le fait que les approches d'amélioration continue permettent de réaliser des économies financières et qu'elles nécessitent un investissement de nombreuses heures de travail pour plusieurs individus, alors que les participants ayant déclaré détenir un diplôme médian se sont déclarés plutôt en désaccord. Nous observons également un résultat similaire concernant l'impact de ces approches sur l'abolition de postes.

Autres analyses

Cette dernière sous-section des résultats expose des analyses croisant des perceptions relatives à des sujets proches, complémentaires ou parallèles.

Alors que les participants ont déclaré en moyenne être neutres ou en accord avec le fait que l'organisation pour laquelle ils travaillent nécessite une aide concrète pour améliorer son efficacité (4,05) et son efficience (4,17), ils ont déclaré majoritairement être en désaccord avec le fait que les individus au sein de leur organisation possèdent les connaissances (2,69) et les compétences (3,14) nécessaires à l'implantation d'une approche d'amélioration continue.

Aussi, de façon générale, les participants ont déclaré être neutres ou en accord (4,80) avec le fait que les bibliothèques peuvent améliorer certains de leurs services, et ils considèrent que les bibliothèques, comme d'autres organisations, peuvent mettre en place des approches d'amélioration continue (5,17).

De la même manière, alors que les participants ont déclaré être neutres ou en accord (4,79) avec le fait que les améliorations les plus efficaces sont le plus souvent proposées par les employés, ils ont déclaré être faiblement (2,57) sollicités par leur organisation pour proposer des idées d'amélioration.

Enfin, les participants ont déclaré être en accord (5,50) avec le fait qu'ils pourraient apporter beaucoup à leur organisation si on leur demandait de participer à un projet de changement, bien qu'ils aient déclaré être faiblement (2,57) sollicités par leur organisation pour proposer des idées d'amélioration.

Discussion

L'amélioration continue, qui a notamment été adaptée aux organisations de services, semble être une approche qui s'accorde tout à fait au milieu des bibliothèques. Plus précisément, l'approche Lean place au cœur de sa philosophie l'utilisateur : les activités de l'organisation qui n'ont pas de valeur du point de vue de l'utilisateur doivent être réduites au minimum, voire éliminées. L'objectif est d'enrayer les gaspillages tout en visant à satisfaire au mieux les attentes de l'utilisateur. L'utilisateur est au cœur des préoccupations des bibliothèques : de nombreux auteurs l'attestent. Weingand rappelle à cet égard le changement qui s'est opéré dans ce secteur, lequel a évolué d'un paradigme où « la bibliothèque est vue comme un édifice, un lieu où les utilisateurs doivent venir afin de pouvoir accéder aux services de la bibliothèque » à un paradigme où la bibliothèque constitue « une organisation qui se concentre sur les besoins de ses utilisateurs » (2002, 9). Qui plus est, Weingand (2002) associe l'efficacité d'une bibliothèque à sa capacité à répondre aux besoins de ses utilisateurs. De la même manière, et cela en adéquation avec les principes de l'approche Lean, Gupta et Jambhekar rappellent qu'« on jugeait [auparavant] de la qualité d'une bibliothèque d'après la grosseur de sa collection de journaux, de livres et autres documents. De telles normes ne peuvent aujourd'hui plus gager de la qualité, parce que celle-ci est déterminée par l'utilisateur et par sa satisfaction » (2002, 206). Il apparaît que cette philosophie, où l'utilisateur final est placé au cœur des stratégies de l'organisation, est désignée dans le milieu des bibliothèques sous le

libellé *outcome measurement*. Cette stratégie consiste en une « approche centrée sur l'utilisateur qui vise la planification et l'évaluation des programmes ou services qui sont offerts aux utilisateurs, et ce, dans l'objectif de les modifier en fonction de ceux-ci » (Rubin 2006, 3).

Si l'arrimage entre l'approche Lean, ou d'une façon plus générale l'amélioration continue, et le milieu des bibliothèques semble prometteur et naturel (naturel à partir du

Si l'arrimage entre l'approche Lean, ou d'une façon plus générale l'amélioration continue, et le milieu des bibliothèques semble prometteur et naturel (naturel à partir du moment où on place effectivement l'utilisateur au cœur des préoccupations de l'organisation), il demeure que les attitudes et les perceptions des professionnels de ce milieu à l'égard des approches d'amélioration continue ne sont pas tout à fait positives.

moment où on place effectivement l'utilisateur au cœur des préoccupations de l'organisation), il demeure que les attitudes et les perceptions des professionnels de ce milieu à l'égard des approches d'amélioration continue ne sont pas tout à fait positives. En effet, nos résultats indiquent une ouverture positive face à l'amélioration *per se* de l'organisation, mais une attitude relativement plus réservée face aux approches d'amélioration continue. Ces réserves semblent notamment prendre leur source dans l'anticipation de nombreuses heures de travail à investir. Cet état de fait ressort

bien de nos résultats, tout comme d'autres chercheurs l'ont observé dans d'autres secteurs, notamment dans le domaine de la santé (Davila *et al.* 2013).

D'égale importance, nos résultats indiquent que les participants se déclarent en accord avec la possibilité que leur organisation puisse améliorer leur efficacité, mais ils doutent que cette amélioration puisse être réalisée en faisant plus avec moins. Ils se positionnent ainsi de manière prudente, voire négative, face à l'amélioration de l'efficacité de leur organisation. Cette attitude différenciée envers l'efficacité et l'efficacité a probablement quelque chose à voir avec la culture organisationnelle dans le milieu des bibliothèques. En effet, Vanduinkerken et Mosley ont souligné que « les organisations, peu importe leur taille, ont une culture » (2011, 30), laquelle est définie comme un système de croyances partagées qu'un groupe intègre dans les processus de résolution de problèmes à la suite de l'obtention de résultats positifs (Vanduinkerken & Mosley 2011). Nous n'avons toutefois pas de données nous permettant d'analyser la relation entre la culture organisationnelle des bibliothèques et l'attitude des professionnels de ce milieu envers l'efficacité et l'efficacité.

Par ailleurs, une majorité de participants se sont déclarés ouverts au changement, mais cette ouverture semble moins grande lorsqu'il s'agit d'éventuels changements ou d'éventuelles améliorations qui pourraient affecter le travail effectué par les participants eux-mêmes. Cet état de fait constitue un résultat important en ce que la peur du

changement, la résistance à celui-ci et une attitude négative ou réservée envers le changement ont été identifiées par de nombreux auteurs comme faisant partie des principaux obstacles à l'amélioration d'une organisation (Balagué 2002; Dubouloz 2013). Dubouloz note à cet égard que « la résistance au changement semble nettement liée au manque de temps, notamment au manque de temps "management" » (2013, 139). Qui plus est, le changement serait vu différemment selon qu'il s'agit de dirigeants ou d'employés; les premiers le considéreraient notamment comme une occasion de renforcer l'organisation, alors que les seconds, incluant les cadres intermédiaires, le verraient plutôt comme intrusif et perturbateur (Vanduinkerken & Mosley 2011).

Le changement ne constitue toutefois pas la seule barrière à l'amélioration ou à l'innovation organisationnelle. En effet, le manque de qualifications du personnel demeure un facteur important (Dubouloz 2013). À cet égard, nos résultats témoignent d'un niveau de connaissance et d'expérience relativement faible chez les participants à l'étude. Nous avons d'ailleurs remarqué que plus un participant déclarait un haut niveau d'expérience et de connaissance des approches d'amélioration continue, plus il estimait que ces approches pouvaient mener à de véritables améliorations. Dubouloz observe à ce sujet que « [l]e manque de qualifications, de connaissances et d'expertise sur le Lean a pour effet de retarder la prise de décision et de rendre la mise en usage plus difficile ou obligatoirement assistée, ce qui représente alors un coût » (2013, 135). Cette observation semble en adéquation avec les déclarations des participants selon lesquelles ils estiment que le recours à des ressources externes serait nécessaire en vue d'un éventuel déploiement d'une approche d'amélioration continue au sein de leur organisation. Par ailleurs, Bouthillier (2002) note que le nombre d'écoles de bibliothéconomie qui offraient des cours de gestion de la qualité ne représentait, en 2001, que 18 % de toutes les écoles aux États-Unis et au Canada, et ce, alors que les participants à ses recherches leur accordaient une importance relativement grande.

Les participants à l'étude ont estimé majoritairement que le déploiement d'une approche d'amélioration continue nécessiterait de nombreuses heures de travail pour plusieurs individus dans l'organisation. Ces résultats sont intéressants en ce qu'ils font écho à ce qui a été identifié comme le second obstacle (le premier étant la résistance au changement) à l'amélioration d'une organisation, nommément le manque de temps. Dubouloz précise à cet effet que le « manque de temps a été ressenti plus fortement par les entreprises qui ont abandonné l'usage du Lean. Le fait d'en bénéficier, à l'inverse, a été relevé comme un déterminant de la pérennisation du Lean » (2013, 134).

Enfin, si nous avons pu observer que le rôle des participants dans leur organisation (employé versus dirigeant) ne

faisait que peu varier les résultats, il s'est avéré que l'âge de ceux-ci constituait une variable influençant leurs attitudes et leurs perceptions à l'égard des approches d'amélioration continue. En effet, plus les participants faisaient partie d'un groupe d'âge supérieur, plus ils se sont déclarés en accord avec le fait que ces approches permettent de réaliser des économies financières et d'effectuer des tâches avec moins de ressources ainsi qu'avec le fait qu'elles nécessitent un investissement de nombreuses heures de travail pour plusieurs individus. Cela pourrait toutefois s'expliquer par le fait que plus un individu est âgé, plus il y a de possibilités qu'il assume un poste de gestion et qu'il ait accumulé des connaissances et de l'expérience en matière d'approches d'amélioration continue. Dubouloz souligne par ailleurs, au regard de l'âge des individus, que « la résistance au changement [...] toucherait plus largement, mais non uniquement, les salariés qui ont une ancienneté plus élevée » (2013, 130).

Conclusion

L'objectif de cet article était de mieux comprendre les attitudes et les perceptions des professionnels du milieu des bibliothèques du Québec à l'égard des approches d'amélioration continue. Cet objectif fait écho à l'objectif plus général d'adapter l'approche Lean (une des approches d'amélioration continue ayant fait l'objet d'efforts d'harmonisation aux organisations de services) aux contextes du milieu des bibliothèques québécoises.

Si l'amélioration continue, et plus spécifiquement l'approche Lean, abonde vers des visées qui sont en adéquation avec celles des bibliothèques québécoises, celles-ci plaçant l'utilisateur final au cœur de leurs préoccupations, force est d'admettre, à la lumière des résultats de cette recherche, que les attitudes et les perceptions des professionnels de ce milieu demeurent prudentes, voire relativement négatives. La culture organisationnelle pourrait participer à cette réserve, de même que la méconnaissance des approches d'amélioration continue. Il serait d'ailleurs fort avisé, pour toute bibliothèque envisageant l'intégration d'une approche d'amélioration continue, de prévoir une formation approfondie du personnel et de la direction en la matière.

L'ouverture au changement des professionnels œuvrant dans le milieu des bibliothèques québécoises, telle qu'analysée dans le cadre de cette recherche, s'avère positive de façon générale, mais prudente dès lors qu'il s'agit d'un changement affectant le travail des participants eux-mêmes. Compte tenu de toute l'importance que revêt l'ouverture au changement dans les processus d'amélioration continue, cette attitude différenciée nécessiterait qu'on enquête de façon plus approfondie sur l'ouverture au changement, notamment par la réalisation d'entrevues individuelles.

Enfin, ces résultats jettent un éclairage utile sur les perceptions et les attitudes des professionnels du milieu des bibliothèques québécoises face aux approches d'amélioration continue. Ces différents constats pourraient être enrichis

par l'étude approfondie de l'intégration d'une approche d'amélioration continue au sein d'une bibliothèque québécoise.

SOURCES CONSULTÉES

- Alexander, Gwen & John H. Williams. 2005. The impact of an accelerated improvement workshop on ordering and receiving. *Library Collections, Acquisitions, and Technical Services* 29 (3): 283-294.
- Allaire, Benoît. 2015. Les bibliothèques publiques québécoises de 2002 à 2012. *Optique culture* (36). <www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/bibliotheques/publiques/index.html>.
- Balagué, Nuria. 2002. Implementing ISO 9000 standards in a university library. The quality system at the Universitat Autònoma de Barcelona library system. In *La formation et la recherche sur le marketing et la gestion de la qualité en bibliothèque*, sous la direction de Réjean Savard. Québec/La Haye: IFLA, 145-156.
- Bieraugel, Mark. 2015. Managing library innovation using the Lean Startup Method. *Library Management* 36 (4/5): 351-361.
- Bouquillion, Philippe & Yolande Combès. 2007. *Les industries de la culture et de la communication en mutation*. Paris: L'Harmattan.
- Bouthillier, France. 2002. The teaching of marketing and quality management in schools of library and information studies: The case of North America. In *La formation et la recherche sur le marketing et la gestion de la qualité en bibliothèque*, sous la direction de Réjean Savard. Québec/La Haye: IFLA, 21-30.
- Davallon, Jean. 1997. L'évolution du rôle des musées. *La lettre de l'OCIM* (49): 4-8.
- Davila, Heather, Kathleen Abrahamson, Christine Mueller, Thomas S. Inui, L. Kouns, R. A. Anderson & Greg Arling. 2013. *Exploring Nursing Assistant Perceptions of the Quality Improvement Process in Nursing Homes*. Nouvelle-Orléans: The Gerontological Society of America, 66th Annual Scientific Meeting.
- Dubouloz, Sandra. 2013. Les barrières à l'innovation organisationnelle: le cas du Lean management. *Management international* 17 (4): 121-144.
- Forget, Pascal, Stéphane Thibodeau, Alain Huot, Maude Loi Zedda & Julie Comtois. 2015. *Perception et déploiement d'une approche d'amélioration continue dans une organisation scolaire québécoise*. 11^e Congrès international de génie industriel (Québec, 26-28 octobre 2015).
- Gallichan, Gilles (dir.). 1997. *Les bibliothèques québécoises d'hier à aujourd'hui: actes du colloque de l'ASTED et de l'AQÉI (Trois-Rivières, 27 octobre 1997)*. Montréal: ASTED.
- Gupta, Dinesh K. & Ashok Jambhekar. 2002. On the link between marketing and quality. In *La formation et la recherche sur le marketing et la gestion de la qualité en bibliothèque*, sous la direction de Réjean Savard. Québec/La Haye: IFLA, 205-219.
- Huber, John J. 2011. *Lean Library Management: Eleven Strategies for Reducing Costs and Improving Customer Services*. New York: Neal-Schuman Publishers.
- Jacobi, Daniel. 1997. Les musées sont-ils condamnés à séduire toujours plus de visiteurs? *La lettre de l'OCIM* (49): 9-14.
- Kress, Nancy J. 2008. Lean thinking in libraries: A case study on improving shelving turnaround. *Journal of Access Services* 5 (1/2): 159-172.
- Krosnick, Jon A. & Stanley Presser. 2010. Question and questionnaire design. In *Handbook of Survey Research* (2^e éd.), sous la direction de Peter V. Marsden & James D. Wright. Bingley: Emerald Group Publishing, 263-314.
- Liker, Jeffrey. 2006. *Le modèle Toyota: 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*. Paris: Village Mondial.
- Likert, Rensis. 1932. A technique for the measurement of attitude. *Archives of Psychology* 22 (140): 5-55.
- Luckerhoff, Jason & Daniel Jacobi. 2014. L'étude communicationnelle de la culture: le cas des publics des musées d'art. In *Introduction à la communication sociale*, sous la direction de Stéphane Perreault & Yvon Laplante. Trois-Rivières: SMG.
- Murphy, Sarah Anne. 2009. Leveraging Lean Six Sigma to culture, nurture, and sustain assessment and change in the academic library environment. *College & Research Libraries* 70 (3): 215-225.
- Peryam, David R. & Beverley J. Kroll. 1998. *The 9-Point Hedonic Scale: Dr. David R. Peryam's Early Papers on the Most Widely Used Sensory Scale in the World*. Chicago: Peryam & Kroll Research Corporation. <www.pk-research.com/services/media/paperandpublications/the-ninepointhedonicscale-papers.pdf>.
- Rubin, Rhea Joyce. 2006. *Demonstrating Results: Using Outcome Measurement in your Library*. Chicago: American Library Association.
- Savard, Réjean. 1997. L'évolution des bibliothèques publiques au Québec de 1960 à 1995. In *Les bibliothèques québécoises d'hier à aujourd'hui: actes du colloque de l'ASTED et de l'AQÉI (Trois-Rivières, 27 octobre 1997)*, sous la direction de Gilles Gallichan. Montréal: ASTED, 141-157.
- Tuai, Cameron K. 2006. Implementing process improvement into electronic reserves: A case study. *Journal of Interlibrary Loan, Document Delivery & Electronic Reserve* 16 (4): 113-124.
- UNESCO. 2016. *Manifeste de l'UNESCO sur la bibliothèque publique*. <www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman_fr.html>.
- Vanduinkerken, Wyoma & Pixey Anne Mosley. 2011. *The Challenge of Library Management: Leading with Emotional Engagement*. Chicago: American Library Association.
- Weingand, Dartene E. 2002. Managing outside the box: Marketing and quality management as key to library effectiveness. In *La formation et la recherche sur le marketing et la gestion de la qualité en bibliothèque*, sous la direction de Réjean Savard. Québec/La Haye: IFLA, 8-17.
- Womack, James P. & Daniel T. Jones. 1996. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Corporation*. New York: Simon and Schuster.

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 diplomatie¹. 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 suisse² (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)³ 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 documentaire⁴, 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*⁵ 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 suisse⁶. 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 Genève⁷. 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 Genève⁸, certaines parfois anciennes, leur histoire remontant jusqu'au XVIII^e siècle. Une vingtaine de collaborateurs

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

2. Bibliothèque nationale suisse. <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>.

4. Haute École de gestion de Genève, Information documentaire. <www.hesge.ch/heg/formation-base/bachelors-science/information-documentaire>.

5. SwissInfoDesk. <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>.

7. Université de Genève, Bibliothèque Uni Arve. <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 m² sur trois niveaux), celle-ci datant d'une quarantaine d'années. La fondation privée Schmidheiny⁹, 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

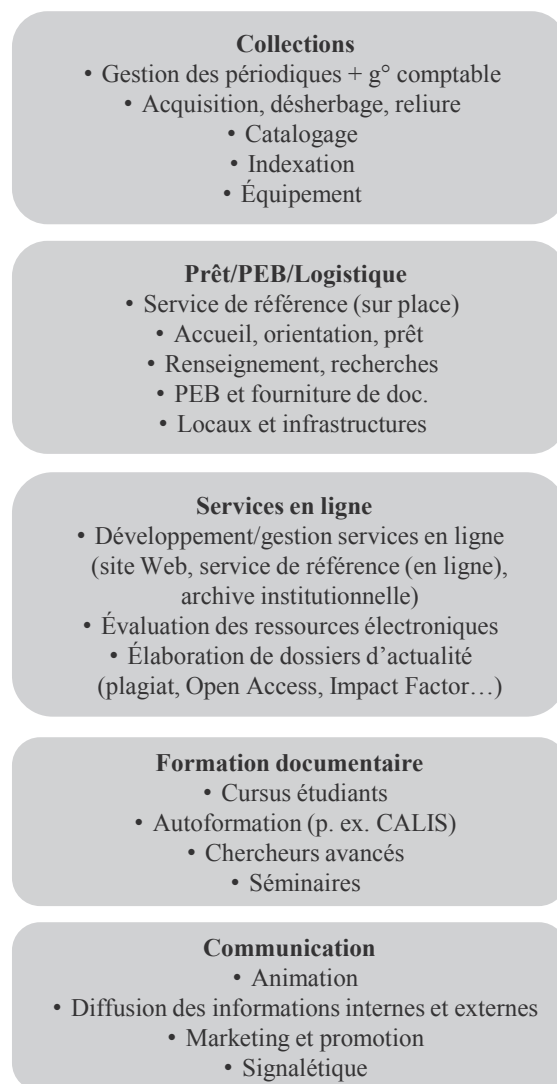
- Pilier 3. Les services en ligne
- Pilier 4. La formation documentaire
- Pilier 5. La communication

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/>.

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 place¹⁰.

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.

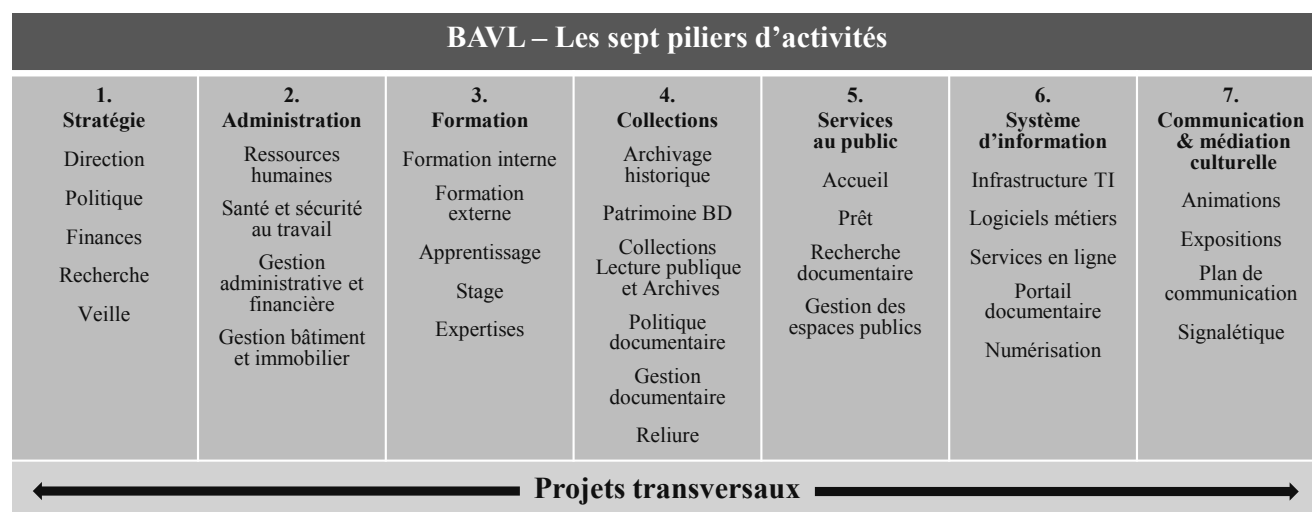
Cette nouvelle démarche globale a ensuite été présentée à l'ensemble des équipes, et une vingtaine de projets de tous ordres ont été déposés en 2012-2013. Parmi ceux-ci, citons: le réaménagement des sections Bandes dessinées et Histoire; la participation aux festivités du Noël de la ville avec un chalet « 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 primordiale¹¹: 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.

LA SITUATION DES EMPLOIS DE BIBLIOTHÉCAIRE À TEMPS PARTIEL AUX ÉTATS-UNIS: PRÉLUDE À UNE CRISE?¹

Zara T. WILKINSON

Bibliothécaire de référence et à la formation
Paul Robeson Library, Rutgers University (États-Unis)
zara.wilkinson@rutgers.edu

RÉSUMÉ | ABSTRACT

Beaucoup de bibliothécaires aux États-Unis travaillent à temps partiel après avoir obtenu leur diplôme d'études supérieures en bibliothéconomie et sciences de l'information, mais on n'en sait très peu sur ces emplois. Cet article dévoile les résultats de deux projets de recherche qui examinent l'emploi à temps partiel en bibliothèques et les conditions de travail des bibliothécaires à temps partiel.

Averting the Adjunct Crisis: A Critical Examination of Part-Time Librarianship in the United States

Many librarians in the United States work part-time after graduating with a library and information science graduate degree, but part-time librarianship remains understudied. This paper presents the results of two original research projects that examine part-time library employment and the working conditions of part-time librarians.

Ce projet trouve son origine dans mes propres expériences de bibliothécaire à temps partiel aux États-Unis. Après avoir obtenu ma maîtrise en sciences de l'information (M.S.I.), j'ai travaillé à temps partiel pendant presque deux ans avant d'obtenir un emploi à temps plein. J'ai d'abord accepté un poste paraprofessionnel (technicienne en documentation ou aide-bibliothécaire) à temps partiel à la bibliothèque d'un petit collège. Puis, j'ai obtenu un poste de bibliothécaire professionnel, également à temps partiel, au département de référence d'une grande université d'État. Au moment où j'ai été embauchée à temps plein, j'occupais aussi un poste de référence à temps partiel dans une université d'un État voisin. À ma dernière session comme bibliothécaire à temps partiel, j'occupais donc en parallèle trois postes à temps partiel, je devais me déplacer entre trois institutions dans trois comtés différents et deux États.

Bien que le fait de travailler dans plusieurs endroits et bibliothèques m'ait procuré une vie professionnelle intéressante, le rythme de vie qui y était associé n'était pas sans inconvénients – horaires serrés, longs trajets, semaine de travail de six ou sept jours. C'est à la suite de ces expériences qu'a été publié «The over-underemployed librarian: The

full-time stress of multiple part-time» (Wilkinson 2013), un chapitre dans le recueil de Carol Smallwood et Linda Wade intitulé *Job Stress and the Librarian: Coping Strategies for the Professionals*. Ce texte visait en grande partie à fournir des conseils pratiques à d'autres bibliothécaires vivant des situations similaires. Cela étant, il m'a aussi incitée à explorer la littérature savante et professionnelle sur l'emploi à temps partiel dans les bibliothèques et, ultimement, m'a permis de conclure que les expériences de travail à temps partiel des bibliothécaires n'y sont pas représentées adéquatement.

Revue de la littérature

La littérature sur l'emploi de bibliothécaire à temps partiel se divise en deux catégories. Plusieurs articles de recherche basés sur la pratique et portant sur l'emploi de bibliothécaire à temps partiel ont été publiés dans les années 1980 et 1990. La plupart étaient axés sur le travail à temps partiel en tant que choix et faisaient valoir que ce type d'emploi représentait une option d'emploi valable offrant de nombreux avantages aux bibliothécaires et aux bibliothèques. Ils proposaient d'accepter le fait que certaines personnes souhaitent simplement travailler à temps partiel et suggéraient par conséquent d'augmenter le nombre d'occasions professionnelles et les avantages offerts aux bibliothécaires à

1. Ce texte, d'abord rédigé en anglais, a été traduit par Charlotte de Celles.

temps partiel. La bibliothéconomie étant depuis longtemps une profession à prédominance féminine, beaucoup de ces articles présentaient également le travail à temps partiel comme un moyen pour les femmes d'avoir des enfants et de les élever sans devoir se retirer complètement du monde du travail (Laynor 1987). Une bonne partie de cet argument prenait ses racines dans la deuxième vague du féminisme, soit sur le rôle accru des femmes dans la main-d'œuvre, l'écart salarial entre les hommes et les femmes (Blau & Kahn 1997) et l'« écart lié à la famille » chez les femmes avec et sans enfants (Waldfoegel 1998).

Dans la littérature bibliothéconomique du milieu des années 2000, toutefois, l'emploi à temps partiel en bibliothèques a cessé d'être présenté comme une option légitime par rapport au travail à temps plein. Les articles qui défendaient cet argument ont semblé disparaître presque complètement. Ces années marquent plutôt l'apparition de ce qu'on pourrait appeler l'« article anecdotique » sur l'emploi à temps partiel, dont des itérations sont apparues un peu partout, tant dans les revues professionnelles que dans les blogues de bibliothèques. Contrairement aux publications des années 1980 et 1990, on y présente le travail de bibliothécaire à temps partiel comme une nécessité pour ceux qui sont au chômage, en particulier les nouveaux diplômés en bibliothéconomie et sciences de l'information ayant de la difficulté à se trouver du travail à temps plein. La période pendant laquelle ces articles ont été publiés suggère une relation étroite avec la récession de 2001, la « reprise sans emploi » (Schreft & Singh 2003) qui s'est ensuivie et la grande récession de 2008 (Pissarides 2013), qui pourraient avoir proportionnellement touché les travailleurs plus jeunes (Bell & Blanchflower 2011) comme les nouveaux diplômés.

Ces textes exposent tous plus ou moins le même fait : un nouveau bibliothécaire détenant une maîtrise accréditée par l'American Library Association (ALA) n'arrive pas à se trouver un emploi à temps plein. En 2004, par exemple, Johnston écrit :

À mon entrée à l'école de bibliothéconomie en 2001, j'avais l'impression que les emplois seraient nombreux après l'obtention du diplôme. Je me suis trompé. Et lourdement, même! [...] De nombreuses bibliothèques effectuaient des réductions de personnel pour ne garder que le strict minimum; d'autres annulaient leurs recherches pour des postes précédemment annoncés. Les bibliothèques capables de poursuivre leur processus d'embauche avaient parfois plus de 200 candidats intéressés. (Paragr. 1-2)

En 2006, Collins et Brungard ont décrit le marché du travail dans les bibliothèques en termes très similaires : « Nous sommes à l'ère de l'optimisation et de la performance, et les

bibliothèques ne font pas exception à cette règle. Les avantages sociaux coûteux, la perte d'effectifs par attrition et le déclin du service de référence en personne donnent l'impression qu'il est difficile de trouver des postes à plein temps. » (Paragr. 1) Les nouveaux bibliothécaires, qui doivent acquérir de l'expérience et faire assez d'argent pour se maintenir à flot financièrement, postulent et acceptent des postes à temps partiel. Bien qu'ils relatent des histoires personnelles faisant état de difficultés vécues, ces articles anecdotiques sont néanmoins généralement écrits en vue de recommander le travail à temps partiel à d'autres nouveaux diplômés qui se trouvent dans la même situation : « J'ai toujours trouvé difficile de décrocher un emploi à temps plein en tant que bibliothécaire avec peu d'expérience concrète en bibliothèques. Finalement, j'ai constaté que les bibliothèques étaient prêtes à donner une chance et à m'embaucher pour travailler sur appel ou à temps partiel. » (Wamsley 2008, paragr. 4)

Méthodologie et résultats

Premier projet de recherche

Ces articles anecdotiques n'expliquent qu'en partie les raisons pour lesquelles leurs auteurs ont accepté de travailler à temps partiel. Ces histoires et mes propres expériences ont inspiré deux projets portant sur l'emploi à temps partiel en bibliothèques. Parce que les expériences actuelles sont souvent partagées sous forme d'expériences personnelles et d'histoires simples, le but de mon premier projet était d'examiner le travail à temps partiel en bibliothèques dans son ensemble. Le travail à temps partiel en bibliothèques reste un concept vague et très peu étudié. L'un des principaux objectifs du projet était donc d'identifier les thèmes susceptibles de guider la recherche dans ces domaines et dans des domaines connexes. Les résultats ont été publiés dans l'article « A human resources dilemma? Emergent themes in the experiences of part-time librarians » (Wilkinson 2015).

Un sondage basé sur des questions à choix multiples ou exigeant de courtes réponses a été distribué par le biais de la liste des nouveaux membres de l'ALA. Cette dernière offre un premier point de contact pour les nouveaux bibliothécaires et s'adresse à ceux qui sont membres de l'association depuis dix ans ou moins. Pour être admissibles à l'étude, cependant, les répondants devaient aussi avoir obtenu leur diplôme de maîtrise auprès d'une institution agréée par l'ALA entre le 1^{er} janvier 2008 et le 31 décembre 2012, et avoir occupé au moins un poste à temps partiel dans une bibliothèque après avoir été diplômés. Les postes à temps partiel pouvaient être professionnels ou non professionnels, sachant que de nombreux bibliothécaires professionnels récemment diplômés acceptent des postes paraprofessionnels en raison de la situation difficile du marché du travail.

*Le travail à temps partiel
en bibliothèques reste un concept
vague et très peu étudié.*

Soixante-treize réponses admissibles ont été recueillies. Bien que les bibliothécaires qui y ont répondu disaient travailler dans de nombreux types de bibliothèques (universitaires, publiques, scolaires, spécialisées ou muséales), la majorité travaillait dans des bibliothèques universitaires et publiques. Les réponses indiquaient également que beaucoup de bibliothécaires à temps partiel occupent plusieurs postes en même temps : plus de la moitié des répondants avaient travaillé dans au moins deux postes à temps partiel en même temps après avoir obtenu leur diplôme.

Pour illustrer les types de réponses reçues, voici trois citations directes provenant de la première question ouverte, soit « Pourquoi travaillez-vous à temps partiel ? » :

J'ai dû occuper deux emplois après l'obtention de ma M.S.I. pour pouvoir joindre les deux bouts.

J'ai été incapable d'obtenir un emploi à temps plein de 2008 à avril 2012. J'ai occupé jusqu'à trois emplois de bibliothécaire en plus d'emplois en dehors du domaine.

J'ai un emploi à temps plein – pas en bibliothèque – pour payer les factures et un travail à temps partiel en bibliothèque pour acquérir une certaine expérience. (Wilkinson 2015, 349)

Tout comme dans la littérature professionnelle en bibliothéconomie, ces réponses ont mis en évidence les luttes auxquelles sont aux prises les nouveaux diplômés en bibliothéconomie et sciences de l'information en dépit du fait que tous répondent aux qualifications minimales pour être bibliothécaire professionnel aux États-Unis. Dans l'ensemble, les réponses à cette première question étaient relativement simples et se décomposaient en quelques grandes catégories : le manque d'emplois à temps plein, la nécessité d'acquérir de l'expérience ou d'être plus concurrentiel, l'emplacement ou l'incapacité à se déplacer, des raisons financières et la commodité ou les obligations familiales.

Par contre, lorsque nous avons demandé aux répondants de décrire leurs postes, les choses se sont avérées beaucoup moins simples. Il est apparu clairement que, dans beaucoup de cas, ces bibliothécaires n'avaient pas d'horaire simple ou régulier. Ils étaient plutôt emportés dans un tourbillon de postes à temps partiel et changeaient fréquemment d'endroits et de types d'emplois. Par exemple, le répondant ci-dessous décrit un historique d'emploi plutôt confus et déroutant :

J'ai commencé comme catalogueur [paraprofessionnel]. Je travaillais 24 heures par semaine, puis on m'a muté à un poste de catalogage dérivé de 40 heures par semaine pour terminer l'exercice financier. J'ai ensuite gardé ce poste de catalogage, mais à 24 heures par semaine, jusqu'à ce que

j'accepte un poste (professionnel) à la référence et à la formation de 28 heures par semaine dans un collège communautaire, poste que j'ai complété avec 12 heures par semaine en catalogage. (Wilkinson 2015, 352)

Dans l'ensemble, le nombre d'heures et les types de responsabilités paraissaient très variés pour les bibliothécaires à temps partiel. Ceux-ci ne semblaient pas se spécialiser et travaillaient en effet dans la mesure où ils le pouvaient :

Simultanément : un poste sur appel en bibliothèque publique offrant en moyenne de sept à 14 heures par semaine (référence, adolescents, développement des collections), un poste d'auxiliaire en collège communautaire offrant en moyenne sept heures par semaine (référence, formation), un poste contractuel dans une université publique offrant en moyenne de 20 à 32 heures par semaine (référence, formation, développement des collections), tous en continu. (Wilkinson 2015, 353)

Les bibliothécaires qui ont participé à cette enquête devaient également souligner certains avantages et inconvénients reliés au travail à temps partiel. Sans grande surprise, la liste des inconvénients était quelque peu plus longue : salaire inférieur à celui des postes à temps plein, absence d'avantages sociaux comme l'assurance maladie et les congés payés, statut inférieur lié au fait d'être « seulement » employé à temps partiel, stress, longs trajets pour aller au travail, moins de

responsabilités ou d'occasions professionnelles, caractère moins intéressant de celles-ci. La liste des avantages incluait la flexibilité et la conciliation travail-famille, l'incidence sur la vie de famille, y compris la garde des enfants et des personnes âgées, et la possibilité d'acquérir diverses expériences ou d'être exposé à différents styles de gestion et de politiques.

Deuxième projet de recherche

Le deuxième projet dont fait l'objet le présent article avait pour but de recueillir davantage d'information sur les postes de bibliothécaire à temps partiel. En effet, peu d'études sur les offres d'emploi en bibliothèques ont porté précisément sur les postes de bibliothécaire à temps partiel. Un grand nombre d'entre elles se concentrent exclusivement sur la disponibilité des emplois à temps plein. En outre, la plupart visent à recenser les postes affichés à l'échelle nationale, car les emplois à temps partiel peuvent ne pas être suffisamment valorisés pour qu'on y consacre le temps et souvent l'argent nécessaires à les publier à plus grande échelle (Tewell 2012). L'objectif de cette étude étant d'explorer les sources locales d'offres d'emploi à temps partiel, des annonces pour des postes à temps partiel publiées en Pennsylvanie et au New Jersey ont été recueillies auprès de

sources multiples du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2013. Les offres d'emploi étaient prises en compte seulement si elles proposaient des postes professionnels à temps partiel (exigeant un diplôme de maîtrise accrédité par l'ALA). Une fois ces offres recueillies, les fonctions, les heures de travail, les salaires et les exigences d'expérience annoncés ont été analysés. Ces résultats ont été publiés dans l'article « A review of advertisements for part-time library positions in Pennsylvania and New Jersey » (Wilkinson 2016).

Au total, 56 offres d'emploi admissibles ont été recueillies. Parmi celles-ci, 46 % étaient situées en Pennsylvanie et 54 % au New Jersey. Comme prévu, ces postes à temps partiel n'avaient pas été annoncés à grande échelle : 52 % ont été trouvés sur les agrégateurs d'emploi Simplyhired.com et Indeed.com ; 32 % sur les babillards d'emplois tenus par des programmes d'études supérieures en bibliothéconomie et sciences de l'information ; 9 % sur des listes locales et 7 % sur les babillards d'emplois d'associations de bibliothèques d'État. La plupart des postes à temps partiel relevés émanaient de bibliothèques universitaires (48 %) ou publiques (43 %). Les types de postes étaient moins variés : plus de 90 % concernaient les services au public. La plupart se rapportaient aux services de référence, mais certains proposaient un mélange de responsabilités liées à la référence et au prêt. Fait intéressant, 7 % des postes affichés étaient des postes de direction, ce qui signifie qu'il s'agissait de postes de directeur de bibliothèque à temps partiel ou de postes de bibliothécaire solo responsable de la gestion d'une petite bibliothèque à temps partiel.

En matière d'heures de travail requises, 36 % de tous les postes à temps partiel relevés ne précisaient pas combien d'heures le candidat retenu serait appelé à travailler. Parmi les postes qui le mentionnaient, le pourcentage le plus élevé exigeait de 16 à 20 heures par semaine. Plus de la moitié de tous les postes relevés indiquaient que des heures de soir et de week-end étaient requises ou pourraient l'être : si l'on considère le nombre important d'heures travaillées, cela suggère que les bibliothécaires à temps partiel doivent avoir des horaires particulièrement flexibles et qu'on s'attend à ce qu'ils ne travaillent pas ailleurs ou à ce qu'ils occupent un autre poste à temps partiel.

Un résultat très important et potentiellement désolant provenant de l'étude était que plus de 70 % des offres d'emploi n'indiquaient pas de salaire horaire ou de salaire annuel : cela implique, si l'on considère également le nombre de postes qui ne donnaient pas de renseignements sur les heures de travail requises, que les futurs bibliothécaires à temps partiel qui se cherchent un emploi doivent accepter d'effectuer leurs recherches avec un manque critique d'informations, qui seraient pourtant considérées comme essentielles dans d'autres contextes.

Finalement, le niveau d'expérience requis pour chacun de ces postes à temps partiel a été étudié. Près de la moitié des postes à temps partiel identifiés n'exigeaient aucune expérience nécessaire en bibliothèques et pouvaient donc être considérés comme des postes de débutant pour un nouveau diplômé d'un programme de maîtrise en sciences de l'information. Certains postes demandaient plus d'expérience : 7 % plus d'un an, 7 % deux ans, 5 % trois ans et 2 % plus de trois ans d'expérience. Cependant, environ 30 % exigeaient une expérience en bibliothèques, mais sans préciser le nombre d'années ou encore le type d'expérience (dans quel service ? À quel titre ? Dans quel type de bibliothèque ?).

Conclusion

Ces deux recherches brossent un tableau sombre de l'emploi de bibliothécaire à temps partiel. Bien que l'étude fasse état de la situation aux États-Unis, on peut se demander si la situation n'est pas la même ailleurs en Amérique du Nord : les statistiques de placement de l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI) de l'Université de Montréal indiquent que de 2009 à 2016, le pourcentage des emplois à temps partiel chez les nouveaux diplômés a été multiplié par huit, passant de 3,3 % à 26,8 %².

Notre premier projet révèle que les bibliothécaires qui pratiquent depuis moins de cinq ans et qui travaillent à

temps partiel disent devoir composer avec plusieurs emplois, souvent sans avantages sociaux comme l'assurance maladie. Ils sont désavantagés quand vient le temps de trouver un emploi à temps plein, notamment lorsqu'ils doivent expliquer leur parcours professionnel en entrevue et dans leur curriculum vitæ : ils occupent plusieurs emplois qui exigent des heures variables et assument des responsabilités qu'il est compliqué de décrire ou de quantifier. En outre, notre étude du marché du travail de postes à temps partiel pour les bibliothécaires dans deux États américains montre que la plupart des emplois à temps partiel exigent des candidats une très grande flexibilité. En effet, dans de nombreux cas, ces affichages ne donnent aucune information sur les heures de travail ou la rémunération. Environ la moitié des postes identifiés en 2013 étaient de niveau débutant et seulement 2 % demandaient plus de trois ans d'expérience. En l'absence d'informations sur les embauches réussies, on ne peut rien affirmer avec certitude, mais les exigences relatives à l'expérience suggèrent que de nombreux postes à temps partiel sont destinés aux nouveaux ou aux récents diplômés. Dans un climat économique encore difficile, les nouveaux bibliothécaires peuvent être considérés comme un groupe vulnérable.

2. EBSI, Université de Montréal, sondages internes.

On peut en effet comparer la situation des nouveaux bibliothécaires à celle des chargés d'enseignement dans les universités américaines. Selon un rapport publié en 2014 par l'*American Association of University Professors*, les enseignants à temps partiel composaient plus de 40 % du personnel enseignant dans les universités américaines (Curtis 2014). Ceux-ci ne gagnent que quelques milliers de dollars par cours et enseignent souvent dans plusieurs universités à l'intérieur d'une seule zone géographique. Récemment, de nombreux organes de presse ont fait état de chargés de cours universitaires vivant dans la pauvreté et devant recevoir de l'aide sociale (Depillis 2015; Frederick 2015; Wessley 2015). En effet, certains chiffres suggèrent que jusqu'à 22 % du personnel à temps partiel dans les facultés universitaires aux États-Unis vivent sous le seuil de la pauvreté (SIEU).

Bien que la bibliothéconomie n'ait pas subi une crise semblable, les statistiques sur le nombre de bibliothécaires à temps partiel en Amérique du Nord restent difficiles, voire impossibles, à trouver. Ce qui est disponible date déjà de plusieurs années. En 2012, par exemple, la revue *Library Journal* rapportait que 23,6 % des nouveaux diplômés avaient accepté un travail à temps partiel l'année précédente, chiffre légèrement en deçà de celui de 2010, année où il s'établissait à 25 % (Maatta 2012). Ces statistiques ainsi que les résultats présentés dans le présent article soulèvent de sérieuses préoccupations au sujet de l'utilisation des employés de bibliothèque à temps partiel aux États-Unis et ailleurs, tant par rapport à l'avenir de la profession qu'à notre façon de travailler.

SOURCES CONSULTÉES

- Bell, David N. F. & David G. Blanchflower. 2011. Young people and the Great Recession. *Oxford Review of Economic Policy* 27 (2): 241-267.
- Blau, Francine D. & Lawrence M. Kahn. 1997. Swimming upstream: Trends in the gender wage differential in the 1980s. *Journal of Labor Economics* 15 (1): 1-42.
- Collins, Sandra & Allison Brungard. The art of part-time. *Library Journal*. <lj.libraryjournal.com/2006/10/managing-libraries/the-art-of-part-time>.
- Curtis, John W. 2014. *The Employment Status of Instructional Staff Members in Higher Education, Fall 2011*. Washington, DC: American Association of University Professors.
- DePillis, Lydia. 2015. Adjunct professors get poverty-level wages. Should their pay quintuple? *The Washington Post*. <www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/02/06/adjunct-professors-get-poverty-level-wages-should-their-pay-quintuple/> .
- Frederick, Caroline. 2015. There is no excuse for how universities treat adjuncts. *The Atlantic*. <www.theatlantic.com/business/archive/2015/09/higher-education-college-adjunct-professor-salary/404461/>.
- Johnston, Jennifer. 2004. A permanent alternative: Temporary, part-time library work. *LISCareer.com: Career Strategies for Librarians*. <www.liscareer.com/johnston_temporary.htm>.
- Laynor, Barbara. 1987. Librarianship and motherhood: A part-time solution. *Medical Reference Services Quarterly* 6 (4): 15-25.
- Maatta, Stephanie. 2012. Placements & salaries 2012: Emerging jobs, new titles. *Library Journal*. <lj.libraryjournal.com/2012/10/placements-and-salaries/2012-survey/emerging-jobs-new-titles/>.
- Pissarides, Christopher A. 2013. Unemployment in the Great Recession. *Economica* 80 (319): 385-403.
- Schreft, Stacey L. & Aarti Singh. 2003. A closer look at jobless recoveries. *Economic Review-Federal Reserve Bank of Kansas City* 88 (2): 45-73.
- SEIU. *Professors in Poverty*. <seiufacultyforward.org/professors-in-poverty/>.
- Tewell, Eamon C. 2012. Employment opportunities for new academic librarians: Assessing the availability of entry level jobs. *portal: Libraries and the Academy* 12 (4): 407-423.
- Waldfoegel, Jane. 1998. Understanding the 'family gap' in pay for women with children. *The Journal of Economic Perspectives* 12 (1): 137-156.
- Wamsley, Lori H. 2004. The adventures of a part-time librarian. *OLA Quarterly* 14 (3): 5-7.
- Wessler, Seth. 2015. Your college professor could be on public assistance. *NBCNews*. <www.nbcnews.com/feature/in-plain-sight/poverty-u-many-adjunct-professors-food-stamps-n336596> .
- Wilkinson, Zara. T. 2016. A review of advertisements for part-time library positions in Pennsylvania and New Jersey. *Library Management* 37 (1/2): 68-80.
- Wilkinson, Zara. T. 2015. A human resources dilemma? Emergent themes in the experiences of part-time librarians. *Journal of Library Administration* 55 (5): 343-361.
- Wilkinson, Zara T. 2013. The over-underemployed librarian: The full-time stress of multiple part-time jobs. In *Job Stress and the Librarian: Coping Strategies from the Professionals*, sous la direction de Carol Smallwood & Linda Wade. Jefferson: MacFarland, 169-175.

CHOISIR LE BONHEUR ET PROMOUVOIR LE BIEN-ÊTRE ET LA PRODUCTIVITÉ EN BIBLIOTHÈQUES

Éthel GAMACHE

Bibliothécaire de référence
Université Concordia (Canada)
ethel.gamache@concordia.ca

RÉSUMÉ | ABSTRACT

Nous étudions ici les avancées de la psychologie positive et les appliquons à la gestion du personnel en bibliothèques afin d'améliorer la satisfaction à l'égard de la vie des employés et la productivité au travail. Nous nous intéressons à la psychologie positive et aux outils qu'elle propose de même qu'aux avantages de choisir le bonheur comme valeur au travail. Nous appliquons ensuite nos observations à la gestion du personnel en bibliothèques, notamment en matière d'interventions, de pratiques en place et de situations managériales courantes.

Choosing Happiness and Promoting Well-Being and Productivity in Libraries

This article discusses recent developments in positive psychology and their application to the management of library personnel with a view to improve employees' outlook on life and productivity. We are interested in positive psychology and its resources as well as the advantages of choosing happiness as a work value. We applied the observations to the management of library personnel, namely with respect to current procedures, practices and management situations.

Nous passons une partie importante de notre vie au travail, pour le meilleur et pour le pire. Or, le bien-être y est un facteur majeur de satisfaction et de productivité. Nous utilisons ici les avancées de la psychologie positive pour viser à l'amélioration des pratiques de gestion du personnel dans le but de favoriser le bien-être et la productivité en bibliothèques.

Pour ce faire, nous nous intéresserons d'abord brièvement à la psychologie positive afin d'établir une compréhension commune du cadre théorique. Nous regarderons ensuite en quoi la satisfaction en milieu de travail est pertinente. Puis, nous aborderons quelques éléments clefs de la psychologie positive aux fins de notre recherche. Enfin, nous établirons les façons de favoriser le bien-être au travail, notamment grâce à divers types d'intervention en amont de situations managériales courantes.

Qu'est-ce que la psychologie positive ?

La psychologie positive étudie l'impact du bonheur, de la satisfaction à l'égard de la vie et du bien-être (concepts utilisés ici de façon synonymique) tant chez les individus que dans les milieux de travail ou les collectivités civiles. Ce courant de la psychologie existe depuis plus d'une vingtaine d'années. La psychologie positive nous outille pour atteindre

davantage de satisfaction au quotidien et dans nos milieux de travail en identifiant des dispositions et des habitudes jugées propices au bonheur.

Pertinence de la satisfaction à l'égard de la vie en milieu de travail

Quel est l'apport de la satisfaction en milieu de travail ? Nous pouvons dire qu'il est important à plus d'un titre.

D'une part, nous notons un effet de la satisfaction sur la qualité de vie des employés et sur l'amélioration soutenue de la productivité. Il en résulte une meilleure atteinte des objectifs de la bibliothèque. La documentation scientifique démontre que la productivité au travail est améliorée et qu'elle est influencée par la réduction de l'absentéisme (volontaire ou involontaire). Ce dernier point est notamment appuyé par le fait qu'une meilleure qualité de vie corréle avec une meilleure santé physique et mentale. De plus, un environnement agréable favorise la créativité, clef pour l'innovation et la réalisation de soi au travail.

D'autre part, un tel environnement de travail améliore aussi la résilience face aux changements, en plus de favoriser la collégialité et la collaboration. Ces conditions entravent la propagation d'animosité. Lorsqu'il y a des conflits, la psychologie

positive encourage leur résolution par des procédés qui permettent de rétablir un lien de confiance. Ainsi, un milieu de travail positif alimente en lui-même des relations plus satisfaisantes.

En fin de compte, lorsque les gestionnaires adoptent le bien-être comme compas décisionnel, les choix tendent vers le bien-être de la communauté.

Achor (2013) résume clairement les avantages d'opter pour le bonheur : les personnes heureuses, déjà satisfaites de leur vie, sont aussi plus énergiques, productives et en santé. Ces constatations nous encouragent à développer la question de la satisfaction, car tous les partenaires en bibliothèques y gagnent : les employés sont plus heureux et se réalisent au travail, les objectifs de la bibliothèque sont atteints et sa mission, mieux réalisée.

Cet engagement à l'égard du bien-être est encore plus rentable au sein du milieu dans lequel les bibliothèques s'inscrivent : nous observons son impact non seulement sur les équipes de travail, mais aussi sur les usagers et la communauté. Les bibliothèques jouent un rôle majeur dans leur milieu et les répercussions de l'adoption du bien-être comme valeur cardinale pourraient s'avérer importantes. Les bibliothèques peuvent elles-mêmes devenir des agents de changement.

Le bonheur à portée de main

Un facteur déterminant dans la psychologie positive veut que nous ayons tous une capacité individuelle de contrôle et d'action sur notre satisfaction à l'égard de la vie.

Les chercheuses états-uniennes Warner et Vroman (2011) ont identifié trois facteurs essentiels influençant notre satisfaction à l'égard de la vie :

- les circonstances de la vie (p. ex. mariage heureux, emploi stable) ;
- une prédisposition génétique et ;
- l'implication dans des activités qui augmentent le bonheur (p. ex. relations saines, exercices physiques, activités spirituelles).

Nous pouvons donc avoir une maîtrise sur notre satisfaction à l'égard de la vie. Ce constat est crucial pour motiver nos équipes et nous motiver nous-mêmes afin de poursuivre dans cette voie.

Le bonheur est à portée de main, il est possible d'accroître la satisfaction à l'égard de la vie. Pour y arriver, il faut d'abord changer nos perspectives. Achor (2013) propose différents exercices qui remettent en cause nos raisonnements habituels. Nous connaissons le questionnaire classique : sommes-nous optimistes ou pessimistes ? Le verre est-il à moitié plein ou à moitié vide ? Si nous voyons

un verre à moitié plein, nous sommes considérés comme des optimistes. Si nous le percevons à moitié vide, peut-être sommes-nous plutôt pessimistes. Mais Achor (2013) nous demande de nous ouvrir à d'autres perspectives, à d'autres solutions et à plus de créativité : pourquoi ne pas nous intéresser au pichet d'eau qui est à côté du verre ? Voilà une perspective créative qui ouvre à plus de possibilités. Ainsi, notre attention ne se porte plus sur un manque, mais plutôt sur une ressource. La perspective est différente. Nous pouvons estimer que ce changement peut enrichir d'autres situations.

Trouver des perspectives différentes pour comprendre notre réalité permet d'ajuster notre compréhension du monde et d'acquérir plus de flexibilité face à nos émotions et aux réponses que nous leur apportons. Si un collègue nous ignore un matin, nous pouvons nous imaginer qu'il est désagréable, qu'il ne nous respecte pas, qu'il n'a pas bu son café, qu'il passe un matin difficile, qu'il est préoccupé par autre chose, qu'il a un souci personnel ou qu'il ne nous a pas entendu. Selon ce que nous percevons, notre réaction variera. Le cours des événements aussi. Si une situation nous préoccupe, il faut en discuter avec les personnes concernées afin de gérer les faits réels, et non des perceptions multiples et volatiles. Nous obtiendrons au moins une compréhension partagée des événements. Peut-être travaillons-nous avec un collègue désagréable, cela arrive, mais peut-être notre collègue est-il simplement distrait.

Achor (2013) propose différents moyens d'améliorer notre appréciation de la vie au-delà de la multiplication des perspectives à utiliser.

Nous gagnons tous à établir des objectifs réalisables et clairs, qui offrent une direction et des moyens pratiques pour y parvenir. Avoir des buts est à la base du bonheur. Leur réalisation offre un sentiment d'accomplissement et d'efficacité, lequel nourrit aussi la satisfaction. Dans la même veine, il est pertinent de fixer des sous-objectifs raisonnables conduisant à de nouveaux projets dont la réussite procurera un sentiment de succès.

Il est important de gérer les voix négatives intérieures et extérieures si nous voulons être heureux. Notre discours intérieur et celui de notre entourage ont un impact important sur nos perspectives ainsi que sur notre vision de nous-mêmes et du monde. Le bien-être ne peut croître que dans un milieu qui lui est favorable.

En travaillant sur notre propre bonheur, nous améliorons notre influence sur notre entourage : les équipes de travail, les personnes supervisées, les collègues et l'administration. Comme mentionné plus haut, notre bien-être peut aussi avoir un effet ricochet sur les abonnés. Le milieu est perçu comme un endroit où il est possible de se réaliser, où il fait bon être. Cela influence les usagers, qui eux-mêmes, en

retour, influencent leur environnement. Le bonheur est non seulement atteignable, il est aussi contagieux. Par nos actions et nos paroles, nous sommes tous des agents de changement (Gielan 2015).

Bâtir du bien-être au travail

Nous avons établi que favoriser le bien-être au travail est une mission valable. Pour y arriver, plusieurs moyens sont à notre portée.

Le coaching (*guidance*) est un type d'intervention bien connu basé sur les principes de la psychologie positive. Nous intervenons selon les principes propres au domaine lorsque nous misons sur des forces (les nôtres et celles de la personne conseillée) en utilisant une narration positive (par exemple, en mettant de l'avant les avantages d'un changement) et en encourageant la résilience et le bien-être (Bakker 2013 ; Gielan 2015).

Un autre type d'intervention est l'enrichissement du capital psychologique positif de chacun. Solidifier ce capital implique une amélioration ou un renforcement de l'efficacité (savoir que l'on est en mesure de réaliser une tâche avec compétence, dans un délai raisonnable), de l'optimisme, de l'espoir et de la résilience.

Un solide capital psychologique aura des effets positifs sur le comportement, la productivité et l'engagement au travail d'un employé.

Nous pouvons aussi intervenir en utilisant les concepts de la psychologie positive dans des pratiques courantes. Pensons notamment à l'utilisation des forces, à l'acquisition de nouvelles connaissances, à un travail porteur de sens pour l'employé, à l'utilisation d'un langage dynamique (p. ex. reconnaissance et mise en valeur des succès), à la mise en place de conditions de travail qui favorisent l'équilibre entre défis et habiletés, à la résilience et au bien-être (Bakker 2013 ; Gielan 2015).

De même, utiliser une narration positive offre un terrain fertile aux relations et aux émotions de qualité. Un moyen de transmettre cette perspective favorable est d'utiliser un *power lead*, en personne, au téléphone ou en réunion. Cela veut dire mener ses interactions avec optimisme et même avec enthousiasme. Par exemple, répondre au téléphone en disant « Bon après-midi, Valérie à l'appareil » ou commencer une réunion en félicitant quelqu'un pour une réussite ou un bon coup donne le ton et une lancée dynamique à la rencontre.

D'autres types d'action sont aussi à notre portée en tant qu'agents de changement. Nous pouvons favoriser des

activités individuelles enrichissantes chez les employés, ce qui aura des répercussions dans chaque aspect de leur vie, particulièrement au travail.

Ces actions peuvent favoriser le bien-être sur le plan individuel. Des activités reconnues et acceptées par les chercheurs en psychologie positive sont l'expression de la gratitude ou encore l'exercice de la compassion et de l'altruisme. Les gestes de bonté spontanés (ou actes aléatoires de générosité) sont un chemin prometteur pour gagner du capital social, pour renforcer une communauté (en agissant contre l'anomie sociale), en plus de préparer le terrain à des expériences alimentant notre propre bonheur. Il peut également être bon de faire de l'exercice et de profiter d'un sommeil réparateur.

Nous pouvons encourager de telles activités par des incitatifs concrets sur les lieux de travail. La création d'un groupe de marche sur l'heure du dîner en est un exemple simple.

Une administration qui soutient ses employés et voit le milieu de travail comme un milieu de vie productif promouvra une qualité de vie propre à l'épanouissement des employés.

La culture d'entreprise en elle-même joue bien sûr un rôle essentiel. Quels messages sont envoyés par la direction ? Les administrateurs sont-ils eux-mêmes heureux, à l'aise au travail ou stressés, satisfaits du partage vie-travail (en attendant un équilibre vie-vie) ? Une administration qui soutient ses employés et voit le milieu de travail

comme un milieu de vie productif promouvra une qualité de vie propre à l'épanouissement des employés.

Un autre moyen de favoriser le bonheur dans son lieu de travail est de faire connaître ses propres expériences notables. Nous sommes tous influencés par notre entourage et les nouvelles qui nous parviennent. Il n'est pas possible d'éviter difficultés et maux, qui sont une partie intégrante de la vie, mais nous pouvons chercher à faire de la place au bonheur, aux multiples perspectives qui encouragent la persévérance.

Nous aurons compris que le bonheur ne signifie pas exclusivement être en vacances, les pieds dans le sable, mais bien de pouvoir se réaliser dans un environnement sain. Il n'est donc pas question d'installer un mini-golf dans le bureau, mais bien de créer un milieu favorable où chacun peut exploiter ses talents et participer à un grand projet, tel que la mission de la bibliothèque.

Actions possibles des gestionnaires

Les gestionnaires gagnent à être conscients de leur environnement et de leur capacité à influencer le bien-être de leur équipe. Tout d'abord, ils gagnent à reconnaître les forces de leurs employés, de leur équipe et de leur milieu, notamment pour tirer profit de leur utilisation maximale. (Non

seulement le milieu de travail se retrouve-t-il alors pourvu de plus de forces, celles-ci étant identifiées, reconnues et publicisées, mais les employés eux-mêmes sont plus heureux puisqu'ils ont l'occasion d'utiliser leurs forces, ils deviennent donc plus productifs. Le milieu gagne alors à plusieurs titres.)

Les gestionnaires ont également avantage à célébrer le travail bien fait et à offrir de la rétroaction, ou du *feedback* (Linley 2010). Ce faisant, les employés sont valorisés et les attentes sont calibrées – ce qui est attendu du milieu est exemplifié. L'étape de la rétroaction est importante. D'une part, elle offre une reconnaissance méritée. D'autre part, elle indique au groupe quelle est la norme d'un travail exemplaire. Autrement dit, les attentes sont renforcées et les succès, célébrés. « *The right employer can create conditions that are conducive to happiness.* » (Ben-Shahar 2007, 99)

Plusieurs circonstances managériales présentent l'occasion de renforcer la satisfaction des employés. Les évaluations ou les rencontres annuelles sont des moments particulièrement propices à un recadrage positif et à la réappropriation d'événements grâce à une interprétation positive.

Ce sont aussi des moments propices pour s'assurer que les employés se réalisent à travers leur travail, sachant que celui-ci est porteur de sens et qu'il facilite un équilibre entre défis et habiletés (Harter & Blacksmith 2010).

La désignation d'objectifs mesurables est un facteur important pour la satisfaction – cela permet d'avoir un sens du succès et de l'efficacité. Les objectifs prennent la forme de tâches découlant de la mission de la bibliothèque. Ils mènent à un sentiment de réalisation.

Autant que possible, les tâches gagnent à favoriser l'expérience optimale (le *flow*), ce sentiment d'engagement et de passion dont l'étude a fait la renommée du chercheur Csikszentmihalyi (1989; 2003). Dans le même sens, le choix et la complétude des tâches permettent à chaque employé d'exercer son influence et d'avoir un sentiment de satisfaction. Pouvoir accomplir des tâches importantes permet d'ancrer le travail dans ses propres valeurs et objectifs de vie. Finalement, l'utilisation d'une force au quotidien donne un sentiment d'accomplissement et de valorisation à la personne qui l'exerce. Autrement dit, la réalisation de soi au travail à travers des tâches qui sont cohérentes avec ses propres valeurs permet d'obtenir de la satisfaction, car le travail est perçu comme un lieu d'accomplissement personnel. Lorsque les valeurs et les besoins des travailleurs et des établissements se rejoignent, tout le monde est gagnant, tant sur le plan de la productivité que sur celui de la satisfaction (Ben-Shahar 2007).

Les gestionnaires gagnent à être conscients de leur environnement et de leur capacité à influencer le bien-être de leur équipe.

Créer un milieu de travail positif pour un individu implique plusieurs éléments. L'individu est encouragé à devenir le meilleur qui soit, à se connaître et à se conduire de manière exemplaire (notamment par l'autorégulation des émotions et des comportements). Il apprécie ses forces et les met à contribution au travail. Il apprécie aussi les efforts de ses collègues. Cet individu trouve un sens dans l'engagement, dans le contentement du travail (*flow*) et du défi qu'il représente. Un milieu agréable permet à l'employé de trouver un sens et un but à sa carrière et de poursuivre son évolution professionnelle. Finalement, un milieu positif est un environnement qui soutient le perfectionnement des employés (Davis 2010).

Les gestionnaires jouent un rôle crucial dans le développement d'un milieu de travail positif, là où les employés s'accomplissent et où la bibliothèque atteint ses objectifs. Les dirigeants donnent le ton quant à l'atmosphère de travail (Russo-Netzer & Ben-Shahar 2011), notamment en favorisant des émotions positives et une culture d'apprentissage (Marianetti & Passmore 2010). Le travail collaboratif augmente grâce à des relations sociales enrichissantes, à la générosité et à la compassion (Witvliet 2011). Dans cette même perspective, mettre de l'avant la présence consciente (ou *mindfulness*) comme valeur d'entreprise favorise la satisfaction au quotidien (Marianetti & Passmore 2010). Finalement, un autre élément clef est la communication au sein de l'organisation et la consultation des équipes (Higgs 2010). Par exemple, en période de changement, il est recommandé de communiquer régulièrement avec son équipe afin de lui transmettre de l'information, mais aussi afin de prendre connaissance des propositions, des questions et des perspectives imaginées par les corps de travail. De tels échanges permettent de mieux cerner les enjeux.

Situations managériales

Gestion des personnes difficiles

Les bibliothèques ne sont pas exemptées de la gestion des personnes difficiles. Il ne faut en aucun temps accepter les comportements non professionnels. En dépit des réticences à signaler certains comportements, du harcèlement par exemple, il faut agir pour le bien-être de l'ensemble de l'équipe dans le cadre légal prévu. Nous gagnons à démontrer de la compassion dans nos communications. Un outil fondamental est le développement de la résilience, soit la capacité de rebondir après des événements plus ou moins pénibles. Face aux personnes difficiles, Gielan (2015) propose d'utiliser des retraites stratégiques – s'éloigner, physiquement et mentalement, des situations conflictuelles.

Lorsque nous décidons de faire face à une situation dont nous prévoyons les aspérités, nous pouvons choisir le moment, la durée et le lieu des échanges. Autrement dit, nous établissons un plan de match pour atteindre notre objectif (par exemple, obtenir un document), en limitant les trappes, les tracasseries et les imprévus. Avoir un plan est une condition de base pour exécuter une tâche difficile efficacement et avec le moins de problèmes possible. Nous gagnerons aussi à être accompagnés d'une personne sympathique qui pourra dissoudre les tensions et faciliter la réussite du plan d'intervention.

En temps normal, il sera utile de faire preuve d'une attitude d'ouverture qui favorisera notre propre bien-être de manière à contrer la négativité des personnes difficiles et à attirer l'attention sur ce qui va bien et ce sur quoi nous avons de l'emprise. Il faut aussi considérer le transfert d'employés vers d'autres services ou même le licenciement de ceux qui ont des agissements antisociaux ou inacceptables (Gielan 2015).

Résolution de conflits

En cas de conflits, il est important de les régler, qu'il y ait réconciliation ou non. Cela s'effectue en s'excusant, en pardonnant et en cherchant à rétablir une relation de confiance. Ces étapes sont importantes, car elles permettent de maintenir les échanges, de réduire le stress et de favoriser le bien-être (Witvliet 2008).

Les émotions positives ouvrent de nouvelles perspectives : elles nous permettent de voir plus de possibilités, d'avoir plus de créativité et de confiance, ce qui mène à négocier de manière plus harmonieuse (Fredrickson 2008).

Cela s'inscrit dans la logique voulant que l'amélioration du vivre-ensemble augmente le capital social (Achor 2010 ; Achor 2013).

Accompagnement dans le changement

L'adaptation au changement est une réalité managériale commune à toutes les carrières. Afin de favoriser l'acceptation des changements, il est important de mettre l'accent sur les avantages attendus et de s'assurer que les équipes sont outillées pour leur faire face (connaissances, habiletés). Il est aussi souhaitable de créer des habitudes et des rituels pour que les changements s'installent et prennent racine (Russo-Netzer & Ben-Shahar 2011). En outre, il est recommandé de communiquer de façon convaincante et claire, de même que de consulter les équipes en place, de les informer des changements à venir et d'identifier les retombées espérées (Higgs 2010).

D'autres facteurs contribuent encore à l'acceptation du changement : résilience et adaptabilité (Gielan 2015),

leadership positif (Ben-Shahar 2007), optimisme (Gielan 2015) et capacité à gérer les défis et les succès (Achor 2010).

Gestion du stress

Un autre important défi est la gestion du stress. Pour le relever, nous reviendrons à un élément clef déjà souligné : les perceptions. Nous gagnons à changer notre perception du stress et à le voir comme catalyseur plutôt que comme inhibiteur (Achor 2010). Le stress se nourrit beaucoup de lui-même. En prendre conscience et chercher à l'appréhender correctement permettra de mieux gérer le stress. Si le travail est source de stress, c'est qu'il doit être important. Un travail qui a beaucoup de valeur est une chance énorme. Nous pouvons aussi chercher à calmer notre stress en analysant la situation, en examinant ses conséquences, en identifiant le soutien possible. La connaissance de nos propres priorités facilitera les choix appropriés et la gestion du stress.

Pressions économiques

Finalement, un dernier grand défi auquel il faut faire face aujourd'hui dans le monde de la gestion est la réduction des crédits alloués aux bibliothèques et les pressions économiques diverses. On ne trouvera pas ici de solutions pour regarnir les budgets. Ce que nous proposons, c'est de chercher à maximiser la satisfaction d'une communauté avec les mêmes montants, d'adopter une juste perspective, de prendre des décisions en tenant compte des limites financières et de viser le bien-être de la communauté desservie.

Le Bhoutan fournit un exemple modèle d'une telle vision. Ce pays utilise l'indice de bonheur national brut comme mesure de succès plutôt que le produit intérieur brut (PIB). Le bonheur devient alors un indice lors de la prise de décision. Ainsi, la question déterminante pour une initiative à fort impact n'est plus simplement « Est-ce rentable ? », mais plutôt « Est-ce que cela apporte, à long terme, plus de bien-être à la communauté ? ». Ce modèle décisionnel est tout à fait pertinent dans un monde où le « progrès » à tout prix, le développement économique sauvage ne sont plus soutenables, ni pour la planète ni pour les individus. Nous devons tendre vers un modèle où le bien-être holistique et l'atteinte de la satisfaction sans opprimer autrui ni détruire l'environnement est la priorité. Ce questionnement apparaît lorsqu'il est question de projets de développement. Revenons à l'exemple du Bhoutan. Devrait-on prioriser un projet hydraulique ou la préservation d'écosystèmes (Musikanski & de Graaf 2013) ? Si le développement économique est le facteur principal, le projet hydraulique sera choisi. Si nous tenons plutôt compte de la qualité de vie (à court, à moyen ou à long terme), nous choisirons alors la protection des écosystèmes.

Conclusion

Toutes les pratiques énumérées ici favorisent la croissance de notre capital social (relations positives avec autrui) et de notre sentiment d'appartenance à un groupe. En tout et pour tout, ces attitudes préparent le terrain à des expériences alimentant notre propre bonheur.

Le présent article se veut une invitation au bonheur, une invitation à réfléchir et à agir afin que les gestionnaires et

les employés de bibliothèque favorisent leur propre bien-être et deviennent des agents de changement dans leur communauté. Les effets attendus se manifesteront tant sur le plan de la productivité que sur celui de la qualité du vivre-ensemble. Dès maintenant, il faut encourager l'expression de la gratitude, l'utilisation de *power lead* et de la narration positive. Dans quelles conditions voulons-nous travailler à l'avenir ? Avec bonheur, avec satisfaction et avec bien-être.

SOURCES CONSULTÉES

- Achor, Shawn. 2013. *Before Happiness: The 5 Hidden Keys to Achieving Success, Spreading Happiness, and Sustaining Positive Change*. New York: Crown Business.
- Achor, Shawn. 2010. *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success and Performance at Work*. New York: Broadway Books.
- Avolio, Bruce J., Jakari Griffith, Tara S. Wernsing & Fred O. Walumbwa. 2010. What is authentic leadership development? In *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, sous la direction de P. Alex Linley, Susan Harrington & Nicola Garcea. New York: Oxford University Press.
- Baumeister, Roy F. & John Tierney. 2011. *Willpower*. New York: Penguin Books.
- Bakker, Arnold B. (dir.). 2013. *Advances in Positive Organizational Psychology*. Bingley: Emerald.
- Ben-Shahar, Tal. 2007. *Happier*. New York: McGraw-Hill.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 2003. *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. New York: Viking.
- Csikszentmihalyi, Mihaly & Judith LeFevre. 1989. Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality & Social Psychology* 56 (5): 815-822.
- Davis, Jocelyn S. 2010. Building the positive workplace: A preliminary report from the field. In *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, sous la direction de P. Alex Linley, Susan Harrington & Nicola Garcea. New York: Oxford University Press.
- Dickinson, Scott. 2014. Evidence review of the economic contribution of libraries. *Cultural Trends* 23 (4): 308-311.
- Fredrickson, Barbara L., Michael A. Cohn, Kimberley A. Coffey, Jolynn Pek & Sandra M. Finkel. 2008. Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (5): 1045-1062.
- Gielan, Michelle. 2015. *Broadcasting Happiness: The Science of Igniting and Sustaining Positive Change*. Dallas: BenBella Books.
- Harter, James K. & Nikki Blacksmith. 2010. Employee engagement and the psychology of joining, staying in, and leaving organizations. In *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, sous la direction de P. Alex Linley, Susan Harrington & Nicola Garcea. New York: Oxford University Press.
- Higgs, Malcolm. 2010. Change and its leadership: The role of positive emotions. In *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, sous la direction de P. Alex Linley, Susan Harrington & Nicola Garcea. New York: Oxford University Press.
- Ingham, Anneliese. 2014. Can your public library improve your health and well-being? An investigation of East Sussex Library and Information Service. *Health Information and Libraries Journal* 31 (2): 156-160.
- Kiaei, Yalda Amir & Thomas G. Reeio Jr. 2014. Goal pursuit and eudaimonic well-being among university students: Metacognition as the mediator. *Behavioral Development Bulletin of the American Psychological Association* 19 (4): 91-104.
- Lynn, Steven J. 2015. *Health, Happiness, and Well-Being: Better Living through Psychological Science*. Los Angeles: Sage Publications.
- Marianetti, Oberdan & Jonathan Passmore. 2010. Mindfulness at work: Paying attention to enhance well-being and performance. In *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, sous la direction de P. Alex Linley, Susan Harrington & Nicola Garcea. New York: Oxford University Press.
- Musikanski, Laura & John de Graaf. 2013. The happiness initiative: The serious business of well-being. *Solutions* 4 (1): 34-39.
- Musikanski, Laura & John de Graaf. 2012. Surveying happiness. *The Progressive* 76 (8): 26-27.
- Russo-Netzer, Pninit & Tal Ben-Shahar. 2011. Learning from success: A close look at a popular positive psychology course. *The Journal of Positive Psychology* 6 (6): 468-476.
- Warner, Rebecca M. & Kerryellen Vroman. 2011. Happiness inducing behaviors in everyday life: An empirical assessment of "the how of happiness". *Journal of Happiness Studies* 12 (6): 1063-1082.
- Witvliet, Charlotte vanOyen, Everett L. Worthington, Lindsey M. Root, Amy F. Sato, Thomas E. Ludwig & Julie J. Exline. 2008. Retributive justice, restorative justice, and forgiveness: An experimental psychophysiology analysis. *Journal of Experimental Social Psychology* 44 (1): 10-25.
- Witvliet, Charlotte vanOyen, Nathaniel J. DeYoung, Alicia J. Hofelich & Paul A. DeYoung. 2011. Compassionate reappraisal and emotion suppression as alternatives to offense-focused rumination: Implications for forgiveness and psychophysiological well-being. *Journal of Positive Psychology* 6 (4): 286-299.
- Witvliet, Charlotte vanOyen, Thomas E. Ludwig & Kelly L. Vander Laan. 2001. Granting forgiveness or harboring grudges: Implications for emotion, physiology, and health. *Psychological Science* 12 (2): 117-123.

LA PROCHAINE GÉNÉRATION D'EMPLOYÉS:

une étude des facteurs influant la décision des étudiants de sexe masculin de 18 à 30 ans de devenir bibliothécaires professionnels aux États-Unis¹

Heidi BLACKBURN

University of Nebraska Omaha (États-Unis)

RÉSUMÉ | ABSTRACT

Une étude de cas fondée sur les données se penche sur les questions suivantes : 1) quels sont les facteurs sociaux, culturels, économiques et politiques qui motivent les hommes (18-30 ans) à devenir bibliothécaires professionnels aux États-Unis ; 2) dans quelle mesure la technologie a-t-elle motivé les hommes (18-30 ans) à devenir bibliothécaires professionnels et ; 3) quels sont les stéréotypes professionnels auxquels ils sont confrontés.

The Next Generation of Employees: A Study on the Factors Influencing Male Students Ages 18-30 to Become Professional Librarians in the United States

A case study addresses the questions 1) what social, cultural, economic, and/or political factors influence males (ages 18-30) to become professional librarians in the United States; 2) to what extent technology has influenced males (ages 18-30) decisions to become professional librarians and; 3) what professional stereotypes they encounter.

Depuis le début du XX^e siècle, les hommes ont constitué un groupe minoritaire privilégié au sein de la profession de bibliothécaire aux États-Unis, mais leur nombre commence maintenant à augmenter dans les bibliothèques. Selon le *United States Bureau of Labor Statistics* (2012), la profession a connu une croissance du nombre d'employés masculins dans les bibliothèques aux États-Unis et on s'attend à une augmentation de cette affluence (Minnesota 2011), malgré la persistance des stéréotypes professionnels (Carmichael 1994 ; Wiebe 2005). Selon le *United States Census Bureau* (2010), le nombre total d'hommes dans la catégorie « Bibliothécaires, archivistes et conservateurs » aurait augmenté de 48 % (Tableau 1).

Dans le *Diversity Counts Report* (2009-2010) de l'American Library Association (ALA), il y avait 20,393 (17,2 %) bibliothécaires agréés de sexe masculin sur un total de 118,546 bibliothécaires agréés (ALA 2012). Le nombre d'hommes inscrits dans les programmes de maîtrise en bibliothéconomie et sciences de l'information reconnus par l'ALA reflète le ratio actuel du nombre d'hommes dans la profession. Les hommes représentaient 20,5 % (3,822) de tous les étudiants inscrits à temps plein ou à temps partiel, comparativement à la population féminine qui représentait 79,5 % (14,815) (Wallace 2012). Plusieurs se demandent, tant au sein de la profession qu'à l'extérieur, pourquoi les bibliothèques actuelles emploient plus de femmes que d'hommes.

1. Ce texte, d'abord rédigé en anglais, a été traduit par Sébastien Pinsonneault.

TABLEAU 1

Historique des augmentations du nombre de bibliothécaires américains masculins

Décennie	Bibliothécaires américains masculins
1940	3,891
1950	6,303
1960	12,248
1970	22,286
1980	40,514
1990	50,056
2000	59,326

United States Census Bureau (USCB) (2010)

La bibliothéconomie n'a pas identifié les facteurs qui incitent actuellement les hommes de 18 à 30 ans (connus sous le nom de « génération du millénaire » ou « milléniaux ») à choisir la profession de bibliothécaire. Sans une compréhension de la dynamique liée au sexe, des rôles attribués en fonction du sexe (*gender roles*) et de la technologie en milieu de travail, les facteurs de motivation des hommes travaillant en bibliothèques demeurent obscurs. Les stéréotypes professionnels peuvent être mal compris si on suppose à tort que les hommes font face aux mêmes genres de stéréotypes que les femmes dans le milieu des bibliothèques. Les normes et les rôles sociaux sont différents pour les hommes et les femmes, et les hommes qui choisissent une profession traditionnellement réservée

aux femmes font face à des types de préjugés différents de celles-ci (Williams 1991). Beggs et Doolittle (1993) et Wiebe (2005) font remarquer que d'anciens stéréotypes décrivant les hommes en bibliothéconomie comme étant efféminés ou « aimant les livres » (*bookish*) sont encore présents même aujourd'hui. En ce qui concerne les perspectives de carrière des jeunes hommes, il y a des signes que le statut social du bibliothécaire soit encore bien en dessous de celui de l'avocat, du médecin ou du membre du clergé. Explorer les raisons motivant les hommes à devenir bibliothécaires pourrait aider les employeurs à élaborer des techniques de recrutement plus précises qui correspondraient mieux aux gens auxquels elles s'adressent. La présente étude de cas tente d'identifier les facteurs qui ont participé à l'augmentation récente du nombre d'hommes appartenant à la génération du millénaire en bibliothéconomie et qui ont motivé leur décision de choisir cette profession, que ces facteurs soient sociaux, culturels, politiques, économiques ou reliés aux technologies de l'information. La théorie de l'« inclusion symbolique » (*tokenism*) de Kanter sera utilisée comme point de départ pour analyser les découvertes portant sur le statut minoritaire des hommes de la génération du millénaire au sein de la profession de bibliothécaire.

Revue de la littérature

Afin d'examiner et de comprendre les facteurs qui motivent les hommes à choisir une profession féminisée, il faut porter attention à l'intersectionnalité d'une multiplicité de facettes, comprenant les rôles liés au sexe et les stéréotypes, la bibliothéconomie, la sociologie et la psychologie organisationnelle. La portée de la revue de littérature sera limitée principalement aux États-Unis, aux employés de sexe masculin dans les bibliothèques (administrateurs et employés subalternes) ainsi qu'aux stéréotypes associés à la présence des hommes dans ces fonctions. L'impact des hommes dans des rôles non traditionnels sera abordé, mais les questions associées aux hommes gais dans les bibliothèques ne seront pas examinées.

Plusieurs expressions utilisées dans cette revue de littérature exigent une définition. Premièrement, les *milléniaux* font référence aux hommes nés entre 1981 et aujourd'hui. Deuxièmement, la *technologie* représente le matériel informatique (y compris, mais sans s'y limiter, les ordinateurs de bureau, les imprimantes et les appareils informatiques personnels pour le travail ou les activités de loisirs) et les logiciels (y compris les courriels, les logiciels spécialisés, les médias sociaux et les applications Web). Finalement, c'est la définition de Kanter (1977) pour l'expression « alibis » (*tokens*) qui sera utilisée : toute situation dans laquelle des proportions de types significatifs de personnes sont très asymétriques et où ces personnes sont traitées comme des représentants de leur catégorie. Ici, un alibi est un

représentant de tous les hommes parce que ceux-ci sont moins nombreux parmi la plus grande population féminine de bibliothécaires.

La culture organisationnelle est une ressource stratégique qui peut assurer la pérennité et le succès d'une bibliothèque en utilisant les résultats stratégiques, l'innovation et la gestion. George et Jones définissent la culture organisationnelle comme étant « les pratiques, les valeurs, les croyances et les hypothèses sous-jacentes de groupes formels et informels » (2008, 567). Garcia explique que « les institutions sont des constellations de pratiques établies et durables, de croyances, de rôles et de significations qui façonnent et sont façonnées par les actions des individus. Elles fournissent des règles, des normes, des idées et des hypothèses, et nous permettent ou non d'agir » (2011, 150). Quand la culture est inclusive envers tous les employés, la bibliothèque en tant que milieu de travail peut avoir un effet positif pour attirer du personnel, amener les administrateurs et les donateurs à créer des évaluations favorables, jetant ainsi un éclairage positif sur l'ensemble des bibliothèques (Kaarst-Brown, Nicholson, von Dran & Stanton 2004).

La culture organisationnelle peut aussi avoir l'effet contraire, en créant de l'anxiété et une érosion de l'effectif si les employés ne se sentent pas bienvenus. Des problèmes tels que les stéréotypes, la discrimination et le harcèlement sexuel viennent compliquer un environnement de travail qui autrement serait efficace (Greer, Stephens & Coleman 2001). L'analyse sociale du milieu de travail en entreprise de Kanter (1977) suggère que l'inclusion symbolique et la polarisation peuvent jouer un rôle majeur dans l'expérience générale négative de la culture du milieu de travail. L'étude de Greer, Stephens et Coleman nous met en garde, alors que les bibliothèques deviennent plus diversifiées, sur la façon dont les rôles liés aux sexes peuvent s'« immiscer » (2001, 137) dans le milieu de travail et se traduire par du « harcèlement sexuel, des relations dysfonctionnelles entre collègues, des stéréotypes, de la discrimination et d'autres phénomènes préjudiciables comme des actes violents » (2001, 137). Les auteurs de cette étude affirment que les organisations doivent être proactives dans la création d'environnements qui permettent d'accroître les chances de succès de tous les membres. La diversité culturelle comme la diversité sexuelle peuvent contribuer positivement au milieu de travail de la bibliothèque quand les moyens sont pris pour que les employés de toute appartenance se sentent intégrés et valorisés.

Les hommes dans les bibliothèques

La littérature en bibliothéconomie regorge d'articles d'opinion au sujet des hommes qui travaillent en bibliothèques (Gordon 2004 ; Holland 2007 ; Tennant 2006), mais ceux-ci manquent de fondement solide prenant appui sur la recherche empirique. Les rares publications incluent de

courts textes (de Long 2007 ; Munn 1993) ou portent sur des sujets comme les façons de créer un meilleur environnement de travail (DeLaat 2007 ; Kaspar & Mosley 2008) ou les stéréotypes relatifs aux hommes et aux femmes (Arant & Benefiel 2002 ; Dickinson 2003 ; Slagell 2005 ; Wallace, Tolley-Stokes & Estep 2011). Alors que le nombre de femmes bibliothécaires aux États-Unis continue d'augmenter au XX^e siècle, les stéréotypes sur les hommes et les femmes en bibliothèques font leur apparition et commencent à affecter la profession (Glab 1972). L'étude de Carmichael (1992), qui explore les stéréotypes et les perceptions selon le sexe dans les bibliothèques aux États-Unis, demeure aujourd'hui la référence pour les études de genre (*gender studies*) en bibliothèques. Son travail met l'accent sur le fait que les hommes dans la profession se définissent explicitement comme « homme en premier, bibliothécaire en deuxième », essayant fortement de protéger leur image des stéréotypes négatifs associés à l'emploi.

Les stéréotypes sur les hommes bibliothécaires au XXI^e siècle

La société associe le travail en bibliothèques à un « travail de femmes », et toute personne qui y travaille doit nécessairement être une femme ou être féminine. Les films, les livres et les autres médias populaires mettent l'accent sur l'image générale du bibliothécaire, comme si un seul type existait pour les deux sexes (Duke 1999 ; Garcia 2011). Hickey (2006) a détaillé les expériences de travail au sein d'une main-d'œuvre à prédominance féminine, offrant un aperçu approfondi sur les expériences des hommes en tant que bibliothécaires universitaires. Dickinson (2003) a fait état d'un biais historique quant aux stéréotypes négatifs à l'égard des hommes bibliothécaires, ce biais ayant fait son apparition avec la description, dans les films et les programmes télévisés d'aujourd'hui, des premiers bibliothécaires américains au temps du colonialisme. Au moyen d'une étude pilote basée sur l'étude initiale de Carmichael (1992), Piper et Collamer (2001) ont enquêté sur les attitudes des hommes vis-à-vis de la perception de soi, des stéréotypes en bibliothèques et des communautés de travail. Dans les 118 sondages recueillis pour l'analyse, tous les répondants ont mentionné avoir été affectés à des tâches traditionnellement associées à un « travail d'hommes », mais ne pensaient pas que les hommes sont plus habiles technologiquement que les femmes (malgré l'association entre technologie et « travail d'hommes ») (Piper & Collamer 2001, 410).

Mosley (2002) s'est penchée sur les stéréotypes associés aux bibliothécaires des deux sexes et s'est demandé à quoi ressembleraient les bibliothèques du futur (et, par

L'étude de Carmichael (1992), qui explore les stéréotypes et les perceptions selon le sexe dans les bibliothèques aux États-Unis, demeure aujourd'hui la référence pour les études de genre (gender studies) en bibliothèques.

conséquent, les bibliothécaires). Elle s'est intéressée aux tâches reliées au travail, aux perceptions ainsi qu'à l'image de soi, tout en reconnaissant que le nombre de bibliothécaires faisant partie de la génération X (la génération précédant les milléniaux) est significativement plus bas que dans des professions comparables. L'étude de Davis-Kendrick (2009), qui porte sur les facteurs motivationnels incitant les hommes afro-américains à devenir bibliothécaires, est l'étude la plus récente sur les hommes bibliothécaires. En

plus d'identifier les facteurs qui ont mené les hommes afro-américains à poursuivre leur maîtrise en bibliothéconomie, le sondage, auquel ont répondu 93 participants, s'est penché sur divers aspects, comme l'opinion des hommes bibliothécaires à propos de la parité hommes-femmes dans la profession, leurs objectifs professionnels, le taux de satisfaction relié à l'em-

ploi et les avantages perçus, ainsi que les obstacles à la profession de bibliothécaire. Les réponses des participants de cette étude servent de point de départ pour renforcer l'affirmation selon laquelle la technologie pourrait être un facteur incitant les hommes de la génération du millénaire à choisir la profession de bibliothécaire.

Les sexes et les rôles qui leur sont associés

Le sexe biologique est une variable importante en psychologie et les études sur les rôles liés au genre sont innombrables. Le genre est une variable dans plusieurs études portant sur les rôles en milieu de travail, notamment dans les professions non traditionnelles (p. ex. Hayes 1986 ; Heppner & Heppner 2009 ; Jome, Surething & Taylor 2005 ; Leidner 1991). La plupart des études se concentrent sur les infirmiers (Rochlen, Good & Carver 2009 ; Torkelson & Seed 2011) et les enseignants au primaire (Cognard-Black 2004 ; Cushman 2005 ; Wiest 2003). Les études de Lupton (2006), Simpson (2005) et Williams (1992) documentent les rôles selon les sexes dans les professions non traditionnelles, mais la profession de bibliothécaire y fait seulement figure d'une profession à prédominance féminine, comme les enseignantes au primaire, les agentes de bord et les infirmières.

Deux des plus récentes études, soit celle de Cross et Bagilhole (2002) et celle de Simpson (2005), mettent l'accent sur l'expérience des hommes travaillant dans des professions à prédominance féminine et incluent les bibliothécaires dans leur étude transversale. Cross et Bagilhole (2002) affirment que l'entrée des hommes dans des emplois non traditionnels ne signale aucun changement dans leur position privilégiée en tant que genre et que la plupart des hommes ayant pris part à leur étude ont montré qu'ils essayaient de maintenir des signes de masculinité traditionnels dans leur milieu de travail. L'étude de Simpson (2005) a permis de découvrir

qu'on s'attend généralement à ce que les hommes bibliothécaires ne cherchent pas activement une carrière non traditionnelle, mais qu'ils y aboutissent au terme d'un processus général de choix de carrière. Pour plus de la moitié des répondants, la profession de bibliothécaire était en effet le « deuxième meilleur choix » (Simpson 2005, 369) de carrière après des tentatives infructueuses dans d'autres emplois.

Les hommes et l'ascenseur de verre

Christine Williams (1992) a utilisé pour la première fois l'expression « ascenseur de verre » (*glass escalator*) dans son étude sur les hommes occupant des rôles non traditionnels. L'expression désigne l'action de promouvoir rapidement des hommes en raison de leur sexe à des postes d'administration dans des professions à prédominance féminine, malgré un manque propre de qualifications ou d'aspiration à l'avancement. On discute encore de l'ascenseur de verre dans les travaux sur l'équité entre les sexes et la stratification sexuelle dans les emplois (Budig 2002; Cross & Bagilhole 2002; Maume 1999; Simpson 2004; Snyder & Green 2008; Wingfield 2009). Les chercheurs ont utilisé le concept d'ascenseur de verre afin de décrire les avantages chez les infirmiers, les travailleurs sociaux, les techniciens juridiques ainsi que chez les bibliothécaires, et constatent des salaires plus élevés et des promotions plus rapides même quand les hommes sont en minorité (Floge & Merrill 1986; Heikes 1991; Pierce 1995; Williams 1995).

Dans son étude sur les infirmiers, les enseignants du primaire, les travailleurs sociaux et les bibliothécaires, Williams (1995) a découvert que les alibis féminins et masculins, au sens de Kanter, n'éprouvaient pas de la même façon l'isolement, la visibilité accrue, l'accès bloqué aux réseaux sociaux et les stéréotypes. Williams (1995) met l'accent sur le fait que l'avantage des hommes réside dans la structure et les interactions quotidiennes au travail, et qu'ils se retrouvent alors à lutter pour rester en place dans des emplois culturellement féminisés. Inversement, l'étude de Wingfield (2009) sur les infirmiers noirs suggère que seuls les hommes caucasiens connaissent le phénomène de l'ascenseur de verre, tandis que les autres groupes raciaux œuvrant dans des professions à prédominance féminine peuvent faire face à des relations tendues, des stéréotypes de la part des patients pouvant nuire aux soins ainsi qu'à des préjugés de leurs supérieurs pouvant empêcher d'obtenir des promotions. Ces études suggèrent des variables qui diffèrent de données strictement mathématiques, telles que le sexe et la race, et qui pourraient jouer un rôle dans la

possibilité de voir apparaître une forme d'inclusion symbolique dans le milieu de travail.

Williams a suggéré récemment que le concept d'ascenseur de verre ne serait peut-être pas pertinent dans les « milieux de travail néolibéraux » (2013, 11). Elle fait remarquer que ce concept fait davantage référence à des organisations de travail hiérarchiques traditionnelles qu'aux nouveaux environnements de travail composés d'équipes interdisciplinaires horizontales. Williams affirme : « Les concepts de plafond de verre et d'ascenseur de verre semblent beaucoup trop statiques pour décrire ce qui se passe vraiment à notre époque axée sur les emplois flexibles et les projets horizontaux et atypiques. » (2013, 13) Elle suggère que nous avons besoin de nouvelles métaphores pour comprendre la persistance des privilèges accordés aux hommes dans les organisations néolibérales plus aplaties, et que celles-ci ne pourront venir qu'avec des recherches plus poussées.

Christine Williams (1992) a utilisé pour la première fois l'expression « ascenseur de verre » (glass escalator) dans son étude sur les hommes occupant des rôles non traditionnels. L'expression désigne l'action de promouvoir rapidement des hommes en raison de leur sexe à des postes d'administration dans des professions à prédominance féminine, malgré un manque propre de qualifications ou d'aspiration à l'avancement.

Si nous nous référons à la théorie de l'inclusion symbolique de Kanter (1977), les hommes pourraient bien dominer les niveaux les plus élevés dans les organisations et monopoliser les plus hauts rangs autant dans les professions traditionnelles que non traditionnelles, peu importe qu'ils fassent partie ou non d'un groupe alibi. Historiquement, dans les emplois à vocation féminine, plus le poste était élevé, plus il y avait de chance qu'il soit occupé par un homme (Williams 1995). Dans les milieux à prédominance féminine (infirmières, bibliothécaires, ensei-

gnantes au primaire et travailleuses sociales), les hommes ne sont pas confrontés à des situations où ils n'ont pas accès à des promotions en raison de leur sexe, ils vivent plutôt la situation inverse; ils se retrouvent rapidement promus à des postes plus élevés grâce à l'ascenseur de verre.

La génération du millénaire

La *génération du millénaire* (ou la *génération Y*, ou les *natifs numériques*, peu importe le nom) est devenue la génération la plus récente dans le milieu de travail. Les études sur les bibliothécaires issus de cette génération sont limitées. Il existe toutefois de nombreuses publications qui comprennent des observations générales sur le caractère de cette génération (Artman 2008; Buschman 2007; Gordon 2005; Gordon 2006; Yates 2008), particulièrement dans le domaine des affaires et sur le plan psychologique (Deal, Altman & Rogelberg 2010; Hershatter & Epstein 2010; Ng, Schweitzer & Lyons 2010; Pasioka 2009). L'avis des chercheurs diffère sur les années qui circonscrivent les milléniaux (1977-2000),

mais les estimations portent à croire que sur une population américaine de 300 millions, 95 millions de personnes en font partie. Malgré de nombreuses études décrivant le rôle des sexes, celui de la technologie dans les bibliothèques ainsi que les caractéristiques des milléniaux, il existe une lacune dans la littérature concernant les facteurs sociaux, culturels, économiques, politiques et technologiques qui motivent les hommes à devenir bibliothécaires.

Méthodologie

La question centrale dans la présente étude est « Qu'est-ce qui motive les hommes (18-30 ans) à choisir une profession féminisée traditionnellement stéréotypée ? ». Les sous-questions de recherche sont les suivantes :

1. Quels facteurs sociaux, culturels, économiques, politiques et technologiques motivent les hommes (18-30 ans) actuellement inscrits dans un programme de maîtrise à devenir bibliothécaires professionnels ?
2. Est-ce que la technologie informatique joue un rôle dans l'attrait qu'exerce la profession de bibliothécaire sur les hommes (18-30 ans) ?
3. Quels sont les stéréotypes professionnels auxquels les hommes (18-30 ans) sont confrontés au sein de la profession de bibliothécaire ?
4. De quelle façon la théorie de l'inclusion symbolique de Kanter s'applique-t-elle aux hommes de la génération du millénaire qui choisissent la profession de bibliothécaire ?

Le but de la présente étude de cas est d'identifier les facteurs qui motivent les hommes, nés entre 1981 et aujourd'hui, à devenir bibliothécaires professionnels. Il s'agit d'un examen approfondi des hommes inscrits dans les programmes de maîtrise américains reconnus par l'American Library Association (ALA). Ces programmes comprennent les programmes de bibliothéconomie traditionnelle et les nouveaux programmes en sciences de l'information (y compris les *iSchools*) qui délivrent des diplômes tels que la maîtrise en bibliothéconomie (*Master of Library Science* ou *Master of Librarianship*), la maîtrise ès arts, la maîtrise en bibliothéconomie et sciences de l'information (*Master of Library and Information Studies*) et la maîtrise ès science. La recherche s'est concentrée sur trois universités stratégiquement sélectionnées et s'est basée sur l'analyse détaillée et approfondie des données obtenues par le biais d'un sondage en ligne et d'entrevues, ainsi que sur l'analyse des données du rapport statistique ALISE 2012 (Wallace 2012). L'échantillon à choix raisonné comprenait les participants au sondage inscrits dans un programme d'études supérieures en bibliothéconomie et sciences de l'information au sein d'une université du Midwest américain, d'une université

de l'Est des États-Unis ainsi que d'une université de l'Ouest des États-Unis. Il inclut des hommes de toutes races nés après 1981 actuellement inscrits dans un programme d'études supérieures en bibliothéconomie et sciences de l'information dans un établissement d'enseignement supérieur.

Résultats

Les participants à l'étude

Les participants à l'étude étaient des hommes inscrits à un programme de maîtrise reconnu par l'ALA à l'automne 2013. Les programmes de maîtrise comprenaient une combinaison des trois programmes initialement ciblés par l'étude et situés dans les régions du Midwest, de l'Est et de l'Ouest américain (3/37, 20 %) et d'autres programmes initialement non ciblés (34/37, 80 %), grâce à une distribution auprès de personnes intéressées qui ont découvert le sondage par elles-mêmes. Les participants à l'étude étaient inscrits à une combinaison de programmes traditionnels en bibliothéconomie et sciences de l'information (31/37, 84 %) et de programmes des *iSchools* (6/37, 16 %).

Il n'a pas été demandé aux participants de divulguer s'ils avaient déjà travaillé en bibliothèques, que ce soit avant l'étude ou au moment même de l'étude. Toutefois, les réponses ont indiqué qu'un certain nombre d'étudiants avaient déjà travaillé en bibliothèques, ou y travaillaient actuellement. Les participants qui ont consenti à répondre au sondage (N = 271) étaient des hommes (268/271, 99 %); 252/268 (94 %) d'entre eux ont déclaré faire partie de la tranche d'âge des 18-30 ans (231/268, 92 %). Le profil racial du groupe des 18-30 ans était blanc/caucasien (193/231, 84 %), afro-américain (3/231, 1 %), hispanique (8/231, 3 %), asiatique (12/231, 5 %), insulaire du Pacifique (0, 0 %), autre (7/231, 3 %) et multiracial (8/231, 3 %).

Les questions du sondage

Le sondage en ligne portait sur une variété de thèmes axés sur les rôles des sexes, la technologie, les stéréotypes en bibliothèques, et a servi à recueillir des données démographiques personnelles. Les questions fondées sur l'échelle de Likert (fortement en accord (1) à fortement en désaccord (5)) demandaient aux répondants d'évaluer les raisons qui les ont conduits à choisir la profession de bibliothécaire, comme l'amour des livres, l'apprentissage et la stimulation intellectuelle; l'expérience de travail; des environnements de travail non menaçants; l'avancement social; la gestion d'une bibliothèque; les technologies de l'information; les moyens financiers; l'intérêt dans les jeux et; la possibilité de travailler avec le public (Tableau 2, page suivante).

TABLEAU 2

Motifs ayant influencé les participants dans leur choix d'une profession en bibliothèques
(questions du sondage selon l'échelle de Likert)

#	Motifs	Fortement en accord			Fortement en désaccord		Moyenne	Écart-type
		1	2	3	4	5		
1	Amour des livres	99	89	17	12	3	1,78	0,91
2	Expérience professionnelle	74	59	38	29	20	2,37	1,31
3	Environnements de travail non menaçants	25	60	70	52	13	2,85	1,09
4	Avancement social	65	81	34	30	10	2,27	1,16
5	Gestion de bibliothèque	65	72	48	24	11	2,29	1,15
6	Technologies informatiques	31	67	62	45	15	2,75	1,14
7	Moyens financiers	49	96	31	34	10	2,36	1,12
8	Travail avec le public	37	83	51	37	12	2,56	1,12
9	Jeux	15	27	42	79	57	3,62	1,19
Total = 220 participants								

La technologie

La technologie a été identifiée comme un facteur personnel ayant influencé les participants à devenir bibliothécaires (18/84, 22%) et joue généralement un rôle chez les hommes qui désirent entrer dans la profession (20/84, 24%). Les participants ont fait mention d'un écart entre les rôles des sexes dans les bibliothèques comme milieu de travail (23/51, 45%); ils ont également mentionné les stéréotypes relatifs à la technologie associés aux hommes bibliothécaires (6/51, 12%); ils ont enfin évoqué les attentes sociales à l'égard des rôles des sexes et de la technologie dans les bibliothèques (5/51, 10%).

Les hommes bibliothécaires

Les réponses aux questions du sondage portant sur les bibliothécaires professionnels de sexe masculin en général indiquent que les participants se sont surtout concentrés sur les hommes en tant que groupe minoritaire hautement visible en bibliothéconomie (26/68, 38%), préoccupation suivie de près par les stéréotypes féminins associés à la bibliothéconomie (16/68, 24%). Les participants ont exprimé le besoin que soient mis en place de plus grands efforts de recrutement afin de cibler les hommes (16/68, 24%).

Les questions d'entrevue

Parmi les personnes qui ont répondu au sondage, vingt et un participants se sont portés volontaires afin de prendre part à des entrevues structurées à l'aide d'un guide d'entrevue. L'entretien leur a permis de partager leurs expériences, telles que les raisons qui les ont poussés à devenir bibliothécaires, leur utilisation personnelle de la technologie, leur expérience des stéréotypes associés aux bibliothécaires

ainsi que les événements qui les ont menés à prendre la décision d'étudier en bibliothéconomie. L'analyse des verbatim a suivi les techniques de codage décrites par Krathwohl (1998).

Choisir la profession de bibliothécaire

Les participants ont abordé dans leur réponse le recrutement par le biais d'un contact personnel (10/40, 25%), la bibliothéconomie comme cheminement de carrière alternatif (8/40, 20%), les expériences de travail antérieures dans une bibliothèque (7/40, 17,5%), la passion pour la bibliothéconomie (6/40, 15%), les expériences antérieures en tant que gestionnaire de bibliothèque (6/40, 15%). Il a aussi été fait mention du travail en bibliothèque vu comme un « emploi de rêve » (2/40, 5%). Les objectifs professionnels à long terme en bibliothéconomie incluaient, pour certains participants, l'attrait pour le travail administratif (6/20, 30%), tandis que d'autres ont déclaré ne pas avoir d'intérêt pour les tâches administratives pour l'instant (5/20, 25%). Certains ont mentionné le besoin de bien mesurer les avantages et les inconvénients avant de s'engager dans un poste administratif (8/20, 40%). Les perceptions de 12 répondants à l'égard des bibliothécaires de sexe masculin en général se sont concentrées sur les stéréotypes masculins en bibliothéconomie (3/12, 25%), les perceptions du public sur les rôles liés aux sexes des hommes bibliothécaires (4/12, 34%) ainsi que sur certains aspects relatifs à l'environnement de travail liés au fait d'être un homme bibliothécaire.

Les stéréotypes

Vingt et un participants ont mentionné l'existence de stéréotypes publics négatifs envers les hommes qui deviennent bibliothécaires (13/40, 32,5%), alors que certains ont

déclaré avoir été stéréotypés négativement en tant que bibliothécaires (6/40, 15 %). D'autres participants croient que les stéréotypes à l'égard des hommes bibliothécaires n'existent pas (7/40, 17,5 %) et ont admis n'avoir jamais été stéréotypés négativement du fait qu'ils sont des hommes bibliothécaires (14/40, 35 %). Les participants ont fait remarquer que les tâches de travail étaient attribuées en fonction du sexe en bibliothéconomie (10/53, 19 %) et ont fait état de certaines perceptions du public à l'égard des bibliothécaires masculins (13/53, 25 %). Neuf participants (17 %) croient que le public et la profession de bibliothécaire demandent aux hommes d'avoir un rôle lié aux systèmes informatiques ou à la technologie dans le milieu de travail.

La technologie

Quarante réponses ont décrit le niveau de confort des participants à l'égard de l'utilisation de la technologie informatique (y compris le désir d'acquérir de nouvelles technologies et de s'y initier). Quinze participants (38 %) ont déclaré avoir un niveau de confort avec la technologie supérieur à celui de leurs collègues, et ont affirmé partager un grand enthousiasme pour la technologie. Dix-sept commentaires portant sur les hommes bibliothécaires et la technologie dans les bibliothèques ont permis d'identifier la technologie comme un facteur de recrutement au sein de la profession de bibliothécaire (7/21, 33 %); pour d'autres, la technologie n'est pas un facteur de recrutement chez les hommes (5/21, 24 %); d'autres encore ont souligné que de plus grands efforts de recrutement devraient être faits pour attirer les hommes en bibliothéconomie (4/21, 19 %).

Discussion

La première sous-question de l'étude s'intéressait aux facteurs sociaux, culturels, économiques et politiques qui motivent les hommes de la génération du millénaire actuellement inscrits dans un programme d'études supérieures en bibliothéconomie et sciences de l'information à devenir bibliothécaires professionnels. Selon les données, les facteurs sociaux apparaissent largement comme ceux qui ont le plus d'influence sur la décision des hommes de la génération du millénaire d'étudier en bibliothéconomie afin de devenir bibliothécaires, comparativement aux facteurs culturels, économiques et politiques. Les données recueillies lors du sondage et des entrevues ont donné 12 motifs: l'amour des livres, l'apprentissage et la stimulation intellectuelle; le recrutement dans la profession par le biais d'un contact personnel; l'expérience professionnelle; le choix de carrière alternatif; l'environnement de travail non menaçant; l'avancement social; la passion pour la bibliothéconomie; la gestion de bibliothèques; les technologies informatiques; les moyens financiers; l'intérêt dans les jeux et; la possibilité de travailler avec le public. Le motif des technologies informatiques est traité à la deuxième sous-question.

Les facteurs qui motivent les hommes de la génération du millénaire à devenir bibliothécaires

L'amour des livres, l'apprentissage et la stimulation intellectuelle

Dans le sondage, l'amour des livres, l'apprentissage et la stimulation intellectuelle constituent l'attrait le plus fort pour les participants qui se dirigent vers la profession de bibliothécaire (n = 220), 85 % d'entre eux ayant répondu être « fortement en accord » ou « plutôt en accord ». Les participants ayant pris part au sondage et aux entrevues ont parlé affectueusement de leur amour de la bibliothèque dans leur jeunesse, la voyant comme un endroit sûr pour se développer et grandir, et l'utilisant souvent comme adulte pour poursuivre leur éducation. Cela en dit long sur la profession lorsque les expériences des usagers dans les bibliothèques sont à ce point positives qu'ils deviennent eux-mêmes bibliothécaires pour perpétuer le rôle de ces derniers et répondre aux besoins des gens dans la communauté.

Le recrutement par le biais d'un contact personnel

Avoir un contact personnel (un époux ou une épouse, un ami ou une amie, un ou une bibliothécaire, un ou une collègue) qui recommande la profession de bibliothécaire (en s'inspirant souvent de leur propre amour des livres, de l'apprentissage et de la stimulation intellectuelle) est un puissant facteur de motivation dans le choix de la profession. Les participants aux entrevues ont longuement parlé de la façon dont un contact personnel les a inspirés à devenir bibliothécaires, souvent des années après leurs expériences positives dans les bibliothèques publiques et universitaires.

L'expérience professionnelle

Les participants ont fait état d'expériences positives lorsqu'ils ont travaillé dans des bibliothèques en tant que commis ou étudiants, ou en occupant différentes fonctions non professionnelles au sein d'une bibliothèque. Ces expériences les ont plus tard motivés à obtenir un diplôme professionnel, que ce soit pour acquérir davantage de compétences ou pour obtenir des promotions menant à des postes plus élevés avec plus de responsabilités.

Le choix de carrière alternatif

Certains participants ont mentionné avoir changé de carrière, indiquant avoir été encouragés à devenir bibliothécaires plus tard dans leur vie, après avoir œuvré dans un autre domaine. D'autres participants ont déclaré occuper un emploi et être devenus insatisfaits du domaine dans lequel ils travaillaient. Pour d'autres encore, les perspectives d'emploi dans la profession initialement choisie n'étaient pas satisfaisantes et/ou des circonstances favorables se sont présentées pour aller en bibliothéconomie.

Les environnements de travail non menaçants

En général, les participants ne perçoivent pas les bibliothèques comme des environnements de travail non menaçants en ce qui concerne les préjugés sexistes et les stéréotypes auxquels ils pourraient être amenés à faire face. En fait, c'est plutôt le contraire : les participants ont massivement rapporté l'existence de stéréotypes et de préjugés sexistes dans leur milieu de travail, contrairement à l'idée qui veut que la bibliothèque soit un lieu neutre à cet égard.

L'avancement social

Les participants ont fait ressortir l'attitude de service qui prévaut en bibliothéconomie comme moyen de promouvoir l'avancement social. Les participants au sondage (66 %) ont inscrit que contribuer à l'amélioration de la société par le biais de la bibliothéconomie était un facteur de motivation élevé. Cela reflète un changement de paradigme fondamental dans la bibliothéconomie américaine, depuis les « gardiens de livres » au XX^e siècle à une profession axée sur les services et les besoins des usagers, en particulier auprès des populations mal desservies.

La passion pour la bibliothéconomie

Certains participants se sont sentis appelés vers la bibliothéconomie en raison d'idéaux inhérents à la profession, comme l'attitude de service, la liberté intellectuelle, l'alphabétisation et l'apprentissage tout au long de la vie. Ces idéaux ont souvent été mentionnés en conjonction avec les expériences positives en bibliothèques des participants, que ce soit en tant qu'usagers ou employés. Les participants ont également mentionné des aspects de la bibliothéconomie comme « l'égalité d'accès, le respect des individus et de la diversité, et la garantie d'un accès libre et gratuit à l'information » (Rubin 2010, 302-303; voir aussi Harris 1992; Harris 1999).

La gestion en bibliothèques

Les personnes interviewées ont montré une hésitation surprenante envers la gestion en bibliothèques et les rôles administratifs. Alors que par le passé les hommes étaient promus rapidement grâce à l'ascenseur de verre (Floge & Merrill 1986; Heikes 1991; Pierce 1995; Williams 1995), un poste d'administrateur leur étant presque garanti dans le cadre des efforts de recrutement de l'ALA au milieu des années 1960, les hommes de la génération du millénaire se sont plutôt montrés intéressés par le côté service de la bibliothéconomie.

Une occasion de travailler avec le public

Travailler avec le public est un facteur de motivation pour près de la moitié des participants au sondage (55 % d'entre eux ont répondu être « fortement en accord » ou « plutôt en accord »). Ces résultats correspondent étroitement à leur intérêt pour les idéaux professionnels et la possibilité d'agir comme des agents de changements sociaux. Les

participants ont mentionné vouloir améliorer la bibliothèque pour mieux servir le public et accroître les compétences des usagers, par le biais, par exemple, de programmes de littératie numérique ou de lecture. Cette réponse fait écho au rapport de Davis-Kendrick (2009), dans lequel 53 % des participants ont répondu avoir choisi la profession de bibliothécaire parce qu'ils voulaient aider les gens ou s'engager dans une carrière axée sur les services.

L'intérêt pour les jeux

L'intérêt pour les jeux semble avoir moins de portée comme facteur de recrutement auprès des hommes. Seulement 15 % des participants issus des *iSchools* (11/72) se sont déclarés « fortement en accord » ou « plutôt en accord » avec le fait que les jeux dans les bibliothèques ont été un facteur dans leur décision de devenir bibliothécaires professionnels, comparativement à 21 % des participants issus des programmes traditionnels en bibliothéconomie et sciences de l'information (31/148). C'est un sous-secteur relativement nouveau en bibliothéconomie, et il se peut que les étudiants de la génération du millénaire ne se rendent pas encore compte qu'il s'agit là d'un domaine émergent pour l'expertise en information.

Les moyens financiers

Soixante-six pour cent des participants au sondage se sont déclarés « fortement en accord » ou « plutôt en accord » avec le fait qu'ils cherchent un emploi en bibliothéconomie pour des motifs financiers. Soixante-trois pour cent (45/72) des participants issus des *iSchools* se sont déclarés « fortement en accord » ou « plutôt en accord » avec le fait que les moyens financiers ont été un facteur dans leur décision de devenir bibliothécaires professionnels, comparativement à 36 % (53/148) des participants venant des programmes traditionnels en bibliothéconomie et sciences de l'information. Les participants ont admis qu'ils sont conscients que le métier de bibliothécaire est un emploi moins bien payé, mais qu'ils ont besoin d'un emploi pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille. Obtenir un diplôme professionnel les aiderait à atteindre un salaire plus élevé, souvent nécessaire pour pouvoir continuer à travailler dans un domaine qu'ils aiment.

L'influence de la technologie sur les hommes de la génération du millénaire

La deuxième sous-question de l'étude visait à savoir dans quelle mesure la technologie a motivé la décision des hommes de la génération du millénaire actuellement inscrits dans un programme de maîtrise en bibliothéconomie et sciences de l'information de devenir bibliothécaires professionnels. Les résultats indiquent que les hommes de cette génération sont motivés par le désir d'utiliser les ordinateurs et les nouvelles technologies informatiques. Selon les données, la technologie informatique est généralement un facteur de recrutement au sein de la profession de bibliothécaire.

La perception de l'utilisation future des technologies informatiques dans les bibliothèques

Le désir d'utiliser les ordinateurs et les nouvelles technologies informatiques a été identifié par les hommes comme une raison de devenir bibliothécaires professionnels. Pour certains participants, l'occasion de s'informer sur les nouvelles technologies est un facteur d'adhésion à la profession, tandis que d'autres désirent introduire, dans leurs futures organisations, les nouvelles technologies qu'ils utilisent déjà dans leur vie personnelle. Parmi les participants au sondage, 44,5 % ont déclaré être « fortement en accord » ou « plutôt en accord » (37) avec le fait que les technologies informatiques ont été un facteur dans leur décision, ce qui est comparable à l'étude de Davis-Kendrick (2009), dans laquelle les participants ont identifié leur goût pour la technologie comme une des raisons pour lesquelles ils sont devenus bibliothécaires. Soixante-seize pour cent des participants (113/148) issus des programmes traditionnels en bibliothéconomie et sciences de l'information ont affirmé être « fortement en accord » ou « plutôt en accord » avec le fait que la technologie informatique a été un facteur dans leur décision de devenir bibliothécaires professionnels, comparativement à 44 % des participants issus des *iSchools* ayant affirmé être « fortement en accord » ou « plutôt en accord » (32/72).

La technologie comme facteur personnel

La technologie était un facteur personnel de recrutement dans 22 % des réponses au sondage (18/84). Ce sentiment a été exprimé par de nombreux participants, soutenant l'idée qui veut que les hommes se joignent au milieu des bibliothèques pour utiliser la technologie comme moyen de répondre aux besoins des usagers et pas simplement pour l'utiliser au quotidien dans leurs fonctions. D'après les données, l'intérêt d'utiliser la technologie dans les bibliothèques vient du fait qu'elle est un outil pour aider les autres, au lieu d'être simplement un avantage secondaire du travail de bibliothécaire.

La technologie comme facteur général

Certains participants pensent que la technologie pourrait jouer un rôle dans l'attrait qu'exerce la bibliothéconomie sur les hommes en tant que groupe. Dans cette étude, 24 % des réponses au sondage (20/84) ont indiqué que la technologie est généralement un facteur de recrutement auprès des hommes. Les réponses aux questions d'entrevue viennent appuyer cette affirmation, alors que 33 % des personnes interviewées pensent qu'elle joue un rôle dans le recrutement des hommes (7/21). Les réponses regroupées du sondage (20/84) et des entrevues (7/21) viennent soutenir l'idée que la technologie, dans son ensemble, joue généralement un rôle pour attirer les hommes dans la profession.

Il est intéressant de remarquer qu'il peut s'agir ici d'un stéréotype appliqué à soi-même. Les participants ont peut-être donné la réponse qu'ils croyaient être la bonne en raison des normes sociales qui lient les hommes et la technologie. Ils peuvent ou non avoir dit être personnellement motivés par ce facteur, mais ils peuvent aussi avoir dit que c'est vrai pour la population des bibliothécaires masculins en général comme moyen de justifier leur propre décision de devenir bibliothécaires, en mettant en évidence un facteur « masculin » justifiable selon les normes sociales.

Ces observations suggèrent que l'affluence accrue d'hommes en bibliothéconomie pourrait être attribuée à une augmentation de l'utilisation de la technologie dans la société dans son ensemble. Au fur et à mesure que l'utilisation de la technologie augmente dans la vie personnelle des usagers et des employés, les bibliothécaires apprennent à servir la population par l'intermédiaire d'outils tels que les sites Web de bibliothèque, les médias sociaux, les liseuses électroniques, les contenus numériques et les services de référence en ligne. Il est possible, si on se fie aux réponses des participants, que cette augmentation des services faisant appel à la technologie informatique attire les hommes au sein de la profession.

La théorie de Kanter et les stéréotypes à l'égard des hommes bibliothécaires

Une des sous-questions de l'étude portait sur la façon dont la théorie de l'inclusion symbolique de Kanter s'applique aux hommes de la génération du millénaire qui choisissent la profession de bibliothécaire. Un lien a déjà été établi entre l'image traditionnellement stéréotypée de la femme bibliothécaire et cette théorie. Les stéréotypes négatifs auxquels ont été confrontés les hommes de la génération du millénaire dans cette étude portent sur la bibliothéconomie comme profession féminisée et le bibliothécaire masculin comme « celui qui sait tout ». Il existe un éventail de stéréotypes sur l'homme bibliothécaire, allant de ceux qui viennent de la profession elle-même à ceux qui proviennent de la société. Les stéréotypes négatifs précis sont centrés sur des traits de personnalité : hommes socialement maladroits, antisociaux, très calmes ou introvertis, intellectuels ou je-sais-tout, pudiques ou coincés, et pas très habiles en communication. Les bibliothécaires masculins stéréotypés portent également des lunettes, disent constamment aux usagers de se taire en faisant *chut!*, ils favorisent les bandes dessinées, les jeux vidéo et la programmation informatique. Les participants ont indiqué que des personnes extérieures, comme un collègue, un camarade de classe, un usager, un membre de la famille ou un ami, avaient stéréotypé négativement les hommes en tant que bibliothécaires. Certains stéréotypes se recoupent et sont fondés sur les rôles sexuels associés aux hommes et aux femmes par la société, tandis que d'autres sont fondés sur les rôles sexuels attribués aux hommes et aux femmes bibliothécaires.

Le métier de bibliothécaire comme profession féminisée

L'un des stéréotypes négatifs les plus persistants au sein de la société américaine envers les hommes, et ce, depuis le recrutement massif des femmes dans la profession (Dewey 1886), est celui qui présente le métier de bibliothécaire comme étant un « travail de femmes ». Dès lors, toute personne qui y est associée doit soit être une femme, soit, à tout le moins, être féminine. Avant même leur inscription à un programme de maîtrise en bibliothéconomie et sciences de l'information, les participants ont déclaré qu'ils étaient conscients des stéréotypes négatifs créés par l'association entre les femmes et la bibliothéconomie. Les hommes en bibliothéconomie sont devenus des cibles faciles à stéréotyper, créant un cercle vicieux. Ils supposent que les stéréotypes négatifs du public liés à l'association entre bibliothéconomie et féminisation sont valables, ils évitent donc de poursuivre une carrière en bibliothéconomie, et on continue de voir moins d'hommes que de femmes entrer dans la profession. La féminisation de la bibliothéconomie par la société semble être un obstacle non seulement pour les hommes qui considèrent la possibilité d'entrer dans la profession, mais aussi un rappel constant pour certains du rôle que la société attend d'eux après leur entrée en bibliothéconomie. Si plus d'hommes entraient dans la profession, peut-être que des tâches telles que servir et s'occuper d'autrui deviendraient plus neutres par rapport au sexe, ce qui pourrait aider à briser les stéréotypes.

Les hommes bibliothécaires vus comme « ceux qui savent tout »

Lorsque les hommes deviennent bibliothécaires, le public ajuste ses perceptions pour « adapter » ou faire correspondre l'homme à un rôle « masculin ». Cette étude révèle deux préjugés associés à la prouesse intellectuelle des hommes travaillant en bibliothèques : le bibliothécaire masculin doit être un administrateur ou il doit être compétent dans l'utilisation de la technologie. Dans les deux cas, le bibliothécaire masculin est stéréotypé comme « celui qui sait tout », ou la personne qui peut toujours aider parce qu'il sait tout sur tout dans la bibliothèque. Premièrement, le public et la profession elle-même s'attendent à ce que les hommes dans les bibliothèques occupent des postes administratifs, plutôt que des postes de service. Les participants ont cependant indiqué avoir pour l'instant peu d'intérêt dans la poursuite active d'une carrière administrative. Deuxièmement, la société s'attend à ce que les hommes aient des rôles liés aux systèmes informatiques ou à la technologie dans les bibliothèques. La société considère la technologie comme

relevant du domaine masculin dans les bibliothèques (Harris 1999), par conséquent, l'homme bibliothécaire doit être un expert « qui sait tout » en informatique. C'est peut-être un stéréotype qui se perpétue de lui-même, causé par le fait que les usagers et les collègues se tournent constamment vers les hommes pour obtenir des conseils sur la technologie, ceux-ci devenant donc plus compétents pour répondre à la demande et jouer le rôle qui leur a été donné.

Stéréotyper les hommes bibliothécaires comme gais

Les résultats de cette étude diffèrent considérablement des résultats de l'étude de Carmichael (1992), dans laquelle plus de 80 % des répondants ont identifié un stéréotype masculin gai. Cette étude n'a pas utilisé de question incitative et pas un seul participant n'a mentionné un stéréotype concernant l'homosexualité ou n'a fait d'association entre le fait d'être un homme bibliothécaire et d'être gai, que ce soit dans les questions ouvertes du sondage ou lors des entrevues. Les participants masculins ont peut-être filtré leur réponse face à l'intervieweuse afin de correspondre aux normes culturelles. Cela soulève des questions pour les recherches futures, surtout à savoir s'il est vrai que le stéréotype homosexuel associé aux hommes bibliothécaires a disparu en seulement dix ans. De toute évidence, une recherche plus poussée est nécessaire quant aux stéréotypes précis auxquels sont confrontés les bibliothécaires professionnels des deux sexes.

Conclusion

Plusieurs facteurs sociaux positifs incitent fortement les hommes de la génération du millénaire à s'inscrire à un programme en bibliothéconomie et sciences de l'information afin de devenir bibliothécaires professionnels, malgré le fait que la société stéréotype simultanément de façon négative la profession comme étant féminisée et destinée à « ceux qui savent tout ». Le changement des perceptions du public à l'égard des bibliothécaires exige du temps et un changement des normes culturelles et sociales, ce qui doit commencer au sein même de la profession. L'équilibre entre les sexes dans les programmes en bibliothéconomie et sciences de l'information reflète mieux l'expérience réelle que les diplômés auront dans les communautés qu'ils serviront et contribuera à créer un équilibre entre les sexes dans le milieu de travail.

Il y a déjà des signes que la profession de bibliothécaire se dirige vers l'équilibre entre les sexes alors que le nombre d'hommes de la génération du millénaire entrant dans la profession est en augmentation. Selon le *2012 Library and Information Science Education Statistical Report*, l'effectif

*Il y a déjà des signes que
la profession de bibliothécaire
se dirige vers l'équilibre entre
les sexes alors que le nombre
d'hommes de la génération
du millénaire entrant dans la
profession est en augmentation.*

des hommes âgés de 20 à 34 ans (milléniaux) était de 2 564 en 2011, ce qui représente 66 % des inscriptions chez les hommes aux programmes de maîtrise en bibliothéconomie et sciences de l'information (Wallace 2012, 85). Selon Kanter (1977), le statut des alibis change avec le temps à mesure que leur nombre augmente, réduisant ainsi la visibilité et la polarisation. Il y a de forts stéréotypes négatifs associés aux hommes bibliothécaires, en particulier à l'égard de la féminisation de la profession et du bibliothécaire masculin « qui sait tout ». Malgré les stéréotypes négatifs véhiculés par la société, le nombre d'hommes de la génération du millénaire continue d'augmenter au sein de la profession.

La présente étude montre comment l'utilisation d'une équation mathématique par Kanter pour égaliser le nombre d'employés ne résout pas les problèmes que les alibis rencontrent dans leur milieu de travail. En utilisant la théorie de Kanter, les données de la présente étude montrent que les avantages liés à la profession de bibliothécaire l'emportent sur les considérations liées à la polarisation et à la visibilité. Selon les réponses des participants, les stéréotypes ne semblent pas assez forts pour empêcher les hommes de devenir des bibliothécaires professionnels. Nous avons dû faire ressortir les choix individuels et les expériences des étudiants masculins de la génération du millénaire afin de documenter leurs expériences personnelles de manière approfondie ainsi que les raisons qui les ont motivés à entrer dans le métier de bibliothécaire, une profession traditionnellement dominée par les femmes.

Les réponses démontrent qu'il y a des motifs plus forts qui aident les hommes à voir au-delà des stéréotypes et à s'inscrire à un programme d'études supérieures en bibliothéconomie et sciences de l'information, pour certains, la

technologie en est un. Un pourcentage élevé de participants a également répondu qu'un membre de la famille, un conjoint, un ami ou un bibliothécaire les a personnellement recrutés dans la profession par le bouche-à-oreille. L'expérience antérieure dans les bibliothèques, l'amour des livres, l'apprentissage, la stimulation intellectuelle ainsi que le désir d'améliorer les conditions sociales de leur communauté sont autant de raisons que les participants ont mentionnées et qui semblent l'emporter sur les stéréotypes négatifs associés au fait de devenir bibliothécaires professionnels. Peut-être les stéréotypes deviennent-ils dépassés au fur et à mesure que les rôles des sexes évoluent et que la société accepte davantage les hommes dans le rôle de bibliothécaire. Il est temps d'abandonner les stéréotypes et les inégalités, et d'adopter un point de vue holistique qui reflète les communautés que les femmes et les hommes en bibliothèques desservent. Les stéréotypes négatifs et les attitudes sociales à l'égard des bibliothécaires professionnels masculins doivent changer, tant au sein de la profession qu'à l'extérieur.

Notre recherche représente une étape importante dans l'étude des hommes bibliothécaires en tant que groupe minoritaire. Les résultats obtenus augmentent notre compréhension de leurs motivations. Après avoir exploré les différents facteurs qui conduisent les hommes vers cette profession parmi de nombreuses options de carrière disponibles, nous commençons à comprendre non seulement ce qui les attire, mais aussi les barrières sociales négatives auxquelles ils sont confrontés dans la poursuite de leur objectif. Jusqu'à ce que l'égalité entre les sexes soit complète et que de nouvelles constructions sociales associées au travail des hommes et des femmes fassent leur apparition, il nous en reste encore beaucoup à apprendre au sujet des hommes dans les bibliothèques.

SOURCES CONSULTÉES

- American Library Association. 2012. *Diversity Counts Report*. <www.ala.org/offices/sites/ala.org/offices/files/content/diversity/diversitycounts/diversitycountstables2012.pdf>.
- Arant, Wendi & Candace R. Benefiel. 2002. *The Image and Role of the Librarian*. Binghamton: Haworth Information Press.
- Artman, Julie. 2008. Motivate your millennials! *Library Journal* 133 (3): 39.
- Beggs, Joyce M. & Doolittle, Dorothy C. 1993. Perceptions now and then of occupational sex typing: A replication of Shinar's 1975 study. *Journal of Applied Social Psychology* 23 (17): 1435-1453.
- Budig, Michelle J. 2002. Male advantage and the gender composition of jobs: Who rides the glass escalator? *Social Problems* 49 (2): 258-277.
- Buschman, John & Gloria J. Leckie. 2007. Talkin' 'bout my (neoliberal) generation: Three theses. *Progressive Librarian* 29: 28-40.
- Carmichael, James V. 1992. The male librarian and the feminine image: A survey of stereotype, status, and gender perceptions. *Library and Information Science Research* 14 (4): 411-446.
- Carmichael, James V. 1994. Gender issues in the workplace: Male librarians tell their side. *American Libraries* 25 (3): 227-230.
- Cognard-Black, Andrew J. 2004. Will they stay or will they go? Sex-atypical work among men who teach. *The Sociological Quarterly* 45 (1): 113-139.
- Cross, Simon & Barbara Bagilhole. 2002. Girls' jobs for the boys? Men, masculinity and non-traditional occupations. *Gender, Work and Organization* 9 (2): 204-226.
- Cushman, Penni. 2005. Let's hear it from the males: Issues facing male primary school teachers. *Teaching and Teacher Education: An International Journal of Research and Studies* 21 (3): 227-240.
- Davis-Kendrick, Kaetrena D. 2009. The African American male librarian: Motivational factors in choosing a career in library and information science. *Behavioral & Social Sciences Librarian* 28: 23-52.
- Deal, Jennifer J., David G. Altman, & Steven G. Rogelberg. 2010. Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology* 25 (2): 191-199.

- DeLaat, Jacqueline. 2007. *Gender in the Workplace: A Case Study Approach* (2^e éd.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dickinson, Thad E. 2003. Looking at the male librarian stereotype. *The Reference Librarian* 37 (78): 97-110.
- Duke, Yvonne. 1998. *New Vision or Old Stereotype: The Image of the Librarian on the World Wide Web: Is the Professional Image Changing in this Digital Medium?* (Mémoire de maîtrise). University of North Carolina, Chapel Hill.
- Floge, Liliane & Deborah M. Merrill. 1986. Tokenism reconsidered: Male nurses and female physicians in a hospital setting. *Social Forces* 64 (4): 925-947.
- Garcia, Mattea A. 2011. *Ask a Librarian: The Profession, Professional Identities, and Constitutive Rhetoric of Librarians*. (Thèse de doctorat). University of Illinois, Urbana-Champaign.
- Glab, Kathleen. 1972. The sensuous librarian. In *Revolt Librarians*, sous la direction de Celeste West & Elizabeth Katz. San Francisco: Bootlegger Press, 19-21.
- Gordon, Rachel Singer. 2004. The men among us. *Library Journal* 129 (11): 49.
- Gordon, Rachel Singer. 2005. The 'bridge' generation. *Library Journal* 130 (19): 46.
- Gordon, Rachel Singer. 2006. Think trends, not types. *Library Journal* 131 (11): 44.
- Greer, B., Denise Stephens & Vicki Coleman. 2001. Cultural diversity and gender role spillover: A working perspective. *Journal of Library Administration* 33 (1/2): 125-140.
- Hayes, Rader. 1986. Men's decisions to enter or avoid nontraditional occupations. *The Career Development Quarterly* 35 (2): 89-101.
- Harris, Michael H. 1999. *History of Libraries in the Western World* (4^e éd.). Lanham: The Scarecrow Press.
- Harris, Roma M. 1992. *Librarianship: The Erosion of a Woman's Profession*. Norwood: Ablex Publishing Corporation.
- Heikes, E. Joel. 1991. When men are the minority: The case of men in nursing. *Sociological Quarterly* 32 (3): 389-401.
- Heppner, Mary J. & Paul P. Heppner. 2009. On men and work: Taking the road less traveled. *Journal of Career Development* 36 (1): 49-67.
- Hershatter, Andrea & Molly Epstein. 2010. Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology* 25 (2): 211-223.
- Hickey, Andrew. 2006. Cataloguing men: Charting the male librarian's experience through the perceptions and positions of men in libraries. *Journal of Academic Librarianship* 32 (3): 286-295.
- Holland, Adam. 2007. Gender bias in libraries? *Library Journal* 132 (1): 64.
- Jome, LaRae M., Nicole A. Surething & Kari K. Taylor. 2005. Relationally oriented masculinity, gender nontraditional interests, and occupational traditionality of employed men. *Journal of Career Development* 32 (2): 183-197.
- Kanter, Rosabeth M. 1977. Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology* 82 (5): 965-990.
- Kaspar, Wendi Arant & Pixey Anne Mosley. 2008. Making the good hire: Updating the hiring practices for the contemporary multigenerational workforce, part two. *Library Leadership and Management* 22 (3): 142-147.
- Krathwohl, David R. 1998. *Methods of Educational & Social Science Research: An Integrated Approach*. New York: Longman.
- Leidner, Robin. 1991. Serving hamburgers and selling insurance: Gender, work and identity in interactive service jobs. *Gender & Society* 5 (2): 154-177.
- Long de, Suzanne. 2007. Nix the name-calling. *American Libraries* 38 (9): 51.
- Lupton, Ben. 2006. Explaining men's entry into female-concentrated occupations: Issues of masculinity and social class. *Gender, Work and Organization* 13 (2): 103-128.
- Maume, David J. 1999. Glass ceilings and glass escalators, occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions. *Work and Occupations* 26 (4): 483-509.
- Minnesota Population Center. 2011. *National Historical Geographic Information System: Version 2.0*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Mosley, Pixey Anne. 2002. Shedding the stereotypes: Librarians in the 21st century. *Reference Librarian* 37 (78): 167-76.
- Munn, Ralph Wood. 1993. It is a mistake to recruit men. (Première publication: 1^{er} novembre 1949). *Library Journal* 118: S10 (encart entre pages 48-49).
- Ng, Eddy S. W., Linda Schweitzer & Sean T. Lyons. 2010. New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology* 25 (2): 281-292.
- Pasieka, Shirley A. 2009. *Exploring the Changing Workforce: Understanding and Managing the Generation of Millennial Workers*. (Thèse de doctorat). Northcentral University, San Diego.
- Pierce, Jennifer L. 1995. *Gender Trials: Emotional Lives in Contemporary Law Firms*. Berkeley: University of California Press.
- Piper, Paul S. & Barbara E. Collamer. 2001. Male librarians: Men in a feminized profession. *The Journal of Academic Librarianship* 27 (5): 406-411.
- Rochlen, Aaron B., Glenn E. Good & Tracy A. Carver. 2009. Predictors of gender-related barriers, work and life satisfaction among men in nursing. *Psychology of Men & Masculinity* 10 (1): 44-56.
- Simpson, Ruth. 2004. Masculinity at work: The experiences of men in female dominated occupations. *Work, Employment & Society* 18 (2): 349-368.
- Simpson, Ruth. 2005. Men in non-traditional occupations: Career entry, career orientation and experience of role strain. *Gender, Work and Organization* 12 (4): 363-380.
- Slagell, Jeff. 2005. Talk about images and issues of professional librarianship: Professional reflections in turbulent waters. *The Serials Librarian* 48 (1/2): 229-234.
- Snyder, Karrie Ann & Adam Isaiah Green. 2008. Revisiting the glass escalator: The case of gender segregation in a female dominated occupation. *Social Problems* 55 (2): 271-299.
- Tennant, Roy. 2006. The gender gap. *Library Journal* 131 (13): 28.
- Torkelson, Diane & Mary S. Seed. 2011. Gender differences in the roles and functions of psychiatric male nurses. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health* 49 (3): 34-41.
- United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. 2010. *Weekly and Hourly Earnings Data from the Current Population*. <data.bls.gov/pdq/querytool.jsp?survey=le>.
- United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. 2012. *Occupational Employment and Wages, May 2011*. <www.bls.gov/opub/ted/2012/ted_20120329.htm>.
- Wallace, Danny P. 2012. *Library and Information Science Education Statistical Report 2012*. Association of Library and Information Science Education.
- Wallace, Martin, Rebecca Tolley-Stokes & Erik Sean Estep. 2011. *The Generation X Librarian: Essays on Leadership, Technology, Pop Culture, Social Responsibility and Professional Identity*. Jefferson: McFarland & Co.

- Wiebe, Todd J. 2004. Issues faced by male librarians: Stereotypes, perceptions and career ramifications. *Colorado Libraries* 31 (1): 11-13.
- Wiest, Lynda R. 2003. The current status of male teachers of young children. *Educational Forum* 68 (1): 62-70.
- Williams, Christine L. 1992. The glass escalator: Hidden advantages for men in the female profession. *Social Problems* 39 (3): 253-267.
- Williams, Christine L. 1995. *Still a Man's World: Men who do "Women's Work"*. Berkeley: University of California Press.
- Williams, Christine L. 1998. A lesbian gender perplex: Sexual stereotyping and professional ambiguity in librarianship. In *Daring to Find our Names: The Search for Lesbian Library History*, sous la direction de James V. Carmichael. Westport: Greenwood Press, 37-46.
- Wingfield, Adia Harvey. 2009. Racializing the glass escalator: Reconsidering men's experiences with women's work. *Gender & Society* 23 (1): 5-26.
- Yates, Elizabeth A. 2008. Millennials: Invite us to the party. *AALL Spectrum* 12 (7): 25-27.

COMMENT DÉMOTIVER UN BIBLIOTHÉCAIRE PASSIONNÉ?

Marielle DE MIRIBEL

Chargée de mission qualité au bureau des bibliothèques
Ville de Paris (France)

marielle.demiribel@paris.fr

RÉSUMÉ | ABSTRACT

Comment démotiver un bibliothécaire passionné ? Un bibliothécaire est sans doute l'un des agents les plus passionnés de la fonction publique. Conscient de l'utilité de son travail, il y trouve son épanouissement. Pourtant, les contraintes externes peuvent parfois l'emporter sur la motivation interne. Chaque être humain a soif de structure, de reconnaissance et de stimulation. L'ignorance, délibérée ou non, de ces besoins conduit à la démotivation. Les enjeux politiques ou financiers, les jeux de pouvoir sur lesquels il n'a aucune prise peuvent amener le bibliothécaire à modifier son comportement et à perdre toute motivation.

How Does One Demotivate a Passionate Librarian?

How does one demotivate a passionate librarian? The librarian is, without a doubt, one of the most passionate agents of the civil service. He finds personal fulfillment in the usefulness of his work. However, external factors can undermine personal motivation. Each human being needs structure, recognition and stimulation. Ignoring these needs, voluntarily or not, leads to demotivation. Political and financial issues as well as power struggles over which he has no control can influence the librarian to change his behaviour and to lose all motivation.

Comment démotiver un bibliothécaire passionné ? Quelle question étrange ! Et pourtant... Combien de professionnels chevronnés et performants pourraient encore lever la main si on leur demandait, au cours d'une journée d'étude par exemple, s'ils sont aussi motivés, dans leur fonction, que lors de leur engagement initial ?

Par ailleurs, une constante culturelle et une des lois de la créativité font qu'il est beaucoup plus facile d'être créatif dans la critique que dans la louange, et pour débusquer les critères de la démotivation, rien de tel que de poser cette question : comment démotiver un bibliothécaire passionné ?

Curieusement, malgré la passion que l'on reconnaît chez beaucoup de professionnels en bibliothèques, il est assez facile de les démotiver. Il suffit d'appuyer sur les bons leviers, et cet article a pour objectif d'en cerner quelques-uns. Deux raisons à cela : permettre aux nombreux bibliothécaires dans ce cas de se sentir enfin reconnus et de ne plus se sentir isolés dans leur détresse, et aux responsables d'équipes de veiller à cultiver la motivation initiale de leurs agents.

Nous allons donc étudier la question en quatre points :

1. Repérer un bibliothécaire passionné ;
2. Appliquer quelques méthodes éprouvées pour le démotiver ;
3. Évaluer les progrès de la démotivation : les talents en défaut ;

4. Réfléchir à la raison, à l'intention derrière la nécessité ou l'opportunité de le démotiver.

Repérer un bibliothécaire passionné

Voici quelques critères pour repérer facilement un bibliothécaire passionné.

Un bibliothécaire ? Quelqu'un de passionné à la base

Certains l'ont observé avec étonnement, un bibliothécaire est d'emblée plus passionné que n'importe quel agent de la fonction publique. À qualification égale, un fonctionnaire de catégorie B par exemple (cadre intermédiaire) n'en fera jamais autant qu'un bibliothécaire. Pour quelles raisons ? Parce qu'un bibliothécaire travaille sur la culture et sur ce qui donne de l'humanité à l'être humain. Il n'est pas frustré dans son travail, même quotidien ou routinier, car celui-ci contribue à l'épanouir, il se sent utile pour les publics qu'il dessert et qui le relient à son humanité. Culture et lien avec l'humain sont des valeurs professionnelles très fortes qui touchent profondément la conception qu'il se fait du métier et qui contribuent à alimenter les conflits de positionnement de la profession : développement des collections ou accueil inconditionnel de tous les publics ? Les deux positions sont légitimes, car elles réfèrent à des valeurs légitimes.

Les collections donnent accès à la source même du savoir et permettent d'approfondir une question selon le format idéal du livre consacré à un même sujet, ce que les articles que l'on trouve sur Internet ne peuvent proposer. L'accueil des publics répond à la notion même de service public, et permet à chacun de pouvoir se sentir accepté de manière inconditionnelle dans un espace public et de nourrir des besoins de sécurité, d'appartenance et de stimulation intellectuelle et affective¹.

Un bibliothécaire passionné ?

Un militant. Un bibliothécaire passionné est engagé et met en œuvre des valeurs professionnelles très fortes. Un bibliothécaire pour la jeunesse, par exemple, admire et valorise les albums pour enfants, qui sont souvent de véritables œuvres d'art, accessibles pour un prix modique à tous, et cherche à inoculer le virus de la lecture dès le plus jeune âge, comme rempart efficace contre les adversités de la vie.

Cette passion transcende les clivages statutaires, entre conservateur et bibliothécaire par exemple, dans la communion d'une passion partagée. La frontière entre vie professionnelle et vie personnelle s'efface, car elles se confondent dans une même aspiration. Le bibliothécaire passionné ne mesure pas son temps. Il déborde d'une énergie inépuisable : il est toujours occupé, car il a mille projets en tête. Même s'il n'a pas assez de temps pour tout faire, il le fait quand même, car, pour lui, la journée a plus de 24 h.

Un expert. Toujours prêt à rassembler de l'information et à la diffuser, il devient expert dans son domaine, il aime apprendre des autres et transmettre aux autres. Il entretient un réseau relationnel performant et consacre du temps à une veille stratégique dans son domaine de prédilection. Enthousiaste, il est une force de proposition, une ressource et, à lui seul, un vivier de projets.

Un professionnel ouvert et souriant. Le bibliothécaire passionné est agréable à fréquenter, car il possède la joie de se réaliser dans son métier. Il est heureux de partager son savoir avec d'autres, et de coconstruire le savoir avec eux. Il éprouve le bonheur de travailler en bonne intelligence, avec la certitude de se savoir apprécié et recherché. Il sait qu'il peut s'appuyer sur une structure solide et fiable qui lui fait confiance, puisqu'il a le loisir de cultiver sa passion dans le cadre de son travail et pour son travail.

Le bibliothécaire passionné est donc facile à repérer, car il est heureux. On le reconnaît à son sourire lumineux.

Appliquer quelques méthodes éprouvées pour démotiver le bibliothécaire passionné

Compte tenu du haut niveau d'énergie qui caractérise le bibliothécaire passionné, on pourrait penser que la tâche de le démotiver est ardue. Il n'en est rien. En appuyant sur les points essentiels, comme en acupuncture ou en shiatsu, on a tôt fait d'arriver au résultat souhaité.

Inverser l'équilibre entre motivation interne et contraintes externes

Ce haut niveau d'énergie permet au bibliothécaire de résister à de fortes contraintes, avec l'aisance d'un sportif de haut niveau. Mais en augmentant les contraintes de manière drastique, il est possible de lui faire toucher terre. Il suffit d'inverser l'équilibre entre les facteurs de motivation interne et la lourdeur des contraintes externes.

Trois cerveaux, trois soifs

À la suite d'Henri Laborit, des chercheurs en neurosciences ont associé chacun des trois cerveaux (cortex, limbique, reptilien) à chacune des trois soifs psychologiques de base :

la soif de structure, la soif de reconnaissance et la soif de stimulation, d'action et de créativité. Si chaque être humain est mobilisé par ces trois soifs, la manière d'y répondre est spécifique à chacun.

La soif de structure. Elle peut se manifester de manière différente selon les structures de personnalités. Certains vont avoir besoin d'assurer leur sentiment de sécurité en prenant des repères temporels, comme un planning prévisionnel, des dates butoirs, un échelonnement dans le temps, ou des repères spatiaux. D'autres ont besoin de connaître l'origine des choses, d'une décision, d'une loi, etc. D'autres encore ont besoin, pour pouvoir s'organiser, de savoir qui fait quoi et quelles sont les règles de fonctionnement...

La soif de reconnaissance. Là aussi, elle peut se manifester de différentes façons : certains ont besoin de voir leur travail apprécié, tandis que d'autres préfèrent vivre et travailler dans un cadre agréable et être appréciés en tant que personnes. D'autres ont besoin d'être reconnus dans leur investissement, ou dans leurs valeurs et leurs opinions, ou dans leurs idées, ou dans leur créativité, etc., et d'autres ont besoin de sentir qu'ils appartiennent à un groupe...

La soif de stimulation. Elle se manifeste de façon diversifiée, elle aussi. Certains ont besoin de contrôler une tâche de A à Z, d'avoir une vue d'ensemble. D'autres ont besoin d'innover, de créer, d'inventer ou de faire du neuf avec du vieux, de réparer. D'autres ont besoin d'apprendre, de découvrir,

1. Voir Marielle de Miribel. 2016. *Du bon usage des cinq sens en bibliothèque : luxe et paradoxes.*

de tester des choses nouvelles et d'autres encore, ou les mêmes, à des degrés variables, ont besoin de s'amuser et de jouer. Agir, créer...

Chacun d'entre nous possède ces trois soifs à des degrés variables et selon une combinaison originale. Ce sont les cœurs de la motivation personnelle. Si ces soifs reçoivent des réponses appropriées, la personne a accès à ses talents, tandis que si les réponses individuelles à ces soifs sont partielles, ou inexistantes, la personne ressent un stress plus ou moins intense et bascule dans ses défauts, qui ne sont que l'excès, l'envers de ses talents².

Un déficit important dans l'économie personnelle des trois soifs

Pour démotiver un bibliothécaire passionné, il suffit donc de répondre de manière inappropriée à ses soifs, ou même de les ignorer. Voici quelques recettes déjà testées dans l'univers des bibliothèques, qui ont fait leurs preuves...

Ignorer la soif de structure. L'idée est de déstabiliser la personne en brouillant ses repères et en la plaçant ainsi en insécurité. On prendra soin de ne lui donner ni cadre ni objectifs et de lui affecter des tâches ou des activités dénuées de sens, en veillant à rester flou, confus, opaque et versatile. On peut bouleverser l'organigramme et faire disparaître ou apparaître certaines missions ou certains postes, recruter les mauvaises personnes sur les mauvais postes et pour de mauvaises raisons, privilégier, promouvoir et récompenser de manière arbitraire. On peut improviser des déménagements incessants de bureaux ou de services, en profitant de l'absence des agents concernés... On peut aussi instituer comme principe de ne pas honorer ses engagements («les promesses n'engagent que ceux qui y croient»), mentir et édulcorer la réalité.

Une recette infaillible consiste à donner la même tâche ou mission à deux personnes différentes sans le leur dire. Au moment où elles le découvrent, vous êtes assuré qu'elles passeront beaucoup de temps à se faire la guerre, au propre et au figuré, dans un jeu psychologique très connu et très fréquent, analysé par Éric Berne, intitulé : « Battez-vous ».

Ignorer la soif de reconnaissance. Il est facile et assez courant d'ignorer une personne, de l'isoler, de la dénigrer dans ses activités, son rôle ou sa personne, et éventuellement de la rétrograder, sous couvert de réorganisation. Certaines personnes omettent les signes basiques de la civilité comme

les salutations ou pensent à dire bonjour à leurs collègues de façon aléatoire.

On peut aussi considérer la personne comme n'étant pas un élément important dans l'organisation et le succès de la bibliothèque, éviter de la convoquer à des réunions où l'on traite de son secteur, de ses projets ou de son avenir professionnel. On peut tenir pour acquis que, quoi qu'elle fasse, elle ne fait que son travail, qu'elle est payée pour ça, et donc, qu'aucune reconnaissance ou attention particulière n'est requise. Dans la même logique, on peut ne jamais remercier la personne pour son investissement ni reconnaître la qualité de son travail, pour l'utiliser à son profit, sans mention.

Quelques recettes infaillibles : on peut faire travailler la personne plus que les autres, puisqu'elle est considérée comme un expert, et la pousser au *burn-out*. On peut, tout au contraire, l'ignorer et ne pas se soucier d'elle, et la pousser au *bore-out*. On peut encore l'humilier, la confronter, ou se moquer d'elle en public.

Ignorer la soif de stimulation. Un bibliothécaire passionné a besoin d'être en contact avec l'objet de son investissement.

Il est donc facile de ne pas lui laisser vivre sa passion et de lui attribuer des tâches sans intérêt, sans objectif ni utilité à ses yeux. Il suffit de le cantonner à des tâches répétitives et de l'obliger à suivre strictement les procédures. Dans la même optique, on peut décourager toutes ses initiatives, dévaloriser

ses propositions, refuser ses demandes de formation ou pinailler sur les horaires de travail et le remboursement des frais de mission.

Une recette infaillible consiste à refuser toute proposition de changement : « Pourquoi changer ? C'est très bien comme ça ! Cette manie que vous avez de tout vouloir changer... ! »

Une déficience dans la circulation de l'énergie psychique

Chacun d'entre nous possède des valeurs, un lien particulier à son environnement et des clés de motivation personnelle. La cohérence entre ces trois éléments est source d'énergie importante. Pour démotiver un bibliothécaire passionné, il est aussi possible d'agir sur ces trois clés.

En termes de valeurs et d'éthique. Il est possible de placer une personne devant des cas de conscience difficiles et de la heurter dans ses valeurs. On peut l'obliger à se positionner face à des comportements et à des procédures non éthiques ni conformes à ses valeurs, comme l'exigence de procédures qualité qui ont pour objectif caché d'intensifier le contrôle et d'instaurer des jeux de pouvoir. On peut

2. Voir Marielle de Miribel. 2016. Du stress aux talents selon les personnalités. In *Diriger une bibliothèque : un nouveau leadership*.

placer la personne dans l'incapacité de faire du bon travail, selon le terme employé par le sociologue Yves Clot : « la qualité empêchée ».

En termes d'intégration dans son environnement. Pour faire du bon travail, utile et efficace, il est important de garder un contact éclairé avec son environnement, de pouvoir recevoir et traiter les informations issues de cet environnement, qui alimentent la veille stratégique. Privé d'informations internes et externes, l'agent manque d'éléments et d'outils pour comprendre et analyser son environnement, pour y apporter la réponse appropriée. Peu à peu, décalé, il sera amené à commettre des erreurs, et à avoir peur d'en commettre.

En termes de motivation. La motivation, comme son nom l'indique, est le moteur de la personnalité et des actions. Si ce moteur vient à se gripper, par manque de structure, de reconnaissance ou de stimulation, ou par manque des trois à la fois, la personne n'éprouve plus de plaisir, ne s'amuse pas, n'apprend pas, ne découvre plus rien, n'est pas en lien avec les autres. Elle s'isole. Et dépérit peu à peu.

Évaluer les progrès de la démotivation : les talents en défaut

Dans ces conditions, il est facile de repérer les signes de démotivation chez le bibliothécaire jadis passionné.

Une modification dans la structuration du temps

Jadis actif et opérationnel, le bibliothécaire va devenir un fonctionnaire lambda, selon les caricatures en vogue : il adopte des horaires dits « de fonctionnaire » en ce sens qu'il calcule et mesure son temps et son énergie avec parcimonie. En proie à l'ennui, une donnée nouvelle qu'il ne connaissait pas jusqu'à présent, il se met à faire des erreurs, ce qui est un symptôme de manque de reconnaissance. L'équilibre entre l'activité et les jeux psychologiques s'inverse, il va donc passer beaucoup de temps à la machine à café et dans les couloirs, à cancaner comme les autres, sur les autres. Il est passé sur le versant sombre de sa personnalité.

Une modification dans son comportement

Le bibliothécaire moins passionné se révélera « moins » dans tout ce qui faisait sa spécificité. Il se montre moins souriant, moins enthousiaste, moins vif, moins réactif, moins curieux, moins polyvalent, moins organisé, moins drôle, moins attentif, moins créatif, et enfin, moins diplomate, car il a accumulé beaucoup de colère en lui, une colère qu'il n'a peut-être pas la possibilité d'exprimer de manière adéquate, ou peut-être n'a-t-il pas même l'espace pour le faire.

Privé de structure, de reconnaissance et de stimulation, il repart de manière négative dans le sens inverse des étapes de la croissance professionnelle décrites par Paul Hersey et Kenneth Blanchard. Il se désintéresse des activités de la bibliothèque, se referme sur ses objectifs personnels, se met à réclamer des privilèges, etc., pour finir par pinailler lui aussi sur des détails sans importance.

Le résultat est probant. Le bibliothécaire jadis passionné est rentré dans le rang et n'est plus que l'ombre de lui-même. Il « fait ses heures », est devenu inodore, insipide et transparent. On l'oublie peu à peu, alors qu'il y a encore quelques mois, il était brillant et rayonnait. Il grossit, ou maigrit, et sujet à des maux divers, peut tomber véritablement dans la maladie ou la dépression.

Réfléchir à la raison, à l'intention derrière la nécessité ou l'opportunité de démotiver le bibliothécaire passionné

Il est rare que les responsables d'équipe aient la conscience et la perversité d'acculer sciemment des membres de leur équipe à cette extrémité. Cependant, il est assez fréquent que, soumis eux-mêmes à la pression politique ou administrative, ils en arrivent à répercuter sur l'échelon inférieur le stress et les contraintes qui leur sont imposés. Bien souvent, il leur est demandé de « se débarrasser » de la personne désignée comme bouc émissaire pour de multiples raisons qui les dépassent et sur lesquelles ils n'ont pas la main. L'organisation se durcit et les relations personnelles, humaines, passent à l'arrière-plan. Il s'agit bien souvent d'enjeux financiers, de considérations politiques ou de jeux de pouvoir. Et pourtant, toute organisation ne vit et ne prospère que grâce à la qualité et à l'investissement des personnes qui s'y impliquent.

Les enjeux financiers

En période de crise, le premier budget sur lequel on essaie d'opérer des coupes est celui du personnel, car dans une organisation, c'est le poste le plus important, de l'ordre de 70 à 80 % si l'on compte les charges sociales. Il faut réduire les coûts de personnel. À la mairie de Paris, par exemple, qui compte plus de 50 000 personnes, le directeur des ressources humaines récemment nommé est un financier. Puisqu'il s'agit de faire des économies, « dégraissons le mammoth », selon l'expression ô combien élégante d'un ministre de l'Éducation nationale en France. Les professionnels chevronnés, mais en fin de carrière, sont invités à prendre une retraite anticipée, à rejoindre les rangs obscurs des laissés-pour-compte, ou à végéter dans un placard, en attendant la retraite, sans regret. Faisons place nette. Et le plus simple est encore de supprimer des postes, et tant pis s'ils sont occupés.

Ou bien, pour le dire autrement, il vaut mieux, d'un point de vue comptable, recruter un jeune plein d'énergie et peu payé, plutôt que de garder de vieux routards en fin de carrière, occupant de surcroît des postes élevés, qu'il sera bien plus difficile de manœuvrer.

Les considérations politiques

« La politique a changé. » C'est le discours habituel des dirigeants politiques pour justifier des changements importants dans la vision stratégique des bibliothèques et dans la manière de conduire les projets d'établissement. Et pourtant, on touche là un phénomène paradoxal, puisque les bibliothèques vivent sur un temps long, à apprivoiser de futurs lecteurs, à permettre à leurs publics d'apprendre et de se former ; alors que la classe politique pense et agit, par nécessité électorale, à court terme et à échéance réduite, en fonction des mandats électoraux.

De fait, pour être élu, il faut pouvoir s'appuyer sur un réseau de sympathisants et de militants qui agissent selon les directives qui leur sont assignées. Comment les remercier ? Parfois en leur promettant et en leur attribuant des « sinécures », comme la direction d'une bibliothèque ou d'un musée, établissements réputés, souvent à tort, tranquilles et sans histoires...

Et donc le bibliothécaire déjà en place, par un jeu de chaises musicales, est prié de s'en aller ailleurs, car sa fonction et son poste sont réservés à une autre personne à placer.

Les bibliothèques sont parfois aussi l'enjeu de batailles électorales, ce qui les contraint à faire corps avec les engagements annoncés par l'autorité de tutelle en place, sous peine de se voir refuser promotions et budgets nécessaires à la bonne marche de l'établissement.

Les jeux de pouvoir

Impliqué dans des jeux de pouvoir qu'il ne maîtrise pas, le bibliothécaire peut, sans l'avoir anticipé, se voir écarté de son rôle et de sa fonction. Il a cessé de plaire, tout simplement, selon des critères aléatoires dont il n'a souvent pas connaissance. Peut-être est-il le seul à ne pas être protégé par de puissants politiques... Peut-être a-t-il des ennemis bien placés et influents, qui cherchent à lui nuire... Peut-être ses compétences de bibliothécaire passionné et son influence font-elles de l'ombre à d'autres... Peut-être excite-t-il l'envie et la jalousie... De toute façon, il dérange, quelle qu'en soit la cause, réelle ou non, rationnelle ou non. Il lui faut partir.

Et si, enfin dégoûté, il ne s'en va pas spontanément, il s'expose à subir des pressions d'une violence accrue, qui risquent de mettre sa santé psychique, morale et physiologique en danger.

Dans ce type d'organisation, où les considérations financières, politiques et quantitatives l'emportent sur toutes les autres, les personnes impliquées sont entraînées dans des systèmes de survie où la peur et la compétition prédominent sur toute autre considération humaine ou morale.

SOURCES CONSULTÉES

Berne, Éric. 1984. *Des jeux et des hommes*. Paris : Stock.

Bourion, Christian. 2016. *Le bore-out syndrom : quand l'ennui au travail rend fou*. Paris : Albin Michel.

Clot, Yves. 2015. *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.

Direction générale de travail (DGT), Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) & Institut national de recherche et de sécurité (INRS). *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out : mieux comprendre pour mieux agir*.

Dupagne, Dominique. 2016. *Qualité mon Q! : apprenez à résister à la domination déguisée en « Démarche Qualité »*. Books on demand.

Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard & Dewey E. Johnson. 2007. *Management of Organizational Behavior*. Upper Saddle River : Prentice Hall.

Laborit, Henri. 1985. *Éloge de la fuite*. Paris : Gallimard (collection Folio essais).

Linhart, Danièle. 2015. *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Paris : Érès (collection Sociologie clinique).

Maslach, Christina & Michael P. Leiter. 2016. *Burn-out : le syndrome d'épuisement professionnel*. Paris : Les Arènes.

Miribel, Marielle de. 2016. *Diriger une bibliothèque : un nouveau leadership*. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie (collection Bibliothèques).

Miribel, Marielle de. 2016. Du bon usage des cinq sens en bibliothèque : luxe et paradoxes. *Lectures* 194 : 62-66.

Miribel, Marielle de. 2015. *Veiller au confort des lecteurs : du bon usage des cinq sens en bibliothèque*. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie (collection Bibliothèques).

Muyard, Jean-Pierre. 2009. *Pourquoi tombons-nous malades ? Pour une médecine de la personne*. Paris : Fayard.

Steiner, Claude. 1995. *L'autre face du pouvoir*. Paris : Desclée de Brouwer.

LA GESTION DU PERSONNEL AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DES BIBLIOTHÈQUES

Michel GORIN

Chargé d'enseignement
Département Information documentaire
Haute École de gestion de Genève (Suisse)
michel.gorin@hesge.ch

Existe-t-il un exercice plus difficile que de conclure sur le thème de ce numéro ? Comment ne pas simplement répéter ce qui a été dit par d'autres ? Comment éviter la synthèse ennuyeuse ? Je propose donc une synthèse très personnelle, basée sur des concepts souvent évoqués pendant le colloque de Toronto.

(R)évolution

Les bibliothèques font face à des évolutions technologiques et sociologiques marquantes, qui remettent en question leur réelle capacité à affronter l'avenir. Historiquement, elles se définissent par rapport aux collections et à leur diffusion. Or, aujourd'hui, ces dernières ne sont plus au cœur de leur mission : les bibliothèques doivent par conséquent aller au-delà et devenir tout à la fois des lieux de travail, de formation, de socialisation, d'expérimentation, de construction de soi, de loisirs. Elles doivent être créatrices de lien social, ce qui est un noble but dans nos sociétés où l'individualisation des modes de vie interroge et inquiète. Elles ont donc l'obligation de se définir par rapport aux services proposés à la collectivité et aux individus. Une mutation profonde, très profonde...

Le personnel des bibliothèques joue un rôle-clé dans la réussite du processus en cours, ce qui implique un élargissement et un approfondissement des compétences : relationnelles, pédagogiques, en matière de communication, de marketing, de médiation culturelle et numérique, en matière informatique et de gestion. Cela ne signifie néanmoins pas que les bibliothécaires doivent être à la fois des responsables en ressources humaines, des assistants sociaux, des animateurs socioculturels, des enseignants, des informaticiens et des comptables ! Et cela ne veut pas non plus dire que les

bibliothèques ont surtout besoin de gestionnaires et de programmeurs... Mais elles requièrent un personnel qui soit capable de faire face aux défis actuels et à venir.

Leadership

Il est important d'avoir de bons leaders dans nos bibliothèques. Être leader équivaut à être capable de contribuer de manière significative à créer un environnement de travail positif, lequel a un impact sur la productivité, l'efficacité et la qualité du vivre-ensemble. Être leader, c'est valable pour

chacun, dans sa fonction : il faut transformer les professionnels en leaders, ce qui génère épanouissement personnel, revalorisation et redynamisation. Mais être leader dans le bon sens du terme, cela s'apprend et se travaille...

*Être leader équivaut à être capable
de contribuer de manière significative
à créer un environnement de travail
positif, lequel a un impact sur
la productivité, l'efficacité
et la qualité du vivre-ensemble.*

Formation continue

Les approches de formation continue dans les bibliothèques sont ressenties comme positives, car elles permettent d'améliorer leurs prestations, même si on relève souvent quelque scepticisme quant au renforcement de leur efficacité... Grâce à une formation continue dûment réfléchie en fonction d'une stratégie institutionnelle dûment pensée, on peut viser l'amélioration des services à la clientèle et une véritable culture de l'excellence.

Gestion du changement, motivation

Motiver est essentiel : il ne faut pas vouloir tout changer à la fois, il faut plutôt modifier les comportements en douceur, en les axant sur les besoins, afin d'être vraiment ouvert à tous les publics, y compris les nombreuses minorités auxquelles les bibliothèques se doivent de prêter une attention

soutenue. C'est ainsi qu'il faut développer de nouveaux rôles pour les bibliothécaires (gestion des données et des métadonnées, stratégie en matière de contenus numériques, médiation, etc.). Dans tous les cas, pour faciliter la gestion du changement, il convient non seulement de beaucoup communiquer et de motiver le personnel, mais aussi de tendre à une « organisation apprenante ».

RH

Une gestion professionnelle et proactive du personnel est très importante, celui-ci étant la clé du changement. L'évolution du métier de bibliothécaire a des impacts managériaux certains, sans compter le fait qu'il faut être bien armé pour gérer les résistances et le stress.

Valeur ajoutée

Les bibliothèques doivent créer de la valeur. Elles doivent donc favoriser, chez leurs clientèles, l'autonomie, la

responsabilité, la persévérance, la curiosité, la capacité à évaluer, etc.

De mon point de vue de formateur des bibliothécaires de demain, j'aimerais insister sur l'importance d'une formation évolutive et si possible « anticipative », afin de donner aux bibliothécaires la capacité d'assumer les mutations en cours et à venir, en toute confiance et sérénité. En plus de faire évoluer leurs compétences, il s'agit aussi de leur donner les moyens de toujours mieux connaître leurs publics et, surtout, leurs « non-publics », afin qu'ils puissent axer leurs prestations sur les besoins existants et à venir, en évitant toute forme d'exclusion. Cela implique aussi de leur donner le réflexe de formation tout au long de la vie, qui n'est pas (encore) un acquis absolu...

Il convient enfin d'inscrire l'action des bibliothécaires dans un cadre éthique, fort bien défini par l'IFLA et de nombreuses associations professionnelles nationales, ce qui donne du « relief » à une profession encore méconnue et lui procure la reconnaissance dont elle a tant besoin.

Jean-Philippe ACCART est directeur de la bibliothèque et des archives de l'École hôtelière de Lausanne (EHL), classée première école au monde dans le domaine hôtelier. Il a occupé plusieurs postes de responsable dans sa carrière, en santé-médecine, en sciences, en lecture publique ou en bibliothèque nationale. Membre de la Fédération internationale des associations et institutions de bibliothèques (IFLA), enseignant, consultant, conférencier, il a publié plus de 300 articles et 14 ouvrages en sciences de l'information (voir son site <www.jpaccart.ch>). Le dernier, *La médiation à l'heure du numérique*, vient de sortir aux Éditions du Cercle de la Librairie, à Paris.

Guy BERTHIAUME est bibliothécaire et archiviste du Canada depuis le 23 juin 2014. Avant son arrivée à Bibliothèque et Archives Canada (BAC), il a été président-directeur général de Bibliothèque et Archives nationales du Québec de 2009 à 2014, après avoir fait carrière dans le monde universitaire pendant plus de 30 ans. En plus d'avoir été professeur d'histoire ancienne à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), il a œuvré dans les domaines de l'administration de la recherche et du développement universitaire. Il a notamment été vice-recteur au développement et aux relations publiques à l'Université de Montréal et vice-recteur à la recherche et à la création à l'UQAM.

Heidi BLACKBURN est bibliothécaire spécialisée dans le domaine des sciences (*STEM – Science, Technology, Engineering, Math*) et de la gestion à l'Université du Nebraska, à Omaha, et agit comme agente de liaison avec le Collège des sciences de l'information et de la technologie (*College of Information Science & Technology*), le Collège en administration des affaires (*College of Business Administration*) ainsi qu'avec les programmes de sciences et d'ingénierie. Elle détient une maîtrise (2008) et un doctorat (2015) en bibliothéconomie et sciences de l'information de l'Université d'État d'Emporia. Elle a publié dans plusieurs revues savantes, notamment dans *Library Hi Tech*, *Journal of Library & Information Services in Distance Learning*, *Academic Exchange Quarterly* et *Issues in Science and Technology Librarianship*. La liste de ses publications peut être consultée à l'adresse suivante : <works.bepress.com/heidi_blackburn/>.

Pascal FORGET est spécialisé dans la productivité des organisations de services (privés et publiques). Ses intérêts de recherche portent sur les approches de gestion de la performance, dont les approches d'amélioration continue, les tableaux de bord de gestion, les technologies de l'information, la collaboration interorganisations, la simulation avancée et la recherche opérationnelle. Il est le fondateur et codirecteur du

Laboratoire d'efficacité et d'efficience en éducation et en culture (avec Alain Huot).

Éthel GAMACHE est maître en sciences religieuses de l'UQAM et en sciences de l'information de l'Université de Montréal. Elle a travaillé comme bibliothécaire dans les milieux public, communautaire et universitaire. Ses recherches portent sur l'amélioration continue en bibliothèques, notamment en matière de services, de pratiques, de ressources et de gestion. Elle s'intéresse aussi à l'impact des bibliothèques ; elle croit fermement qu'elles ont un effet positif dans leur communauté.

Michel GORIN est titulaire d'un diplôme de bibliothécaire et d'un diplôme de formateur d'adultes. Il travaille pendant huit ans (1982-1989) au Service de coordination des bibliothèques de l'Université de Genève. Il rejoint l'équipe pédagogique de l'École de bibliothécaires de Genève en 1989, dont il suit et accompagne depuis lors toutes les mutations qui l'ont amenée à devenir le Département Information documentaire de la Haute École de gestion de Genève (HEG-GE), créée en 1998, lieu de formation des spécialistes en information documentaire pour la Suisse. Il est responsable, au niveau du bachelor, de plusieurs charges d'enseignement (analyse documentaire, éthique professionnelle, enjeux stratégiques et environnement des bibliothèques), des stages, des travaux de fin d'études, du suivi pédagogique des étudiants et de la supervision de quelques cours offerts par des professionnels. Il assume également divers mandats spécifiques : vice-président de la Communauté de travail des bibliothèques suisses de lecture publique et vice-président de son Groupe romand, président du groupe de travail Éthique professionnelle de Bibliothèque Information Suisse, président de la Commission des bibliothèques de la Chambre des hautes écoles spécialisées (*swissuniversities*) et expert-métier pour les ressources documentaires de la Haute École spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO).

Stéphane LABBÉ est spécialisé dans l'industrie du livre. Il s'intéresse aux bibliothèques et à leurs usagers, à l'environnement numérique, à la géographie de la consommation et de la production culturelle, à la méthodologie et aux approches d'amélioration continue. Il est membre du Laboratoire de recherche sur les publics de la culture.

Jason LUCKERHOFF est spécialisé dans l'étude des publics et des non-publics ainsi que dans la gestion des institutions culturelles. Il est cofondateur et codirecteur du Laboratoire de recherche sur les publics de la culture (avec Hervé Guay), de la revue *Approches inductives* (avec François Guillemette), de la collection « Culture et publics » aux Presses de l'Université du

Québec (avec Anik Meunier) ainsi que codirecteur de l'Observatoire de la pédagogie en enseignement supérieur (avec François Guillemette et Marie-Eve Caty).

Valérie MALLET est directrice de la bibliothèque universitaire des sciences et techniques – Direction de la documentation et de l'édition – au sein de l'Université de Lorraine (France). Elle a suivi le séminaire Leadership de LIBER en 2011 et 2012 (première promotion). Elle a rejoint le groupe de travail Leadership de LIBER en 2013, au sein duquel elle a travaillé jusqu'en 2016. Elle intervient régulièrement auprès du Centre de formation aux métiers des bibliothèques pour l'Alsace, la Champagne-Ardenne et la Lorraine.

Marielle DE MIRIBEL, chevalier dans l'ordre des Palmes académiques, est conservatrice en chef, docteure en sciences de l'information et de la communication, didacticienne et superviseuse en analyse transactionnelle (O-PTSTA) et en psychosociologie. De 1993 à 2009, elle a été formatrice et ingénieure pédagogique en management, en communication des organisations et en communication interpersonnelle à Média-dix, et professeure associée à temps partiel (PAST) à l'Institut universitaire de technologie Métiers du livre à l'Université de Paris X. En 1997, elle a créé avec Réjean Savard (École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI), Université de Montréal) et Christina Tovoté, bibliothécaire suédoise, la section Management et marketing de l'IFLA. Revenue à la Ville de Paris en tant qu'inspectrice des bibliothèques pour accompagner les responsables et leurs équipes dans le changement de culture professionnelle, elle a été pendant sept ans chargée de la labellisation qualité pour les 70 bibliothèques municipales parisiennes. Elle est l'auteure de plusieurs ouvrages dans la collection « Bibliothèques » des Éditions du Cercle de la Librairie sur le thème de la formation aux adultes, du management et de la fonction transversale d'accueil et de service public. Après une carrière dans le monde des bibliothèques et de la lecture publique, elle a ouvert un cabinet de consultante, formatrice et coach, pour accompagner les personnes, les équipes et les systèmes organisationnels dans les changements souvent subits et subis...

Conservateur général des bibliothèques, **Julien ROCHE** est directeur de *LILLIAD Learning Center Innovation* au sein de l'Université de Lille – Sciences et technologies (France), où il travaille depuis 2005. Il a été membre du conseil d'administration de LIBER (Ligue européenne des bibliothèques de recherche) et a dirigé le comité *Reshaping the Research Library*. À ce titre, il a lancé et piloté les deux programmes Leadership de LIBER de 2011 à 2016. Il est par ailleurs membre du conseil d'administration et vice-président de l'Association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation (ADBU).

Réjean SAVARD détient un doctorat en bibliothéconomie de l'Université de Toronto et une maîtrise en bibliothéconomie de l'Université de Montréal. Il est associé à l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI) de l'Université de Montréal depuis de nombreuses années en tant que professeur et chercheur. Il est l'auteur de plusieurs communications scientifiques et professionnelles, tant sur le plan national que sur le plan international. Très impliqué dans les milieux professionnels (Fédération internationale des associations et institutions de bibliothèques (IFLA), Corporation des bibliothécaires professionnels du Québec (CBPQ), Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED)), il a été vice-président du conseil d'administration de la Grande Bibliothèque du Québec à sa création. Enfin, il est le président fondateur de l'Association internationale francophone des bibliothécaires et documentalistes (AIFBD).

Zara T. WILKINSON est bibliothécaire de référence et bibliothécaire-formatrice à l'Université Rutgers-Camden à Camden, New Jersey, aux États-Unis. Elle agit à titre de bibliothécaire de liaison auprès des départements de littérature anglaise, d'art, de philosophie, de religion et d'études numériques. Elle s'intéresse aux bibliothécaires en début de carrière et au rayonnement de la profession dans les bibliothèques universitaires. Elle a publié des articles sur des sujets tels que les bibliothécaires à temps partiel aux États-Unis et le soutien à la recherche offert aux nouveaux bibliothécaires universitaires, et est l'auteure de chapitres d'ouvrages portant sur les services de référence itinérants et l'utilisation des médias sociaux dans les bibliothèques.

■

Charlotte DE CELLES est traductrice agréée et étudiante à la maîtrise en sciences de l'information à l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI) de l'Université de Montréal. Diplômée en microbiologie et immunologie ainsi qu'en anthropologie, elle a travaillé de nombreuses années dans le domaine des télécommunications avant de lancer sa propre entreprise de traduction et de services-conseils en technologies langagières. Après quelque dix ans à la barre de celle-ci, elle s'est jointe à l'équipe des médias numériques de Target Canada – une fonction qui lui a valu un Mérite du français de l'Office québécois de la langue française –, puis elle a dirigé quelques années le service des technologies langagières d'un grand cabinet de traduction canadien. Elle s'intéresse tout particulièrement à l'architecture et à la gestion de l'information, de même qu'aux bibliothèques spécialisées. Elle a traduit l'article de Zara T. Wilkinson, « La situation des emplois de bibliothécaire à temps partiel aux États-Unis : prélude à une crise ? », publié dans le présent numéro.

Sébastien PINSONNEAULT détient un baccalauréat en philosophie et un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), un DESS en traduction de l'Université Concordia ainsi qu'une maîtrise en bibliothéconomie de l'Université de Montréal. Passionné par les livres, la langue et les textes, il a travaillé

plusieurs années comme traducteur-pigiste, avant de se joindre aux bibliothèques de la Ville de Montréal. Il a traduit l'article de Heidi Blackburn, «La prochaine génération d'employés: une étude des facteurs influant la décision des étudiants de sexe masculin de 18 à 30 ans de devenir bibliothécaires professionnels aux États-Unis», publié dans le présent numéro.

BiblioExpert^{inc.}

Le **Dewey visuel**, c'est nous.

Demandez un échantillon!

Tél: 514.703.7598
info@biblioexpert.com

Suivez le guide

**Repérez, suivez
et trouvez!**

*Une signalisation illustrée
pour votre bibliothèque*



iblio **visuel**[®]

La classification Dewey simplifiée et illustrée

*la classification visuelle
des livres pour enfants*



www.biblioexpert.com

Ma bibliothèque, j'y vais !

La Table permanente de concertation des bibliothèques québécoises remercie tous les porteurs de messages qui ont gracieusement accepté de participer à la campagne *Ma bibliothèque, j'y vais!*.



Robert Lepage



Mutsumi Takahashi



Photo : Monique d'Amor

Dany Laferrière



Photo : Monique d'Amor

Anne Dorval



Yannick Nézet-Séguin



Joe Schwarcz



Louis Vachon



Dr Gilles Julien



Céline Galipeau



Guy A. Lepage



Martin Carrier



André Sauvé



Photo : Julie Poirault

Marie-Thérèse Fortin



Laurent Paquin



India Desjardins



Patrick Sen cal



Jean-François Provençal



Photo : Marie-R ne Mallet

Ariane Fortin



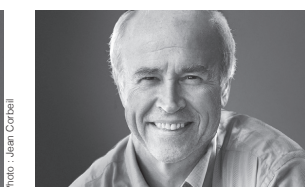
Matthew Pearce



Samian



Sébastien Huberdeau



Jean-Marie De Koninck



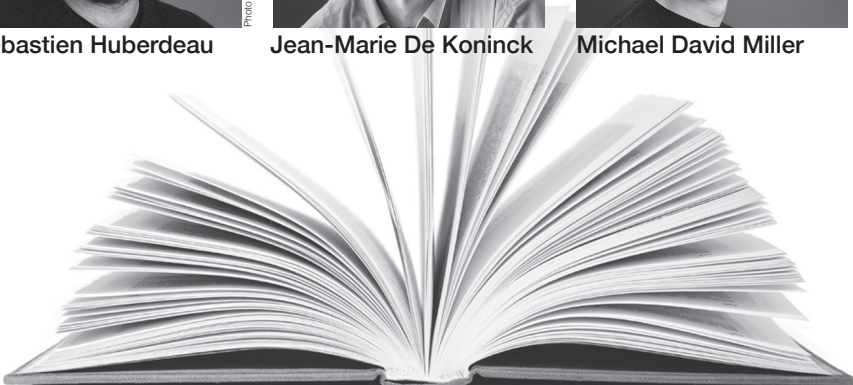
Michael David Miller



Michel Perron



Kevin Tierney



**LA DÉCLARATION
DES
BIBLIOTHÈQUES
QUÉBÉCOISES**

Pour lire leurs témoignages :
mabibliothequejyvais.com

On n'est jamais trop érudit.



**Des parcs du Nunavik aux enquêtes
biographiques en Afrique francophone,
trouvez ce que vous cherchez.**