

HORS-TEXTE



Le management en bibliothèque



ce qu'ils ont dit (et dessiné)

<http://www.mortelmanagement.com/mortel-management/bd-management-max/>



Page de couverture : http://www.freepik.com/free-vector/business-designs-collection_978004.htm Designed by Freepik

édito

Le management en bibliothèque est un sujet qui ne laisse personne indifférent... dans un sens comme dans l'autre. Par conséquent, nombreux sont les collègues ayant fondu sur leur clavier et le numéro 113 a ainsi atteint 60 pages. Pour compenser, cet éditorial sera relativement court.

Au fil de ce numéro, vous pourrez découvrir autant l'avis de professionnels engagés que le point de vue de responsables de grandes institutions locales. Le management de services plus spécialisés, et donc plus petits, n'a pas été négligé, avec par exemple la mise en place d'un service de ressources informationnelles et scientifiques à l'Université de Lausanne, ou encore le management de la Bibliothèque de Braille Romande et de ses nombreux bénévoles et spécialistes. Management et innovation riment également avec formation, ce qui est discuté en bonne et due forme. Finalement, des perspectives plus larges nous sont offertes avec d'une part un comparatif franco-suisse du management en bibliothèque et d'autre part les réflexions de Jacques Cordonnier, ancien bibliothécaire et Chef du Service de la culture en Valais.

Bonne lecture,

Jan Krause

billet du président

Christophe Riodel
Président de l'AGBD

L'AGBD soutient vos projets !

J'ai le plaisir de vous annoncer que les finances de l'AGBD se portent bien ! Tellement bien que, lors de la dernière assemblée générale, il nous a été soufflé d'en faire profiter les autres. Et plus particulièrement les associations ou collectifs qui souhaitent faire la promotion de l'information documentaire, de nos métiers et de ses valeurs.

Dans ce sens, nous avons déjà répondu favorablement aux sollicitations afin de contribuer à plusieurs manifestations :

Tout d'abord, Cyclo-Biblio "Le Léman", qui a certainement débuté à l'heure où vous lisez ces lignes, verra un peloton de bibliothécaires aller de bibliothèques en centres de documentations rencontrer des professionnels de l'ID, des usagers et des autorités publiques. Une conférence de bibliothécaires à vélo autour de notre beau lac du 18 au 24 juin, qui ne passera pas inaperçue sur les routes et dont les objectifs sont de mieux faire connaître les services et les ressources des bibliothèques, ainsi que leurs rôles indispensables pour la société.

<http://www.cyclingforlibraries.org/cyclobiblio/2017-le-leman/>

Ensuite, à l'occasion de la 24^e réunion annuelle de l'European Botanical and Horticultural Libraries Group et 21^e réunion des partenaires du Linnaeus Link, qui se tiendront du 28 juin au 1^{er} juillet, une soirée ouverte aux membres de l'AGBD permettra de découvrir la Grainothèque de la Bibliothèque de Saint-Jean en compagnie de bibliothécaires herboristes d'Europe et d'Amérique du nord. La création de la Grainothèque est le fruit d'une belle collaboration entre différents acteurs associatifs, institutions, habitants du quartier et Bibliothèques municipales de la Ville de Genève.

Du 15 au 18 août le congrès AIFBD se déroulera à Sierre ; la thématique "Les nouveaux enjeux de la conservation du patrimoine documentaire" sera à l'honneur et en hommage à Danielle Mincio. Un événement de premier ordre pour le monde francophone de l'information documentaire.

<https://sierre2017.wordpress.com/>

L'AGBD c'est aussi un réseau. Le comité planche activement sur une série d'afterworks pourvus de contenus bibliothéconomiques. Cela sera le bon prétexte pour se rencontrer et tisser des liens entre professionnels de l'information documentaire à Genève. Alors si vous avez des sujets à présenter en format pechakucha ou courte présentation, n'hésitez pas à contacter le comité comite@agbd.ch.

réponse au billet de Christophe Riondel publié dans le Hors-Texte d'avril 2017

Véronique Pürro
Directrice des Bibliothèques
municipales de la Ville de Genève

Dans le Hors-texte d'avril 2017, Christophe Riondel, président de l'AGBD, signe un billet afin de démontrer que l'absence d'une formation ID des directions de certaines institutions est à l'origine des difficultés rencontrées par le personnel et des insatisfactions des usagers. Si la thèse basée sur des préjugés peut séduire certains membres d'une corporation bousculée par les évolutions, qu'en est-il réellement ? Reprenons l'exemple de la bibliothèque de la Cité dont le réaménagement, selon Christophe Riondel, serait un échec pour beaucoup d'usagers.

Après avoir conduit au pas de charge (à peine 9 mois accordés par les autorités politiques) une réorganisation conséquente et le réaménagement complet d'un espace de plus de 2500m², malgré le retour enthousiaste et encourageant d'une foule venue très nombreuse découvrir la nouvelle bibliothèque le jour de sa réouverture, il est apparu important de donner la parole aux usagers. Une enquête de satisfaction conduite quelques mois après les travaux a ainsi démontré que si 5 % d'usagers interrogés étaient en effet insatisfaits, voire très insatisfaits (principalement de l'espace consacré à la presse et aux périodiques), 95 % des usagers étaient en revanche satisfaits voire très satisfaits. Par ailleurs, la fréquentation quotidienne (en moyenne plus de 1000 usagers par jour, dont la moitié n'emprunte pas de documents) et la forte demande de visites de groupes, ont très vite corroboré cette satisfaction qui s'est également traduite au niveau statistique par une hausse importante des nouvelles inscriptions, hausse qui s'est confirmée dans le temps. Enfin, le pari de la centralisation de l'offre en musique semble avoir été payant, le nombre d'usagers actifs poursuivant sa progression selon les données 2016.

Les faits semblent donc contredire cette minorité d'usagers mécontents qui ont, il est vrai, beaucoup fait parler d'eux, notamment dans une presse qui se plaît à relayer, sans vérifications et quel que soit le sujet, les agitations de certains citoyens.

Domage que la profession en fasse de même et contribue ainsi, dans une période de difficultés budgétaires et une tendance à la baisse des prêts qui se confirme, à fragiliser le monde des bibliothèques.

Nous ne saurions cependant ignorer qu'à la lumière de ce qui se passe également à la Bibliothèque de la Cité, les profondes évolutions qui touchent les bibliothèques de lecture publique sont de nature à bouleverser profondément le travail des

professionnels qui ont la charge de remplir de belles missions, mais aussi de répondre aux attentes de plus en plus diversifiées de nos publics.

J'espère de tout cœur que le dialogue, que certains appellent du reste de leurs vœux, puissent se construire de manière durable avec l'ensemble des acteurs qu'ils aient ou non la formation ID (et ils sont nombreux en bibliothèque) pour réfléchir ensemble aux conséquences de ces évolutions et accompagner au mieux les collaborateurs.

Les bibliothèques ont de nombreux atouts à faire valoir et un rôle culturel et social important à jouer dans une société en mal de repères. C'est en tous les cas dans ce sens que je souhaite utiliser toute mon énergie.

PUBLICITÉ



**LE GESTIONNAIRE
DE VOTRE INFORMATION**

www.securarchiv.ch

Leader sur le marché de la dématérialisation de documents en Suisse depuis 25 ans, **Secur'Archiv** numérise vos livres, registres, documents anciens et fragiles afin d'assurer leur pérennité. Un système de caméras à faible charge thermique et lumineuse dépourvue d'UV se charge du travail tout en préservant vos documents les plus précieux.



Secur'Archiv
GENÈVE - LAUSANNE
BERN - BÂLE - ZÜRICH
TEL: 022 827 80 85

les défis du management en bibliothèque académique

Marie Fuselier
Directrice de la Division de l'information scientifique
Bibliothèque de l'Université de Genève

Si manager signifie organiser, planifier et gérer de façon optimale les ressources allouées, c'est avant tout, de mon point de vue, répondre collectivement aux défis que nous pose l'environnement dans lequel s'exerce une activité ou un service. Dans le cas des bibliothèques académiques, le défi aujourd'hui est avant tout humain. Il est en effet à la fois attendu des bibliothécaires qu'ils continuent de proposer des services dits « classiques » (développement des collections, accueil dans les espaces publics, prêt/PEB, etc.), mais aussi qu'ils renforcent ou développent des services dits « innovants » pour répondre au plus près aux besoins rapidement évolutifs des étudiants et des chercheurs (formation aux compétences informationnelles, aide à la publication scientifique, sensibilisation aux enjeux de l'*open access* et de l'*open science*, soutien à la gestion des données de recherche primaires, conduite de projet de dématérialisation, revue systématique de littérature, etc.). Dans un environnement numérique où la bibliothèque n'est plus le passage obligé pour avoir accès aux contenus scientifiques, les bibliothécaires doivent ainsi investir des terrains où ils ne sont pas forcément attendus mais où leurs compétences sont parfaitement légitimes et peuvent être valorisées.

Le responsable de bibliothèque est, dans ce contexte et comme l'indique le site de la Bibliothèque Nationale de France en introduction d'un récent débat sur le sujet, celui ou celle qui « *pour piloter, (...) doit savoir se positionner c'est-à-dire trouver sa place face à lui-même, à son équipe, aux processus de groupe, au fonctionnement de son organisation, de son environnement. Il doit construire la confiance avec chacun et mener son équipe vers la réalisation des objectifs stratégiques nécessaires au développement de la bibliothèque* » [1]. Ainsi, si le défi est humain, il est nécessaire que le mode managérial lui aussi fasse une large place à l'individu.

Vous avez dit changement ?

Le sujet est à la mode si l'on compte les récents ouvrages ou conférences consacrés aux mutations des bibliothèques ces toutes dernières années. Il est cependant frappant de constater que dans toutes ces études, notre mission fondamentale et les

[1] BNF, *Diriger une bibliothèque, Bibliothèques en débat*. Débat du 11 octobre 2016 à écouter sur le site de la BNF. [Consulté le 01.06.2017].

http://www.bnf.fr/fr/professionnels/anx_journees_pro_2016/a.161011_bib_debat.html

valeurs humaines que nous portons en tant que professionnels ne sont jamais remises en cause. Au contraire. Ce qui change sonne plutôt comme des défis : adaptation aux mutations technologiques, élargissement de notre champ d'intervention du traitement du document vers celui de la donnée brute, ouverture de l'accès à l'information scientifique et impact sur notre rôle de prescripteur, individualisation de l'approche usager, pour ne citer que ceux-là.

Lors de la journée de clôture de la phase « concept » du projet SLSP (Swiss Library Service Platform) qui s'est tenue à Berne le 15 février 2017, l'équipe de projet avait invité le britannique Ken Chad à donner une conférence [2] sur l'impact du cloud dans les systèmes de gestion de bibliothèque et les conséquences pour les services bibliothéconomiques. L'analyse de ce spécialiste est sans appel : les mutations technologiques sont irrémédiables et entraînent les bibliothèques dans leur sillage.

Faisant sienne une conclusion d'une étude du JISC (Joint Information System Committee), Ken Chad propose une redéfinition de la place de la bibliothèque académique dans un environnement universitaire : « *the library has an integral role in the university's mission in research and teaching, not just a supporting one* ». La connaissance et l'expertise qui se construisent chez les bibliothécaires en matière d'aide à la publication dans un contexte de développement de l'open access ou le soutien attendu des bibliothèques dans la gestion et la valorisation des données primaires de recherche, sont deux illustrations de ces « terrains » d'évolution évoqués par l'étude mentionnée. La contribution des professionnels de l'information à la réussite étudiante, en particulier à travers le développement de formations aux compétences informationnelles intégrées au sein même des cursus d'enseignement supérieur en est une autre.

La nécessité de répondre à une palette toujours plus étendue de besoins spécifiques est également évoquée dans la définition du projet SLSP [3] : « *The SLSP service platform is primarily to help academic libraries throughout Switzerland to gear themselves more specifically towards individual customer needs* ». Il faut rappeler ici que la valeur ajoutée de la plate-forme sera de gérer simultanément l'accès à l'information numérique, qui prend une place majeure dans les dépenses des bibliothèques, et l'information papier, essentielle mais dont le volume décroît.

L'*US Library Survey 2016* publiée au mois d'avril dernier par Ithaka [4] fait la synthèse des orientations stratégiques des directions de bibliothèque universitaires

[2] CHAD Ken, *Potential of library service platforms*. SLSP Conference. 15.02.2017. [Consulté le 01.06.2017].

http://blogs.ethz.ch/slsp/files/2017/03/SLSP_project-_KenChad_platforms_Feb2017_web.pdf

[3] SLSP (Swiss Library Service Platform). Blog. [Consulté le 01.06.2017]. <https://blogs.ethz.ch/slsp/fr/>

[4] WOLFF-EISENBERG, Christine, *US Library Survey 2016*. 03.04.2017. [Consulté le 24 mai 2017]. <http://www.sr.ithaka.org/publications/us-library-survey-2016/>

et de leurs hiérarchies académiques. Les résultats confirment les constats précédents mais mettent aussi en avant une préoccupation majeure : les moyens alloués aux bibliothèques ne suivent pas cette évolution de responsabilité et les leaders académiques ne reconnaissent pas encore pleinement la valeur ajoutée des compétences bibliothécaires dans ces nouveaux services.

Ces tendances nous obligent à réfléchir collectivement l'esprit ouvert, et à encourager les initiatives propres à trouver des réponses adéquates à ces enjeux.

Pourquoi développer la capacité managériale de la Bibliothèque de l'Université de Genève ?

Avec la création de la Division de l'information scientifique (DIS) en 2011, l'Université de Genève s'est donné les moyens de gérer de façon transversale et harmonisée sa Bibliothèque afin que l'ensemble des membres de la communauté universitaire, étudiants et chercheurs, ait accès aux mêmes services et prestations. Elle s'est aussi par là même dotée de la capacité de relever les défis liés à l'information scientifique qui doivent être traités à l'échelle de l'institution.

« L'engagement et le dévouement du personnel font de la bibliothèque ce lien intellectuel vivant et humain où les besoins des usagers demeurent au cœur des préoccupations (...) tous contribuent à promouvoir la réputation d'une grande bibliothèque où excellence et innovation se côtoient ». Cet extrait du plan de développement stratégique de la Bibliothèque de l'Université Laval à Québec [5] évoque les piliers de notre culture professionnelle : l'engagement individuel et collectif pour faciliter l'accès aux savoirs, un soutien à visage humain qui accompagne le développement des technologies, la capacité d'adaptation et d'innovation pour répondre à tous les besoins. Dès lors, tout changement d'organisation doit non seulement être porté par ces trois piliers, mais doit aussi les renforcer.

La Bibliothèque de l'Université de Genève est organisée en cinq sites, et compte 190 collaborateurs et collaboratrices, si l'on inclut les étudiants auxiliaires qui assurent l'ouverture au public le soir et le week-end, pour sept cadres dont cinq responsables de site [6]. Cette situation demande à être optimisée car elle appelle un double constat : une disponibilité de l'encadrement limitée pour l'accompagnement individuel des collaborateurs et collaboratrices, et une capacité globale de mise en œuvre réduite (projet ou nouveau service par exemple). Ainsi, la Division de l'information scientifique a mené en 2016 une réflexion pour l'introduction d'un management de proximité, soit un responsable pour un maximum de 15 collaborateurs et collaboratrices environ, ce qui correspond à la norme

[5] Place aux têtes chercheuses : les orientations stratégiques de la bibliothèque. Université Laval, Bibliothèque, 2015. [Consulté le 29.05.2017]. https://www.bibl.ulaval.ca/fichiers_site/a_propos/orientations-strategiques.pdf

[6] A propos de la DIS. *Division de l'information scientifique de l'Université de Genève*. [Consulté le 01.06.2017]. <http://www.unige.ch/dis/presentation/>

commune dans toute organisation y compris les bibliothèques. La vision managériale développée à travers ce projet et soutenue par la Division des ressources humaines, est d'une part de renforcer la capacité de pilotage générale pour faciliter les évolutions locales (à l'échelle d'un espace bibliothèque, d'une discipline académique ou d'un type de public) et globales (à l'échelle de l'institution ou de la Bibliothèque de l'UNIGE) et ainsi tenir compte de l'ensemble des besoins spécifiques. D'autre part, encadrés en plus petits groupes, les collaborateurs et collaboratrices bénéficient d'un meilleur suivi de leurs activités, et d'un interlocuteur direct et plus accessible dans un contexte en évolution.

Notons par exemple que l'organisation actuelle ne permet pas la tenue des entretiens individuels d'évaluation comme le demande la loi cantonale [7]. De même, l'introduction à horizon 2020 d'un nouvel LSP (Library Services Platform) basé sur le cloud et permettant notamment la gestion et l'accès simultané de la documentation papier et électronique, aura des répercussions sur les processus de travail actuels qui toucheront chaque professionnel quel que soit son rôle. Enfin, on peut aussi mentionner ici le rôle que se voient confier les bibliothécaires dans le soutien aux chercheurs en matière de gestion des données de recherche primaires. Le rectorat de l'Université de Genève a établi en 2016 un groupe de pilotage institutionnel dont l'objectif est de définir une politique globale, mais aussi d'identifier le contenu et les acteurs des services aux chercheurs en la matière. L'équipe de la Bibliothèque y a une place prépondérante, et cette nouvelle mission devra être documentée, expliquée et accompagnée.

Le management de proximité contribuera à valoriser plus largement les initiatives de site et les idées de chacun, tout en facilitant la mise en œuvre de larges projets transversaux. En effet, le pilotage de la transversalité d'une équipe de cette taille répartie dans douze bâtiments sur un campus urbain est un défi permanent. Il repose sur des groupes de travail thématiques composés d'un représentant de chaque site de la Bibliothèque et piloté par un coordinateur du CODIS (Service de coordination de la DIS). Il est nécessaire que les rôles de chacun soient connus pour que les informations nécessaires à chaque acteur du dispositif soient transmises au bon moment. Le manager de proximité sollicitera et organisera ce partage d'information au sein de son groupe, ce qui facilitera le fonctionnement transversal et la cohésion de l'équipe dans son ensemble.

Si le cadre général de cette nouvelle organisation managériale est le même pour l'ensemble de la Bibliothèque (principes généraux, règles RH, etc.), l'organisation finale de chaque site doit répondre aux spécificités de l'équipe en place, mais aussi aux besoins des facultés et de la communauté universitaire qui évolue sur ce site.

[7] Législation genevoise, Règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux (RPAC). B 5 05.01, art. 46 Entretiens individuels après la période probatoire. [Consulté le 01.06.2017].

http://www.geneve.ch/legislation/rsg/f/s/rsg_b5_05p01.html

Dans une université pluridisciplinaire, cet élément est la colonne vertébrale du projet : une mise en œuvre adaptée à la réalité du terrain. Ainsi, chaque responsable de site a conduit un processus de consultation avec son équipe avant de définir l'organisation finale du site. Manager, signifie donc aussi développer des solutions concertées et adaptées à un contexte et à une équipe donnée.

Le projet est entré en 2017 dans sa phase de mise en œuvre avec l'ouverture des premiers postes. Une enquête réalisée par les représentants du personnel de la Bibliothèque en avril 2017 a montré que l'ensemble de l'équipe se sentait « suffisamment informée » sur les changements à venir et la conduite du projet (81% en moyenne pour un taux de réponse de 90%). Elle a permis également de mettre en évidence les inquiétudes face à ce changement, inquiétudes souvent évoquées par les collaborateurs et collaboratrices lors des séances de réflexion conduites par les responsables de site avec leur équipe respective. S'il fallait en résumer les principales : la crainte d'une perte d'autonomie dans ses responsabilités individuelles, la tentation d'un cloisonnement excessif des activités, avec pour risque conséquent une chute de la motivation personnelle. Nous voilà donc au cœur de l'équation du management en bibliothèque : évoluer tout en consolidant un des piliers évoqués plus haut, *l'engagement et le dévouement*. Donner une place individuelle claire et définie à chaque collaborateur et collaboratrice est essentiel pour que chacun trouve du sens et de la motivation à sa mission quelle qu'elle soit. C'est aussi l'objectif de l'équipe de managers de la Bibliothèque de l'Université dans la conduite de ce projet.

Se former en continu, pourquoi et comment ?

Pour un professionnel, être autonome dans sa fonction passe aussi par les moyens à disposition pour son évolution professionnelle, en particulier dans un environnement mouvant. La charte de la Bibliothèque de l'Université de Genève⁸ donne dès 2012 une large place à la formation continue et au développement des compétences : « *La Bibliothèque de l'Université favorise la formation de ses collaborateurs et collaboratrices. Son personnel adapte régulièrement son savoir-faire professionnel pour répondre à l'évolution des sciences de l'information. Les professionnel-le-s de la Bibliothèque, immergé-e-s dans l'environnement académique, apportent une indispensable expertise métier dans l'élaboration et la conduite des enseignements et des projets de recherche* ».

Chaque année en moyenne, entre 1'200 et 1'500 heures de formation sont suivies par 60 collaborateurs et collaboratrices. Si le volume global d'heures de formation semble important, notre constat est que ce sont souvent les mêmes collègues qui suivent ces formations. Ainsi, comme le souligne Magalie Le Gall dans le contexte de la journée « *Nouveaux métiers, nouvelles compétences ?* » qui s'est tenue à Lille

[8] Charte de la Bibliothèque de l'UNIGE, 2014. *Division de l'information scientifique de l'Université de Genève*. [Consulté le 29.05.2017].

<https://www.unige.ch/dis/charte/>

en mars 2017 [9], l'accès à la formation doit être encadré car certains écueils fondamentaux sont à éviter : « *.le suis convaincue qu'il faut mettre les efforts sur la formation continue des agents si l'on veut faire évoluer les services et les compétences. mais surtout. je suis encore plus convaincue qu'il ne faut pas que l'accès à ces formations reste l'apanage d'un groupe restreint de professionnels qui ont une annéence pour l'innovation ou des postes que l'on estime en relation avec l'innovation* ».

La mise en œuvre d'une politique de développement des compétences, s'assurer que chaque collaborateur et collaboratrice peut en bénéficier, sont d'autres moyens choisis par la Bibliothèque de l'Université pour accompagner les évolutions de ses prestations. Il s'agit là de développer en continu le savoir-faire de l'équipe et la qualité des services offerts, tout en encourageant les motivations et en développant la relève.

Ainsi, une consultation menée en 2015 et 2016 auprès d'une partie des collaborateurs et collaboratrices de la Bibliothèque de l'Université a permis d'élaborer une politique de développement des compétences. Cette politique s'appuie sur six orientations thématiques (soutien à la recherche, formation aux compétences informationnelles, E-ressources, LSP (Library Services Platform), communication, gestion d'équipe/animation) et six principes d'apprentissage. Parmi ceux privilégiés, on peut relever les formations courtes en situation de travail et le transfert de nouvelles compétences par les pairs. La Bibliothèque s'est donné deux années pour organiser son plan de formation et définir une organisation pérenne du pilotage du dispositif de développement des compétences.

Et maintenant ?

Partager nos expériences et nos idées en matière de management de bibliothèque est aussi une façon de progresser et d'agir. C'est ce qui donne toute sa valeur à la rencontre organisée par l'IFLA en août 2016 « *Gestion des ressources humaines dans un contexte des bibliothèques et de l'information. Comment voulons-nous travailler demain ?* » [10].

[9] LE GALL Magalie, *Nouveaux métiers, nouvelles compétences ?* Table ronde sur les métiers de l'info-doc., 25^{ème} journée ACIEGE, 29.03.2017. [Consulté le 01.06.2017].

<https://365joursenmindmaps.wordpress.com/2017/04/11/nouveaux-metiers-nouvelles-competences-table-ronde-sur-les-metiers-de-linfo-doc/>

[10] *Comment voulons-nous travailler demain ? Gestion des ressources humaines dans le contexte des bibliothèques et de l'information.* In : Documentation et Bibliothèques, vol. 63, 1(2017), Compte rendu de la rencontre satellite organisée par l'IFLA les 10 et 11 août 2016 à Toronto, Canada. [Consulté le 01.06.2017].

<https://www.erudit.org/en/journals/documentation/2017-v63-n1-documentation02957/1039066ar/>

Dans le contexte d'un partenariat institutionnel de recherche entre l'Université de Genève, l'Université de Montréal et l'Université libre de Bruxelles (G3), les trois directions de bibliothèque ont entrepris depuis 2016 de coopérer sur les enjeux qui les touchent. Une réflexion récente avec nos partenaires a confirmé, s'il était nécessaire, que le besoin d'un pilotage accru de l'innovation au sein des bibliothèques couplé à une importante évolution des activités existantes et à une restriction parfois drastique des moyens, est devenu la norme pour notre métier.

Les changements sont rapides, les solutions parfois complexes et les issues peuvent sembler incertaines. Le chemin est inconfortable car il nous emmène loin des sentiers battus. Mais que se passera-t-il si nous n'entreprenons rien ? C'est ce questionnement permanent qui peut, aussi, être la source d'une motivation individuelle et collective profonde.

Je remercie mes collègues de la BUNIGE pour leur travail de veille professionnelle collaborative qui m'a permis de documenter ce texte et de suggérer au lecteur ou à la lectrice quelques références pour aller plus loin.

CHAD Ken, *Rethinking the Library Services Platform*. 27.11.2015. [Consulté le 01.06.2017].

http://www.kenchadconsulting.com/wp-content/uploads/2015/11/Rethinking_the-LSP_UKSGeNews_27Nov15.pdf

MIRIBEL Marielle de, *Diriger une bibliothèque : un nouveau leadership*. Paris : Ed. du Cercle de la Librairie, 2016.

FARREL Robert et SCHLESINGER Kenneth, *Managing in the Middle : the Librarian's Handbook*. Chicago : American Library Association, 2013.

la norme, le sourire et la créativité

quelques réflexions sur le management en bibliothèque

Jacques Cordonier
Chef du Service de la culture de
l'Etat du Valais

Si le « *management est la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs* » [11], lorsque j'entame ma formation de bibliothécaire, en 1976, la bibliothèque se définit davantage par le management de « stocks » que de « flux ». Elle est encore une institution monolithique.

La Suisse accueille cette année-là le 42^{ème} congrès de l'IFLA/FIAB et l'Association des bibliothécaires suisses (ABS) remet aux délégués qui viennent à Lausanne un ouvrage présentant 49 portraits de bibliothèques rédigés par leurs directeurs [12]. Tous insistent sur la nature et la spécificité de leurs collections, peu sur leurs prestations. Même les centres de documentation spécialisés, dont nombre d'entre eux ont disparus depuis ou se sont fondus dans une « fonction information » plus générale de leur entreprise, mettent l'accent sur ce point. Nous sommes encore à un moment où l'information est un bien d'une relative rareté car elle ne peut pas être démultipliée à l'infini par le don d'ubiquité que lui offre aujourd'hui le numérique. La bibliothèque est un puits, parfois même une simple citerne qui n'est pas régulièrement alimentée d'eau vive. Elle ne se conçoit pas partie prenante d'un réseau qui alimente de multiples robinets. La métaphore que Denis Varloot utilisera dans la conférence introductive du Congrès de l'IFLA de 1983 à Munich, intitulée « Du puits au robinet » [13], n'est pas encore d'actualité.

La norme

La seconde période des années septante, est également celle de l'introduction de normes de catalogage unifiées basées sur les *Principes de Paris* (1961). Ainsi, si j'ai entamé ma formation de catalogueur avec les *Preußische Instruktionen* (PI), j'ai

[11] Management. Wikipedia. [consulté le 1^{er} juin 2017]

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Management>

[12] Bibliotheken in der Schweiz = Bibliothèques en Suisse = Biblioteche in Svizzera = Bibliotecas in Svizra. – Bern : Association des bibliothécaires suisses, 1976. 192 p.

[13] Varloot, Denis. Du puits au robinet, dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 1983, n° 6, p. 581-589. Ingénieur des télécommunications, ancien élève de Polytechnique, Denis Varloot fut Directeur des bibliothèques, des musées et de l'information scientifique et technique durant le premier septennat de François Mitterrand (1981-1988)

passé mes examens en appliquant les nouvelles règles adoptées dans l'intervalle (1977) par l'ABS en application de l'ISBD. Bien qu'elles aient été une avancée importante au 19^{ème} siècle, les PI m'apparaisaient comme une manière de sélectionner les usagers de la bibliothèque en permettant seulement à ceux qui étaient capables d'identifier le « premier substantif au nominatif » de profiter pleinement des ressources signalées dans le catalogue. Avec les *Principes de Paris* qui anticipaient l'arrivée de l'informatique dans la gestion des catalogues, on passait d'une construction intellectuelle, fortement marquée par la structure de la langue, à un outil de travail basé sur une logique simple, mécanique, de l'organisation du catalogue. La norme qui accompagnait depuis toujours le travail d'organisation du bibliothécaire allait pouvoir devenir universelle, elle allait favoriser les échanges de données que nous connaissons aujourd'hui grâce à l'utilisation conjuguée et progressive de l'ordinateur et des réseaux. Le rêve de Paul Otlet (1868-1944), entamé en 1895, d'un « *Répertoire bibliographique universel* » allait pouvoir se réaliser.

En termes de management des bibliothèques, la mise en œuvre d'une norme universelle de catalogage a été un élément très important. Les bibliothécaires se sont dotés de règles communes et, par voie de conséquence, d'un outil permettant d'effectuer des mesures de « benchmarking » tant en ce qui concerne la qualité de leur travail que de leur productivité. Une forme « d'industrialisation » de la production du catalogue va pouvoir débiter, des objectifs de productivité être fixés. Une industrialisation qui permet de poser la question « par qui », « quand » et même « où » aura lieu la production du catalogue. Le catalogage partagé tout d'abord, puis l'achat de données à des fournisseurs tiers va amener les bibliothèques à développer des stratégies de catalogage en vue de minimiser les coûts de cette opération essentielle. Dans les années 80-90, des bibliothèques, grandes ou moyennes, vont « délocaliser le recatalogage », en confiant la reprise de leurs catalogues sur fiches sous forme informatique, à des entreprises basées dans des pays à bas coûts salariaux.

Même si Otlet avait basé son approche universaliste sur l'élaboration de la *Classification décimale universelle* (CDU), la description du contenu des ouvrages va être plus difficile à mettre en règles universelles : le champ scientifique ou thématique considéré, mais également le contexte de la collection de la bibliothèque sont ici à prendre en compte ce qui m'a valu d'entendre fréquemment cette phrase dans la bouche de responsables de l'indexation matière : « cette solution n'est intellectuellement pas satisfaisante », sans que l'on me dise toujours si elle ne l'était pas du point de vue de l'utilisateur désireux d'accéder au document ou de manière intrinsèque de celui de l'information considérée, voire de l'inertie de mon interlocuteur. Le potentiel de rationalisation du travail dans ce secteur a pris davantage de temps et je suis trop éloigné de ce domaine pour savoir s'il a aujourd'hui déployé tous ses effets, mais je pense que l'on pourra encore tirer profit de nombreuses avancées techniques et technologiques.

Comme pour l'ingénieur, comme pour le constructeur de bâtiments, la norme s'est imposée en bibliothèque comme un élément essentiel du management. Elle n'a pas nécessairement été perçue tout de suite comme un outil de rationalisation ou de simplification. J'ai pu observer, particulièrement dans de petites bibliothèques, qu'elle rendait initialement plus complexe des opérations de catalogage qui avaient été conduites jusque-là de manière pragmatique et simplifiée. Elle a développé et développera encore son potentiel au moment où l'élaboration du catalogue n'est plus perçue comme l'élément premier de l'identité professionnelle du bibliothécaire. Ici, le management a parfois consisté non pas simplement à demander d'assimiler de nouvelles règles de catalogage, mais, grâce à l'économie de temps de travail réalisée, à accompagner les collaborateurs dans une diversification de leurs tâches, à les orienter vers des activités en lien direct avec le public.

Bien évidemment tout ce processus a été accompagné par la place désormais centrale qu'occupe l'informatique. D'abord utilisée pour l'activité cœur de la bibliothèque, le catalogue, l'informatique va ensuite être l'outil de base de la gestion des divers départements de la bibliothèque : « bulletinage » des périodiques », gestion des commandes et du prêt, etc. C'est l'émergence des systèmes intégrés de gestion de bibliothèque (SIGBD) qui amène la normalisation dans l'ensemble des activités et qui les décloisonnent. La « chaîne de traitement du livre » qui faisait encore au début de mon activité professionnelle l'objet d'un schéma monumental sur l'une des parois de la Bibliothèque nationale devient réellement commune à l'ensemble de ses acteurs : ce n'est plus simplement le livre qui passe de poste en poste, mais les données qui l'accompagnent et une solidarité doit s'instaurer entre les acteurs de la chaîne. Ceci va remettre en question la taylorisation du travail conçu tout au long d'un tapis roulant virtuel pour recréer des pôles de travail thématiques permettant de concilier, pour les collaborateurs, industrialisation du travail et intérêt renouvelé pour le contenu, mais également aussi ouvertures aux nouvelles sources d'information, sur place ou à distance.

Le sourire

A des rythmes différents selon les types de bibliothèques, l'affirmation de la norme dans l'organisation et la gestion des bibliothèques, va être suivie, presque en parallèle, de la prise de conscience que la relation avec l'utilisateur est à repenser, qu'elle devient centrale et que de la qualité de celle-ci dépend celle du service délivré par la bibliothèque. Il me souvient qu'au début des années huitante, alors responsable de formation à l'École de bibliothécaires de Genève, nous mettions sur pied, avec le concours du directeur de la Bibliothèque de l'EPFL et d'une collègue américaine, le premier cours d'accueil du public. Le souvenir que j'en ai gardé, me laisse penser avec le recul que nous étions au b.a.-ba de cette nouvelle dimension, voire de cette nouvelle vision, de la bibliothèque. En forçant le trait, je dirai que le message du cours était « Souriez et tout ira bien, tout sera plus simple pour le lecteur et pour vous ». Il ne s'agissait pas encore d'être à l'écoute, de développer des compétences pour cerner la demande et y répondre au plus près. Dans ce domaine, les bibliothèques de lecture publique avaient déjà largement effectué leur mutation vers

une organisation de l'espace en libre-accès inspiré des modèles scandinaves où il avait été d'usage de se rendre depuis les années soixante pour rechercher de nouveaux modèles d'organisation [14]. Les bibliothèques universitaires allaient suivre avec en tête la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne et ce qui allait devenir l'*Unithèque* (1982). Le bibliothécaire ne se cachait plus derrière un guichet : il se retrouvait pour une partie de ses activités dans le même espace que le lecteur et devait interagir de manière multiple avec lui.

Le profil professionnel sera fortement marqué par cette évolution, les cours de formation internes aux établissements ainsi que proposés par les associations professionnelles, allaient accompagner la mutation. L'enjeu a également été d'attirer à la profession d'autres types de personnalité, car les compétences sociales de la ou du bibliothécaire sont devenues centrales. Ici aussi, il a fallu donner un cadre, préciser le rôle du bibliothécaire, ce qui lui appartient de prendre en charge et ce qu'il doit laisser à la responsabilité de l'utilisateur. Tout en permettant à chacun d'être lui-même, il s'agissait d'éviter que la relation ne soit dénaturée par le caractère psychologique du bibliothécaire concerné : l'un pouvant se perdre dans une relation d'empathie, l'autre se tenir sur ses gardes et ne pas s'ouvrir à la relation professionnelle avec l'utilisateur.

En plus des cours de formation continue orientés vers l'acquisition de savoir-faire techniques, la formation au savoir-être et à la relation s'est donc imposée dans l'agenda. Un outil précieux de management pour gérer cette question réside également dans le processus d'élaboration et d'adoption de chartes d'établissement. Basée sur le partage d'une vision, d'objectifs et de valeurs, la charte ne met pas en avant d'abord le « comment faire technique », mais le « pour quoi faire » et le « comment faire relationnel ». Elle donne ensuite au collaborateur un espace d'autonomie pour choisir la forme concrète de ses actions dans le respect des règles et valeurs communes. Ce cadre de nature éthique n'empêche pas pour autant un travail de standardisation de la « fonction client » : « quelle est ma mission ?

[14] Je ne résiste pas à la tentation de partager ici un extrait de la présentation que son directeur, Heinrich Rohrer, fait des origines du *Service suisse aux bibliothèques* qui dès sa création en 1969 s'est donné pour tâche de rénover l'esprit des bibliothèques de lecture publique : « In der Nacht von 23. Au den 24. Mai 1965 standen im Gange eines Schlafwagens des Nachtschnellzuges Hamburg-Basel ein halbes Dutzend Schweizer Bibliothekare in lebhafter Diskussion beisammen. Sie waren daran, in groben Umrissen einen Plan zu entwerfen. Unter dem frischen Eindruck einer bibliothekarischen Studienreise durch Dänemark. Wo sie 23 Bibliotheken besucht hatten, zogen sie dabei Vergleiche zwischen dem dänischen und dem schweizerischen Volksbibliothekswesen. Das Urteil : ... Auf der einen Seite das Paradies, ein Idealzustand, auf der andern weitherum Leere oder zumindest ein Zustand, der sich seit 50 Jahren, von einigen Städten abgesehen, kaum verändert zu haben schien. » Heinrich Rohrer. Der Schweizer Bibliotheksdienst, dans *Bibliotheken in der Schweiz op. cit.* p. 179

jusqu'où puis-je aller avec les compétences qui sont les miennes ? à quel moment et comment puis-je passer le relais à un collègue plus spécialisé ? ». Ceci est particulièrement important dans un établissement aux multiples départements ou aux services diversifiés. La Médiathèque Valais et les Archives de l'Etat à Sion, dans leur centre commun des Arsenaux ouvert en 2016, ont ainsi entrepris un travail important de formalisation et de hiérarchisation de la fonction d'accueil, d'aide et de conseil. La gestion de la relation avec le client offre d'ailleurs désormais des outils performants à travers ce qu'il est convenu d'appeler le « design de service » qui permet de concevoir l'interface des produits de la bibliothèque en fonction du client, de ses points de vue, de ses habitudes, etc. Nous ne sommes qu'au début de cette évolution

La créativité

Dans ce voyage personnel et subjectif au sein du management en bibliothèque s'affirme désormais une dimension supplémentaire, celle de la gestion de la créativité et de l'innovation. Dans une interview récente, Inès Lamunière professeur d'architecture à l'EPFL [15] évoquait un élément de l'évolution du monde de la construction qui est passé en une génération, depuis les années 1970-80, d'un mode ou l'industrialisation de la production en masse d'éléments préfabriqués et identiques favorisait une économie d'échelle importante, à l'utilisation fine des nouvelles technologies pour individualiser les formes en fonction des besoins du client. Au-delà de l'architecture, on peut considérer que l'imprimante 3D apparaît ici comme l'un des symboles de cette (r)évolution.

Qu'en est-il pour les bibliothèques ? Elles peuvent mettre au service de la conception de produits sur mesure le patrimoine, les collections, le catalogue, les compétences de leurs collaborateurs. Créer du neuf à partir de ces éléments constitués au fil du temps et qu'elles continueront à élaborer. Au moment où je rédige ces quelques lignes un magazine français titre « La Mue des bibliothèques » [16] et fait précisément référence à ces nouvelles formes qu'elles inventent pour accomplir leur mission. Le management de la créativité au sein des bibliothèques n'en est probablement qu'à ses débuts. Il va assurément requérir de nouvelles méthodes de travail. Comme dans le développement de la « relation client », une des questions va être : quelle est notre mission et avec quels produits pouvons-nous contribuer à l'accomplir sans courir le risque de la dispersion. Rêver son projet sans limite, examiner sous toutes ses coutures la manière de le réaliser, le soumettre à la critique, y compris du point de vue de sa pertinence par rapport à la mission et à la stratégie de la bibliothèque : trois étapes que Wald Disney a utilisées depuis fort longtemps dans la réalisation de ses projets. Créativité et intelligence collectives, apports de partenaires extérieurs à la bibliothèque, techniques participatives sont

[15] Rts, La Première, « Pour la première fois Inès Lamunière, architecte rencontre le taxidermiste Christian Schneiter » émission du 4 mai 2017

[16] Babin, Alice. La Mue des médiathèques, dans *La Vie*. No 3743, 25 mai 2017, pp. 66 - 69

dès lors requis pour faire évoluer l'institution. Un beau champ d'aventure s'ouvre au management en bibliothèques à condition de veiller également à permettre aux équipes d'embarquer et de naviguer de concert, ce qui n'est pas le moindre des défis.

Pour ne pas conclure

Beaucoup d'autres thèmes ou approches pourraient être explorés. Je pense notamment à l'influence du « New Public Management – NPM » dans les années 80-90 qui ont débouché notamment sur la pratique des mandats de prestation par objectifs et projets ainsi que sur le réexamen régulier des processus de production dans un but d'optimisation. Comme dans beaucoup de services publics ceci n'est pas allé sans résistances internes car le NPM a fréquemment été introduit pour générer des économies financières alors que dans son approche pragmatique il vise à autonomiser les structures opérationnelles dans l'exécution de leur mandat par rapport au pilotage politique. Sa mise en œuvre ne va pas sans la nécessité de rendre des comptes au niveau stratégique et donc d'élaborer des indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs, exercice difficile à l'heure où l'un des principaux indicateurs habituellement utilisés, celui du nombre de prêts de documents, n'est plus significatif d'une bibliothèque dont la mission s'est fortement diversifiée.

M'étant éloigné depuis dix ans de la direction des bibliothèques, j'ai évoqué quelques flashes et réflexions personnelles en toute subjectivité, puisant dans mes souvenirs. Ce qui me frappait au moment de mon départ de la direction de la Médiathèque Valais (2009), mais encore davantage aujourd'hui depuis mon poste d'observation de chef d'un service de la culture au sein duquel se trouve cette bibliothèque, c'est que le management d'une bibliothèque doit tenir compte désormais de la diversité des profils et des compétences qui concourent à son succès. En 1976, il y avait un directeur qui dans le même temps était le référent des conservateurs ou bibliothécaires scientifiques en charge du contenu. Ils étaient soutenus par des bibliothécaires, les techniciens du système, et des aide-bibliothécaires en charge des tâches pratiques. Aujourd'hui, le directeur se concentre sur ses activités de manager et il conduit une équipe où se trouvent des bibliothécaires, des collaborateurs scientifiques, des médiateurs culturels, des médiamaticiens, des informaticiens, des techniciens de collection, etc. De plus, les mêmes fonctions occupées par des professionnels munis de diplômes identiques recouvrent des réalités parfois très différentes. Ceci m'amène à constater que les trois éléments de référence que j'ai choisis pour structurer mon propos : la norme, le sourire et la créativité sont désormais simultanément présents dans les bibliothèques, souvent dans l'activité d'une même personne. Un défi du management est ainsi de les faire coexister afin que chacun donne le meilleur de lui-même parfois en termes de productivité, parfois en termes d'innovation, parfois en termes de qualité de la relation.

Un beau défi pour les managers.

le management en bibliothèque, une mission délicate

Véronique Pürro
Directrice des Bibliothèques
municipales de la Ville de Genève

Comme tous les professionnels des bibliothèques de lecture publique, les collaborateurs des Bibliothèques municipales de la Ville de Genève (BM) doivent avant toute chose comprendre et prendre en compte les évolutions sociétales et technologiques qui touchent durablement l'environnement dans lequel nous agissons et qui nous amènent à devoir adapter notre organisation et nos prestations en conséquence. Ces changements, parfois source d'interrogations et d'incertitudes pour le personnel, représentent cependant des opportunités qui doivent devenir pour toutes et tous sources de motivation. Des opportunités pour confirmer que les BM sont de véritables acteurs culturels, qu'elles savent répondre aux nombreuses et diverses attentes de leurs publics et qu'elles ont un rôle fondamental à jouer dans une société où la capacité à rester critique face à l'abondance des informations et des sollicitations est une condition indispensable pour pouvoir pleinement et de manière responsable exercer sa citoyenneté.

Dans ce sens, si les collections et leur gestion demeurent essentielles, nous avons aussi à développer et faire valoir l'importance de nos pôles de compétences, en présentiel ou à distance, qui ajoutent de la valeur à la documentation et à l'information. Nous avons de plus à valoriser le réseau de nos bibliothèques qui offrent des espaces de travail et de convivialité pour se concentrer, mais aussi se rencontrer ou participer à des actions de médiation culturelle. Des espaces qui attirent des publics de tous les âges, de plus en plus nombreux, mais qui entrent parfois en conflit avec celles et ceux qui viennent chercher la quiétude et le silence en bibliothèque.

Alors, face à des défis importants, dans un environnement en mutation, avec des supports qui se dématérialisent et un contexte budgétaire défavorable, comment continuer à faire reconnaître la mission fondamentale des bibliothèques ? Comment répondre aux attentes, souvent difficiles à concilier, de publics qui se diversifient ? Comment avancer en restant engagé et motivé ? Comment faire face aux évolutions technologiques, pas toujours aisées à appréhender ? Comment mettre en place de nouvelles prestations sans ressources supplémentaires ?

Pour pouvoir relever ces défis dans de bonnes conditions au niveau managérial, il est essentiel d'alimenter une culture du dialogue collectif et de reconnaître que nous avons parfois des avis différents et des points de vue complémentaires. Savoir exprimer ces divergences, en toute confiance et dans le respect de chacun, est la

condition première pour accepter les changements et être acteur de leur mise en place.

Pour pouvoir relever ces défis il est aussi indispensable d'avoir en permanence à l'esprit l'ensemble des ressources et des compétences disponibles ainsi que leur capacité à évoluer. Il est de plus important de pouvoir s'appuyer sur une solide organisation où les rôles de chacun sont reconnus et respectés. Il est enfin nécessaire de disposer d'une vision stratégique claire permettant de guider les actions.

Une culture du dialogue

Sans dialogue, il est difficile, voire impossible, de se projeter dans des évolutions et accepter le changement. Dans le monde des bibliothèques, tous les acteurs ont un avis, partagent très certainement la même vision, mais ont parfois de la peine à utiliser les espaces organisés de discussion pour exprimer leurs points de vue, leurs divergences et faire part de leurs préoccupations. Les doléances, comme les propositions, arrivent souvent par voies détournées et après une période de réflexion. Il appartient donc à l'ensemble des responsables de s'assurer que chacun a pu s'exprimer et il incombe à la direction du service de laisser parfois davantage de temps pour la discussion.

Des ressources et des compétences complémentaires

Les BM, un des grands services de la Ville de Genève, comptent actuellement 175 collaborateurs pour faire fonctionner un réseau de 7 bibliothèques dont une bibliothèque centrale, la Cité, 6 bibliothèques de quartier et un service de 4 bibliobus desservant 32 communes genevoises.

Parmi les 175 collaborateurs et collaboratrices, 82 personnes sont bibliothécaires, 18 sont assistants en information documentaire (AID) et 33 aides-bibliothécaires. Pour remplir ses missions, les BM peuvent par ailleurs s'appuyer sur de nombreuses autres compétences. En effet, sans ressources administratives et comptables, sans savoir-faire en reliure, au niveau technique, informatique, technologique et logistique, sans professionnels en médiation culturelle, en communication, sans compétences en ressources humaines et en management, un grand réseau comme le nôtre ne pourrait fonctionner. La gestion harmonieuse de notre service passe ainsi en premier lieu par la reconnaissance et le respect de la diversité des compétences et la mise en valeur de la richesse de l'ensemble des savoir-faire.

Dans les administrations publiques les cahiers des charges définissent clairement qui fait quoi et les compétences requises, acquises grâce à des formations différentes et enrichies au fil des années d'expérience professionnelle. C'est ainsi que les attentes face à un bibliothécaire expérimenté ou nouvellement formé, un AID, un coordinateur en médiation culturelle, un apprenti, un relieur, un chauffeur poids lourd ou un chargé de communication ne sont logiquement pas les mêmes.

Le rappel permanent de ce qui précède et le respect des cahiers des charges contribuent à une bonne entente au sein des équipes et dans l'ensemble du service.

Face aux défis que nous avons à relever nous devons savoir faire évoluer certaines compétences existantes et être capables d'en accueillir de nouvelles. Les évolutions technologiques ou l'élargissement et la diversification des publics accueillis exigent par exemple des formations pour accompagner les collaborateurs impactés. Dans ce sens, nous veillons à ce que les demandes de formation individuelles soient en adéquation avec les besoins du service et proposons en permanence une série de formations d'équipe ou métier assurées par des professionnels du service (souvent intervenants à la HEG), par des mandataires externes ou grâce à des partenariats institutionnels, notamment avec la HEG ou l'Université de Genève.

Dans certaines situations, faire évoluer les compétences existantes ne suffit toutefois pas et demande l'engagement de nouveaux profils de collaborateurs. Ces dernières années, cela a par exemple été le cas au niveau de la communication, du management et de la médiation numérique. S'il est difficile de faire comprendre, qu'à ressources constantes, au grès des départs, des postes de travail sont réorientés pour pouvoir engager des compétences complémentaires, force est de constater que le service s'enrichi avec les nouveaux venus.

Une solide organisation

On n'organise pas de la même manière une petite bibliothèque comme on organise un réseau tel celui des BM inscrit par ailleurs dans une importante administration qu'est la Ville de Genève. De par sa taille conséquente, sa décentralisation et sa dépendance aux règles et procédures régissant l'administration de la Ville, le service des BM, comme toute grande institution, est organisé sur un modèle hiérarchique. 26 équipes dispersées sur de nombreux sites nécessitent de pouvoir en effet s'appuyer sur des responsables de terrain, coordonnés par une équipe de direction garante notamment de la cohérence du réseau, de la diffusion des informations et du pilotage des principaux projets.

Ces dernières années les BM ont connu une évolution de leur organigramme avec la création d'Unité regroupant les équipes par domaines, la suppression des fonctions d'adjoints scientifiques au profit de la création de fonctions d'adjoints de direction, responsables des Unités. Une véritable équipe de direction a été mis en place, regroupant l'ensemble des domaines et permettant la prise en compte de toutes les composantes du service en particulier dans le cadre de la définition de sa stratégie, lors de l'élaboration et du suivi de son budget et pour la mise en place et le pilotage des projets.

Dans un service où il est difficile, voire impossible (au vu de la taille, des contraintes liées aux horaires d'ouverture au public et du nombre important de collaborateurs travaillant à temps partiel) de réunir régulièrement l'ensemble du personnel, les discussions se font essentiellement au niveau des équipes ou dans le cadre de groupes de travail.

Pour garantir l'appropriation des projets par le plus grand nombre et permettre aux diverses compétences de s'exprimer, plusieurs niveaux de participation sont actionnés.

L'information, premier niveau de la participation, est au cœur des préoccupations. Par une diffusion régulière des informations, le personnel est tenu au courant de manière permanente sur l'ensemble des projets, décisions et changements. Tous les responsables de terrain et les membres de l'équipe de direction se réunissent régulièrement pour suivre les travaux et prendre certaines décisions. Chaque responsable réunit son équipe, espace privilégié de la participation, et organise la discussion de manière à ce que chacun puisse contribuer aux évolutions et enrichir la vie du service.

Pour les projets d'importance, le service est doté de groupes permanents, par exemple au niveau de la gestion des collections, de la médiation culturelle ou de l'accueil des publics. Certains groupes ponctuels sont également mis sur pied sur la base d'une logique projet qui requiert d'en préciser les objectifs, les étapes et les résultats attendus. Cette manière de faire qui nous a permis d'avancer sur des sujets aussi différents que l'équipement des documents, la reliure, la place du jeu vidéo dans notre service ou l'expérience du LaboCité (espace consacré temporairement à l'offre numérique durant les travaux de la Cité) a l'avantage de pouvoir mobiliser ponctuellement les compétences nécessaires. Enfin, des changements aussi conséquents que le nouvel aménagement de la Cité, celui en cours de réflexion du réaménagement de la bibliothèque des Minoteries ou des réorganisations des bibliothèques de quartier sont conduites avec les responsables concernés et l'ensemble du personnel.

Cette organisation, pour fonctionner de manière satisfaisante, demande de réels efforts de la part de toutes et tous. De la part de l'ensemble du personnel qui doit prendre le temps nécessaire à la prise de connaissance des informations transmises et admettre qu'une fois la discussion passée et la décision prise, celle-ci doit s'appliquer de manière cohérente et sur l'ensemble du réseau à l'image des décisions prises dans une organisation démocratique.

Les responsables d'équipe sont les piliers fondamentaux de l'organisation mise en place et ont un rôle difficile mais central à jouer. Leur capacité à mettre les sujets en discussion au sein de leur équipe, à transmettre les informations, à relayer les avis, les difficultés et les propositions ainsi qu'à endosser et mettre en œuvre les décisions qu'ils ont contribué à prendre, facilite la compréhension et donc l'acceptation des changements. Pour les accompagner dans leur mission, l'équipe de direction est d'une grande disponibilité et ne ménage pas ses efforts pour rencontrer les équipes, répondre aux questions et recueillir les avis.

Enfin, la commission du personnel, représentative des différentes composantes du service, joue également un rôle important. Tenue régulièrement informée des principaux changements et discussions en cours, ces interventions permettent

souvent de faciliter l'avancement des projets en prenant davantage en compte les préoccupations du personnel. C'est par exemple sous son impulsion que l'organisation du service et la vision de la direction ont été clarifiées et présentées à l'ensemble du personnel. C'est également sur sa demande que des axes stratégiques de mise en œuvre et un plan de projets sont présentés annuellement.

Une vision stratégique claire

Pour pouvoir évoluer de manière autonome et responsable, les équipes ont besoin d'un cadre clair et connu de tous. Au niveau de la Ville, du Département de la culture et des sports (DCS) et du service des BM, de nombreux textes régissent nos actions, tels que le statut du personnel et son règlement d'application, de nombreuses directives financières, de gestion et de contrôle interne, le règlement des BM et différentes procédures internes. Parfois lourds et mal compris ces textes ont cependant le mérite de garantir notamment l'égalité de traitement, l'un des principes fondateurs du service public, et de clarifier les droits, devoirs et niveaux de responsabilité de chacun. A cela s'ajoute des volontés et des priorités politiques qu'il s'agit de traduire en actions. En ce qui concerne les bibliothèques, notre magistrat a mandaté l'ensemble des responsables de toutes les bibliothèques du Département pour élaborer un « Plan directeur transversal des bibliothèques du DCS ». Ce texte important clarifie les priorités politiques dans lesquelles s'inscrivent naturellement la vision et les axes stratégiques du service des BM. Ces dernières, présentées à l'ensemble du personnel en mars 2016, représentent un cadre pour guider les actions, faciliter les discussions et permettre les évaluations des projets. L'ensemble de ces documents a également été présenté et remis au comité de l'AGBD lors d'une rencontre qui a eu lieu durant l'été 2016.

Au-delà du management

En tant que discipline, le management « a pour vocation la planification, l'organisation, la direction et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs ».

Comme nous l'avons vu sur le papier et dans les faits, le service des BM possède désormais une organisation repensée à la lumière dont la Ville de Genève a souhaité organiser ses services. De nombreux textes, règlements, directives, procédures, méthodes, plan de projets permettent de clarifier le cadre, la direction et le contrôle de notre organisation.

Etant la principale responsable du respect de ces éléments, je ne minimise pas leur importance. Il est toutefois nécessaire de voir au-delà. Car que serait en effet la meilleure des organisations, si elle ne pouvait compter sur des gens motivés, engagés et capables de se remettre constamment en question ?

Quelle que soit la fonction des collaborateurs des BM, malgré les incertitudes, les difficultés et les plaintes de certains, je souhaite relever le professionnalisme de chacun et la fierté de tous d'offrir un service de qualité dont l'appréciation des

usagers, particulièrement positive, ne se dément pas au fil des études des publics que nous conduisons régulièrement.

Pour ma part, mon plus grand défi réside dans la conduite d'un service qui a l'obligation d'élargir ses publics afin de ne pas se laisser doucement, mais sûrement, entraîné par la baisse constante et certaine du volume des prêts et du nombre d'usagers actifs. Voici probablement le plus grand des défis des bibliothèques et de notre service. Tout en continuant à donner satisfaction à nos fidèles usagers, qui ont une vision précise de ce que doit être une bibliothèque, comment attirer à nous de nouveaux publics ? Comment valoriser nos compétences, nos espaces et nos services auprès des citoyens qui ne fréquentent pas nos institutions mais qui pourraient très certainement être intéressés par la palette diversifiée de notre offre.

A en croire par exemple le succès du service de référence en ligne, InterroGE, celui de nombreuses actions de médiation culturelle, ou de notre nouvelle offre en ligne, prestations qui permettent de valoriser nos collections, nos compétences et d'élargir nos partenariats, nous sommes sur la bonne voie. A en croire également le nombre important de nouvelles inscriptions, la fréquentation en hausse, particulièrement marquée à la Cité, nos efforts soutenus pour évoluer et accroître notre visibilité semblent payants.

Ces retours positifs sont les fruits d'un travail collectif, d'un engagement quotidien et d'une même passion, celle de contribuer à l'accès à la culture sous toutes ses formes, à tous les âges et quelques soient les situations et les attentes individuelles.

Le service des BM est un magnifique service doté de diverses compétences et de professionnels issus de nombreux horizons. En tant que directrice, je dois mon plaisir avant tout aux retours satisfaits de la très grande majorité des usagers, mais aussi aux échanges constants avec mes collègues qu'ils soient ou non bibliothécaires. Alors oui, le management en bibliothèque est une mission délicate, mais combien passionnante !

management des services d'information documentaire : une comparaison Suisse-France

Jean-Philippe Accart
Directeur Bibliothèque et Archives de l'École
hôtelière de Lausanne (EHL)
Ecole hôtelière de Lausanne, HES-SO //
University of Applied Sciences Western Switzerland
Ancien président de l'AGBD

Le postulat de cet article est de partager avec les lectrices et lecteurs d'Hors-Texte quelques réflexions personnelles et professionnelles sur le management des services d'information documentaire en Suisse et en France. Evoluant depuis une quinzaine d'années au sein du milieu documentaire suisse dans des fonctions de management, après un temps à peu près équivalent en France, cela me permet d'avoir un certain recul et d'établir des comparaisons. J'ai essayé dans la plupart des postes occupés [17] en tant que responsable de suivre les mêmes lignes directrices, celles du management participatif et du management par projet afin d'impliquer plus étroitement les équipes tout en m'adaptant à des réalités parfois opposées : domaines public, privé, scientifique, lecture publique, bibliothèque nationale, réseau documentaire (notamment Rero)... Le métier s'exerce-t-il différemment de part et d'autre de la frontière ? Quels sont les points de rapprochement ? Et enfin, la gestion d'équipes est-elle similaire ou non ?

En guise d'introduction, il est utile de rappeler que la presse grand public ou l'édition se font régulièrement l'écho des différences d'un pays à l'autre, parfois à coup de titres ou d'annonces fracassants. Ces différences s'expliquent généralement par des mentalités et des conceptions autres en termes de système politique, d'histoire, d'éducation, de culture... Si proches et en même temps si lointains. Cependant, le monde des bibliothèques, de la documentation et des archives n'est pas si différent des deux côtés de la frontière, il y a, à mon sens, plus de rapprochements que d'écarts réels. Mon objectif n'est pas de critiquer l'un ou l'autre pays, ou de ne voir que les avantages de l'un pour n'envisager que les aspects négatifs de l'autre. Je cherche à présenter une approche constructive du métier, sachant que l'un ou l'autre pays présentent professionnellement des avantages et des inconvénients à exercer les métiers de l'information documentaire.

Une histoire différente des formations et des métiers

Nous ne prendrons ici que quelques exemples qui apparaissent significatifs et qui sont centrés sur la partie francophone de la Suisse, la Suisse romande. D'entrée de jeu, il faut souligner que l'histoire des métiers de l'information documentaire est un

[17] Voir mon profil : <https://www.jpaccart.ch/me-connaître.html>

peu plus récente en Suisse, la première formation datant de l'année 1918 avec la création de l'Ecole de bibliothécaires de Genève (EBG) [18]. Par comparaison, l'Ecole des Chartes à Paris est créée en 1821, le Certificat d'aptitude à la fonction de bibliothécaire (CAFB) date de la fin du XIXème siècle pour perdurer jusqu'en 1995, et l'Ecole nationale supérieure des bibliothèques voit le jour en 1963 (ENSB à qui l'Enssib succèdera) pour former les futurs conservateurs : le développement actuel est considérable car il existe une centaine de formations aux métiers de l'information documentaire allant du BAC+3 au doctorat et qui forment annuellement plus de 1000 documentalistes, bibliothécaires ainsi que des veilleurs, community managers, knowledge managers... [19] Les onze instituts universitaires de technologie (IUT) forment des professionnels, sans compter nombre d'écoles publiques (INTD, IRTD, ENSSIB...) ou privées (EBD...) ainsi que la formation continue. Même si la formation est plus récente, un des avantages de la Suisse est son système (per)formant de formation des apprentis (avec les assistants en information documentaire - AID), système inconnu en France et qui ouvrirait le marché de l'emploi aux jeunes diplômés de manière efficace.

Pour remplir les fonctions de bibliothécaire avant l'arrivée des premiers diplômés dans les années 1960, les institutions suisses (Bibliothèque nationale, bibliothèques universitaires, publiques, administratives) - hormis le recrutement de professionnels ayant été formés en France dans les écoles précitées, en Allemagne (à Marburg notamment) ou aux Etats-Unis - créent des postes de collaborateurs scientifiques qui permettent aux branches littéraires ou en sciences humaines (les historiens, les économistes) d'occuper ces fonctions. Les professionnels suisses sont très influencés par la bibliothéconomie américaine à partir des années 1960-1970, cela étant dû certainement à des voyages d'étude internationaux et à l'influence des organisations internationales installées sur le sol suisse (plus de 130 sont dénombrées dans la Genève Internationale), celles-ci ayant mis en place un système international de documentation éprouvé qui perdure toujours, mais a nettement moins d'influence. Les influences sont maintenant très diverses, et pour beaucoup, en provenance de France ou d'Allemagne de par un recrutement de professionnels provenant d'Europe.

Avec le temps, la vision du métier évolue dans les institutions : ces dernières années voient aussi bien en France qu'en Suisse le recrutement de non professionnels à des postes de management, avec des profils dont certains sont très éloignés du métier. Dans son avant-dernier billet, Christophe Riondel, président actuel de l'AGBD, mentionne ce fait, avec les problèmes que cela engendre dans les

[18] « LA FORMATION PROFESSIONNELLE DES BIBLIOTHECAIRES EN SUISSE ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 1983, n° 6, p. 639-643. Disponible en ligne : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1983-06-0639-001>>. ISSN 1292-8399.

[19] Voir « Le Métier de documentaliste », Jean-Philippe Accart et Marie-Pierre Réthy, Paris, Electre-Cercle de la Librairie, 2015

institutions genevoises. On peut donc noter une méconnaissance du métier et du fonctionnement des bibliothèques en général par les décideurs politiques ou autres. Quelques exemples similaires en France existent.

Focus sur la formation professionnelle et la vie professionnelle

Ces deux points sont très liés et sont pour moi très révélateurs des particularités des deux pays. En termes de management d'équipes, qu'est-ce que cela signifie par rapport à la formation professionnelle ? Autant la fonction documentaire en France est très cloisonnée (un bibliothécaire ne se reconnaît pas comme documentaliste ou archiviste et inversement), autant les frontières ne sont pas si nettes en Suisse puisque le niveau bachelor comporte des cours dans les trois domaines (en 1^{ère} année), même si le métier d'archiviste est cependant différencié par la suite. Le Master in Advanced Studies (MAS) des Universités de Berne et de Lausanne est multidisciplinaire et multilingue (les enseignements se font en français, allemand et anglais) [20]. Personnellement, je trouve très enrichissant d'avoir à gérer des collaborateurs qui ont ces sensibilités, alors qu'en France, le cloisonnement des professions induit d'autres comportements, autocentrés sur un seul métier et donc moins ouverts (il est vrai cependant que les IUT ouvrent aussi bien à la documentation qu'aux bibliothèques et aux librairies). En arrivant en Suisse, j'ai été très étonné de trouver autant de collaborateurs scientifiques venant du domaine des sciences humaines et exerçant dans les bibliothèques à des postes de cadres : il n'y avait pas alors suffisamment de professionnels formés pour subvenir aux besoins en personnel des bibliothèques. Les collaborateurs scientifiques ne sont bien sûr pas moins attachés à la science bibliothéconomique et apportent d'autres sensibilités. Dorénavant, les écoles professionnelles en information documentaire (qui appartiennent aux Hautes écoles suisses - HES [21]) fournissent les contingents nécessaires de professionnels aux institutions documentaires.

On retrouve cette même différence avec les associations professionnelles : les associations françaises sont spécifiques à chaque branche (l'ADBS pour les documentalistes ; l'ABF pour les bibliothécaires ; l'AAF pour les archivistes) et seule l'inter-association IABD les regroupe pour la défense des professionnels sur les points de droit de l'information principalement. En Suisse, la volonté de regroupement est réelle, en tous cas pour les bibliothécaires et les documentalistes (avec une seule association, BIS - Bibliothèque Information Suisse et bientôt la lecture publique avec la CLP [22]), l'AAS représentant les archivistes. ARBIDO est cependant la revue commune aux trois métiers.

Quid du management ?

Ce point est plus délicat, car il aborde des questions qui ont trait au rapport au travail dans les deux pays. Il va sans dire que la culture professionnelle si elle est aussi

[20] <http://www.archivistique.ch/>

[21] <https://www.hes-so.ch/fr/hautes-ecoles-hes-so-167.html>

[22] <http://www.sabclp.ch/fr/>

forte et suscite des débats passionnés des deux côtés de la frontière, est différente dans la conception même de la manière de travailler que l'on soit français ou suisse. Le fonctionnariat, le temps de travail à 35 heures, le pouvoir des syndicats, le centralisme, le droit de grève sont autant de caractéristiques dans lesquels se reconnaissent la plupart des professionnels de l'information en France. En Suisse, les caractéristiques sont bien différentes : le fédéralisme, la culture du consensus, un métier plus jeune de par son histoire font qu'il y a un véritable souhait de « travailler ensemble » même si les différences linguistiques ne sont pas négligeables. Cependant, le « travailler ensemble » se retrouve au plan associatif tel qu'évoqué plus haut dépassant ces différences.

La Suisse ne connaît pas de réel cloisonnement entre les métiers, ce qui offre une panoplie de possibilités. Ce qui n'est pas le cas pour la France qui n'ouvre les métiers des bibliothèques que par le truchement des concours autorisés aux nationaux seulement.

Mes expériences de management d'équipes sont quelque peu différentes des deux côtés de la frontière. A notre époque, les individus ne souffrent plus l'autoritarisme ou le dirigisme ce qui se vérifie en France où les sensibilités sont plus fortes et plus exacerbées (la crise économique étant passée par là). La stabilité suisse n'est pas un vain mot, c'est une réalité, elle s'accompagne d'un faible taux de chômage, d'un temps de travail qui est souvent aménagé (à temps plein, il est cependant en moyenne de 42 heures voire plus par semaine) et qui a la faveur de la population : travailler à temps partiel n'est pas rare pour élever ses enfants par exemple [23] ou cumuler plusieurs activités. Les professionnels s'investissent avec bonheur dans ce métier. La question du leadership est cependant souvent mieux admise en Suisse : le responsable d'équipe n'est a priori pas remis en question, loin de là. En France, ce point est plus délicat, les esprits sont nettement plus contestataires.

La manière de travailler ou de prendre en charge un projet se ressent de toutes ces différences. L'atmosphère de travail est plus apaisée en Suisse (les positions individuelles peuvent être assez tranchées cependant), même s'il peut y avoir des crises épisodiques en cas de changements de grilles salariales comme ce fut le cas récemment à l'Etat de Genève ou lorsqu'une restructuration importante des bibliothèques fut décidée par le rectorat de l'Université de Genève : les moyens de défense sont alors identiques à ceux que l'on trouve en France avec mouvements de grève, intervention syndicale [24], défilé de protestation.

Comme je l'ai déjà indiqué au début de ce texte, ces considérations sont très personnelles et ne restent que des considérations. Elles sont le fruit et le résultat de plusieurs années d'expérimentation des différents postes occupés dans l'un ou l'autre pays.

[23] Il faut cependant signaler que le système de crèches est loin d'être aussi développé qu'en France, ni les gardes d'enfants en général, ou les cantines scolaires, ou les systèmes d'études surveillées.

[24] Les syndicats sont cependant moins forts en Suisse

LES GENEVOIS NE SONT PLUS COMPÉTITIFS!...



<http://www.courrierinternational.com/dessin/mix-remix-les-expats-francais-vus-de-suisse-2>

PUBLICITÉ

LOGICIEL POUR BIBLIOTHEQUES

BiblioMaker est composé de différents modules qui couvrent l'ensemble des besoins d'une bibliothèque ou d'un centre de documentation.

BiblioMaker est utilisé par plus de 300 bibliothèques en Suisse et est développé depuis 1987 par Micro Consulting SA.

Kit d'évaluation gratuit !

Biblio Maker

Versions :	dès
Light	Fr. 290.-
Standard	Fr. 2'400.-
PRO	Fr. 5'800.-

 **0800 822 228**

www.bibliomaker.ch
info@bibliomaker.ch

les étudiants du Master en sciences de l'information : les managers de demain ?

Elise Pelletier

En faisant un rapide tour d'horizon des profils des directeurs ou responsables des services d'information et notamment des bibliothèques, on constate assez rapidement qu'ils ont parfois des parcours assez éloignés des sciences de l'information. Aucune étude n'existe à l'heure actuelle sur la question de la formation des responsables de services d'information mais, qui s'intéresse un peu au monde des bibliothèques, a déjà été surpris (agréablement ou non) par la nomination de telle ou telle personne à la direction d'un de ces services. Derrière ce constat, deux questions planent : les spécialistes en information documentaire n'auraient-ils pas envie de porter ce type de responsabilité ? Ou n'auraient-ils pas les compétences nécessaires pour gérer leurs propres structures ? Les réponses à ces questions, s'il en existe réellement, se situent sans doute entre une culture professionnelle souvent qualifiée de timide et la formation des spécialistes en information documentaire. A ce propos, un article du Bulletin des bibliothèques de France paru en 2014, estimait que l'histoire du développement des bibliothèques avait amené les bibliothécaires à penser que « Le terme même de « management » était tabou, la notion d'encadrement d'équipe était rétrograde et uniquement vouée à tuer la créativité des collaborateurs » (Grangé, Leport, Nkollo 2014). Cependant, un autre constat, beaucoup plus factuel, est le réel besoin en compétences managériales dans les services. En effet, en 2016, sur vingt-trois offres d'emploi repérées sur [swiss-lib](#) [25] mentionnant une formation universitaire en information documentaire de niveau master, quatorze demandaient des compétences spécifiques en management et/ou en gestion d'équipe. Ainsi, devant cette attente du marché de l'emploi, le rôle des structures d'enseignement est à la fois de développer des compétences adaptées aux besoins des organisations publiques ou privées mais aussi de créer l'envie chez les futurs professionnels d'affirmer leur leadership. Cet article vise donc à présenter l'approche du management proposée dans le cadre du Master en Sciences de l'information (Master IS) de la Haute école de gestion de Genève (HEG), avec, en filigrane des réflexions plus générales de professionnels de l'information sur les questions managériales.

Former les spécialistes de l'information : le bachelor en information documentaire (ID)

La filière ID de la HEG va fêter en 2018 ses 100 ans. Forte de ces années d'expérience, elle propose une formation unique en Suisse romande autour de la gestion de l'information. Souvent liée aux domaines des bibliothèques, de la documentation et des archives, la filière élargit continuellement son champ de

[25] Liste de diffusion suisse des spécialistes en information et documentation

compétences avec notamment le développement des nouvelles technologies. Veilleur, médiateur, records manager, data curator... viennent se rajouter au terme générique de « spécialiste de l'information ». Conformément aux attentes du marché de l'emploi dans le domaine, le management est abordé dès le bachelor ID à travers l'ensemble des modules regroupés sous l'appellation « management et organisation » mais également au cours de modules optionnels comme, par exemple, « Stratégie et information dans les organisations » ou « Développement des bibliothèques et gestion des collections ». En réalité, des notions en lien avec le management sont abordées dans un très grand nombre de cours car comme le précise Jean Michel, « Le management est un tout, il est global, systémique. Il doit traiter des missions et des objectifs des services d'I&D, prendre en compte les multiples contextes dans lesquels ces services opèrent (partenariats, coopérations, différenciations,...), se décliner en termes de politiques de prestations à offrir tout autant que de gestion de ressources (documentaires, techniques, humaines ou autres). » (2009). De plus, les étudiants ont de nombreuses opportunités de concrétiser ces enseignements par la réalisation et le suivi de plusieurs projets sur mandat d'institutions tout au long du cursus. Cette première approche des questions liées au management peut être complétée pour les titulaires du bachelor ID par le Master consécutif en sciences de l'information (IS) de la HEG dont le plan d'études possède un axe important autour du management, 18 crédits ECTS sur les 90 accordés au terme du cursus. Le Master IS a l'avantage d'être également ouvert aux titulaires d'un bachelor dans un autre domaine que l'information documentaire grâce à une année de prérequis proposée par la filière ID. Seul master consécutif francophone en sciences de l'information de Suisse, le Master IS forme depuis 2009 des professionnels capables de relever les nouveaux défis de la société de l'information. Déjà plus de cinquante diplômés sont issus de cette formation et selon l'enquête sur l'insertion professionnelle des étudiants en Master IS, 87% d'entre eux ont trouvé un emploi moins d'un an après la fin de leur formation.

Former les responsables de services : le Master IS

Organisé en temps partiel, deux jours par semaine, le Master IS se positionne clairement comme une offre de formation pour les futurs cadres des services d'information et futurs chefs de projet. En septembre 2016, suite au départ à la retraite de sa fondatrice, Yolande Estermann, la responsabilité du Master IS a été confiée à René Schneider, en collaboration avec Patrick Ruch, responsable de la filière ID de la HEG. Dans la logique de ce qui a préalablement été initié, René Schneider souhaite maintenir, voire développer l'enseignement des compétences managériales. Pour ce faire, outre un socle important en sciences de l'information, le plan d'études du Master IS propose aux étudiants deux axes d'enseignement : la recherche et le management, comme le montre le récapitulatif du plan d'études ci-après :

Théorie et sciences de l'information 30 crédits ECTS	Spécialisation : Data governance	Travail de Master 15 crédits ECTS
	Spécialisation : Architecture de l'information	
	Spécialisation : Gestion des grandes bibliothèques	
Recherche 27 crédits ECTS		
Management 18 crédits ECTS		

L'axe « management » se décline tout au long des deux années d'études avec dès le premier semestre des cours consacrés au pilotage de projet et à la gestion du changement, qui s'appuient essentiellement sur la réalisation en groupe de planification de projets, développés à l'aide de l'utilisation d'outils concrets (analyse SWOT, diagramme de GANTT, analyse des risques, etc.). Dans la suite logique, des cours sont également prévus sur la « conception et l'évaluation d'un service d'information » avec la découverte d'outils innovants comme le « design de service ». Plus prosaïquement, les cours de planification budgétaire et de pilotage de la performance apportent aux étudiants des compétences concrètes nécessaires à la gestion d'un service. Un cours sur les finances publiques leur permet de mieux appréhender dans quelle logique économique s'inscrivent la majeure partie des services d'information. Parallèlement, des cours de stratégie viennent compléter cette approche avec notamment un cours en « stratégie des systèmes d'information ». Enfin, le module « gestion des ressources humaines et leadership » intègre à la fois les questions liées aux comportements organisationnels, au droit du travail et à l'accompagnement du changement.

Tous ces cours sont régulièrement évalués par les étudiants et par les responsables du Master IS pour garantir une adéquation avec les besoins du marché de l'emploi dans le domaine de l'information. De plus, la majeure partie des intervenants dans cet axe « management », conformément à la politique de la HEG, sont des professionnels en poste, qui apportent donc une connaissance actuelle des réalités du monde du travail. Cet élément est essentiel à la pertinence de la formation, surtout dans un secteur où, comme le constate Christelle Quillet dans sa critique de deux ouvrages parus simultanément sur les questions de management en bibliothèque : « Le cadre doit savoir naviguer dans un environnement de changement permanent d'objectifs, de mutations technologiques qui évoluent à un rythme qui s'accélère, d'incertitude liée aux moyens investis et aux résultats obtenus. » (2016). Dire que les services d'information sont en mutation est aujourd'hui une lapalissade, cependant les conséquences de ces changements sur le pilotage de ces structures et la gestion des équipes peuvent s'avérer réellement problématiques et entraîner de

fréquentes restructurations que des professionnels doivent être prêts à assumer. Pour cette raison, la formation à la maîtrise d'outils de pilotage est un socle sur lequel peuvent s'appuyer les futurs responsables. Néanmoins, le management est protéiforme et chaque domaine de formation apporte ses particularités.

Les sciences de l'information : un atout pour le management

Si les cours de l'axe « Management » du Master IS apportent aux étudiants des compétences managériales génériques, le domaine des sciences de l'information recèle des expertises tout aussi pertinentes pour les managers. L'enseignement de ces matières est essentiellement assuré par les professeurs de la filière en fonction de leurs travaux de recherche et de leurs domaines d'expertise. En effet, comme le souligne Jean Michel, « Le management ne se limite pas à la seule composante gestionnaire, ni à la seule dimension gestion des équipes et des hommes. » (2009). Ainsi, qu'on parle aujourd'hui de « société de l'information » ou de « monde des données » ou même de « dataïsme », les sciences de l'information, en se développant autour du trinôme : donnée - information - connaissance, sont plus que jamais au cœur des problématiques de société. La maîtrise de ce trinôme est une plus-value non discutable sur le marché de l'emploi et ceci bien au-delà des services d'information. Le knowledge management (KM), par exemple, qui s'est surtout développé dans les années 90, apporte aux étudiants un éclairage intéressant sur le fonctionnement des organisations et leur capacité à générer elles-mêmes des connaissances, autrement dit des ressources. L'enseignement du KM passe par des études de cas mais également des mises en situation concrètes au sein de groupes d'étudiants, ainsi que par la démonstration des nouvelles plateformes de gestion des connaissances. De la même manière, la maîtrise de l'information est au cœur de l'intelligence économique (IE), qui tout comme le KM, occupe un module entier du Master IS. Christophe Pérales précise que « La conduite du changement en bibliothèque, implique indéniablement des compétences affirmées en management, mais également, et tout autant, une capacité à analyser aujourd'hui et à se projeter demain. » (2015, p 11). Cette proactivité nécessaire aux professionnels de l'information est un des faire-valoir de l'intelligence économique, à travers la combinaison de ses trois volets que sont la veille, la protection de l'information et l'influence. Les outils d'analyse proposés par l'IE, bien que souvent pensés pour les entreprises, peuvent être adaptés aux services d'information et apporter une aide à la décision pour définir les axes stratégiques des services. Enfin, à l'heure actuelle, le fer de lance des professionnels de l'information (et bien au-delà des services d'information) est sans aucun doute la gestion des données. L'exemple le plus concret est évidemment pour les bibliothèques académiques les questions liées à la gestion des données de la recherche. Elles se matérialisent actuellement par la réalisation de Data Management Plan (DMP), qui sera obligatoire dès octobre 2017 pour tout dépôt de dossier auprès du Fonds National Suisse de la recherche

scientifique (FNS) [26]. Dès à présent, les étudiants en Master IS doivent, dans le cadre de leur projet de recherche [27], réaliser un DMP. Cet exercice a le double intérêt de permettre aux étudiants de valoriser et pérenniser les données créées durant l'année de leur projet mais également de leur faire prendre concrètement conscience de toutes les problématiques et enjeux liés à ces questions. Dans cette même logique, la gestion des données a été ajoutée à la spécialisation « gouvernance de l'information », désormais nommée « data governance ». La formation à ces questions, conformément à la réalité du secteur, sera intensifiée pour la prochaine volée 2018-2020 et elles sont au cœur des réflexions sur l'évolution du Master IS. L'enseignement du KM, de l'IE et de la gestion des données sont ici quelques exemples de ce que peuvent apporter au management les sciences de l'information. D'ailleurs, les étudiants qui souhaitent approfondir leurs compétences dans ces domaines peuvent profiter pour cela de la réalisation des deux travaux majeurs qui jalonnent le Master IS : Le Projet de recherche [28] et le Mémoire de Master [29]. Les opportunités de développement de ses compétences managériales sont donc récurrentes tout au long des deux années du cursus.

Les étudiants en master IS : futurs managers ?

Le Master IS regroupe à la fois des étudiants issus du Bachelor ID et des étudiants en réorientation qui ont profité de la passerelle offerte par l'année de prérequis. Tous les deux ans, une vingtaine d'étudiants sont donc diplômés avec des profils très hétéroclites. Plus de 80% d'entre eux occupent un poste à mi-temps à côté de leurs études, essentiellement en bibliothèque. Quelques uns ont à leur profit plusieurs années d'expérience professionnelle dans le domaine. D'autres en reconversion, souvent plus nombreux, apportent un bagage universitaire ou professionnel dans des milieux variés comme pour ne citer que quelques exemples, la communication, la biologie, les sciences politiques... La rencontre et la coopération de ces différents profils, notamment impulsées par les travaux de groupe, participent pleinement à la richesse de la formation. Tous ces étudiants convergent vers la volonté de développer leurs compétences en sciences de l'information et de s'envisager à plus ou moins long terme comme responsable de services ou chef de projet.

Cependant, les attentes des recruteurs liées aux profils des managers sont indéniablement variées et ambitieuses. Les défis sont de taille pour les futurs managers qui, en plus d'être compétents et pro-actifs doivent dans la mesure du possible développer toute une palette de qualités : « Visionnaire, stratège,

[26] <http://www.snf.ch/en/researchinFocus/newsroom/Pages/news-170511-open-research-data-snsf-guidelines-for-data-management-plan.aspx>

[27] <https://recherchemid.wordpress.com/2017/03/07/master-is-la-recherche-en-route/>

[28] Accessibles dans la bibliothèque numérique [RERO DOC](#). Recherche filtrée par institution et type de document : <https://lc.cx/5rbp>

[29] Également accessibles en ligne : <https://lc.cx/5rLX>

diplomate, opportuniste, réaliste, entrepreneur, décideur, communicateur, leader d'opinion, entraîneur, pédagogue, gestionnaire » (Michel 2009). Face à l'ampleur de la tâche, certains étudiants ne se sentent pas toujours prêts. Ni la filière ID, ni les responsables du Master IS ne peuvent directement intervenir dans les choix professionnels des jeunes diplômés mais apprendre à se positionner et à défendre ses projets sont des éléments clés du leadership qui peuvent être impulsés. Dans cette optique, les étudiants sont régulièrement invités à présenter oralement les résultats de plusieurs projets devant la classe lors de colloques ou en public, comme pour la session annuelle de présentation des posters scientifiques. Elle permet aux groupes d'expliquer leurs travaux à travers un poster qu'ils réalisent pour schématiser leur processus de recherche et les premiers résultats qui en découlent. Durant cet exercice de représentation orale, les étudiants n'ont que quelques minutes pour synthétiser des mois de recherche à un public pour la plupart non initié. De même, les soutenances de mémoire de Master IS, dont la majorité sont ouvertes au public, obligent les étudiants à défendre leur travail et les choix qu'ils ont eu à faire pendant tout le processus de réalisation du mémoire devant leur directeur de mémoire, leur mandant et surtout un expert externe. Ces événements sont également l'occasion de valoriser le travail des étudiants auprès du public et de potentiels employeurs. Cette valorisation participe plus largement à la communication sur le Master IS, car la reconnaissance de cette formation et de la qualité des travaux des étudiants est un important facteur de légitimité pour les futurs professionnels.

Enfin, comme le souligne Jean Michel « Les jeunes professionnels devraient aussi développer de façon aigüe leur sens critique à l'égard de leurs pratiques, de leurs outils, de leurs créations informationnelles : les solutions proposées et implantées sont-elles adaptées aux besoins, sont-elles respectueuses des cultures des personnes et des groupes qui vont les mettre en œuvre, apportent-elles de la valeur ajoutée effective sans créer de nouveaux stress ou difficultés ? » (2012). Ce « sens critique », autre caractéristique du manager, et pas la moindre, est certainement une des plus difficiles car elle demande aux étudiants une réelle implication dans la formation qu'eux seuls peuvent décider d'activer. Pour ce faire, une place importante est laissée au dialogue entre les étudiants et les responsables du Master IS. Le respect et la prise en compte du point de vue des anciens, actuels et futurs étudiants sont à la fois l'assurance d'une réévaluation constante et pertinente du plan d'études mais également la reconnaissance du rôle (pro)-actif que l'étudiant, futur manager, peut jouer dès le début de sa formation.

Repenser continuellement la formation

La difficulté liée aux évolutions perpétuelles des métiers en sciences de l'information et notamment au management a été plusieurs fois soulevée dans cet article. Rester en adéquation avec les demandes des futurs employeurs est un travail à flux constant, d'autant plus que la masse d'employeurs potentiels évolue parallèlement au développement des nouveaux métiers de l'information. Pour maintenir un lien avisé avec le monde professionnel, le Master IS possède un Comité scientifique

[30] qui joue un rôle de conseil pour les responsables. Il regroupe à la fois des directeurs de services d'information, d'anciens étudiants, des membres d'autres instituts de formation mais également des professionnels qui travaillent dans des entreprises privées. Les échanges et les débats au sein de ce groupe enrichissent la réflexion sur l'avenir du Master et la question de la formation au management est une discussion récurrente. Les remises en causes actuelles de nombreux services d'information, qui se manifestent par de fortes baisses de ressources humaines et financières, devront être portées par de futurs responsables, non seulement capables de défendre les intérêts des services mais surtout de prouver l'impact de leur service et leur capacité à créer de la valeur pour l'organisation ou le territoire qui les soutient.

GRANGE, Mélanie, LEPORT, Véronique et NKOLLO, Françoise, 2014. Du management et des bibliothèques. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 2014, n° 3, p. 190-195. ISSN 1292-8399 [Consulté le 20 mai 2017]. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2014-03-0190-001>

MICHEL, Jean, 2009. Formations I & D et futurs managers. *Arbido* [en ligne]. 2009, n°1, p. 23-27. ISSN 1420-102X. Disponible sur abonnement.

MICHEL, Jean, 2012. Regard distancié sur l'information et propositions pour la formation des professionnels de la documentation et des bibliothèques. Postface pour l'ouvrage de Nicoleta Marinescu *Biblioteconomie in intrebari si raspunsuri*. [en ligne] [Consulté le 27 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <http://michel.jean.free.fr/publi/JM363.html>

PERALES, C., 2015. Conduire le changement en bibliothèque : Vers des organisations apprenantes (La boîte à outils 32). Villeurbanne : Presses de l'enssib.

QUILLET, Christelle, 2016. Critiques : manager une équipe en bibliothèque. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 2016, n° 8, p. 140-142. ISSN 1292-8399 [Consulté le 20 mai 2017]. Disponible à l'adresse : http://bbf.enssib.fr/critiques/manager-une-equipe-en-bibliotheque_66103

Suivez le travail des étudiants du Master IS sur le blog :

<https://recherchemid.wordpress.com/>

Retrouvez toutes les informations sur le Master IS sur le site de la HEG :

<https://www.hesge.ch/heg/formation-base/masters-science/master-en-sciences-linformation>

[30] <https://www.hesge.ch/heg/formation-base/masters-science/sciences-linformation/comite-scientifique>

managers sous influence

Dominique Marin
Bibliothécaire à la Médiathèque de
l'UNIGE de 1995 à 2017

Il y a presque deux ans, lors des manifestations des fonctionnaires en novembre 2015, j'avais écrit un petit texte, pour expliquer mes motivations à faire la grève à ce moment-là. Et il y était question déjà de management. En effet, je pense que là est le cœur du problème et la cause des "plaies managériales" qui nous tombent dessus, dans tous les domaines, car malheureusement, les bibliothèques ne sont pas une exception dans le monde du travail, privé ou public.

Alors quand j'ai vu que le prochain thème de *Hors-Texte* serait "le management en bibliothèque" je me suis dit, que j'allais ressortir ce texte. Mais auparavant je vous fais un petit "avant-propos" car, depuis, j'ai lu encore trois livres qui m'ont beaucoup éclairée sur ce que l'on vit. Le premier :

***Le management désincarné* de Marie-Anne Dujarier [31]**

Cette lecture fût édifiante et je la recommande à tous ceux qui s'interrogent sur les problèmes de management que nous rencontrons dans les principales bibliothèques de Genève ces dernières années. En fait, il s'agit d'une mode, le Nouveau Management, qui consiste en des dispositifs, prêts à l'emploi, qui sont distillés par des cabinets externes, des coachs, des experts, ou des gourous, dans les cours donnés aux cadres des services. Les directions de nos bibliothèques (rectorat, conseil administratif, etc.) n'ont pas dérogé à la règle : « *Les dirigeants préfèrent copier les autres que de prendre des décisions originales. L'achat d'un dispositif tient donc moins à sa capacité à améliorer la performance de l'entreprise qu'à un phénomène de mode et d'imitation.* » [32] Ainsi, au lieu de chercher des solutions pour chaque problème rencontré, en tenant compte de la spécificité de chaque service, bibliothèque en l'occurrence, on préfère les solutions préfabriquées, globales et uniformisantes.

Dans ce livre, il y est fait état d'une nouvelle caste de salariés : "*les planneurs*" :

« *Cadres organisateurs dans les grandes entreprises, intermédiaires financiers et consultants formalisent et diffusent des dispositifs. Dans cette division du travail de direction, ils sont mandatés pour prescrire, outiller et contrôler l'activité des autres "en plan" : ils sont des "planneurs". Descendants des "bureaux des méthodes" tayloriens, ils ne sont ni élus, ni entrepreneurs, ni propriétaires, ni experts d'un métier*

[31] *Le management désincarné : enquête sur les nouveaux cadres du travail* / Marie-Anne Dujarier. - La Découverte, 2015

[32] *Idem.* - p. 168

ou d'un secteur productif. Ils ont pourtant pris une place sociale et démographique croissante dans les organisations du début du XXI^e siècle. » [33]

Auparavant à l'UNIGE, nous avions des cheffes de bibliothèques, avec leurs personnalités, leurs défauts, leurs initiatives, qu'il aurait peut-être simplement fallu cadrer, mais c'était des personnes humaines et surtout issues du métier (qui avaient gravi les échelons en partant de la base) qui aimaient les bibliothèques (et surtout le contenu de leur bibliothèque) et leurs équipes, et s'investissaient pour les défendre. Maintenant j'ai l'impression d'avoir comme supérieurs des robots formatés, qui obéissent à des règles externes (audit par exemple), sans initiatives personnelles.

D'ailleurs, on entend souvent de leur part dire qu'ils n'ont pas le choix, qu'ils doivent faire des économies, etc. On nous bassine avec l'arrivée du numérique, on nous fait peur en nous disant que les bibliothèques doivent absolument changer. Je ne vois pas pourquoi. Certes, de nouveaux supports arrivent (on l'a déjà vécu), on va les intégrer petit à petit aux autres, et après ? Le but est de répondre aux demandes des usagers, certes, mais j'ai plutôt l'impression que nos supérieurs nous forcent à influencer l'utilisateur, afin qu'il aille vers les nouveaux supports (ebooks par exemple), alors que la demande n'a pas l'air vraiment forte. Mais cela fait partie de la manipulation pour imposer le nouveau dispositif : faire croire au personnel qu'il n'a pas le choix, qu'il faut changer absolument pour survivre. Et le but de tous ces "planneurs" désormais sera de faire coïncider par tous les moyens la réalité à "leur dispositif" et non le contraire !

Un autre livre m'a beaucoup frappée, il s'agit du livre :

Le crépuscule des bibliothèques de Virgile Stark [34]

Ce bibliothécaire a le courage de remettre en question le postulat imposé depuis quelques années qui affirme que les bibliothèques doivent se dématérialiser, doivent changer, devenir des "troisième lieu". Mais au nom de quoi ? Certes, les gens lisent moins de livres, mais par contre le marché du ebook, n'a pas décollé non plus, et s'ils lisent moins, ils ne vont pas lire plus de livres sur leur écran ! Au contraire, il me semblerait plus judicieux d'essayer de contrer cette désaffection envers la lecture plutôt que de l'encourager, en transformant nos bibliothèques en fnac, café, centre de rencontres, et j'en passe !

Le déménagement de la salle de lecture de la bibliothèque de la Cité, dont les médias ont largement parlé, en est un exemple. N'est-ce pas vraiment décourager les gens qui ont envie de lire dans un lieu tranquille, que d'installer ce lieu à l'entrée, en zone de bruit ? A-t-on écouté les usagers ? Non, on oblige les usagers à se plier au dispositif mis en place par les "planneurs" !

[33] Idem. - p. 115

[34] *Le crépuscule des bibliothèques* / de Virgile Stark. - Les Belles Lettres, 2015

Le troisième livre dont je voudrais vous faire part est un témoignage vécu du facteur de Satigny, qui a dû quitter son métier parce qu'il voulait continuer à le faire bien. Il s'agit de la Poste, mais toute ressemblance avec ce que nous vivons en bibliothèque n'est pas fortuite :

Une vie de facteur de Jean-Jacques Kissling [35]

Il montre comment les métiers et les savoir-faire sont laissés de côté au nom de la compétitivité et de l'économie.

Bref, il y aurait encore beaucoup de choses à dire, mais l'essentiel est écrit dans ces livres, que je ne peux que vous recommander vivement, "Gens du livre (du film, et de la musique aussi !)" (du moins j'espère que vous l'êtes encore !) de lire et de méditer.

Personnellement, je serai d'ici peu à la retraite, et n'aurai plus rien à voir avec le monde du travail, si ce n'est en tant qu'usagère. Car ce problème est un problème de société. En tant que professionnels, les bibliothécaires peuvent lutter contre ce phénomène, simplement en écoutant leur bon sens, et en mettant en avant leurs compétences de professionnels, sans se laisser influencer par les directives et procédures des "planneurs" en tout genre. Attention c'est contagieux, et des collègues proches - et vous-mêmes peut-être - peuvent se transformer en "planneurs" convaincus, simplement par zèle, obéissance à la hiérarchie, par paresse ou par ambition. C'est d'ailleurs souvent suite à une promotion que les gens se transforment en "planneurs" !

A vous de savoir les démasquer, et leur tenir tête. Bien sûr ce n'est pas facile, on vous traitera de personne négative, on dira que vous n'êtes pas apte au changement, ou pire, ringard, mais ne vous laissez pas influencer, essayer de parler entre vous, de vous soutenir contre les "planneurs". Non pas en baissant les bras, mais en faisant du bon travail selon votre conscience professionnelle, même si c'est à l'encontre des procédures. Cela demande beaucoup d'investissement, car il faut être irréprochable du point de vue du travail. Et continuez à maintenir des bibliothèques publiques et universitaires attrayantes pour ceux qui ont envie d'aller vers la lecture ou de visionner des films de qualité, ou d'écouter de la musique, sans qu'elle soit obligatoirement dématérialisée :

« *...finalement, faire son métier devient une forme de désobéissance.* »[36]

Après ce petit plaidoyer, j'en reviens au texte annoncé plus haut. Il complètera par d'autres références, le travail de réflexion sur le management en bibliothèque :

« Je suis bibliothécaire à l'UNIGE et je participe à la grève de cet automne (*novembre 2015*). Ce n'est pas de gaîté de cœur, car j'ai toujours pris la grève très au sérieux, par respect pour tous les travailleurs qui se sont battus au cours de ces

[35] Une vie de facteur / Jean-Jacques Kissling. - Héros-Limite, 2016

[36] Le management désincarné / Marie-Anne Dujarier. - La Découverte, 2015.- p. 43

derniers siècles et ont souffert (bien plus que nous) pour améliorer leurs conditions de travail, et dont malheureusement on constate partout une dégradation. Jusqu'à ces dernières années, j'ai toujours estimé, que nous, fonctionnaires, étions bien lotis. Mais, c'est le moment de dire stop.

Car ce que l'on subit maintenant partout, c'est le règne de nouvelles (ou remises au goût du jour) méthodes de management, qui, associées aux nouvelles technologies « *confrontent les travailleurs à des injonctions paradoxales permanentes, jusqu'à perdre le sens de ce qu'ils font, comme : "Il faut faire plus avec moins", "Il n'y a pas de problèmes, il n'y a que des solutions", "Plus on gagne de temps, moins on en a."* » [37]

Sous prétexte, de vouloir faire des économies, on nous impose partout ces méthodes managériales, qui d'une part, ne font pas faire d'économies à l'Etat, et d'autre part, démantèlent complètement les services, détruisent les métiers et déshumanisent le travail.

Dans les bibliothèques de l'UNIGE (qui ne sont pas Une, mais multiples, quoi qu'en dise le rectorat), et particulièrement à Uni Mail, nous subissons depuis 2010 une restructuration, instaurant petit à petit un nouveau taylorisme qui ne dit pas son nom. C'est étrange, qu'en période de disette, on entame des restructurations, qui coûtent des fortunes : audits externes, coachs divers et variés, créations de postes de directeur, cadres supplémentaires, cours "d'aide au changement (sic) !" donnés par des cabinets externes. « *C'est la période des grandes messes ! Nombre d'heures impressionnant en réunions, assemblées, brain storming, etc.* » [38] Car attention, toutes ces restructurations sont faites en concertation avec le personnel !

« *L'innovation consiste à demander aux salariés de faire l'usage d'eux-mêmes le plus rentable du point de vue de leur employeur. [...] Les salariés ont à mobiliser leur pensée contre eux-mêmes, en utilisant les outils organisationnels imposés par leur hiérarchie et qui véhiculent les seuls valeurs et objectifs de leurs employeurs, indépendamment de leur propre ethos professionnel.* » [39]

D'autre part, on exige aussi de chacun, qu'il soit "souple" et multi-tâches", le cahier des charges (quand il existe) est tellement vague, que l'on peut effectivement, tout demander ou presque à l'employé. Comme il est difficile de tout connaître, si l'on n'est pas affecté à un service particulier, on crée des procédures pour tout. Logique de la direction : il suffit de suivre les procédures, « *plus besoin de penser, car le travail revient à se conformer strictement à ce qui est dicté.* » [40] Dans cette logique, l'expérience n'a plus de valeur non plus.

[37] La capitalisme paradoxant / Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique. - Seuil, 2015.

[38] La comédie humaine du travail / Danièle Linhart. - Eres, 2015. - p. 112

[39] Idem.- p. 126

[40] Idem.- p. 73

Aucune direction actuelle ne renierait ces propos de Henry Ford (1928 !) : « *Nous affectons nos nouveaux employés aux endroits où l'on a le plus besoin d'eux, sans tenir compte forcément de leur formation antérieure.* » [41].

Sous prétexte de faire des économies, on démotive les professionnels, on efface la mémoire entière de certains domaines, parce que l'on ne prend pas la peine de recueillir le savoir des gens qui partent à la retraite, et l'on détruit la qualité des services. Et ce principe se retrouve partout. En bibliothèque, ce n'est pas trop dommageable (pour l'intégrité physique de la personne en tous cas ! Quoique ...), mais à l'hôpital ?, dans les services sociaux ?, dans l'enseignement ?, dans la police ?, et j'en passe....

Si ces méthodes de management continuent d'être appliquées, les services que l'Etat est censé rendre deviendront totalement inefficaces, et c'est toute la population qui en pâtira.

Alors au-delà des 42 heures et des pertes de salaire, c'est avant tout pour le maintien des services de qualité, dans une logique de respect des métiers, que je ferai la grève. » (Dominique Marin/22.11.2015)

Livres cités :

Dujarier, Marie-Anne. - *Le management désincarné : enquête sur les nouveaux cadres du travail.* - La Découverte, 2015

Stark, Virgile. - *Le crépuscule des bibliothèques.* - Les Belles Lettres, 2015

Kissling, Jean-Jacques. - *Une vie de facteur.* - Héros-Limite, 2016

Gaulejac, Vincent de, Hanique, Fabienne. - *Le capitalisme paradoxant : un système qui rend fou.* - Seuil, 2015

Linhart, Danièle. - *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale.* - Eres, 2015

A lire :

L'article d'une sociologue de l'UNIGE qui parle des bibliothèques municipales et de la façon dont on traite un rapport qui ne va pas dans le sens voulu par la hiérarchie... Miriam Odoni, « « Ah c'est vous qui êtes là pour dire que le CD va mourir ? » : la souffrance des bibliothécaires au cœur du régime numérique », *SociologieS* [En ligne], La recherche en actes, Penser les ratés de terrain, mis en ligne le 23 mai 2017, consulté le 03 juin 2017. URL : <http://sociologies.revues.org/6104>

[41] Idem.- p. 83

Bibliothèque Braille Romande et livre parlé (BBR) : des professionnels, des bénévoles et des partenariats au service des personnes empêchées de lire



BBR
**Association pour le
Bien des Aveugles
et malvoyants
Genève**

Cédric Rérat
Responsable BBR

Présentation

Depuis 1902, la Bibliothèque Braille Romande et livre parlé (BBR), un service de l'Association pour le Bien des Aveugles et malvoyants (ABA), a pour mission de permettre aux personnes aveugles, malvoyantes ou empêchées de lire de tous âges d'accéder à l'information écrite. Elle adapte tout type de document en français sous forme textuelle ou audio. Par ses services et ses conseils personnalisés aux usagers, elle facilite l'accès à sa collection et à celles d'autres bibliothèques nationales et internationales.

La BBR est aussi un centre de compétences pour tout interlocuteur/organisation qui souhaite rendre ses publications accessibles aux personnes empêchées de lire.

L'Association pour le Bien des Aveugles et malvoyants (ABA) [42]

L'ABA est une association genevoise privée à but non lucratif, créée en 1901. Elle a pour vocation d'améliorer la qualité de vie, l'intégration et l'autonomie des personnes en situation de handicap visuel résidant à Genève. L'association conseille les personnes concernées, leurs proches et mène une action de sensibilisation auprès du grand public. Elle est aussi active à travers le réseau médico-social et politique genevois et veille à promouvoir les intérêts des personnes aveugles et malvoyantes.

L'ABA propose des prestations par l'intermédiaire de ses 4 services : la Bibliothèque Braille Romande et livre parlé (BBR), le Centre de Compétences en Accessibilité (CCA), le Centre d'Information et de Réadaptation (CIR), ainsi que le Foyer du Vallon, EMS pour personnes âgées aveugles ou malvoyantes, qui a une identité juridique distincte. Les services de l'ABA s'appuient sur les compétences de 127 professionnels de divers domaines et sur l'engagement de plus d'une centaine de bénévoles.

[42] www.abage.ch

Les locaux de l'ABA sont répartis sur deux sites : place du Bourg-de-Four pour le siège de l'association et la bibliothèque et la route du Vallon à Chêne-Bougeries pour le CIR, le CCA et le Foyer du Vallon.

Les activités de l'ABA sont financées par les subventions de l'Office Fédéral des Assurances Sociales (OFAS) à raison de 44%. Le reste des apports nécessaires est constitué de dons, donations, legs et successions. Seul le Foyer du Vallon, en tant qu'établissement médico-social, reçoit une subvention de l'État de Genève.

La BBR en détails

Installée au Bourg-de-Four 34 depuis les années 50, la BBR est en constante évolution. De la production audio analogique (bandes magnétiques puis cassettes dans les années 60) à la production numérique (CD et téléchargement) et de la transcription au poinçon à la transcription braille informatique ainsi que la production textuelle numérique, les avancées technologiques font parties intégrantes de la bibliothèque. Des contenus accessibles sur plusieurs supports sont ainsi proposés aux quelques 700 abonnés de la BBR, provenant de Suisse et de l'étranger.

Les utilisateurs "empêchés de lire" sont constitués en grande majorité de personnes malvoyantes ou aveugles mais aussi de personnes atteintes par d'autres handicaps rendant impossible la lecture de textes et d'ouvrages imprimés. L'inscription à la bibliothèque nécessite impérativement un certificat médical justifiant d'une incapacité de lire. Les services proposés aux abonnés sont gratuits.

En raison de l'âge, du handicap et pour certains de l'éloignement, peu d'abonnés se déplacent dans nos locaux pour emprunter et retourner des ouvrages. La majorité des prêts se font ainsi par envois postaux. Une des particularités de la bibliothèque consiste à personnaliser les prestations. Que cela soit sur le nombre de prêts souhaités, sur les genres littéraires demandés, sur les délais des emprunts, nous nous adaptons aux souhaits des abonnés afin de les satisfaire au mieux. Certains abonnés laissent le libre choix des titres aux bibliothécaires alors que d'autres ont des exigences très précises quant à leurs souhaits de lecture. Le contact s'effectue le plus souvent à distance, par téléphone ou par courriel hormis quelques habitués qui se déplacent périodiquement dans les locaux du Bourg-de-Four.

Quelle collection ?

La collection de la BBR est constituée, en audio et en braille, de plusieurs milliers d'ouvrages uniquement en français de tout type de littérature : divers genres de fiction, mais aussi documentaires, biographies, récits de voyages, essais, témoignages, etc. La collection se veut éclectique et tout public ; peu de livres académiques ou très scientifiques y prennent place.

Une grande partie de la collection est constituée des adaptations de la BBR, grâce aux professionnels des 2 secteurs de production soutenus par de nombreux bénévoles qui viennent "donner leur voix" chaque semaine dans les studios de la bibliothèque et/ou à domicile ou qui relisent des ouvrages après scannage dans l'optique de leur transcription en braille.

Rendre accessible un livre, en audio et/ou en braille, est très chronophage et requiert le travail de tous les professionnels de l'équipe (bibliothécaires, techniciens, transcriptrices, validateurs de la qualité). Nous faisons le maximum pour proposer les ouvrages adaptés dans les meilleurs délais, et plus particulièrement lorsqu'il s'agit d'une adaptation spécifique demandée par un abonné.

Cependant, notre production propre ne suffit pas à alimenter la collection et d'autres sources sont nécessaires. Plusieurs conventions d'échanges de titres existent entre la BBR et d'autres organisations francophones permettant d'accroître de manière significative l'offre de titres aux abonnés. Pour la Romandie, la Bibliothèque Sonore Romande (BSR) [43] de Lausanne et l'Étoile Sonore [44] de Collombey font partie de nos partenaires privilégiés, avec lesquels nous collaborons le plus étroitement possible. Nous profitons également de l'offre des livres audio provenant du commerce pour compléter notre collection, en les adaptant au standard DAISY [45] (tous les livres de notre collection audio sont adaptés dans ce standard). DAISY est l'acronyme de "Digital Accessible Information System", soit système d'information numérique accessible. Ce standard permet d'organiser et de structurer l'information audio, afin que la lecture puisse se faire de la même manière que pour un livre imprimé. Ce standard offre des possibilités considérables aux publics empêchés de lire des supports imprimés. Le consortium DAISY à l'origine de cette norme vise un monde où les publics empêchés de lire auront un égal accès à la connaissance et à l'information.

Pour le braille, nous avons un système similaire de partenariats avec d'autres institutions et nous pouvons également bénéficier de titres vendus dans d'autres centres de transcriptions.

Outre les ouvrages sur supports physiques (CD DAISY MP3 pour l'audio et livres papier pour le braille), notre production est disponible en téléchargement via le portail de la Bibliothèque Numérique Francophone Accessible (BNFA) [46]. Cette plateforme est issue du partenariat de la BBR et de 2 autres institutions francophones. En plus de notre collection, les abonnés peuvent ainsi bénéficier des collections en français de 2 autres organismes.

La structure organisationnelle

L'ABA est constituée d'un Comité composé de personnes bénévoles qui détermine avec le Directeur des orientations stratégiques de l'association et de ses services.

Le responsable de la bibliothèque supervise l'organisation générale du service et de sa gestion courante. Il assume la mise en application des décisions du Comité et du Directeur. Le responsable de la BBR reçoit des objectifs et des directives de la part

[43] <https://www.bibliothequesonore.ch/>

[44] <http://www.etoilesonore.ch/>

[45] <http://www.daisy.org/>

[46] <https://www.bnfa.ch/>

du Directeur et est responsable de toutes les personnes (salariées et bénévoles) travaillant pour la bibliothèque.

La bibliothèque est composée actuellement de 15 salariés, représentant un peu moins de 11 etp et d'environ 100 bénévoles.

La BBR est structurée autour de 3 secteurs, avec pour chacun d'eux, un responsable de secteur à sa tête :

- secteur de production audio
- secteur de production braille et de textes accessibles
- les services aux usagers

Chaque responsable de secteur supervise son équipe dans les activités courantes, tout en suivant les directives du responsable de la bibliothèque.

Au sein des services de l'ABA, les collaborations transversales sont encouragées afin d'associer les compétences spécifiques de chacun et d'optimiser les projets.

La communication

Communiquer efficacement à tous les échelons est la clé de voute de notre management. Nous avons un système de communication ascendante et descendante qui permet une transmission des informations à tous les degrés hiérarchiques de la bibliothèque. Ce type de communication est essentiel à la BBR en raison de la diversité des métiers présents. Cette pluralité de profils nécessite par conséquent des dialogues permanents.

En tant que responsable de la bibliothèque, je participe régulièrement à des réunions de direction, en présence des 3 autres responsables de services et du Directeur de l'association. Ces rencontres permettent d'échanger sur des sujets généraux propres à chaque service, de se tenir informé des projets en cours ou des événements futurs et de déterminer des collaborations.

Au niveau de la bibliothèque, des séances hebdomadaires (incluant les 3 responsables de secteur et moi-même) sont organisées afin de s'informer mutuellement des affaires courantes. Des décisions sont prises en commun pour la bonne marche des secteurs et pour les projets en cours ou futurs. Je profite également de ces réunions pour synthétiser les sujets majeurs abordés en séances de direction. Des PV résumant les contenus de ces réunions hebdomadaires sont envoyés périodiquement à tous les collaborateurs de la bibliothèque.

Les responsables de secteur organisent directement avec leurs équipes des séances, à périodicité variable et selon les besoins, pour traiter des sujets de leur domaine spécifique.

Cette manière de faire a le double avantage de permettre une circulation fluide de l'information et de limiter le nombre de séances. La majorité des professionnels de la bibliothèque étant constituée de temps partiels, le fait de limiter "la réunionite" permet une maximisation du temps consacré aux activités purement productives, comme le travail technique sur les adaptations des ouvrages, le suivi des bénévoles ou les tâches bibliothéconomiques.

La gestion par objectifs et les entretiens périodiques

Depuis quelques années, l'ABA et ses services fonctionnent avec un système de management par objectifs : lors d'un entretien, chaque employé détermine des objectifs individuels avec son supérieur hiérarchique direct sur une période définie.

Le but de ces entretiens est de partager un moment afin de dresser le bilan d'une année écoulée. Pour que ceux-ci soient constructifs et utiles, il est nécessaire qu'un lien de confiance existe, afin de les rendre le plus transparent et le plus sincère possible. Tous les sujets peuvent y être abordés : la communication interne et externe, les relations entre collègues, les projets futurs, les satisfactions et les insatisfactions, les facteurs de stress, etc. Mon rôle de responsable et celui des responsables de secteurs est également de maintenir une bonne dynamique et une bonne cohésion dans les équipes : ces entretiens sont donc un bon indicateur mais servent aussi de complément aux relations que nous avons au quotidien.

Ce système de management a pour avantage de faire participer directement chaque employé au développement de son travail personnel et cette implication directe aux évolutions futures de la bibliothèque stimule la motivation individuelle tout en favorisant une vision commune de la BBR. Dans la pratique, il n'est cependant pas toujours aisé de concilier les objectifs personnels avec les activités courantes dont la charge fluctue selon les périodes. Les objectifs peuvent être parfois perçus comme une charge supplémentaire. Il est ainsi prépondérant de transmettre le message d'une vision commune et de toujours mettre au centre de nos objectifs la raison pour laquelle nous essayons constamment d'améliorer nos services : les utilisateurs. D'où l'intérêt d'avoir une communication claire et perceptible par l'ensemble de l'équipe.

Concernant la BBR et son futur, une réflexion stratégique a été menée au deuxième semestre de 2016 et a abouti au premier trimestre de 2017 à la définition d'axes stratégiques et d'un plan d'actions sur les 3 prochaines années. Cette feuille de route va ainsi déterminer des objectifs généraux pour la bibliothèque et d'autres plus spécifiques pour ses secteurs.

La gestion des bénévoles

Les services que la BBR offre à ses abonnés ne pourraient exister sans l'apport et l'implication de nombreux bénévoles. Les 2 types d'activité de bénévolat proposés sont assez exigeants. L'enregistrement des ouvrages nécessitent 1 à 2 heures de présence hebdomadaire dans les studios de la BBR et la relecture de textes (qui seront ensuite transcrits en braille par logiciel informatique) nécessite un travail non négligeable à domicile. Une régularité est donc demandée à tous les bénévoles. Tous les candidats au bénévolat doivent réussir des tests préalables avant de rejoindre nos équipes.

Des procédures que nous avons mises en place permettent d'évaluer trimestriellement l'activité de nos bénévoles. Il arrive que nous cessions la collaboration en cas d'annulations répétées de rendez-vous, de non-respect des consignes, etc.

En contrepartie, les professionnels de la BBR sont à leur disposition, pour conseils, explications techniques ou autres. Des séminaires de perfectionnement leur sont proposés 2 fois par année, au printemps et à l'automne, sur des thématiques que les professionnels ont définies. Une "journée des bénévoles" est organisée également chaque année, dans le but d'une rencontre entre bénévoles et professionnels de la bibliothèque, afin de partager un moment convivial autour d'une activité culturelle ou d'un repas.

Dans tous les cas, lorsqu'un bénévole s'engage à nous donner de son temps, nous lui rappelons que son implication régulière profite à nos utilisateurs et que ceux-ci constituent toujours le principal but de notre travail.

Quelques mots pour conclure

Outre l'apport essentiel des bénévoles, la spécificité de la BBR réside dans la diversité des profils de ses professionnels, constitués d'une minorité de bibliothécaires, cependant tous au service d'une même mission : rendre la lecture accessible. Chaque professionnel, du choix des nouvelles acquisitions à la mise en circulation, participe aux diverses étapes du chemin du livre.

Dans le futur, nos défis consisteront à améliorer notre visibilité en dehors des milieux typhophiliques et à intégrer au mieux les avancées technologiques tout en adaptant et en renforçant nos conseils directs aux usagers.

Bibliothèque Braille Romande et livre parlé (BBR), Bourg-de-Four 34, 1204 Genève
022/317.79.00, bbr@abage.ch

d'un service d'archives vers un service de ressources informationnelles et scientifiques

Gérard Bagnoud - gerard.bagnoud@unil.ch

Directeur - UNIRIS

Carmen Jambé - carmen.jambe@unil.ch

Research data manager officer - UNIRIS

Lorsqu'il s'agit de gérer des flux d'informations, de tenir compte de la complexité des obligations légales et réglementaires, ou encore de répondre aux défis lancés par la profusion d'informations ou « infobésité », l'angle patrimonial classique d'un service d'archives n'est pas suffisant et ne saurait être une fin en soi.

Le service des ressources informationnelles et archives (UNIRIS) de l'Université de Lausanne (UNIL) est le fruit de ces constations et du nouveau contexte informationnel à l'heure du *Big Data*. Issu de la volonté de la Direction de réunir deux entités autrefois séparées - le service d'archives de l'Université (SAUL) et le pôle Documentation & Information Managériale (DIM) - UNIRIS met au centre de sa mission la gouvernance de l'information (ou gouvernance informationnelle).

Au sein d'une institution universitaire, cette approche ne peut se réduire aux seules informations administratives. C'est pourquoi UNIRIS a lancé en 2015 un projet de gestion des données de recherche avec pour ambition que cette gestion des données *de* recherche devienne une gestion des données *pour* la recherche.

De l'archiviste au SAUL

Le premier poste d'archiviste au sein de l'Université de Lausanne date de 1991. Au moment de sa création, il répond uniquement aux besoins de gestion des archives papier du Rectorat.

En 2004, la Direction décide de la création du SAUL. Celui-ci voit son périmètre d'action s'étendre aux archives de toute l'institution et à l'ensemble des supports d'information (papier, numérique, photographique, audiovisuel). Sa mission s'étend alors de l'archivage à la mise en valeur du patrimoine informationnel de l'institution. Le SAUL offre également des prestations professionnelles en numérisation, principalement orientées vers des besoins d'entités externes à l'UNIL.

En 2013, une convention signée avec les Archives cantonales vaudoises (ACV) donne au SAUL des prérogatives étendues en matière d'archivage en conférant à l'UNIL les tâches de gestion de ses archives historiques [47] et en lui octroyant une large autonomie, notamment en matière d'archivage électronique.

[47] Les Archives cantonales vaudoises conservent les documents de l'UNIL d'avant 1945.

De la GED au pôle DIM

La mise en place d'un système de gestion électronique des documents (GED) pour la Direction débute, quant à elle, en 2001. Le pôle DIM est créé en 2007 pour tenter de répondre aux besoins informationnels et documentaires de la Direction de l'UNIL et de ses collaborateurs. Le SAUL fait l'objet d'une première restructuration : deux documentalistes sont engagées afin de renforcer le secteur GED et créer un secteur documentation (veille stratégique). Pour des raisons internes, la DIM est alors sortie du SAUL.

Le nouveau service UNIRIS

Dès 2012, les besoins en gouvernance informationnelle plaident pour une vision élargie des problématiques documentaires. Cette vision aboutit en 2014 à la réunion des deux entités existantes jusqu'alors pour constituer l'actuel service UNIRIS. Un nouveau responsable est alors recruté, un pôle central de *records management* est développé, des prestations liées à la gestion de l'information sont renforcées.

Depuis 2014, le service UNIRIS est chargé de la veille documentaire, de la gestion, de la conservation et de la mise en valeur des informations et documents d'archives - intermédiaires et historiques - sur support numérique ou papier.

Au-delà des prestations opérationnelles offertes au personnel de l'UNIL, sa mission d'accès à l'information fait d'UNIRIS un acteur stratégique de soutien à la gouvernance de l'institution.

La gouvernance informationnelle

Au sein de l'UNIL, l'information est considérée comme un bien commun, c'est-à-dire comme une ressource stratégique devant faire partie de la culture de l'institution. Mais elle ne peut être qu'une richesse à partir du moment où elle est correctement gérée, exploitable et transformée en connaissance.

La gouvernance informationnelle est donc appréhendée sous l'angle d'une gestion responsable à long terme des données et documents numériques et papiers durant leur cycle de vie. UNIRIS développe pour l'institution les bonnes pratiques documentaires et informationnelles, qui s'appuient sur la théorie du *management* transversal de l'information (ou « maîtrise » de l'information) ainsi que sur les principes du *Records management*. Ces principes couvrent les domaines technique, organisationnel et humain de la production, de l'exploitation, du partage, de la sécurisation, de la capitalisation et de la préservation de l'information.

La gouvernance informationnelle permet ainsi aux différents acteurs au sein de l'Université de disposer, en toute confiance, des informations utiles à leur activité au bon moment et sous une forme exploitable. A l'ère numérique, il s'agit d'optimiser la qualité et le développement de l'innovation, de contribuer à la durabilité, de rechercher des gisements de productivité et d'économie tout en maîtrisant les risques inhérents à l'exercice de l'activité et de mettre en œuvre des solutions pour capitaliser les connaissances.

Les domaines d'action d'UNIRIS

La gouvernance informationnelle est une démarche globale et complexe qui couvre plusieurs domaines d'activités dans le cycle de vie de l'information. Pour répondre à ses enjeux, UNIRIS agit donc dans les domaines d'actions suivants :

- Le **records management**, pour répondre aux problématiques d'exploitation et d'utilisation des informations et documents courants ;
- La gestion des **archives historiques**, pour garantir la conservation de la mémoire et son partage ;
- La **gestion électronique des documents d'activité**, pour permettre la circulation et la gestion des informations stratégiques ;
- La **veille documentaire**, pour permettre à la gouvernance de l'UNIL de suivre l'actualité sur la politique des hautes écoles, anticiper et communiquer ;
- La conservation et la **préservation via des systèmes d'informations**, pour gérer, entretenir et développer les aspects technologiques.

Dès 2018 un nouveau **secteur en charge des données de recherche (DR)** viendra officiellement compléter ces secteurs d'activité. Il s'insère de façon complémentaire dans la mission et les activités d'UNIRIS qui dispose de la compétence métier et des méthodes de gestion de l'information.

Les données du savoir scientifique

Certains auteurs, issus notamment de nos domaines archivistiques ou historiques, ne mentionnent pas explicitement la notion de données de recherche, mais parlent plutôt d'archives des savoirs, soit des données issues du travail savant [48].

Ces archives des savoirs scientifiques, comme par exemple les manuscrits, cahiers de laboratoire ou autres carnets d'un Ferdinand de Saussure [49], d'un Jean Piaget [50], d'un d'Albert Einstein [51] montrent une pensée en devenir, avec ses hésitations, ses doutes, ses avancées. Elles sont le reflet du travail quotidien du chercheur et matérialisent en quelque sorte la pensée scientifique.

L'approche archivistique des savoirs scientifiques et les principes du *records management* ont servi de base de réflexion pour lancer le projet de gestion des données de recherche (GDR) de l'UNIL.

[48] Jean-François Bert, Qu'est-ce qu'une archives de chercheur, OpenEdition Press, Encyclopédie numérique, Marseille, 2014. Disponible en OpenBook à l'adresse <http://books.openedition.org/oep/438>

[49] <https://www.ville-ge.ch/bge/evenements/expositions-virtuelles/saussure/introduction.html>

[50] <http://www.fondationjeanpiaget.ch>

[51] <http://www.alberteinstein.info/>

Dans le cadre de leurs travaux scientifiques, les chercheur·e·s de l'UNIL collectent et produisent un certain nombre de données de recherche hétérogènes [52]. La gestion de ces données - à court, moyen et long terme - soulève de nombreux enjeux scientifiques, éthiques, déontologiques, juridiques, informatiques, économiques ou encore sociétaux. Partie prenante d'une recherche « *intègre et responsable* » [53], transparente, reproductible et de qualité, la gestion des données de recherche, tout au long de leur cycle de vie, implique de multiples parties prenantes au sein de l'Université : les chercheur·e·s et/ou producteur·trice·s de données, les Services centraux, les Facultés et enfin la Direction.

Une recherche ouverte et transdisciplinaire

La recherche d'aujourd'hui est ouverte, participative et transdisciplinaire. La valorisation, la gestion et la diffusion des résultats et des données de recherche renforcent l'impact des chercheur·e·s et de l'institution qui les héberge. Ce retour sur investissement correspond aux attentes de la société civile et des pouvoirs publics qui financent majoritairement les recherches menées au sein de l'UNIL.

A l'heure où les données sont devenues une ressource, à l'instar des matières premières, l'enjeu pour l'UNIL est triple : il s'agit d'**inculquer une culture** et de sensibiliser les chercheur·e·s à la valeur de leurs données et de leur gestion ; de **fournir des infrastructures** sécurisées pour la gestion et la préservation des données scientifiques ; d'**assurer la diffusion** pour stimuler la recherche et l'innovation.

Un projet lancé en 2015

Afin de préparer le développement du projet GDR, UNIRIS a mandaté au début 2015 une étudiante de la Haute école de gestion de Genève - filière Information documentaire - pour réaliser un travail de Bachelor [54] dont la thématique centrale fut la gestion des données de recherche et ses enjeux transdisciplinaires. Identifier quelles données sont générées au sein de nos sept facultés, mieux comprendre les pratiques, les attentes et besoins des chercheur·e·s de l'UNIL via une enquête et fournir des bonnes pratiques ont été les objectifs de cette étude.

L'enquête menée sur les pratiques, attentes et besoins des chercheur·e·s de l'UNIL a été envoyée aux plus de 3'000 chercheur·e·s de l'UNIL. 310 ont répondu à l'entier

[52] Données matérielles, physiques, textuelle, numériques, géospatiales, statistiques, qualitatives, quantitatives, bases de données, interviews, images, photographies, audio, vidéo, codes sources, modèles, 3D, etc.

[53] Comité d'éthique du CNRS, 2014. [Promouvoir une recherche intègre et responsable](#). Voir également CORVOL, Pierre, 2016. [Bilan et propositions de mise en œuvre de la charte nationale d'intégrité scientifique](#).

[54] La gestion des données de recherche à l'Université de Lausanne : enjeux transdisciplinaires ; Jambé Carmen, Schneider René (Dir.) ; Mémoire de bachelor : Haute école de gestion de Genève ; 2015. <https://doc.rero.ch/record/258023>

de l'enquête (plus de 60 questions), permettant ainsi de mettre en lumière certains chiffres marquants :

- 60% des recherches sont financées par l'UNIL, mais 52% des chercheur·e·s répondent que les données leur appartiennent ;
- 94% des chercheur·e·s gèrent eux-mêmes leurs DR et 93% ne reçoivent aucune aide financière dédiée à la GDR ;
- 62% des chercheur·e·s répondent qu'il n'existe pas de directives spécifiques pour la GDR au sein de leur unité/Faculté et 73% souhaitent que l'UNIL développe une politique de GDR ;
- 71% des chercheur·e·s sont rarement/jamais informé·e·s sur la GDR et 54% souhaiteraient davantage d'informations ;
- 90% des chercheur·e·s n'ont jamais suivi de formation spécifique sur la GDR ; Les principaux types de formations plébiscités sont : des ateliers pratiques et workshops (55%) ; de la documentation et des ressources en ligne (46%) ; des cours et séminaires intégrés au cursus doctoral (41%) ; un site web dédié (33%) ; une aide et des conseils personnalisés (31%).

Fort de ce socle théorique et de ces résultats, la Direction a soutenu en juillet 2015 la proposition d'UNIRIS de mise en place d'un projet transversal et transdisciplinaire, visant à sensibiliser les chercheur·e·s et à élaborer des bonnes pratiques de gestion des données (et à terme de proposer une politique de GDR). Elle a validé le financement pour 12 mois d'un poste à 80% de coordinatrice du projet. Ce poste a été prolongé jusqu'en juillet 2017.

Le projet a permis notamment d'organiser deux **journées d'étude** [55] sur la gestion des données de recherche qui a fait se rencontrer et dialoguer chercheur·e·s et expert·e·s de l'UNIL. Un **site web** [56] a été mis en ligne en mai 2016 avec guides, liens utiles et bonnes pratiques en matière de GDR pour répondre aux besoins d'assistance et d'information des chercheur·e·s. UNIRIS a également élaboré de **supports de sensibilisation** (poster/flyer) lors des Doctoriales de l'UNIL pour assister et sensibiliser les doctorant·e·s à cette problématique. Enfin, des **formations** ont été dispensées aux jeunes chercheur·e·s de l'UNIL.

Une vision de l'Open science pour l'UNIL

Ce projet, qui termine sa phase pilote en 2017, aura permis de sensibiliser la communauté UNIL aux enjeux des données de recherche et de leur gestion. Il aura également convaincu la Direction de la nécessité de prendre en compte cette problématique en l'inscrivant dans le plan d'intention de l'Université 2017-2021 [57]. Celui-ci entend développer une politique volontariste en matière d'*Open science* en

[55] <https://uniris.unil.ch/researchdata/evenements/>

[56] <https://uniris.unil.ch/researchdata/>

[57]

https://www.unil.ch/central/files/live/sites/central/files/docs/plan_intentions_unil_17_21.pdf

y incluant l'*Open Access* et l'*Open Research Data* comme instruments de valorisation de la recherche.

Une feuille de route en 5 axes

Un comité de pilotage travaille d'ores et déjà à l'élaboration d'une feuille de route, document élaboré de manière participative qui présentera la vision et les intentions partagées de la communauté en matière de gestion des données de recherche durant la période 2017-2021. Il sera articulé autour de **cinq axes stratégiques** préalablement identifiés :

1. La gouvernance ;
2. L'organisation ;
3. Les infrastructures ;
4. La formation et le conseil ;
5. Le développement d'une nouvelle culture en matière de gestion des données.

Chacun de ces cinq axes sera décliné en objectifs spécifiques, actions concrètes à mener et livrables. Les parties prenantes impliquées (rôles et responsabilités), ressources nécessaires (estimation financière et humaine) et calendrier seront également précisés.

Un savoir vivant

Depuis plus de 20 ans, l'UNIL a pris en compte son information administrative, laissant de côté la valorisation et la gestion de l'information issue du domaine académique (recherche et enseignement). A l'heure de l'évolution du contexte de la recherche et de l'arrivée d'une science 2.0 (*Open Science*), il importe pour l'UNIL gérer ses données de recherche, parce que savoir anticiper ce n'est pas prévoir l'avenir, mais le rendre possible. Ce n'est qu'ainsi que l'UNIL pourra développer un véritable « savoir vivant ».



ENTRE DEUX VAGUES ENTRE DEUX VAGUES DEUX VAGUES



... il y a encore un peu d'écho !

QU'EST-CE QU'IL NE FAUT PAS FAIRE POUR QU'ON PARLE DE NOUS

En décembre dernier, la bibliothèque de Tea Tree Gully en Australie a été la première bibliothèque à lancer une peluche dans l'espace dans le but de sensibiliser les enfants aux sciences et à l'Histoire... Pourquoi pas. On a aussi la fusée Ariane.

En Australie, une bibliothèque se lance (littéralement) dans l'espace (03.05.2017)
<https://www.actualitte.com/article/zone-51/en-australie-une-bibliotheque-se-lance-litteralement-dans-l-espace/82505>



OPEN SPACE

La NASA donne accès librement à plus de 140'000 ressources photo, vidéo et audio sur <https://images.nasa.gov/#/>

La NASA met en ligne une nouvelle bibliothèque avec des milliers de médias libres de droits (02.04.2017)
<https://sciencepost.fr/2017/04/nasa-met-ligne-nouvelle-bibliotheque-de-medias-libres-de-droits/>

DÉPOUSSIÈRE-MOI ÇA

Elle s'appelle Depulvera et peut dépeussier 12 ouvrages par minute. Je l'aime déjà.

Pour nettoyer ses livres de la poussière accumulée, une merveilleuse machine (25.04.2017)



<https://www.actualitte.com/article/monde-edition/pour-nettoyer-ses-livres-de-la-poussiere-accumulee-une-merveilleuse-machine/82353>

APOCALYPSE NOW (OR SOON)

Vous connaissiez peut-être déjà le Svalbard Global Seed Vault qui accueille à près de 1000 kilomètres du pôle Nord les semences des cultures les plus importantes au monde, histoire de toute replanter à zéro en cas d'apocalypse. Juste à côté, on trouve désormais une archive numérique, gérée par l'organisation Piql. Si la réserve mondiale de semences est non-lucrative, ce n'est pas le cas de l'Arctic World Archive : Piql pique des sous aux gouvernement, institutions scientifiques, entreprises ou particuliers pour stocker des données sur... des films photosensibles, garantis 500 ans.



Une bibliothèque de la fin du monde pour sauvegarder la connaissance en cas d'apocalypse (04.04.2017)

http://www.huffingtonpost.fr/2017/04/04/une-bibliotheque-de-la-fin-du-monde-pour-sauvegarder-la-connaiss_a_22025285/

J'INNOVE, TU INNOVES, ...

Quel était donc le thème choisi pour le 62^e Congrès de l'ABF (Association des bibliothécaires de France) qui s'est déroulé en juin dernier à Clermont-Ferrand ? Je vous le donne en mille : « L'innovation : une nécessité pour les bibliothèques ? ». Cela passe (trop) souvent par des initiatives qui visent à favoriser « l'émergence de nouveaux usages du numérique », avec les désormais célèbres fab labs. (lire (ou pas) « Les bibliothèques, laboratoires de réinvention », dans *Archimag* n° 303)

Je préfère le coup de gueule/conscience d'un collègue parisien, relayé par le blog de la [CGT](#) :

De fait, à la question de savoir comment il verrait l'avenir de sa bibliothèque, un collègue parisien a mis les pieds dans le plat en confiant par écrit son désarroi à ses camarades bibliothécaires : « *Mon premier souhait, totalement utopiste ou bien rétrograde, selon la sensibilité de chacun, serait que notre bibliothèque devienne un espace de déconnexion pour les enfants. Par là, je veux dire tout d'abord que j'aimerais qu'on expédie à la benne tous les postes Internet de la section jeunesse, quitte à installer une cellule psychologique d'urgence pour les dix années à venir* ». Une véritable provocation, non ?

Et notre collègue de continuer : « *la bibliothèque devrait être, aurait dû être, aurait dû rester le lieu de la formation autonome des esprits et de la diffusion de la culture écrite, et en cela être complémentaire de l'institution scolaire. Or nos enfants vont grandir, à l'école comme entre nos murs, dans ce qu'on appelle, peut-être par goût de l'antiphrase, des "lieux de vie"* ».

Une observation qui ne s'arrête malheureusement pas là : « *ce que je vois en effet, c'est cet étrange glissement qui transforme les écoles en bibliothèques et les bibliothèques en ludothèques. Ce que je ressens, c'est cette impression bizarre que tout s'homogénéise, qu'on veut faire la guerre à l'ennui, peut-être même au fond à la difficulté de vivre, qu'on pense la gagner avec des tablettes, des ordinateurs ou des consoles, des images et des codes, des connexions illimitées* ». Alors encore le désenchantement d'un bibliothécaire passéiste, relayé par un syndicat qui ne l'est pas moins, qui ne supporte pas l'avènement de cette société numérique où tout tourne autour d'Internet ?

A voir, car justement cette perspective était partagée par feu Steve Jobs, le fondateur d'Apple mais aussi par de nombreux cadres supérieurs de sociétés de pointe de la Silicon Valley comme Google, Yahoo et Hewlett-Packard ou encore Twitter et eBay : ils envoient leurs enfants dans une école... sans ordinateur (lire [ici](#) et [là](#)). Un peu comme la bibliothèque de demain ? [...]

Un bibliothécaire parisien propose que les espaces jeunesse redeviennent un lieu de déconnexion pour les enfants sur <http://daccgtculture.over-blog.com>
<<http://daccgtculture.over-blog.com/2015/10/la-bibliotheque-un-espace-de-deconnexion-pour-la-jeunesse-oui-nous-dit-steve-job-et-ses-collegues-de-la-silicon-valley.html>> (consulté le 03.06.2017)

SI TU PASSES PAR PARIS...

... d'ici le 13 août 2017, la BnF accueille l'exposition canadienne *La bibliothèque, la nuit*, créée par Alberto Manguel et Robert Lepage, l'occasion de découvrir des bibliothèques du monde entier grâce à la réalité virtuelle.



La bibliothèque du Nautilus de *Vingt mille lieux sous les mers* de Jules Verne

La bibliothèque, la nuit : une exposition entre prouesse technique et voyage onirique (16.05.2017)

<https://www.actualitte.com/article/reportages/la-bibliotheque-la-nuit-une-exposition-entre-prouesse-technique-et-voyage-onirique/82739>

Hors-Texte

est le bulletin de l'Association genevoise des bibliothécaires et professionnels diplômés en information documentaire (AGBD). Il est envoyé gratuitement trois fois l'an à tous les membres de l'AGBD. Les personnes non membres ou les organismes peuvent s'y abonner au prix de Fr. 35.- l'an (ccp 12-20457-3)

Adresse du site internet de l'AGBD : <http://www.agbd.ch>

Le comité de rédaction est composé de Julie Gindre, Lucile Grandjean, Jan Krause et Ariane Perruchoud

Adresse

Rédaction de HORS-TEXTE / A.G.B.D.

Case postale 3494

CH - 1211 Genève 3

e-mail : hors-texte@agbd.ch

Prochain thème :

Open Access



Délai de réception

des articles :

31 octobre 2017

SOMMAIRE

Ce qu'ils ont dit	2
Editorial	3
Billet du président	4
Réponse au billet de Christophe Riondel.....	5
Les défis du management en bibliothèque académique.....	7
La norme, le sourire et la créativité : quelques réflexions sur le management en bibliothèque	14
Le management en bibliothèque, une mission délicate	20
Management des services d'information documentaire : une comparaison Suisse-France	26
Les étudiants du Master en sciences de l'information : les managers de demain ?	31
Managers sous influence	38
Bibliothèque Braille Romande et livre parlé (BBR)	43
D'un service d'archives vers un service de ressources informationnelles et scientifiques.....	49
Entre deux vagues.....	55

