

**CERTIFICAT EN GESTION DE DOCUMENTATION ET DE
BIBLIOTHÈQUE
2008-2009**

**Le métier de bibliothécaire spécialiste
en perspectives**

Andrea Cantinotti
Lausanne

Septembre 2009

TRAVAIL FINAL DE CERTIFICAT

Déposé auprès de

Marc Thiébaud, Conseiller en relations humaines, Colombier,
Responsable scientifique du module " Gestion du changement et de la qualité "

Jeannette Frey, Directrice de la BCU Lausanne,
Personne de référence pour le suivi pédagogique du travail

Résumé

Que sera le métier de bibliothécaire spécialiste à l'avenir ? Voilà résumé très brièvement le sujet de ce travail de mémoire. Avec l'arrivée massive d'Internet dans tous les domaines de l'information, les bibliothécaires sont questionnés dans leur identité profonde, jusqu'à la remise en cause de leur utilité.

Ce mémoire de formation continue a pour but de revisiter la fonction de bibliothécaire spécialiste en essayant d'anticiper les changements dans les bibliothèques universitaires ou de recherche ; il veut comparer les situations professionnelles pour mieux affronter l'avenir.

En partant d'expériences professionnelles à la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne, ainsi qu'à la bibliothèque de l'Institut suisse de droit comparé, en analysant la littérature récente sur ce sujet, ce travail esquisse quelques pistes de réflexions afin de mieux cerner les enjeux de cette fonction au sein du monde de la recherche universitaire.

Remerciements

Je tiens à remercier ici toutes les personnes qui m'ont permis de réaliser ce travail. Mes pensées vont en particulier à Marc Thiébaud, qui m'a accordé sa confiance pour ce projet, ainsi qu'à Jeannette Frey, qui m'a suivi et conseillé durant sa rédaction. J'exprime également ma sincère reconnaissance à mes amis et collègues pour leur soutien, ainsi que pour leurs critiques toujours constructives. Enfin, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon épouse dont la joie de vivre m'assiste quotidiennement.

Table des matières

1. INTRODUCTION	4
2. LA FONCTION DE BIBLIOTHÉCAIRE SPÉCIALISTE À L'ISDC ET À LA BCUD ACTUELLEMENT	5
2.1. ISDC	5
2.2. BCUD	6
2.3. BILAN.....	7
3. LES COMPÉTENCES DES BIBLIOTHÉCAIRES SPÉCIALISTES.....	8
3.1. LES BIBLIOTHÉCAIRES SPÉCIALISTES PLUS EN DÉTAIL	8
3.2. RÉFÉRENTIELS	8
3.2.1. <i>Référentiel américain</i>	9
3.2.2. <i>Référentiel européen</i>	10
3.2.3. <i>Comparaison des référentiels</i>	10
4. ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DANS LES BIBLIOTHÈQUES DE RECHERCHE.....	12
4.1. CONSTATATIONS GÉNÉRALES.....	12
4.2. RÉORIENTATIONS DU MÉTIER.....	12
4.3. QUELQUES OUVRAGES DE RÉFÉRENCES	14
4.3.1. <i>The academic library</i>	14
4.3.2. <i>Autres ouvrages</i>	15
4.3.3. <i>Subject librarians</i>	16
4.4. TENDANCES CONSTATÉES À TRAVERS LA LITTÉRATURE.....	18
5. PROSPECTIONS SUR LES BIBLIOTHÉCAIRES SPÉCIALISTES À LA BCUD ET À L'ISDC.....	20
5.1. RÉFLEXIONS SUR LES MÉTIERS À LA BCUD.....	20
5.1.1. <i>Principaux résultats</i>	20
5.1.2. <i>Analyse des résultats</i>	21
5.2. DES BIBLIOTHÉCAIRES SPÉCIALISTES À L'ISDC ?	23
5.3. SYNTHÈSE : LES BIBLIOTHÉCAIRES SPÉCIALISTES À L'AVENIR	24
6. CONCLUSION	27
BIBLIOGRAPHIE	28
OUVRAGES GÉNÉRAUX	28
OUVRAGES SPÉCIALISÉS.....	28
ARTICLES.....	29
BLOG	29
DEBAT	29
ANNEXES	31
A. FEDERAL LIBRARIAN COMPETENCIES (2008) : RÉCAPITULATIF DES COMPÉTENCES PARTICULIÈRES.....	32
B. EURORÉFÉRENTIEL (2004) : RÉCAPITULATIF DES COMPÉTENCES.....	33

1. Introduction

Depuis les années quatre-vingts, le monde des bibliothèques de recherche a connu, une série de révolutions technologiques impressionnantes. Si les premiers changements furent initiés de l'intérieur par les bibliothécaires, un courant de puissantes transformations extérieures a surgi depuis une grosse décennie, lié à l'émergence d'Internet dans tous les aspects de la recherche scientifique. L'information est devenue planétaire, les sources innombrables : le potentiel de ce nouvel outil semblait logiquement remettre en cause la valeur des bibliothèques en tant qu'instrument principal au service des étudiants et chercheurs.

Ce mémoire part de cet environnement contemporain pour questionner la pertinence de disposer au 21^e siècle de spécialistes du contenu au sein des bibliothèques universitaires. Un moteur de recherche en ligne ne peut-il pas remplacer avantageusement une personne physique ? Qui sera le plus performant des deux ? Ou, si l'on retourne la question : Qu'apporte encore actuellement un savoir humain face au potentiel de machines surpuissantes ? Que veut l'utilisateur, quel est son besoin dans ce contexte particulier ?

On analysera ainsi la fonction de bibliothécaire spécialiste, principalement rattachée au monde des bibliothèques de recherche (universitaires ou non). Cette fonction est exercée par des spécialistes scientifiques dans un domaine donné du savoir qui ont été formés au monde des bibliothèques. Les bibliothécaires spécialistes s'occupent de la gestion des contenus de la bibliothèque. Les termes *bibliothécaire scientifique* ou *bibliothécaire de discipline* sont aussi employés dans la littérature (en anglais, on utilise le terme *subject librarian*, en allemand, *Fachreferent*).

Je travaille actuellement pour la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne (section des langues slaves) ainsi que pour la bibliothèque de l'Institut suisse de droit comparé (gestion des monographies). Ce mémoire partira donc de mes expériences personnelles dans ces deux bibliothèques scientifiques, en analysant les situations qui y sont constatées. Dans un deuxième temps, j'approfondirai l'étude des compétences du bibliothécaire spécialiste, tout en interrogeant les tendances contextuelles récentes ainsi que la littérature critique sur le sujet, afin de définir de grandes orientations pour le futur. Enfin, dans une troisième partie, je proposerai quelques déductions et projections sur la fonction de bibliothécaire spécialiste, afin de placer les schémas de fonctionnement des bibliothèques de recherche suisses en perspectives. Ce mémoire se limite toutefois à des expériences de travail dans des bibliothèques liées aux sciences humaines².

¹ Marc-Aurèle, *Pensées pour moi-même*, 1992, p. 132

² Même si des réflexions semblables se posent sans aucun doute dans les bibliothèques destinées aux sciences exactes.

2. La fonction de bibliothécaire spécialiste à l'ISDC et à la BCUD actuellement

2.1. ISDC

A l'Institut suisse de droit comparé (que j'abrègerai désormais sous l'acronyme d'ISDC), la bibliothèque est chargée de collecter la documentation nécessaire pour que les juristes de l'Institut puissent exercer leur travail de façon optimale, c.-à-d., de façon très sommaire : 1) rendre, en Suisse, des avis de droit pour des sujets juridiques extérieurs à la Suisse, 2) effectuer des recherches en droit comparé. La bibliothèque de l'ISDC joue aussi un rôle de service public pour mettre à disposition des chercheurs suisse et étrangers une documentation pertinente sur le droit de tous les pays, ce qui n'est pas la mission prioritaire des bibliothèques universitaires juridiques suisses.

En l'état, la bibliothèque de l'ISDC est composée de 10 bibliothécaires. Il n'y existe actuellement pas de bibliothécaire spécialiste au sens de *subject librarian*. Auparavant, le chef de la bibliothèque assumait en partie ce rôle, car la tradition voulait que ce fut un juriste qui dirigeât la bibliothèque de l'Institut (avec pour charges, notamment, le contrôle du choix des acquisitions, la classification d'une partie des ouvrages, les relations avec les juristes et les autres bibliothèques juridiques en Suisse et à l'étranger).

Parmi le personnel actuel, un bibliothécaire possède depuis peu un diplôme juridique (formation en droit du sport), il officie également comme responsable informel du service de référence. Certains bibliothécaires ont aussi suivi une initiation au droit. Les autres compétences attribuées généralement aux bibliothécaires spécialistes sont principalement à la charge des juristes spécialistes pour une zone linguistique et géographique donnée (Commonwealth, francophonie, Amérique du Sud, Europe de l'Est, Scandinavie, pays germaniques, monde arabe, Chine, etc.). Chaque juriste y est officiellement responsable de la politique d'acquisition dans sa zone.

En ce qui concerne la classification, cette mission est en premier lieu confiée à une juriste polyglotte (dont le temps de travail est partiellement assumé par la bibliothèque) ; les documents dans les langues qu'elle ne maîtrise pas (arabe, chinois, espagnol, portugais, allemand, suédois, etc.) sont laissés aux juristes spécialistes donnés (voire, en dernier recours, aux bibliothécaires spécialistes d'une langue donnée, sous la supervision d'un juriste).

Le travail de bibliothécaire spécialiste est donc essentiellement réparti entre les différents juristes de l'Institut. Le service de référence est assumé en majeure partie par le bibliothécaire maîtrisant bien les différents domaines du droit, alors que certains domaines linguistiques exotiques sont laissés aux bibliothécaires spécialisés dans telle ou telle langue (arabe, chinois, langues slaves). Les demandes juridiques poussées formulées par des praticiens (avocats, juristes d'entreprises) sont transférées à la juriste attribuée en partie à la bibliothèque.

³ Marc-Aurèle, 1992, p. 60

Il ressort de ce schéma de fonctionnement quelques points cruciaux : 0) Les tâches sont réparties en premier lieu selon la langue des ressources et services en question. 1) Les bibliothécaires ont des responsabilités limitées dans la gestion de la bibliothèque à cause de leur manque de maîtrise du contenu (aucun bibliothécaire spécialiste à proprement parler) ; cela ressort particulièrement dans la volonté manifestée par les bibliothécaires de se former, même superficiellement, au droit. 2) Aucun juriste ne travaille principalement pour la bibliothèque ; la tâche principale de tous les juristes n'est pas dans le fonctionnement de la bibliothèque, ce qui ne leur donne généralement que très peu de temps pour s'occuper des acquisitions et de l'indexation, ainsi que d'autres tâches en rapport avec la bibliothèque (et occasionne des retards dans le travail des bibliothécaires, ainsi qu'une grande difficulté à effectuer des changements importants en terme d'organisation). 3) Les deux mondes ne communiquent que peu au niveau strictement professionnel, chacun travaillant dans son équipe respective. Les changements stratégiques sont donc difficiles à mettre en place, car les bibliothécaires n'en ont pas la responsabilité directe, alors que les juristes n'en ont pas le temps (ex. changement de la politique d'acquisition, désherbage, vision pour la bibliothèque).

2.2. BCUD

A la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne à Dorigny (que j'abrègerai BCUD), la structure de fonctionnement est fondée au contraire sur les bibliothécaires spécialistes (*subject librarians*). Les responsables de sections sont des spécialistes dans leur domaine respectif formés ultérieurement aux exigences des métiers en bibliothèque (principalement au CESID et à l'ENSSIB), autour desquels gravitent des bibliothécaires subordonnées pour la gestion des monographies, les formations de bases, l'accueil, etc. Les bibliothécaires spécialistes gèrent principalement la politique d'acquisition, l'indexation, les formations spécialisées et le service de référence. Ils mènent aussi les négociations nécessaires avec les différentes facultés et sections à l'Université.

Cette structure permet de dialoguer avec la partie scientifique de façon paritaire (ce qui n'est pas vraiment le cas à l'ISDC) : l'Université de Lausanne mandate la BCUD pour effectuer des services documentaires. L'Université transfère pour cela des crédits d'acquisitions à la Bibliothèque, sur la base de projections que la BCUD lui établit au préalable. Une fois achetés, les ouvrages sont la propriété de la BCUD. La BCUD peut ainsi évaluer et adapter rapidement sa politique d'acquisitions et ses formations, modifier selon les besoins l'utilisation du libre-accès. Chaque bibliothécaire spécialiste est chargé de veiller à la satisfaction de l'Université dans son domaine scientifique.

En revanche, cette situation très hiérarchisée engendre une certaine lutte des classes entre les bibliothécaires dits « universitaires » et les autres bibliothécaires qui peinent à obtenir des responsabilités importantes à l'interne. L'arrivée de nouveaux diplômés issus de la Haute école de gestion (HEG) amplifie encore cette impression de conflit larvé, qu'il faudrait pouvoir dissiper en délimitant mieux les rôles et compétences de chacun.

2.3. Bilan

Les situations telles que décrites dans les deux bibliothèques où je travaille m'amène donc à l'analyse plus générale de la situation : la présence de bibliothécaire spécialistes ou *subject librarians* permet une autonomie de fonctionnement très utile pour la bibliothèque de recherche. La maîtrise des contenus semble indispensable pour effectuer des choix stratégiques importants (ex. : mise en place de formations, changements de politique documentaire, réorganisation hiérarchique), ainsi que pour travailler dans un processus d'amélioration de la qualité au quotidien (possibilité de prendre des décisions rapides ou de proposer des actions à l'Université, autonomie dans la mise en œuvre de solutions).

Cependant, à mes yeux, il paraît essentiel que les responsabilités principales ne soient pas distribuées aux seuls *subject librarians*. Certaines responsabilités internes de gestion, de marketing général, d'amélioration de l'accueil, de formation, de gestion de l'espace, peuvent tout à fait se trouver assumées par des bibliothécaires motivés n'ayant pas achevé une formation universitaire, pour autant qu'ils démontrent les facultés nécessaires de conduite d'équipe, de gestion de projet, ou une compétence particulière dans un domaine précis (pédagogie, accueil, informatique, comptabilité, relations humaines, etc.). Ces qualités ne sont pas l'apanage des seuls universitaires (ce qui n'exclut pas non plus la participation de bibliothécaires spécialistes, selon leurs compétences en la matière).

3. Les compétences des bibliothécaires spécialistes

3.1. Les bibliothécaires spécialistes plus en détail

Afin, d'approfondir cette réflexion, il me semble à présent nécessaire de revenir plus en détail sur les compétences et tâches qui doivent être assumées par des spécialistes et sur leur importance respective.

Les bibliothécaires spécialistes sont responsables de tout ce qui a trait de façon principale au contenu des documents. Ce sont des spécialistes dans un domaine particulier du savoir. Les fonctions principales traditionnelles des bibliothécaires spécialistes sont la sélection des documents (achat, tri, désherbage), l'amélioration de la collection selon les missions de la bibliothèque (plans de développement, politique d'acquisition), l'organisation des contenus (classification, indexation), les renseignements spécialisés, le partenariat avec les chercheurs ou les autres bibliothèques d'un même domaine de recherche, l'évaluation des besoins des usagers dans un domaine scientifique.

Actuellement, de nouvelles tâches de formation sont mises en place dans les bibliothèques de recherche (notamment : formation des étudiants avancés, formation des chercheurs et des professeurs, e-learning, aide à la publication, etc.).

La gestion des contenus permet aussi aux bibliothécaires spécialistes d'évaluer la qualité d'un document (valeur marchande, valeur intellectuelle, valeur patrimoniale).

Au niveau des formations (et du service de référence), il paraît important de séparer très clairement celles qui sont destinées aux utilisateurs spécialisées (bases de données particulières, recherches poussées), des informations générales (qui représentent sans aucun doute la majorité des formations et qui sont moins liées au contenu, mais surtout à l'appropriation d'outils informatiques et pédagogiques). En outre, il serait également intéressant de prévoir à la BCUD un accueil destiné à un public spécialiste (chercheurs venant pour une période importante, professeurs étrangers, nouveaux professeurs, etc.). A l'ISDC, cet accueil se fait souvent selon la langue du visiteur (par le juriste et/ou le bibliothécaire)⁵.

3.2. Référentiels

A titre de référence, pour ce travail de délimitation des compétences, il paraît important de consulter des référentiels en la matière. J'ai principalement étudié l'Euroréférentiel I&D (2004), ainsi que le référentiel américain, Federal librarian competencies (octobre 2008).

⁴ Marc-Aurèle, 1992, p. 85

⁵ Les usagers étrangers sont, il est vrai, plus facile à accueillir car ils font souvent des démarches préalables à leur séjour dans la bibliothèque de l'Institut, ce qui nous permet de leur préparer au mieux un accueil personnalisé.

A première vue, les différentes approches ressortent fortement de ces deux documents : l'Euroréférentiel ne prévoit pas vraiment de place pour des bibliothécaires spécialistes (la compétence de spécialiste elle-même étant classée dans la rubrique « autres »), alors que dans l'approche américaine, ces compétences jouissent d'une catégorie particulière (« Connaissances, compétences et aptitudes spécialisées »).

Cependant, de nombreuses autres compétences, partagées par un grand nombre de bibliothécaires, sont aussi indispensables au métier de bibliothécaire spécialiste. Voyons donc plus en détail ces deux documents.

3.2.1. Référentiel américain

Le référentiel américain sépare les compétences en 7 domaines principaux : 1) Connaissances des institutions et de l'organisation, 2) Conduite et soutien en bibliothèque, 3) Référence et recherche, 4) Gestion de la collection, 5) Organisation et structure du contenu, 6) Gestion de la technologie en bibliothèque, 7) Connaissances, compétences et aptitudes spécialisées.

Les compétences 1 et 2 sont liées à la gestion générale de la bibliothèque et à la gestion du personnel, les compétences 3 s'adressent surtout au service de référence et à la formation des usagers, les compétences 4 et 5 forment le cœur du métier traditionnel (gestion de la collection, acquisitions, catalogage, métadonnées), les compétences 6 s'adressent surtout aux bibliothécaires systèmes, alors que les compétences 7 forment le noyau des bibliothécaires spécialistes.

On le voit, les bibliothécaires spécialistes sont loin de monopoliser par défaut toutes les compétences du métier. Il est vrai que certains groupes de compétences 1 à 6 sont au minimum survolés lors des formations professionnelles de tout bibliothécaire, qu'il soit un spécialiste ou un généraliste. A partir de là, chaque compétence se décline en trois niveaux (de base, avancé, expert-formateur). De nombreuses nuances sont donc possibles : un bibliothécaire sans formation spécialisée peut tout à fait acquérir un niveau avancé dans un domaine particulier du savoir. A l'inverse, un bibliothécaire spécialiste peut acquérir des compétences particulières dans la formation des usagers, les relations publiques de la bibliothèque, etc. En plus de ces 7 pôles de compétences, le référentiel américain distingue un ensemble de compétences de bases indispensables à toute personne désirant travailler en bibliothèque (ex. éthique, souplesse, volonté d'apprendre, travail en équipe, technologies de base, orthographe...).

L'avantage de ce référentiel est donc dans une hiérarchie nuancée et large des compétences. Son utilisation serait assez facilement imaginable à la BCUD ou à l'ISDC pour faire des bilans de compétences pertinents à l'interne. Pour illustrer mon propos, j'ai rédigé dans un tableau plus détaillé les différents groupes de compétences (annexe A). J'ai également souligné en couleurs les compétences liées à la fonction de bibliothécaire spécialiste. Dans ce système, les bibliothécaires spécialistes seront bien entendu experts-formateurs dans le groupe de compétence no 7. Ils auront aussi des compétences avancées dans les groupes de compétences no 3, 4 et 5, ainsi que des compétences moindres dans les groupes no 1, 2 et 6.

3.2.2. Référentiel européen

L'Euroréférentiel discerne lui cinq pôles de compétences : 1) Information (cœur du métier), 2) Technologies (TIC), 3) Communication, 4) Management, 5) Autres savoirs (dont la connaissance des contenus et des langues notamment). Chaque compétence se décline en quatre niveaux que l'on pourrait résumer ainsi : culture de base (assistant), autonomie professionnelle (technicien), maîtrise des outils (manager), maîtrise de la méthodologie (expert). En plus de ce tableau de compétences, s'ajoute une liste de 20 aptitudes ou traits de caractère (ex. curiosité d'esprit, empathie, discrétion, rigueur...).

Cet Euroréférentiel est basé sur les schémas organisationnels français. En tant que tel, il semble moins adapté pour la prise en compte du rôle de bibliothécaire spécialiste, tel qu'envisagé dans ce travail. Cependant, en analysant plus profondément ce document, il ressort clairement que s'il fallait définir des compétences pour les bibliothécaires spécialistes à partir de ce référentiel, la plupart de ces compétences seraient au cœur du métier (surtout dans le pôle « Information », et, à un moindre degré, dans les pôles « Technologies » et « Communication »).

Par ailleurs, il existe une certaine ambiguïté pour le niveau 4 (expert), tel qu'il est défini dans le volume deux de l'Euroréférentiel : l'expert doit d'abord posséder les caractéristiques, connaissances et capacités du niveau 3 (manager). Le texte poursuit :

« Il ajoute une connaissance et une expérience particulièrement approfondies d'une spécialité (ou d'un groupe de spécialités complémentaires) du champ de l'information-documentation qui le rendent capable d'évaluer sous tous ses aspects une situation, d'imaginer une solution à un problème nouveau, d'inventer une méthodologie et de remettre en cause des concepts théoriques dans le domaine de compétence considéré. » (Euroréférentiel I&D, 2004, vol. 2, p. 11)

Tel qu'il est défini, l'expert semble à la première lecture allier les connaissances avancées de la profession à une spécialité, ce qui serait la définition du bibliothécaire spécialiste, telle que nous l'avons posée initialement. Toutefois, le document ne parle pas spécifiquement de contenu, mais d'un domaine de l'information-documentation (ex. accueil, métadonnées, etc.). On pourrait alors utiliser ce document par extension pour définir les futurs cadres de la bibliothèque de recherche de demain (bibliothécaires spécialistes et bibliothécaire HEG spécialisés dans un domaine de la gestion en bibliothèque).

Le document termine avec d'autres compétences et valeurs qu'il juge indispensable au niveau d'expert : « la faculté d'analyse et de synthèse, la capacité de communication, le sens pédagogique ». Comme nous le verrons, ces qualités sont elles aussi indispensables à de bons bibliothécaires spécialistes pour le 21^e siècle.

L'annexe B récapitule dans un tableau les principales compétences et aptitudes schématisées par ce référentiel. Les 20 aptitudes décrites dans l'Euroréférentiel semblent effectivement indispensables à de bons bibliothécaires (spécialistes ou non). Il serait judicieux de les intégrer au niveau de la gestion des ressources humaines de toute bibliothèque.

3.2.3. Comparaison des référentiels

Si le référentiel américain détaille plus le cœur traditionnel du métier (contenu/métadonnées/recherche), par sa division, le référentiel français met en valeur la communication, le rôle de médiateur (documentaliste) : en ce sens, il est plus dynamique. Le système américain semble se baser sur une division en services pour détailler ensuite des compétences distinctes : il est très structuré. Le référentiel européen est plus souple, il distingue véritablement des compétences individuelles qui peuvent se retrouver dans n'importe quel service, d'où une approche volontairement abstraite en termes d'organisation du travail.

Indépendamment de ces points de vue, les deux référentiels pourraient tout à fait être pris pour base pour définir la stratégie de la BCUD ou de l'ISDC pour le recrutement du personnel, et, particulièrement, en ce qui concerne les bibliothécaires spécialistes.

4. Analyse de la situation actuelle dans les bibliothèques de recherche

4.1. Constatations générales

En parcourant la littérature critique sur les bibliothèques de recherches, on voit ressortir des tendances de fond. Une des principales est la baisse du nombre de prêts des ouvrages imprimés, que certains assimilent à un déclin du rôle des bibliothèques en tant que tel. Cette baisse, très forte aux Etats-Unis, a incité certains analystes à envisager une nouvelle approche du métier, plus centrée sur l'utilisateur et la formation des usagers (Cf. notamment Woodward, 2009).

Par ailleurs, une autre tendance notée paradoxalement est l'augmentation de la fréquentation de la bibliothèque. La bibliothèque comme lieu d'étude (lectures sur place, silence pour travailler, travail en parallèle – en groupe, stimulation intellectuelle, etc.) et de services (cafétéria, rencontres, assistance à la recherche, accès à des ressources en ligne, Internet, etc.). Les consultations en ligne augmentent aussi très rapidement depuis les années 1990 (articles de périodiques, ouvrages numérisés, bases de données). Ce sont elles qui expliquent en premier lieu la baisse du nombre de prêts pour les ouvrages en papier.

Etonnamment, le ton de la plupart des ouvrages prospectifs est soit très dramatique (s'adapter ou mourir...), soit très enthousiaste (futur radieux dans la société de l'information et la culture literacy indispensable). Il est difficile d'y retrouver un peu d'équilibre entre ces deux postures. Depuis des années et quelle que soit la date de publication des ouvrages, les auteurs décrivent les bibliothèques comme à la croisée des chemins, dans un moment crucial, de révolution, etc. En effet, l'évolution des bibliothèques au 20^e siècle a été une suite de bouleversements technologiques, avec une accélération de ces mutations depuis les années 1970 jusqu'à nos jours. Il est ainsi très intéressant de lire les prédictions faites au début des années 1990 pour les années 2020-2030 (Libraries and the future, 1993) : la technologie y était pensée pour le bibliothécaire avant tout (maître de l'information et du changement) ! Ce qui nous donne un certain recul pour appréhender les dernières analyses publiées. On peut comparer le point de vue de 1993 avec celui d'aujourd'hui (Cf. le site-débat de JISC, Libraries of the Future, 2009).

4.2. Réorientations du métier

Certaines tendances plus discrètes peuvent se révéler très significatives pour le sujet examiné. Ainsi Laurence Tarin note que l'avenir de la profession de bibliothécaire est dans un retour vers ce qu'elle nomme comme le cœur du métier : la construction de liens entre publics et savoir (Bertrand, Regards sur un demi-siècle, 2006). Il s'agit en

⁶ Marc-Aurèle, 1992, p. 100

fait d'un retour sur l'importance des contenus, et de leurs liens avec le public. Cette tendance est très importante pour analyser le rôle du bibliothécaire spécialiste, car sa fonction de base est justement de gérer les contenus, de les évaluer et de les mettre en lien avec d'autres contenus – pour les usagers. Lors du colloque « Demain la bibliothèque » (Documentaliste, 2006, vol. 43, no 5-6, p. 313), Véronique Mesguich soulignait : « Nous sommes aujourd'hui dans l'âge de l'accès et non plus celui de la propriété. Ce qui change fondamentalement le mode de pensée et oblige à ne pas se focaliser sur le support ni sur la technologie, mais à élaborer une réflexion sur les contenus, en partant du client et de ses besoins. » Paradoxalement, l'accès direct au contenu diminue le rôle des bibliothèques dans la gestion des technologies et des supports (qui peuvent être sous-traités), pour se concentrer sur les contenus et les usagers.

Une autre réorientation fortement analysée et promue dans les dernières publications, c'est l'importance croissante de l'enseignement donné par les bibliothécaires. Cet aspect est d'ailleurs peut-être surévalué dans bien des études. Néanmoins, ce souci souligne en fait la véritable tendance qui la sous-tend : la bibliothèque doit se rapprocher de son public, de son institution hôte (université, institut) et de ses usagers (professeurs, chercheurs, étudiants, visiteurs).

Depuis les années septante, une certaine volonté d'exhaustivité avait en quelque sorte donné une autonomie notable à la bibliothèque pour accomplir son travail de création d'un centre de documentation exemplaire. Le travail était à l'accumulation de tous les documents possibles en un seul centre. Avec l'arrivée de la mondialisation et d'Internet, l'exhaustivité est devenue pratiquement irréalisable pour n'importe quelle bibliothèque, aussi riche soit-elle⁷. Dès lors, le lien avec le public cible est redevenu prioritaire : nous ne pouvons offrir l'exhaustivité à nos clients, nous devons donc leur offrir ce qui leur est le plus indispensable et nécessaire sur le long et le court terme ; nous leur offrons donc une mise en valeur de ressources choisies. La connaissance de son public est pour cela primordiale. La bibliothèque ne peut pas prétendre acheter bien, ou offrir des accès utiles, sans connaître ses destinataires finaux. De plus, l'arrivée de ressources disponibles gratuitement sur Internet (Wikipédia, bibliothèques patrimoniales numérisées, lois des pays publiés en ligne, dictionnaires et machines de traductions gratuits, etc.) change le débat : les ouvrages de références sont de plus en plus souvent accessibles sur Internet (qui devient le nouveau centre). La bibliothèque doit donc mettre en valeur toutes les ressources accessibles qui peuvent se révéler pertinentes pour les clients (soit sur place, soit en ligne). Il faut donc analyser son marché, ses usagers, les habitudes de l'université, pour sélectionner les ressources, car celles-ci abondent au-delà de toute mesure.

La volonté de formation est une des démarches pour mieux connaître son public. La seconde volonté exprimée par ces formations, c'est celle de servir de médiateurs face à la complexité. Internet permet une formidable mise à plat des ressources de la civilisation humaine. Mais comment s'y retrouver dans cette jungle d'informations non hiérarchisées, non évaluées, non commentées ? La formation dispensée est censée rendre les usagers plus autonomes et critiques pour analyser les différentes sources d'informations qu'ils rencontrent et utilisent.

⁷ En outre, l'exhaustivité peut aussi se révéler synonyme d'absence de tri ou de choix, ce qui laisse le lecteur face à un trop-plein d'information souvent inutile : le lecteur ne peut pas tout lire, un bon choix de la bibliothèque l'assiste donc dans son travail de recherche.

4.3. Quelques ouvrages de références

4.3.1. The academic library

L'ouvrage britannique *The academic library* (Brophy, 2005) constitue à mon sens un excellent point de départ pour analyser l'environnement nouveau des bibliothèques de recherche ou universitaires. Insérées dans un contexte de modularité, d'interdisciplinarités et de projets, les bibliothèques y sont décrites comme des lieux facilitant l'échange, l'organisation des savoirs, afin de stimuler la recherche scientifique. On y souligne aussi le rôle essentiel de lien que joue le bibliothécaire spécialiste pour adapter continuellement les schémas et servir au mieux la communauté scientifique présente dans les bibliothèques en question. Cette position d'intermédiaire est parfois aussi ressentie comme inconfortable par les bibliothécaires spécialistes (qui ne sont ni purement des bibliothécaires, ni purement des universitaires⁸).

Par ailleurs, cet ouvrage met aussi en avant la nécessité de doter la bibliothèque d'un système d'apprentissage interne, pour que le personnel puisse s'adapter et évoluer en suivant constamment les nouvelles technologies. L'adaptation est donc au cœur du métier, que ce soit au niveau des liens tissés avec l'institution mère, au niveau de la technologie, comme au niveau des habitudes des usagers ; la bibliothèque doit devenir un lieu pour apprendre à apprendre, un facilitateur de découvertes comme le souligne brillamment l'article « Accelerating learning and discovery » de A.Dillon dans un ouvrage américain similaire (*No Brief Candle*, 2008, pp. 51-57). Les tendances récentes de l'enseignement universitaires montrent aussi un intérêt croissant pour les cours de formation continue qu'il serait bon d'intégrer dans la sélection des ressources et moyens acquis par la bibliothèque et qui va bien dans la direction de la philosophie « apprendre à apprendre ».

En outre, *The academic library* souligne aussi que la réduction des budgets entraîne une nécessité accrue pour une sélection correcte des ressources, ce qui révèle encore une fois l'importance de bons spécialistes par sujets. La gestion de la collection (virtuelle ou papier) demeure indispensable, pour une bonne qualité des services aux usagers. Avec des ressources fondées sur l'accès, il devient d'autant plus fondamental de définir au mieux les besoins pérennes, les besoins éphémères, ce qui a été souligné lors des journées de réflexion sur le métier à la BCUD (12-13 mai 2009).

Enfin, au niveau de l'enseignement virtuel (e-learning), cet ouvrage note que de nouvelles problématiques surviendront pour les bibliothèques concernées : guider les usagers vers les bonnes ressources, dessiner les sites avec ergonomie, faciliter la découverte de nouvelles ressources, individualiser les services, faciliter le contact entre les chercheurs, et créer des liens. Toutefois, il faudra rester très vigilant au prix de ces services, à fournir en rapport avec une demande réelle.

La globalisation s'accompagne donc d'une régionalisation, d'un retour sur les points forts de chaque institution, d'alliances entre centres de recherche. Cette tendance

⁸ Dans un moment de spleen, le bibliothécaire spécialiste peut se sentir perçu comme un universitaire moins talentueux qui s'est retrouvé en bibliothèque faute de mieux... et qui n'est accompli dans aucun des deux métiers ! C'est l'inconfort du médiateur.

doit aussi être encouragée au niveau des bibliothèques (ce qui a souvent été le cas de façon anticipée, mais rarement sur un plan stratégique à long terme). En outre, l'utilisateur demande aussi des contacts humains, ce que le virtuel ne donnera jamais complètement : la rencontre et la mise en discussions sont des missions essentielles pour une bibliothèque académique, car elles stimulent la recherche et la créativité, la transmission et la discussion libre des connaissances. Les changements vont donc continuer, surtout dans les bibliothèques de recherche. Les périodiques papiers vont graduellement diminuer, les dépôts institutionnels deviendront plus importants, les lecteurs voudront disposer de plus de services à distance, en ligne, mais des prestations sur places seront quand même inévitables et indispensables pour un service de qualité. Les étudiants auront en effet toujours besoin d'une table de travail.

4.3.2. Autres ouvrages

Developping the new learning environment (Levy, 2005) souligne lui aussi les nouvelles tendances: développer la culture informationnelle ; rendre lisible la collection et les accès ; améliorer toujours plus la sélection des ressources ; éditer et disséminer le savoir créé à l'interne ; diminuer la hiérarchie ; accroître la collaboration avec les autres bibliothèques et partenaires. L'ouvrage met aussi en évidence le rôle éducatif (et critique) de la profession au 21^e siècle, avec un bémol : attention à ne pas imposer trop de cours sur le sujet : cela pourrait engendrer des conflits avec l'Université, chargée normalement de l'enseignement (Ibid, p. 103). Il faut poser des limites et des objectifs clairs. Par ailleurs, l'Université se considère traditionnellement supérieure dans le milieu de l'enseignement, ce qui limitera toujours le rôle des bibliothécaires formateurs à la périphérie de l'enseignement académique. Il faudra donc bien cerner ce rôle de formateur et le besoin réel des usagers.

Sinon, le bibliothécaire spécialiste doit travailler plus étroitement avec son institution (comprendre la pédagogie, participer aux stratégies d'études, e-learning, e-depository, etc.) ; ce qui demande de passer un peu plus de temps hors de la bibliothèque, pour nouer et développer les contacts (Ibid, pp. 209-210).

Dans un ouvrage américain original, J.Woodward (2009) souligne elle aussi le besoin de tout faire pour faciliter la vie des usagers : confort, ergonomie, souci d'accueil – ne pas compliquer ce qui peut être simple, afin de survivre. Elle insiste ainsi sur la nécessité de promouvoir une démarche marketing de type privée dans les bibliothèques universitaires pour parvenir à de bons résultats.

Personnellement, il me semble que la démarche marketing seule ne peut amener une réelle plus-value aux bibliothèques de recherches. Il faut que les ressources offertes demeurent plus intéressantes que celles que l'on pourrait trouver par soi-même à partir d'une recherche Google. La mise en valeur est certes très nécessaire, mais elle est subordonnée à des ressources accessibles, lisibles et de qualité, ainsi qu'à une excellente connaissance des besoins particuliers de son public.

L'enseignement (comme le marketing) ne peut pas devenir la part principale du travail des bibliothécaires spécialistes, car cela les mettrait réellement en concurrence avec l'université et les chercheurs, ce qui n'est pas leur fonction réelle.

Le bibliothécaire ne peut que servir de facilitateur, il ne doit pas chercher à remplacer les chercheurs ou les professeurs, mais les assister dans leur travail de formation d'étudiants et de chercheurs critiques, face au monde très hétéroclite des informations sur Internet. Paradoxalement, la foison des informations disponibles pour tout un chacun sur Internet remet la bibliothèque universitaire dans un rôle plus élitiste : l'information n'est pas connaissance. La bibliothèque de recherche a pour tâche de valoriser des ressources spécifiques, pour servir un public conscient des enjeux qualitatifs de l'information pour son travail.

4.3.3. Subject librarians

Je n'ai trouvé qu'un seul ouvrage récent consacré spécifiquement au sujet des bibliothécaires spécialistes. Il s'agit d'un recueil anglais intitulé *Subject librarians* (éd. Dale, 2006), auquel il faut maintenant consacrer quelques lignes.

Le premier article de M. Feethan y analyse l'évolution de ce métier en bibliothèque universitaire, sa remise en cause dans les années nonante (en raison de l'arrivée d'Internet, de l'indexation automatique, des documents en ligne, etc.). A l'époque, certains experts prédisaient même la fin de ce métier. L'auteur souligne aussi le regain d'intérêt pour cette fonction avec le concept de bibliothèques « formatrices » (donc plus proche de l'Université, des enseignements, des chercheurs et des étudiants, éventuellement intégrée dans des cursus), comme nous l'avons déjà vu.

La question fondamentale y est : A-t-on encore besoin de spécialistes du sujet pour accéder aux informations et au contenu ? (ou alors : Google va-t-il remplacer les intermédiaires humains ?) Ces questions touchent particulièrement le statut de bibliothécaire spécialiste. Pourtant, M. Feethan constate au contraire que l'emploi banalisé des moteurs de recherche nécessite une « reintermediation » (Dale, 2006, p. 8) : une démystification, une analyse qualitative des résultats. En ce sens, le rôle du bibliothécaire spécialiste est pertinent à l'université. Il faut prendre en compte Internet, mais avec un sens critique indispensable pour des études supérieures : faciliter les études, revient alors à apprendre à évaluer correctement les informations que l'on a obtenues, à leur donner une profondeur. Le schéma « lecteur – bibliothécaire – information » est remplacé à ses yeux par le schéma « lecteur – information – bibliothécaire ». Le bibliothécaire est désormais là pour évaluer plus que pour donner directement un accès. Il n'a plus la clé de l'accès, mais il conserve une clé de lecture qualitative des informations : l'évaluation de leur valeur, la prise en compte du contexte, l'organisation des informations.

Pour que ce schéma fonctionne, il faut que les bibliothécaires spécialistes travaillent en réseau et puissent être réactifs auprès du public. Il faut aussi que les contacts avec l'institution hôte soient soutenus, qu'ils permettent d'anticiper les besoins, de devenir actifs dans le processus de recherche et de connaître : le sujet + les projets + la filière d'étude + les nouvelles technologies. Il convient d'assumer la transition avec le passé, d'améliorer le cadre de recherche, de s'adapter (encore et toujours !).

Un article de P. Dale analyse la place du bibliothécaire spécialiste pour la recherche. La volonté d'économiser sur des spécialistes de contenus risque d'affaiblir les liens avec les usagers (étudiants, chercheurs, lecteurs). Si l'on pousse plus loin la réflexion de l'auteur, cet éloignement risque d'entraîner un décalage entre les

besoins et les ressources, de diminuer la capacité d'anticipation et d'adaptation, et, finalement, de limiter l'indépendance et l'attractivité de la bibliothèque.

Par ailleurs, P.Dale insiste sur le rôle capital que va prendre Internet dans l'éducation supérieure. La gestion des collections électroniques, des questions en ligne, des dépôts institutionnels, etc., nécessitera un travail croissant de la bibliothèque, en lien direct avec le centre de recherche. Un travail qui impliquera inévitablement des bibliothécaires spécialistes (mais, j'ajouterais, dans une moindre mesure, des bibliothécaires systèmes et des informaticiens).

Dans un autre article, J.Beard insiste sur l'apport qualitatif des bibliothécaires spécialistes pour une institution de recherche de bon niveau. Les bibliothécaires spécialistes sont un soutien important à des sites de recherche performants, par les liens qu'ils permettent avec les usagers réels, par leurs connaissances des problématiques du contenu, des enjeux (Ibid, p. 45).

K.Shephard souligne lui aussi la contribution des *subject librarians* à une université de qualité (en citant l'exemple du e-learning, pour connaître les nouveaux usages des étudiants, pour donner une nouvelle ergonomie à la bibliothèque virtuelle ou physique, pour accompagner tous les changements de la bibliothèque). Si l'on connaît de l'intérieur les buts de l'institution, on pourra y répondre plus facilement, et les recherches seront facilitées.

Un article de J.Ryland analyse plus spécifiquement le soutien aux étudiants, l'aide à la recherche, l'éducation des usagers. Pour être performant dans ces domaines, l'auteur souligne qu'il faut être constamment à l'écoute du public.

M.Matthews, enfin, part du domaine des études virtuelles pour insister sur le rôle des bibliothécaires spécialistes. Il faut que la bibliothèque soit présente sur Internet pour toucher les étudiants, les assister, directement ou indirectement. Mais cette présence ne sera efficace qu'en ayant assuré une ergonomie et une interactivité de bonne qualité, ainsi qu'en connaissant les objectifs d'études, les enseignants, comme cela a été déjà évoqué plusieurs fois.

Par ailleurs, M.Matthews insiste sur la nécessité de garder un esprit critique en mettant en place des possibilités d'études en ligne. Cette démarche critique fait en effet partie des études supérieures et doit être visible aussi en ligne.

En conclusion, cet ouvrage spécialisé fournit une bonne base pour appréhender certains aspects novateurs de la fonction de bibliothécaire spécialiste. Il souligne constamment l'importance primordiale des liens avec l'institution mère, qui sont devenus encore plus vitaux avec l'arrivée d'Internet (ressources en ligne à gérer, à évaluer, enseignement à distances, aide en ligne). Deux approches sont souvent recommandées : être attentifs aux besoins des usagers, porter un jugement critique envers les nouvelles technologies pour en faire un usage meilleur. Tout cela, toujours, en partenariat avec tous les acteurs, pour augmenter la qualité.

Personnellement, je pense qu'il ne faudrait pas oublier les aspects plus traditionnels du métier (gestion de la collection, sélection des documents, des accès), qui demeurent très importants en termes de temps de travail. Ces aspects sont moins visibles directement vers l'extérieur (et donc moins facile à vendre politiquement), pourtant, ils contribuent également à un service de qualité envers l'Institution hôte et ses usagers.

4.4. Tendances constatées à travers la littérature

Les nouvelles tendances qui ressortent des derniers ouvrages sur le sujet des bibliothèques de recherche et de leurs bibliothécaires spécialistes insistent sur plusieurs aspects.

Les professionnels doivent posséder un profil pédagogique, car cela leur sera utile autant lors de la formation directe des étudiants que lors de la mise en place de solution sur Internet, afin que ces dernières soient ergonomiques et utiles, qu'elles facilitent l'apprentissage. Cet aspect est appelé à se développer, même si les prévisions sont parfois trop optimistes à mon goût.

Ces professionnels doivent être capables d'anticiper les changements, ils doivent répondre de façon créative aux nouveaux enjeux. On attend donc qu'ils soient passionnés par leur domaine et par l'évolution technologique, pour imaginer des solutions nouvelles, saisir les opportunités au bon moment, proposer des changements lorsqu'un système devient obsolète, utiliser au mieux les potentialités techniques pour servir les utilisateurs des l'Institution hôte.

A ce dernier point doit répondre en contrepoids un solide esprit critique, afin que les solutions imaginées soient professionnelles et scientifiquement valables : il ne s'agit pas de se lancer dans des solutions qui éliminent la complexité inhérente à toute recherche supérieure. Les solutions doivent en ce sens stimuler l'esprit critique et la profondeur scientifique.

Enfin, les nouveaux professionnels doivent être capables de créer des liens avec d'autres professionnels, pour que la bibliothèque puisse utiliser les savoirs d'autres bibliothèques, en suivant les collaborations qui se mettent en place au niveau scientifique, et demeurer un lieu de rencontre qui stimule l'interdisciplinarité autant qu'il approfondit les pôles d'excellence de l'institution mère.

Toutes ces compétences démontrent des professionnels à l'écoute : 1) des usagers qui les sollicitent, 2) des avancées technologiques aussi inévitables que bénéfiques, 3) du centre de recherche (et de ses chercheurs) qui est leur raison d'être première et qui le demeurera.

Si l'une de ces trois sensibilités baisse, la bibliothèque se retrouvera diminuée dans l'exercice de ses fonctions : une moindre sensibilité envers l'utilisateur tendra à amener celui-ci vers d'autres ressources et services plus adaptées à ses besoins (en ligne ?). Une moindre sensibilité envers l'évolution technique rendra la bibliothèque rapidement dépassée et obsolète, à part pour ses usagers plus anciens. Une moindre sensibilité au monde académique risquera de lui couper simplement les crédits nécessaires à son travail.

La bibliothèque, qui pouvait sembler se suffire à elle-même par la richesse de ses collections il y a encore peu, se doit donc désormais de veiller plus soigneusement à la satisfaction de ses destinataires finaux, de vérifier que ses services correspondent bien aux attentes. Comme le dit très bien A.Dillon :

« Academic libraries will survive as long as there are universities. However, libraries cannot thrive without aligning their workings directly to the core mission of their host institutions. Augmenting the learning and research processes will require a deeper understanding of the underlying psychology and culture of these creative acts and experiences, coupled with an ability to experiment with and evaluate the effects of new tools. Libraries are not alone in this effort, and partnering with faculty in exploring new practices is necessary for real progress to occur. » (No Brief Candle, 2008, p. 57)

En ce sens, la démarche marketing prend tout son sens (évaluations, mise en place d'outils de travail évolutifs, etc.), cependant elle doit être adaptée à un milieu particulier, qui n'est pas directement celui du monde « privé », mais celui de la recherche⁹.

⁹ Car la mise en place d'un modèle managérial uniquement tourné vers l'efficacité n'est pas adapté tel quel à la formation : comme le constate J.Michel, la documentation est avant tout « une affaire d'hommes et de relations entre eux » (Arbido, 1, 2009, p.23). Le management traditionnel a pour but de créer un profit, de réduire des coûts. Cette démarche peut être utile pour améliorer les ressources, mais poussée à l'extrême dans un service public, elle lui enlève son cœur, qui est bien de rendre des services, et non de dégager des profits.

5. Prospections sur les bibliothécaires spécialistes à la BCUD et à l'ISDC

5.1. Réflexions sur les métiers à la BCUD

Essayons à présent de déterminer quelles seront les situations et fonctions futures des bibliothécaires spécialistes sur les sites étudiés, en commençant par la BCUD.

Les 12 et 13 mai 2009 se sont tenues des journées de réflexion sur l'avenir des métiers pour le site de Dorigny. Le personnel a été invité à réfléchir par groupe, selon les divers services de la bibliothèque (accueil, prêt, service de référence, gestion des monographies, périodiques, etc.). Le but de ces réflexions de groupe était de discerner les besoins en personnel de la bibliothèque pour le moyen terme.

Pour y arriver, chaque groupe fut prié de répondre à 5 questions :

- 1) Quels sont les nouveaux besoins auxquels votre service doit faire face ?
- 2) Quels sont les besoins qui diminuent dans votre service ?
- 3) En tant que responsables de service, avez-vous actuellement et pour les 10 prochaines années les profils adéquats pour répondre aux nouveaux besoins et rendre les prestations attendues ?
- 4) Quelle est l'incidence de l'arrivée de nouveaux profils sur les structures de gestion ?
- 5) Quels sont les besoins prioritaires en formation continue ?

La journée du 12 mai fut consacrée à débattre de ces questions par groupes, puis à rédiger des réponses par services. La journée du 13 fut consacrée à la discussion des résultats par l'ensemble de la BCUD (questions et droits de réponses, opinions)¹¹.

5.1.1. Principaux résultats

A partir des matériaux récoltés et triés par les responsables du projet à la BCUD, j'ai tenté de mettre en lumière les différents aspects du métier qui sont susceptibles d'évoluer à Dorigny.

Les besoins nouveaux qui ressortent de ce travail de groupe sont principalement les besoins de nouvelles compétences informatiques (réserve précieuse, périodiques, monographies, OPAC) et ergonomiques (design on-line principalement, mais aussi gestion d'un espace convivial pour le libre accès), ainsi que de compétences

¹⁰ Marc-Aurèle, 1992, p. 64

¹¹ J'ai personnellement participé au groupe de réflexion sur la gestion des monographies.

pédagogiques (service de référence, accueil, formation des usagers). Cela n'est pas étonnant et confirme le contexte observé dans la littérature sur les bibliothèques scientifiques. Les compétences de bibliothécaires spécialistes demeurent visiblement essentielles à conserver. Les compétences marketing sont également sollicitées (périodiques, service de référence, prêt). On demande aussi de pouvoir offrir des services en anglais aux utilisateurs, ce qui demande une mise à niveau pour tous les professionnels en contacts fréquents avec le public.

Les besoins en diminution sont principalement liés au traitement physique des documents (pour les périodiques et la médiathèque surtout, dans une moindre mesure, pour les monographies), ainsi qu'aux formations informatiques de base qui sont désormais acquises lors des études secondaires ou simplement par l'utilisation banalisée d'ordinateurs personnels.

Les profils actuels sont globalement jugés adéquats par les responsables. Les nouveaux profils cités sont liés à l'informatique (bibliothécaire système ou informaticien), à la maîtrise des outils de marketing (HEG), ainsi qu'à l'ergonomie et à la communication. On signale aussi la nécessité d'avoir un profil gérant les notions principales de droits d'auteur. Au niveau de la formation continue, la demande est orientée vers la spécialisation dans des domaines particuliers ou vers l'apprentissage des nouvelles technologies.

5.1.2. Analyse des résultats

Le besoin de plus de compétences informatique peut visiblement être rempli par un temps plus conséquent dédié à l'autoformation pour tout ce qui est de la connaissance des nouveaux moyens de communication, la connaissance du livre électronique, des blogs, etc. De nombreux médias sont désormais très faciles à utiliser pour tout un chacun.

Pour ce qui concerne la gestion de l'OPAC, cette compétence est normalement sous-traitée par RERO. Il faut dès lors se demander si cette compétence peut vraiment être prise en charge par la BCUD sans engendrer de grands frais inutiles (avec, en mémoire, le projet Swissbib qui de toute manière améliorera sur le long terme la qualité d'utilisation des OPACs pour les utilisateurs universitaires suisses). D'autres projets plus complexes doivent être pris en charge par le service informatique de la BCUD (mise en place de flux RSS généralisés pour avertir les lecteurs de nouveautés, formations en ligne, service de communication de la BCUD – et donc refonte de son site Internet).

Le besoin de plus d'ergonomie devrait être pris en charge à mon sens par les responsables de l'accueil et de la formation, ce sont en effet les personnes gérant ces domaines qui sont le plus en contact avec le public pour améliorer sur le long terme l'ergonomie de la bibliothèque. En ce sens, la mise en place d'une petite équipe chargée d'un point de vue très pratique uniquement de l'accueil et de son amélioration (ergonomie, marketing) semble nécessaire et profitable sur le long terme. Actuellement, ces fonctions sont dispersées entre tous les services (prêt, formation, information, gestion des monographies, etc.).

Les compétences pédagogiques existent déjà, vu le nombre de formations dispensées par la BCUD. Il serait donc souhaitable que les personnes responsables des formations puissent bénéficier de programmes de perfectionnement ciblés (pédagogie sur Internet ; pédagogie en cours, etc.).

Les besoins diminuent visiblement peu. Cependant, de façon générale, les nouveaux outils de gestion informatiques permettent de travailler plus rapidement dans la plupart des services, si bien que les bibliothécaires peuvent assumer un nombre plus grand de tâches en moins de temps qu'auparavant.

Sans doute l'évolution observée dans la gestion des périodiques vers plus d'électronique se généralisera à tous les services, mais plus lentement et avec moins d'amplitude. D'ailleurs, cette évolution appelle trois remarques, si l'on considère le service des périodiques comme significatif de l'évolution générale de la bibliothèque :

1) Le fait que les périodiques soient de moins en moins tributaires de traitements des documents amène une concentration des forces sur le contenu et l'utilisation des périodiques, ainsi que vers des services plus individualisés au lecteur, ce qui indique un glissement vers plus d'implication des bibliothécaires spécialistes dans la gestion générale des périodiques.

2) Les négociations avec les fournisseurs deviennent plus complexes et nécessitent de mettre en commun les ressources allouées à ces services (collaboration avec les autres bibliothèques suisses, gestion économique approfondie).

3) Les ressources accessibles en ligne doivent être plus facilement visibles et identifiables par l'utilisateur, ce qui exige un souci constant d'ergonomie et de mise en valeur des ressources.

Au niveau de l'analyse des profils, il me semble que la BCUD possède tous les profils adéquats pour relever les défis de l'avenir. Les principaux besoins pour plus de marketing peuvent être assumés par de nouveaux diplômés de la HEG motivés. Les besoins en bibliothécaires systèmes ou informaticiens sont déjà assumés et pourront éventuellement se trouver renforcés avec l'arrivée prochaine de diplômés formés à Yverdon (informaticiens spécialisés en bibliothèque). Le seul profil actuellement non représenté à Dornigny me semble être celui lié à l'ergonomie et au design (espace réel et virtuel)¹².

Le recrutement doit généralement favoriser les bibliothécaires à l'aise avec l'enseignement et la communication, car ces compétences sont transférables dans presque tous les domaines de la bibliothèque (sauf traitement des documents).

La disparition du CESID pose toutefois la question du renouvellement des postes de bibliothécaires spécialistes sur le long terme. Comme nous l'avons vu, la maîtrise des contenus est indispensable à la qualité des services offerts aux clients pour de nombreux secteurs. Il faudra donc définir des critères de base pour assurer des profils adéquats : universitaires avec formation ou expérience en bibliothèque, HEG avec spécialisation attestée dans une discipline donnée. En l'état, il semble plus prudent de définir des critères assez larges pour assurer une certaine souplesse au renouvellement du système.

Pour espérer une transition réussie, il est essentiel de mettre en place un système interne d'apprentissage, de transmission des savoirs, afin que les connaissances acquises par les uns puissent bénéficier à l'ensemble des collaborateurs, et, in fine, des utilisateurs finaux (par exemple, les informaticiens peuvent former si nécessaire

¹² La présence de l'ECAL à Lausanne pourrait facilement amener des solutions à ce propos.

des bibliothécaires à l'utilisation de fils RSS, les bibliothécaires spécialistes peuvent former les bibliothécaires diplômés à la classification, etc.). Les formations continues doivent être encouragées, pour stimuler l'adaptation aux changements structurels que devront affronter les bibliothèques de recherche au 21^e siècle.

5.2. Des bibliothécaires spécialistes à l'ISDC ?

La situation de la bibliothèque de l'ISDC sur le long terme peut être qualifiée de similaire à celle de la BCUD : le traitement des documents prendra moins de temps (pour les périodiques surtout, mais peu à peu pour les monographies aussi) : en parallèle, il faudra dégager du temps pour gérer les contenus et améliorer l'ergonomie de la bibliothèque, tant au niveau réel que virtuel. L'accueil et le confort de l'utilisateur doivent être au centre de ce processus qualitatif. Il faudra aussi mettre en place un système pour la conservation des documents sur le long terme. A l'heure actuelle, tout est conservé, ce qui ne semble pas réaliste sur le long terme, la bibliothèque de l'ISDC n'ayant pas de mission patrimoniale. Les bibliothécaires auront donc à définir sans tarder les ressources pérennes et éphémères de l'Institut, avec le concours de spécialistes (juristes).

Au niveau plus spécifique du recrutement de bibliothécaires spécialistes, la question est plus délicate : du fait de la grande diversité linguistique des contenus proposés par la bibliothèque, il sera impossible de trouver un bibliothécaire spécialiste capable à lui seul de gérer tous les contenus. La bibliothèque ne possédant qu'un nombre restreint de bibliothécaires pour assumer toutes les tâches qui lui sont assignées, il ne sera pas possible d'envisager un modèle tel que celui de la BCUD, avec un bibliothécaire spécialiste pour chaque domaine¹³.

A l'heure actuelle, à moins d'engager un bibliothécaire spécialiste, il serait sage de se baser sur un modèle hybride de gestion, avec des bibliothécaires qui se spécialisent peu à peu dans un certains nombres de tâches liées au contenu (classification et commandes déléguées selon la langue ?), sous la supervision des juristes de l'Institut.

Autrefois, un modèle avec des tandems (1 juriste + 1 bibliothécaire) fut proposé pour assurer la gestion de la bibliothèque par zones linguistiques. Ce modèle paraît toutefois très gourmand en temps et peu homogène au niveau de la bibliothèque. Il me semble dès lors plus efficace d'envisager une délimitation claire des tâches, de façon à ce que les juristes puissent être délestées d'un nombre de tâches important (sélections répétitives, de base ; classification pour des ouvrages simples ; désherbage par édition) pour se concentrer sur les tâches qui sont primordiales pour la bibliothèques et que eux seuls peuvent assumer à l'heure actuelle (sélection d'ouvrages spécialisés ; classification et désherbage spécialisés ; définition des plans de développement des collections et de conservation, révision des politiques d'acquisition). Les bibliothécaires seraient alors responsables directs de toutes les autres tâches, ce qui assurerait un meilleur suivi et une gestion plus rapide des

¹³ Sur ce point, la comparaison avec la BCUD est toutefois biaisée par le fait que l'ISDC ne s'occupe par définition que d'un seul domaine du savoir : le droit. Les différences à l'ISDC se résument à la barrière de la langue, même s'il existe des nuances dans la culture juridique de chaque pays.

services, sans devoir toujours mettre en place des séances mixtes, ce qui est extrêmement lourd pour des résultats qui ne sont pas toujours probants.

L'application d'un tel modèle serait toutefois conditionnée par trois critères indispensables :

1) Les bibliothécaires en charge de la classification et des sélections de bases... – de tout ce qui est en lien avec le contenu – doivent recevoir une initiation au droit, pour gérer cela de façon évolutive sur le long terme. Ils ont aussi besoin d'un juriste de référence qui les assiste (responsable actuel des classifications ?), de façon à assurer leur progression¹⁴.

2) Les juristes doivent avoir le temps nécessaire pour se consacrer aux tâches spécifiques restreintes qui leur seraient assignées par la bibliothèque dans un délai raisonnable.

3) Les politiques d'acquisition et désherbage doivent fixer les responsabilités des uns et des autres de façon formelle. Un plan de développement des collections doit être validé par les juristes selon les besoins de chaque zone linguistique donnée.

5.3. Synthèse : les bibliothécaires spécialistes à l'avenir

Comme nous le voyons à travers ces deux exemples de bibliothèques académiques, il est essentiel de définir les tâches des uns et des autres pour qu'une bibliothèque puisse avancer et affronter les défis de l'avenir.

En ce qui concerne les tâches de gestion des contenus (liées au métier de bibliothécaire spécialiste), celles-ci sont appelées à se développer dans un proche avenir. Le traitement des documents prenant moins de temps, les bibliothèques doivent absolument se différencier de Google en offrant une approche du contenu qui soit supérieure qualitativement, car c'est dans cette valeur ajoutée à l'information que la bibliothèque de recherche survivra (signalisation impeccable, communication facilitée, partage des savoirs). Cela présuppose une excellente connaissance des contenus, une ergonomie qui soit prévue pour faciliter le travail des usagers à tous les niveaux, ainsi qu'une relation de confiance et proximité avec l'utilisateur. Les exigences capitales pour la réussite sont les suivantes : 1) développement de l'accueil et de la connaissance des usagers, 2) connaissance des contenus et leur mise en valeur.

La première condition ne peut être remplie qu'à travers une démarche marketing pour appliquer des solutions évolutives, qui prennent en compte les besoins des centres de recherches et les besoins concrets des usagers (à travers l'accueil ainsi que des contacts réguliers avec l'université ou l'institution hôte). La seconde condition présuppose la présence de spécialistes dans l'équipe des bibliothécaires. Les nouveaux diplômés de la Haute école de gestion seront à même de remplir les nouvelles exigences qui découlent d'un meilleur marketing, d'un accueil parfait, à l'écoute des usagers. Les spécialistes par discipline permettront de conserver l'indépendance intellectuelle et fonctionnelle au niveau des contenus (acquisitions, désherbage, service de référence).

¹⁴ L'idéal serait quand même d'envisager à plus long terme la présence d'un bibliothécaire spécialiste dans l'équipe de la bibliothèque.

Comme nous l'avons vu, des solutions hybrides sont possibles pour compenser telle ou telle lacune au sein d'une équipe (spécialisation postérieure ou délimitation des tâches). Si de telles solutions sont envisageables au sein d'une petite équipe mono-disciplinaire telle que celle de l'ISDC, où bibliothécaires et juristes travaillent dans le même bâtiment, elles présentent toutefois de nombreux défauts pour un développement sur le long terme. La bibliothèque y demeure en effet très dépendante de la volonté des chercheurs et ses structures demeurent difficiles à adapter dans le temps (ce qui pose des questions quant aux possibilités de réaction appropriée face aux changements).

Il faut le répéter, la gestion qualitative des contenus présente la plus-value essentielle pour l'avenir des bibliothèques de recherche et leur développement. Comme personne n'est actuellement chargé prioritairement de cette fonction à l'ISDC (pas de bibliothécaire spécialiste), le risque est donc de ne pas voir clairement les enjeux majeurs qui commandent à l'exécution de nos tâches quotidiennes de bibliothécaires. Or, dans un métier tourné vers l'anticipation, voir est un gage de survie.

Dans un tout autre registre, celui du développement durable et d'une société tournée vers l'économie d'énergie et la décroissance, il me semble également pertinent de posséder des bibliothécaires spécialistes (Cf. A.Caraco, *Les bibliothèques à l'heure du développement durable*, 2008 ; ou l'article du blog *La petite passerelle*, *D'un éconéologisme aux bibliothèques vertes*, 2009).

La question que se poseront les bibliothèques dans 40 ans sera peut-être : conserverons-nous cette base de données si onéreuse, à cause du prix de l'énergie ? Sous l'aspect de la boutade, si ce modèle économique se répand, il paraît probable que les bibliothèques auront à affronter comme un problème crucial, la sélection des ressources qu'elles délaisseront (désherbage jusqu'à un exemplaire unique en Suisse, choix d'abonnements plus limités, économies dans la conservation ?). Les bibliothèques devront alors compter de bons spécialistes dans leurs rangs pour éviter de brader par erreur leurs services les plus précieux. Elles devront surtout avoir distingué au préalable les ressources pérennes, par des politiques de préservation et conservation (PAC) à un niveau suisse et plus uniquement local¹⁵.

Par ailleurs, la réflexion sur la conservation des ressources numériques est encore bien plus aiguë. Dans ce domaine, tout reste en chantier pour les bibliothèques suisses, et les risques sont conséquents. Vu les coûts qu'engendre une telle conservation sur le long terme, la sélection appropriée des ressources pérennes sera d'autant plus indispensable, ainsi que des politiques communes¹⁶.

Nous voyons donc à travers ces derniers exemples l'importance prépondérante, presque démesurée dans le temps, que jouera une bonne sélection tout au long de la vie d'une ressource donnée (qu'elle soit papier, ou numérique) : il faut tout d'abord

¹⁵ La BCUD a certes une expérience précieuse en la matière (Cf. article de H.Villard, 2001), mais il faudrait peut-être qu'un système national s'organise (avec une réserve centrale, à l'image de la Belgique ?). Cela permettrait de faire la somme de tous les exemplaires désherbés en Suisse et d'assurer une conservation plus restreinte en nombre, mais assurée sur le plan de la qualité.

Au niveau des publications périodiques, un projet de préservation suisse s'est mis en place. Il s'intitule *Coopération en archivage des périodiques imprimés (CAP)* ; ce projet est organisé par la Conférence des bibliothèques universitaires suisses (CBU).

¹⁶ Dans le cadre de E-lib, des projets en ce sens sont en cours (ex. : E-dépôt, Concept d'archivage électronique permanent).

choisir ce que l'on achète, accepte (dons) ou numérise¹⁷, puis ce que l'on conserve sur le moyen/long terme (et sur quel support). Enfin, il faut également choisir ce que l'on ne conserve pas, et c'est là un choix ardu à réaliser dans le milieu universitaire, où chaque chercheur aimerait tout conserver (car tout peut se révéler un jour pertinent du point de vue scientifique). Ce sera un choix d'autant plus indispensable, qu'il permettra de se concentrer sur ce qu'il faut absolument garder de façon durable. Cette sélection des ressources renferme une part d'arbitraire, mais celle-ci vaut mieux que de tenter de tout conserver et de le faire mal (ce qui engendrera au final une part d'arbitraire encore bien plus grande).

Si l'on quitte les ressources elles-mêmes, il conviendra également de choisir ce que l'on met en valeur dans les services rendus : à travers la classification et l'indexation des ressources (l'évaluation), le choix du dépôt (libre-accès/magasin/magasin éloigné – pour les ressources numériques aussi), les formations (quand ? pour qui ?), l'aide à la recherche, etc. Toutes ces étapes nécessitent une réflexion implicitement tournées vers le contenu spécifique de chaque service que l'on offre à son public : toutes exigent par conséquent la participation de scientifiques aux processus en question, ce qui répond à la question posée par ce travail.

A l'heure des technologies périssables et des magasins qui débordent, le processus de sélection ne peut être qu'au centre des bibliothèques. Les statistiques aideront assurément à ce choix ; toutefois, plus encore, l'intelligence humaine éclairera les statistiques, pour assurer que ce choix se fasse dans une perspective durable, orientée vers les générations futures.

¹⁷ Sur ce point, voir l'excellente analyse des pratiques de sélection pour la numérisation effectuée en Belgique (Ooghe et Moreels, 2009). La connaissance des contenus y joue un rôle pivot, même si ce n'est pas la seule (coûts, formats, droits d'auteur, etc.).

6. Conclusion

Heureusement, les bibliothèques de recherche sont encore appelées à se développer, en appuyant le développement de leurs institutions hôtes. Il paraît irréaliste de sous-traiter complètement les services de documentation d'un centre de recherche universitaire de qualité. Ces services font partie d'une filière d'étude qui vise l'excellence.

Les missions de l'institution hôte doivent donc être au cœur de la réflexion des bibliothèques qui proposent leurs services pour les seconder. A ce niveau, il est indispensable de formuler des critères qualitatifs qui permettent aux bibliothèques d'œuvrer avec une relative indépendance (missions et tâches claires, politiques documentaires qui sont discutées et mises à jour régulièrement). Il est également nécessaire d'accomplir un travail d'évaluation des besoins, de développer une culture d'évaluation.

Sur un plan plus général, l'urgence commande de développer des outils collaboratifs au niveau suisse pour enrichir les bibliothèques suisses entre elles. Les défis les plus sérieux concernent la création de système de métacatalogues conviviaux et riches, valorisant tous les contenus possédés ou accessibles dans des bibliothèques de recherches suisses, ainsi que l'exploitation commune de contenus numérisés ou numériques abondants. Il paraît tout aussi essentiel de développer un système de conservation des documents physiques qui prenne mieux en compte la valeur des documents et leur importance scientifique sur la durée (PAC suisse).

Comme nous l'avons constaté à chaque étape de ce mémoire, les bibliothèques doivent conserver le contrôle des contenus pour être proactives dans leur relation aux changements. Ces compétences vitales peuvent être découpées en fonctions plus ou moins spécialisées selon les spécificités des sites, mais elles demeureront inévitables.

Depuis 150 ans, les bibliothèques de recherche ont connus de nombreuses révolutions. Progressivement, on y est passé du traitement des ouvrages à la valorisation des contenus, qui sont désormais souvent disponibles à partir de quelques mouvements de souris, en 3-4 clics. La tâche principale des bibliothèques de recherche au 21^e siècle sera vraiment d'organiser et évaluer les informations pour faciliter la recherche, les confrontations, la création d'idées nouvelles. Il s'agira assurément d'un labeur qui exigera la connaissance approfondie des contenus : en lien avec d'autres bibliothèques, d'autres chercheurs, d'autres langues, d'autres univers du savoir.

¹⁸ Marc-Aurèle, 1992, p. 63

Bibliographie

Ouvrages généraux

Accart, Jean-Philippe (2008 ³) : Le métier de documentaliste. Paris. Ed. du Cercle de la librairie

Association des bibliothécaires français (2003) : Congrès ABF 2002, Actes : Bibliothécaire : évolution, révolution, Troyes 21-24 juin 2002. Paris. Médiathèmes

Bertrand, Anne-Marie ... [et al.] (2006) : Regard sur un demi-siècle : cinquantième du Bulletin des bibliothèques de France. Villeurbanne. Bulletin des bibliothèques de France (hors série)

Brophy, Peter (2005 ²) : The academic library. London. Facet publishing

Council on Library and Information Resources (CLIR) (2008) : No Brief Candle: reconceiving research libraries for the 21st Century. Washington. CLIR [En ligne]. <http://www.clir.org/pubs/reports/pub142/pub142.pdf> (Consulté le 6.08.2009)

Levy, Philippa and Roberts, Sue (2005) : Developing the new learning environment : the changing role of the academic librarian. London. Facet publishing

Lancaster, Frederick Wilfrid (1993) : Libraries and the future : essays on the library in the twenty-first century. New York. The Haworth Press

Marc-Aurèle (1992) : Pensées pour moi-même (suivies du Manuel d'Epictète). Paris. GF-Flammarion

Woodward, Jeannette (2009) : Creating the customer-driven academic library. Chicago. American library association

Ouvrages spécialisés

Dale, Penny, Holland, Matt and Matthews, Marian (2006) : Subject librarians : engaging with the learning and teaching environment. Aldershot. Ashgate

European Council of Information Associations (ECIA) (2004 ²) : Euroréférentiel I&D. Paris. ADBS

Federal library & Information center committee (FLCC) (2008) : Federal librarian competencies, version octobre 2008 [En ligne].

http://www.loc.gov/flicc/publications/Lib_Compt/Lib_Compt_Oct2008.pdf (Consulté le 5.08.2009)

Articles

Alix, Yves et Revelin, Gaël (2008) : Les bibliothécaires, combien de divisions ? Bulletin des bibliothèques de France, t. 54, n° 4, pp.17-22 [En ligne].
<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-04-0017-002> (Consulté le 1.09.2009)

Caraco, Alain (2008) : Les bibliothèques à l'heure du développement durable. Bulletin des bibliothèques de France, t. 53, n° 3, pp. 75-83 [En ligne].
<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-03-0075-010> (Consulté le 1.09.2009)

Coles, Anne (2009) : Chartering as a Corporate Information Professional : a Practical Guide. Legal Information Management, n° 9, pp. 130–134 [En ligne].
<http://journals.cambridge.org/action/displayFulltext?type=1&fid=5651584&jid=LIM&volumeld=9&issueld=02&aid=5651576> (Consulté le 21.07.2009)

Mathis, Rémi et Morand, Olivier (2008) : Les sciences de l'information et des bibliothèques au prisme de Wikipédia. Bulletin des bibliothèques de France, t. 54, n° 4, pp. 27-34 [En ligne].
<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-04-0027-004> (Consulté le 31.08.2009)

Michel, Jean (2009) : Formation I & D et futurs managers (entretien). Arbido, n° 1, pp. 23-27

Ooghe, Barth et Moreels, Dries (2009) : Analysing selection for digitisation : current practices and common incentives. D-Lib Magazine, vol. 15, n° 9/10 [En ligne].
<http://www.dlib.org/dlib/september09/ooghe/09ooghe.html> (Consulté le 17.09.2009)

Villard, Hubert (2001) : Un plan de conservation : mise en œuvre à la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne. Bulletin des bibliothèques de France, t. 46, n° 6, pp. 94-100 [En ligne]. <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2001-06-0094-001> (Consulté le 15.09.2009)

Blog

La petite passerelle : D'un éco-néologisme aux bibliothèques vertes [En ligne].
<http://petitepasserelle.canalblog.com/archives/2009/09/11/15021673.html> (Consulté le 10.09.2009)

Débat

JISC (2009) : Libraries of the Future [En ligne].
<http://www.jisc.ac.uk/librariesofthefuture> (Consulté le 28.08.2009)

Annexes

A. Federal librarian competencies (2008) : récapitulatif des compétences particulières

Connaissances des institutions et de l'organisation	Conduite et soutien en bibliothèque	Références et recherche	Gestion de la collection	Organisation et structure du contenu	Gestion de la technologie en bibliothèque	Connaissances, compétences et aptitudes spécialisées
Contexte culturel et des institutions de la culture	Administration et gestion	Analyse de la recherche et stratégies de recherche	Développement de la collection	Catalogage	Technologie	Connaissances dans un sujet spécialisé
Lois et règlements de l'Etat	Supervision et ressources humaines	Outils de recherche et services	Acquisitions	Classification	Systèmes de gestion de la bibliothèque et du contenu	Langues
Institutions, politiques et lignes directrices	Relations publiques et promotion de la bibliothèque	Education et formation des usagers	Partage des ressources	Métadonnées	Sûreté et sécurité de l'information	
	Perfectionnement professionnel		Gestion des droits			
	Programme de développement de la sensibilisation		Protection et préservation des ressources			
	Best practises et évaluation		Contrôle et accès de la collection			

Compétences partagées (jugées indispensables pour tout bibliothécaire) :

Sensibilité aux valeurs de la profession, savoir appliqué, gestion des conflits, créativité, prise de décision, cadre éthique, ouverture au monde, flexibilité, connaissances fondamentales du métier, négociation/coopération, respect de l'autre, leadership, apprentissage, écoute active, raisonnement mathématique, communication orale, résolution des problèmes, lecture, raisonnement, maîtrise de soi, travail en équipe, technologies, soin au travail, écriture.

Analyse personnelle pour les bibliothécaires spécialistes : niveau expert requis / niveau avancé requis / niveau de base requis

B. Euroréférentiel (2004) : récapitulatif des compétences

Groupe I – INFORMATION

- I01 – Relations avec les usagers et les clients
- I02 – Compréhension du milieu professionnel
- I03 – Application du droit de l'information
- I04 – Gestion des contenus et des connaissances
- I05 – Identification et validation des sources d'information
- I06 – Analyse et représentation de l'information
- I07 – Recherche de l'information
- I08 – Gestion des collections et des fonds
- I09 – Enrichissement des collections et des fonds
- I10 – Traitement matériel des documents
- I11 – Aménagement et équipement
- I12 – Conception de produits et services

Groupe T – TECHNOLOGIES

- T01 – Conception informatique de systèmes d'information documentaire
- T02 – Développement informatique d'applications
- T03 – Publication et édition
- T04 – Technologies de l'Internet
- T05 – Technologies de l'information et de la communication

Groupe C – COMMUNICATION

- C01 – Communication orale
- C02 – Communication écrite
- C03 – Communication audiovisuelle
- C04 – Communication par l'informatique
- C05 – Pratique d'une langue étrangère
- C06 – Communication interpersonnelle
- C07 – Communication institutionnelle

Groupe M – MANAGEMENT

- M01 – Management global de l'information
- M02 – Marketing
- M03 – Vente et diffusion
- M04 – Gestion budgétaire
- M05 – Gestion de projet et planification
- M06 – Diagnostic et évaluation
- M07 – Gestion des ressources humaines
- M08 – Formation et actions pédagogiques

Groupe S – AUTRES SAVOIRS

- S01 – Savoirs complémentaires

Les 20 principales aptitudes

- | | |
|--------------------------|---|
| A – RELATIONS : | 1. Autonomie ; 2. (Capacité de) Communication ; 3. Disponibilité ; 4. Empathie ; 5. (Esprit d') Equipe ; 6. (Aptitude à la) Négociation ; 7. (Sens) Pédagogique |
| B – RECHERCHER : | 1. Curiosité d'esprit |
| C – ANALYSER : | 1. (Esprit d') Analyse ; 2. (Esprit) Critique ; 3. (Esprit de) Synthèse |
| D – COMMUNIQUER : | 1. Discrétion ; 2. Réactivité |
| E – GÉRER : | 1. Persévérance ; 2. Rigueur |
| F – ORGANISER : | 1. (Faculté d') Adaptation ; 2. (Sens de l') Anticipation ; 3. (Esprit de) Décision ; 4. (Esprit d') Initiative ; 5. (Sens de l') Organisation |

Analyse personnelle pour les bibliothécaires spécialistes :

niveau expert requis / **niveau avancé requis** / **niveau de base requis**