

Documentation et bibliothèques

Former les leaders de demain en bibliothèques : l'expérience de LIBER

Julien Roche

Gestion des ressources humaines dans le contexte
des bibliothèques et de l'information
Volume 63, numéro 1, janvier–mars 2017

URI : id.erudit.org/iderudit/1039068ar

DOI : [10.7202/1039068ar](https://doi.org/10.7202/1039068ar)

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

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

ISSN 0315-2340 (imprimé)
2291-8949 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Roche, J. (2017). Former les leaders de demain en
bibliothèques : l'expérience de LIBER. *Documentation et
bibliothèques*, 63(1), 13–20. doi:10.7202/1039068ar

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

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services
d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous
pouvez consulter en ligne. [[https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-
dutilisation/](https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/)]



Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

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

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

Julien ROCHE

Directeur
LILLIAD Learning Center Innovation
Université de Lille – Sciences et Technologies (France)
julien.roche@univ-lille1.fr

RÉSUMÉ | ABSTRACT

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

Preparing Tomorrow's Library Leaders: The LIBER Experience

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

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

Le séminaire Leadership

Genèse

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vision

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

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

Format

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

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

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

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

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

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

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

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

Candidatures

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

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

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

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

All successful candidates will be expected to have :

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

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

Construction du séminaire

Le séminaire est une coconstruction à trois composantes :

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

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

Sont confiés au directeur scientifique et au consultant :

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

Sont confiés aux membres du groupe de travail LIBER :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Implication

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

Évolution

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

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

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

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

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

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

Journées LIBER

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

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

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

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

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

Vision

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

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

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

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

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

Candidatures

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

Organisation

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

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

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

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

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

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

Contenu

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

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

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

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

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

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

Évaluation

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

Perspectives et conclusion

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

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

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

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

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

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

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

DEUX ENQUÊTES AUPRÈS DES PARTICIPANTS POUR AMÉLIORER LE SÉMINAIRE LEADERSHIP

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Valérie MALLET

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