



**Comprendre, démontrer et communiquer des valeurs :  
le leadership face au défi managérial**

**Lisa Janicke Hinchliffe**

Coordonatrice de l'Information Literacy Services and  
Instruction

Bibliothèque Universitaire

Université de l'Illinois à Urbana-Champaign

Urbana, IL, USA

*Traduction :*

*Borgia GNAMY*

*Responsable du Système d'Information*

*SERHAU-SA, Cotonou, Bénin*

*([gborgia2000@yahoo.fr](mailto:gborgia2000@yahoo.fr))*

**Réunion :**

**122 — *Vision 2020: innovative policies, services and tools* —  
Management and Marketing Section with Academic and  
Research Libraries**

**Résumé :**

*Cet article présente le rôle de l'animateur de bibliothèque dans la compréhension, la démonstration et la communication de l'importance et de l'impact de la bibliothèque. Les bibliothèques et bibliothécaires font désormais l'objet d'exhortations à la responsabilité et à la justification de leurs activités, et ceci, avec une fréquence et une intensité de plus en plus grandissantes. Ceux qui allouent des ressources aux bibliothèques font de plus en plus l'objet de requêtes pour plus de responsabilité et de justification de leurs subventions. De plus en effet, ceux qui investissent dans les bibliothèques et leurs institutions sont à même d'être préoccupés par les résultats et les impacts de leurs investissements. Les bibliothécaires eux-mêmes gagnent à identifier des pratiques efficaces et l'opportunité de corriger des stratégies qui sont depuis, désuètes. Les ressources se font rares, même pour les bibliothèques les mieux financées, et les utiliser de façon sage et efficiente est le gage même de la bonne gestion.*

## Introduction

Les bibliothèques et bibliothécaires font désormais l'objet d'exhortations à la responsabilité et à la justification de leurs activités, et ceci, avec une fréquence et une intensité de plus en plus grandissantes. Ceux qui allouent des ressources aux bibliothèques font de plus en plus l'objet de requêtes pour plus de responsabilité et de justification de leurs subventions. De plus en effet, ceux qui investissent dans les bibliothèques et leurs institutions sont à même d'être préoccupés par les résultats et les impacts de leurs investissements. Les bibliothécaires eux-mêmes gagnent à identifier des pratiques efficaces et l'opportunité de corriger des stratégies qui sont depuis, désuètes. Les ressources se font rares, même pour les bibliothèques les mieux financées, et les utiliser de façon sage et efficiente est le gage même de la bonne gestion. Cet article présente le rôle de l'animateur de bibliothèque dans la compréhension, la démonstration et la communication de l'importance et de l'impact de la bibliothèque.

## Le défi de la valeur

Megan Oakleaf a décrit de façon succincte le défi auquel sont confrontées les bibliothèques académiques dans son ouvrage : « *The Value of Academic Libraries: A Comprehensive Research Review and Report* » (2010) publié par l'*Association of College and Research Libraries*) en disant :

Les bibliothèques académiques ont longtemps joui de leur statut de « centre névralgique de l'université ». Cependant, ces dernières décennies, les contextes de l'éducation supérieure ont changé. Les fonctionnaires considèrent l'éducation supérieure comme une ressource nationale. Les employeurs assimilent les institutions d'études supérieures aux producteurs des matières premières, au sens ici d'apprentissage des étudiants. Les grandes facultés académiques attendent des institutions de l'éducation supérieure qu'elles fournissent et promeuvent une recherche d'avant-garde. Parents et étudiants attendent de l'éducation supérieure qu'elle renforce les expériences universitaires des étudiants, aussi bien qu'elle propulse leur choix de carrière ainsi que leur potentiel de gain. Non seulement les parties prenantes comptent sur les institutions de l'éducation supérieure pour atteindre leurs objectifs, mais elles requièrent aussi de ces dernières qu'elles donnent la preuve qu'elles les ont atteints. La chose est la même pour les bibliothèques académiques qui ont aussi à donner les gages de leur utilité. Les bibliothécaires des collèges universitaires, des collèges et des universités ne peuvent plus désormais, ne compter que sur les idées des parties prenantes de leur importance. Mieux, ils doivent démontrer eux-mêmes leur importance.

Démontrer son utilité nécessite des preuves basées sur des données factuelles collectées et analysées. Il y a un risque, cependant, que les aspects bureaucratiques de la collecte des données, leur analyse et résultats n'obscurcissent la mission des bibliothèques, voire l'impact et l'utilité perçue découlant de telles analyses - *ce qui importe pouvant être ce qui est mesurable*, au lieu de retenir une approche qui amène à *mesurer ce qui importe*. Dans de

telles circonstances, le staff de bibliothèque sera probablement exclu des activités d'évaluation parce qu'elles sont considérées comme manquant de sens et de signification. Focaliser l'attention sur ce qui est important est le défi des bibliothécaires occupant des positions liées au management et au marketing. Cela se révèle aussi la clé de voûte de la prise des décisions à long terme, du choix de stratégie et d'implication du staff de la bibliothèque.

## Le défi du leadership et du management

Le rôle de l'animateur de bibliothèque est crucial pour la mise en place d'une stratégie orientée résultat, dans le cadre de la détermination de l'importance et de l'impact de la bibliothèque. Procéder ainsi n'a rien de facile mais cela se révèle nécessaire. Comme le soulignent Katherine Everest et Philippe Payne dans « *The impact of Libraries on Learning, Teaching and Research* » (2001):

Evaluer un impact n'est pas chose aisée et n'est pas non plus une science exacte. Nous faisons face à un changement de contexte où les personnes, services et besoins sont en constante mutation. Partant, toute recherche fournit de façon inévitable un aperçu de ce qui se passe à un moment donné. Il est très difficile de prouver que les actions mises en place dans le cadre du management des bibliothèques ont entraîné une amélioration dans l'apprentissage, l'enseignement et la recherche. C'est ici le cas en particulier, vu que nous traitons de l'étendue de l'intégration entre les ressources/services et l'apprentissage, l'enseignement et la recherche. Vu que nous parvenons à réaliser plus d'intégration, il sera de façon intrinsèque plus difficile d'identifier notre contribution spécifique à l'apprentissage des étudiants ou aux recherches d'un membre ou d'un staff.

L'animateur de bibliothèque, compris ici au sens de quelqu'un occupant une position stratégique de leadership, par exemple un doyen, un directeur, un assistant de direction ... est la connexion entre l'organisation interne de la bibliothèque et l'organisation mère. Sarah Pritchard (1996) a rappelé aux bibliothécaires que :

Peu de bibliothèques existent dans le vide, n'étant redevables que d'elles-mêmes. Il existe toujours un cadre plus global pour évaluer la qualité du service rendu, c'est-à-dire, que fait la bibliothèque et comment elle contribue à la réalisation des objectifs généraux des structures mères.

L'importance de ce contexte englobant pour l'animateur de bibliothèque est mentionnée dans la version provisoire des nouveaux *Standards for Libraries in Higher Education*, en leur principe d'efficacité institutionnelle qui stipule que « les bibliothèques définissent, développent et mesurent les résultats qui contribuent à l'efficacité institutionnelle et appliquent leurs conclusions dans une optique d'amélioration continue » (*Association of College and Research Libraries, 2011*). Les indicateurs de performance de ce principe ont l'avantage de clarifier les responsabilités du bibliothécaire :

- 1.1. les bibliothèques définissent et mesurent leurs résultats au regard des missions institutionnelles ;

- 1.2. les bibliothèques cartographient les résultats en résultats institutionnels, sectoriels et académiques ;
- 1.3. les bibliothèques développent les résultats qui sont en accord avec les directives d'accréditation de l'institution ;
- 1.4. les bibliothèques développent un corpus de preuves qui démontrent de manière convaincante leurs impacts réels ;
- 1.5. les bibliothèques énoncent clairement la façon dont elles contribuent à l'apprentissage des étudiants, collectent les preuves, documentent les succès, partagent les résultats et procèdent à des améliorations ;
- 1.6. les bibliothèques contribuent à la rétention des étudiants et au succès académique ;
- 1.7. la bibliothèque communique avec la communauté universitaire afin de mettre en exergue son importance dans la mission d'éducation et l'efficacité intentionnelle.

Il est évident que le leader ne peut pas uniquement s'appuyer sur le respect dû à l'occupation d'une position en soi dans l'exercice des responsabilités ci-dessus citées, mais il doit aussi faire montre d'une qualité personnelle de leadership. La définition du terme leadership de Warren Bennis est souvent citée :

Le leadership est la faculté de se connaître soi-même, d'avoir une vision qui est bien partagée, de construire un état de confiance entre collègues, et de prendre des mesures efficaces tendant à faire prendre conscience de son propre potentiel de leadership. (Bennis et Nanus, 1985)

En d'autres termes, comme John Maxwell l'affirme d'une façon beaucoup plus simple, « le leadership est influence - pas plus, ni moins » (1998). En tant que tel, l'animateur de bibliothèque qui entreprend le défi de la compréhension, de la démonstration et de la communication de l'importance de la bibliothèque met en œuvre son leadership à travers son influence aussi bien au sein de la bibliothèque qu'au sein de l'organisation mère.

### **Le rôle des animateurs de bibliothèques et des managers**

Ces dernières années ont vu la publication d'un grand nombre de travaux dans le domaine du leadership des bibliothèques, fondés sur des recherches empiriques dont : *Making a Difference : Leadership and Academic Libraries* ; *Academic Librarians as Emotionally Intelligent Leaders* ; *The Next Library Leadership : Attributes of Academic and Public Library Directors* et *Shaping the Future : Advancing the Understanding of Leadership*. En plus de révéler les caractéristiques propres au rôle de leadership des bibliothèques et une myriade d'autres considérations, particulièrement utiles dans la réflexion sur l'animateur de bibliothèque et son utilité, on y retrouve le concept de leadership managérial, défini par Peter Heron comme : « cette activité par laquelle les managers aident une organisation à mettre en place et atteindre ses objectifs et son orientation ... le vrai leadership managérial dépend des individus qui continuent de développer leurs talents aussi bien en tant que managers que leaders » (2010, 3-4)

L'animateur de bibliothèque est de par sa position, le seul à même d'apprécier la valeur de la bibliothèque et la façon dont elle contribue aux idéaux de l'institution

mère, tout en préservant et servant de socle aux valeurs cardinales des bibliothèques qui justifient ses activités. En identifiant les résultats et indicateurs de performance clés, l'animateur de bibliothèque est en mesure de conduire la collecte des données, leur analyse, et concentrer ses efforts sur celles qui, de façon claire, dénotent d'une valeur certaine. Enfin, l'animateur doit communiquer les résultats de l'importance de la bibliothèque et son impact en des critères qui s'alignent sur les idéaux de l'institution mère. Ces activités ne sont pas de sa seule responsabilité et partant, il doit engager le staff managérial de la bibliothèque dans la démarche afin de s'assurer que les données d'évaluation soient significatives et intégrées dans les processus opérationnels.

Dans *The Value of Academic Libraries*, une série de tâches et de stratégies spécifiques sont identifiées pour les animateurs des bibliothèques académiques dans l'exercice de ce leadership managérial, par rapport à l'identification et la communication de la valeur :

- relier l'utilité de la bibliothèque aux missions de l'institution ;
- vulgariser les besoins et les résultats des évaluations aux parties prenantes de la bibliothèque ;
- utiliser une approche factuelle pour la prise de décision ;
- créer un climat de confiance dans l'évaluation des efforts fournis par la bibliothèque ;
- prévoir un staff d'évaluation et des formations ;
- renforcer un climat qui favorise la créativité et les prises de risques ;
- intégrer l'évaluation des bibliothèques dans la planification des activités des bibliothèques, ainsi que le budget et récompenser les structures ;
- s'assurer que les activités d'évaluation disposent des ressources adéquates ;
- fournir un accès au développement de projets professionnels, et
- limiter l'anxiété des employés en promouvant une culture d'entreprise qui accepte la survenance des erreurs (2010, 99-100).

Nombre de ces tâches et stratégies peuvent être déployées avec succès à travers l'animation de bibliothèque et les compétences managériales telles que celles décrites dans l'ouvrage *The Next Library leadership* (Hernon, Powell et Young, 2003) qui décrit aussi de façon détaillée les approches pour acquérir les qualités et les options de leadership parmi plusieurs approches possibles.

Ce qui demeure encore flou est l'ensemble de compétences que les animateurs de bibliothèques doivent s'efforcer à renforcer au sein du staff dirigeant des bibliothèques. Grâce à une étude basée sur une enquête faite sur des offres d'emploi, Scott Walter et Megan Oakleaf (2010) ont mené essayé d'identifier le degré où les animateurs de bibliothèques espèrent que les bibliothécaires puissent s'engager dans l'évaluation de leurs activités. Leurs conclusions démontrent que le principe de l'évaluation n'a pas encore pénétré les habitudes des bibliothécaires, au moment même où les animateurs, quant à eux, sont de plus en plus soucieux de démontrer et de faire connaître l'importance des bibliothèques académiques. Seulement 65 offres sur 395 (16%) postées dans C&RL News (2004-2009) ont identifié l'évaluation comme une responsabilité liée à l'emploi des bibliothécaires. Lakos et Phipps ont à juste titre affirmé que : « l'évaluation ne peut être

considérée comme une « activité managériale » séparée, mais doit être appréciée et estimée par tous les membres de l'organisation, et considérée comme partie intégrante de leurs activités régulières » (2004). Et, en effet, pour pouvoir faire face à l'envergure des tâches inhérentes à la compréhension, la démonstration et la communication de la valeur des bibliothèques, les animateurs de bibliothèques devront d'abord commencer par inclure toute l'organisation interne dans cette activité.

## Conclusion

Amorcer résolument les « prochaines étapes » du rapport « *The Value of Academic Libraries* » et poursuivre avec l'« Agenda de recherche » requièrent que les animateurs des bibliothèques exercent un réel leadership managérial et engagent le staff de la bibliothèque en entier dans l'évaluation et la communication des impacts de la bibliothèque. Bien que les ouvrages sur le leadership de bibliothèque démontrent que les animateurs de bibliothèques possèdent les aptitudes et la responsabilité de conduire cette activité, l'évidence montre qu'un travail de développement organisationnel est requis, pour que l'évaluation des responsabilités pénètre la sphère organisationnelle, et pour permettre aux bibliothèques de parvenir à la mise en place d'une culture de preuve.

## Références

Association of College and Research Libraries (2011) *Standards for Libraries in Higher Education (Draft)*. Chicago: ACRL.

[http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/standards/standards\\_libraries\\_.pdf](http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/standards/standards_libraries_.pdf).

Association of College and Research Libraries (2010) *Value of Academic Libraries: A Comprehensive Research Review and Report*. Researched by Megan Oakleaf. Chicago : Association of College and Research Libraries.

Bennis, Warren G. and Burt Nanus (1985) *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.

Everest, Katherine, and Philip Payne (2001) *The Impact of Libraries on Learning, Teaching and Research*. Report of the LIRG Seminar, Leeds, UK.

Hernon, Peter, Joan Giesecke, and Camila A. Alire (eds.) (2008) *Academic Librarians as Emotionally Intelligent Leaders*. Westport, Connecticut: Libraries Unlimited.

Hernon, Peter and Nancy Rossiter (eds.). (2007) *Making a Difference: Leadership and Academic Libraries*. Westport, Connecticut: Libraries Unlimited.

Hernon, Peter, Ronald R. Powell, and Arthur P. Young (2003) *The Next Library Leadership: Attributes of Academic and Public Library Directors*. Westport, Connecticut: Libraries Unlimited.

Hernon, Peter (2010) "Managerial Leadership in Academic and Public Libraries: An Introduction" in *Shaping the Future: Advancing the Understanding of Leadership* (Peter Hernon, ed.). Santa Barbara: Libraries Unlimited.

Hernon, Peter (ed.) (2010) *Shaping the Future: Advancing the Understanding of Leadership*. Westport, Connecticut: Libraries Unlimited.

Lakos, Amos and Shelly Phipps (2004) Creating a culture of assessment: A catalyst for organizational change. *portal: Libraries and the Academy*, 4(3), 345-361.

Maxwell, John C. (1998) *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Nashville: Thomas Nelson.