



QUELLES COMPÉTENCES POUR LES BIBLIOTHÈQUES DE RECHERCHE ?

LES ORIENTATIONS *SKILLS AND COMPETENCIES* AU SEIN DE LIBER

.....
CÉCILE SWIATEK
.....

LIBER s'intéresse depuis ses premiers programmes stratégiques aux compétences nécessaires au développement des services et au pilotage des bibliothèques de recherche. À travers l'observation de trois de ses programmes stratégiques, de 2009 à 2022, LIBER apparaît comme un sérieux tremplin pour promouvoir les bibliothèques en œuvrant à un avenir résolument tourné vers la science ouverte.

L'avalanche numérique qui continue de déferler sur notre société et sur les bibliothèques de recherche en Europe et dans

le monde ne doit pas nous faire tourner la tête. Elle ne doit pas non plus nous inquiéter au point de bloquer les énergies qui stimulent nos métiers et portent nos missions et nos services. Sans minimiser les lignes de tradition sur lesquelles se sont construites les bibliothèques, qui forment le socle historique de nos valeurs et de nos métiers, nous pouvons

considérer avec une certaine satisfaction le chemin parcouru en termes de compétences par les bibliothèques, les agences bibliographiques et documentaires, les consortiums et les organismes de formation initiale et continue au travers des bouleversements intervenus dans le milieu de l'information et de la documentation depuis une cinquantaine d'années.



Les responsables et les personnels de bibliothèques ont démontré leur engagement au service de la société, ont fait preuve d'une flexibilité pragmatique, ont bataillé pour ancrer dans le paysage de l'enseignement supérieur des positions parfois audacieuses, voire contestées, afin de porter les valeurs qui font l'intérêt des bibliothèques. Nous nous sommes emparés des questions de formation à la maîtrise de l'information, de publication académique, de diffusion de contenus, d'ouverture de services physiques et virtuels novateurs. Nous avons emprunté l'autoroute de la technologie en faisant primer l'intelligence sans céder au miroitement de l'outil, nous avons élargi notre conception de l'accueil des publics, enrichi notre offre de soutien et d'accompagnement des chercheurs, rendu visible notre expertise en termes de gestion de projets et de développement de services liés à l'apprentissage, à l'enseignement et à la recherche. Ceci n'a été rendu possible qu'en nous intéressant aux réalités du pilotage de nos services dans l'environnement académique et la société actuels, et en nous attachant à transformer profondément et durablement les missions, activités et compétences – notamment numériques – des équipes des bibliothèques universitaires.

Aujourd'hui les innovations et défis nationaux des bibliothèques s'articulent avec les tendances de fond à l'œuvre aux niveaux européen et mondial. Les évolutions de compétences sont à considérer de même. Examinons les grandes priorités définies, en termes de compétences, pour et par les bibliothèques de recherche européennes sur la dernière décennie dans le cadre de la Ligue des bibliothèques européennes de recherche (LIBER). (Re)lisons sous ce prisme ses programmes stratégiques 2009-2012 et 2013-2017, et examinons sa nouvelle stratégie 2018-2022. Concentrons-nous ensuite sur un groupe de travail à venir, dont les travaux seront

spécifiquement et explicitement consacrés aux questions de compétences : le groupe de travail *Digital skills of library staff members and researchers*, orienté comme son nom l'indique sur les compétences numériques des bibliothécaires et des chercheurs.

LIBER : STRATÉGIE ET COMPÉTENCES

Qu'est-il indispensable de conserver, qu'est-il urgent de transformer, que faut-il absolument prévoir pour l'avenir? Défendre et promouvoir l'intégration des bibliothèques dans le paysage de la recherche sont les deux principales préoccupations de LIBER, qui traversent l'ensemble de ses travaux et perspectives. Un intérêt particulier est porté, en filigrane des choix stratégiques et des programmes d'action de la Ligue, aux questions des compétences sans le socle desquelles il n'est pas possible d'orchestrer les « mues » successives de nos actions, ni de faire évoluer nos façons de travailler.

LIBER formalise un plan stratégique pluriannuel depuis 2002. Ce document établit des priorités stratégiques de travail. Il s'appuie sur l'actualité des bibliothèques et, plus généralement, sur les enjeux auxquels fait face le monde de l'information scientifique et technique (IST). Les axes stratégiques que détermine LIBER sont très proches des préoccupations des bibliothèques universitaires et de recherche, mais également des bibliothèques nationales, spécialisées, et des consortiums documentaires : c'est dans ce sens très large que nous employons dans cet article le terme de « bibliothèques ». Ces axes sont déterminés à partir d'une analyse croisée des champs politique, économique, social et technologique qui impactent les bibliothèques de recherche en Europe. Chaque stratégie donne lieu à un programme d'action structuré (*roadmap*) qui est porté et mis en œuvre par

différents acteurs sur plusieurs années. En les examinant, nous verrons à quel point LIBER porte un intérêt manifeste aux questions de compétences professionnelles.

2009-2012 : « MAKING THE CASE FOR EUROPEAN RESEARCH LIBRARIES »

LIBER a annoncé en 2009 sa « vision », c'est-à-dire son principal objectif sur quatre ans : intégrer la bibliothèque dans l'environnement de travail de la recherche. « *To represent and promote the interests of European research/academic libraries* » : c'est en ces termes que LIBER décrit sa mission stratégique, et Wouter Schallier, directeur exécutif de LIBER en 2009, la décline selon trois versants : « *Formulate a European strategy for research libraries; Knowledge sharing and dissemination, fostering partnerships; Advocacy and lobbying*¹. »

Les centres d'intérêt identifiés par LIBER sur 2009-2012 couvrent quatre grands domaines de compétences qui forment les axes de force de sa stratégie : communication scientifique ; numérisation et découverte des ressources ; collections et préservation patrimoniales ; organisation et ressources humaines. Quatre comités sont créés pour transformer la stratégie en actions. Si l'on embrasse d'un même regard les comités, leurs groupes de travail et les forums

de LIBER, trois champs de compétences se détachent pour cette période. Ils forment des périmètres d'expertise que l'on peut juger aujourd'hui encore absolument fondamentaux pour les bibliothèques de recherche :

- *Les compétences patrimoniales*, très liées aux questions de numérisation à des fins de signalement et de préservation. LIBER traduit en 2013 cette expertise dans son organisation en l'incarnant sous la forme d'un Forum permanent, détaché du programme stratégique.
- *Les compétences liées à l'évolution et aux enjeux documentaires de la production et de la recherche universitaires* : communication scientifique, données, intégration des bibliothèques dans le paysage de la recherche. LIBER vise à faire reconnaître le rôle et l'expertise des bibliothèques en matière de gestion, publication, diffusion et valorisation de la production des données et de la littérature scientifique. Elle positionne les bibliothèques comme des actrices, et non comme de simples partenaires. En d'autres termes, elle œuvre à la juste reconnaissance de leurs compétences.
- *Les compétences en pilotage d'organisation* (direction et gestion de bibliothèques) et en matière de ce que l'on appelle la « gestion des talents » en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en ressources humaines. LIBER s'intéresse à la

¹ https://www.slideshare.net/libereurope/online-portals-opportunities-for-library-professionals?from_action=save



définition des métiers et des missions des bibliothèques. On retrouve, à travers cela, une réflexion sur l'anticipation et le développement des compétences professionnelles nécessaires, sur le terrain et pour l'avenir, au portage et à la mise en œuvre de projets et de services essentiels aux bibliothèques.

Le comité *Steering Committee on Organisation & Human Resources* (SCOHR) s'empare des questions de pilotage, d'organisation et d'enjeux de ressources humaines à travers le prisme des compétences et de la planification. SCOHR affiche parmi ses objectifs la diffusion d'une veille sur le développement des compétences professionnelles : mise en avant de journées, séminaires, conférences, formations. Le comité envisage de proposer des instruments pour faciliter l'identification des professionnels aux compétences et qualifications particulières, diversifiées, adaptées à des profils de recrutement particuliers. Il engage ses actions à travers deux groupes de travail : « *Leadership development and succession planning* », qui se positionne dès 2009 sur les questions de pilotage de bibliothèques, dans la ligne des *Ticer Summer Schools* de la bibliothèque de l'université de Tilburg (Pays-Bas), et « *Skills* », créé en cours de stratégie, qui porte ses réflexions et actions sur des questions de compétences. Mais le champ d'action est large, et le groupe n'a pas le temps de développer la totalité de ses projets. Les deux approches restent cependant très vivaces, et sont toujours motrices à LIBER.

2013-2017 : « REINVENTING THE LIBRARY FOR THE FUTURE »

LIBER confirme en 2013 les précédentes orientations de sa réflexion et de ses travaux sur les compétences². Afin de poursuivre l'ancrage des bibliothèques dans l'environnement de la recherche universitaire, elle les complète par la gestion des données de la recherche. Les compétences patrimoniales, comme nous l'avons indiqué précédemment, sont sorties du champ stratégique au bénéfice d'un Forum permanent. En début de stratégie, en 2013, les *Key performance areas* sont : communication scientifique et infrastructures de recherche; redéfinition de la bibliothèque de recherche; *advocacy* et communications. Avec les arrivées en force succes-

À la fois pilotes
et expertes, les
bibliothèques se
mettent à construire
des compétences
auxquelles elles
forment et sensibilisent
désormais les
chercheurs eux-mêmes.

sives de l'open access puis de la science ouverte, elles sont remodelées en 2015³ : développer le leadership dans une période de changement; soutenir les bibliothèques de recherche; favoriser la science ouverte; encourager de nouveaux modèles de bibliothèques. En 2016, elles connaissent une nouvelle modification et deviennent : favoriser la science ouverte; définir une recherche innovante; diriger en période de transformation académique. Les comités restent stables, mais leurs actions s'infléchissent et accompagnent ces évolutions.

La gestion des données de la recherche, le mouvement de l'open access puis la promotion active de la science ouverte ont été déterminants pour les activités des bibliothèques. Leur surgissement a impliqué une acquisition rapide et efficace de compétences jusqu'ici inconnues des personnels de bibliothèques, et s'est doublé d'un défi : s'emparer sans délai de ces champs d'expertise et y positionner les bibliothécaires en tant que spécialistes. Il a fallu recruter, (se) former, créer des services, mais aussi faire connaître ces compétences nouvelles, participer à l'invention et à la définition des modalités de gestion des données, de fouille de textes et de données, se préoccuper de questions de copyright et d'accès à l'information dans un écosystème numérique, questionner et inventer des instruments de métrique, etc. Il revient aux

² LIBER's Strategic Plan 2013-2017 : <http://libereurope.eu/strategy/libers-strategic-plan-2013-2017/>, versions successives de la stratégie, dépouillement des relevés de décision et comptes rendus du comité exécutif de LIBER.

³ Mot de la présidente de LIBER sur le programme 2015 (congrès de Londres) et les *Executive Board Meeting Minutes* : <http://libereurope.eu/executive-board-meeting-minutes/>



bibliothèques de défendre leur vision de la recherche et de légitimer leur(s) champ(s) d'intervention, mais aussi de faire essaimer les compétences en IST numérique qu'elles participent à définir. À la fois pilotes et expertes, les bibliothèques se mettent à construire des compétences auxquelles elles forment et sensibilisent désormais les chercheurs eux-mêmes.

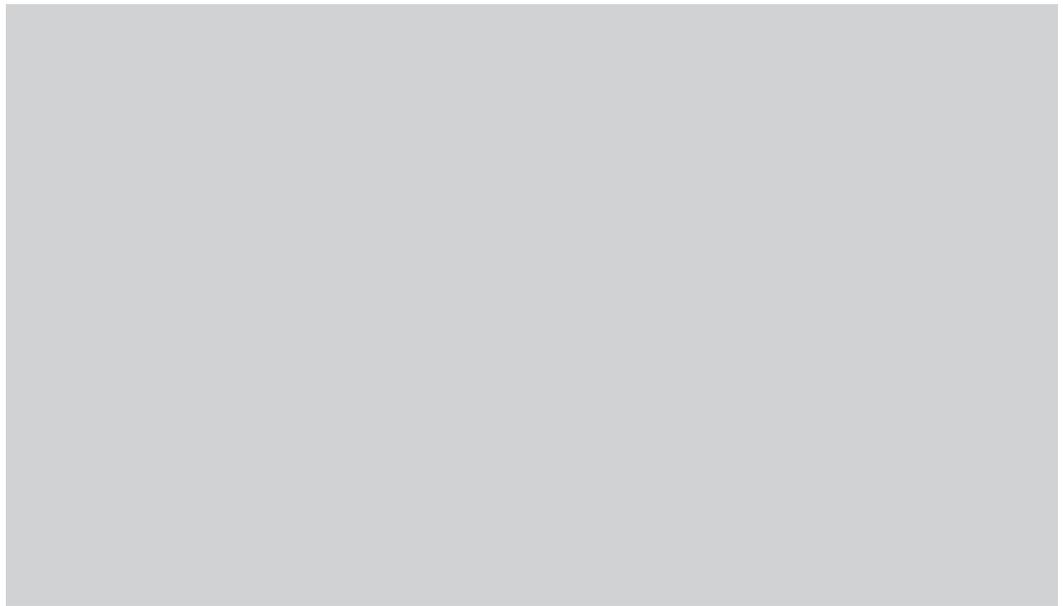
Pour ce qui est des compétences, nous pouvons déduire de ces observations que LIBER poursuit deux objectifs :

- favoriser, à travers l'action des groupes de travail de ses comités, la diffusion et la réflexion sur ces compétences en Europe ;
- faciliter, à travers ses partenariats dans des projets européens, l'acquisition de ces compétences et œuvrer à leur dissémination, bibliothèques en tête : FOSTER+ pour le volet science ouverte, boîtes à outils et ateliers LEARN pour la gestion des données de la recherche, OpenMinTeD et, plus récemment, Future TDM pour la fouille de textes et de données.

À côté de ces nouveautés, LIBER réaffirme en 2017 un double socle de compétences professionnelles indispensables au métier : pilotage (*leadership*) d'une part, communication scientifique de l'autre. Les compétences de pilotage

connaissent en fin de stratégie une évolution particulière. Présentes aux origines de la vision stratégique 2013-2017 (les termes « *workforce* » et « *skills* » figurent dans l'intitulé même de la Vision 2013-2017 : « *Help build a workforce in LIBER member institutions whose skills continue to keep pace with change* »), défendues par deux présidents successifs, Paul Ayris puis Kristiina Hormia-Poutanen, elles investissent pour LIBER aussi bien le champ de l'innovation que celui de l'identité professionnelle. Le développement du pilotage dans une institution s'élargit à la valorisation de la profession sur la scène nationale et internationale de la recherche : c'est en tout cas ce que contient la mission de LIBER en 2013 – « *To develop library and information professionals who are innovative and can offer leadership to LIBER and to the national/international library community.* »

Le pilotage prend, concrètement, de plus en plus d'importance dans les actions proposées à la communauté professionnelle par LIBER : l'offre du *Leadership seminar for emerging leaders* sur deux ans, organisée par le groupe de travail *Leadership and workforce development* du comité *Reshaping the research library*, est complétée par le lancement d'un programme dirigé vers les directeurs et directrices confirmé(e)s de



bibliothèques de recherche. Ce sont les *Journées* qui se sont tenues à Sciences Po Paris en 2015 et en 2017. Le groupe de travail *Leadership and workforce development* s'est distingué au cours de ces quatre années par la maîtrise avec laquelle il s'est emparé des questions de pilotage et de compétence en bibliothèque de recherche. En 2017, les compétences de leadership sortent du champ stratégique pour devenir une marque de fabrique permanente de LIBER. C'est l'année de la création d'un groupe permanent sur les actions de pilotage et de gestion des talents, et où le conseil d'administration s'adjoint un conseiller spécial sur ces questions.

2018-2022 : « RESEARCH LIBRARIES POWERING SUSTAINABILITY IN THE DIGITAL AGE »

Janvier 2018 marque l'ouverture d'une nouvelle stratégie LIBER pour les années à venir. Le programme pour la période 2018-2022 fait du développement des compétences, non seulement en bibliothèque mais aussi grâce à l'intervention des bibliothèques, l'un des trois principaux axes de travail de LIBER. Une évolution qui s'opère depuis deux ans prend également forme dans la future stratégie : LIBER affiche son intérêt pour l'évolution de nos façons de travailler et se propose de le décliner de manière active. Regar-

donz quelles sont les *Key performance areas* de cette nouvelle stratégie, établies par un groupe de travail issu du conseil d'administration, et affinées à travers une concertation en deux temps avec les membres de la Ligue (*World Café* lors du congrès 2016, *Knowledge Café* en 2017), puis intéressons-nous à un groupe en particulier, celui des compétences numériques, prévu pour début 2018 – *Digital skills of library staff members and researchers*.

Avec la montée du numérique, le monde de la recherche a pris un tournant qui l'a amené à redéfinir ses enjeux et à réorienter ses circuits de publication et de communication scientifiques. Les bibliothèques de recherche ont rapidement investi l'univers numérique : elles en mesurent aujourd'hui les écueils comme les opportunités, et inventent de nouveaux modèles de diffusion de l'information et de la documentation scientifique et technique. Pour LIBER, les années 2018-2022 doivent permettre aux bibliothèques de renforcer leurs récents services et leurs compétences numériques afin de projeter leurs actions sur la durée, de soutenir le développement à venir de la science ouverte, et de pérenniser leur positionnement central dans la politique européenne de l'IST. Annoncée lors du congrès 2017 et diffusée à l'automne qui a suivi⁴, la stratégie 2018-2022 est publiée sur le site internet⁵ de LIBER en ce tournant de l'année civile. Elle promeut l'exper-

⁴ http://libereurope.eu/wp-content/uploads/2017/05/May2017-Mail_LIBER-Strategy-2018-2022.pdf

⁵ <http://www.libereurope.eu>

Parallèlement à la question des compétences numériques, LIBER développe un intérêt pour l'évolution des façons de travailler en bibliothèques, révélatrices de valeurs et de compétences.

tise et l'engagement numérique des bibliothèques : la mission que se donne LIBER est de permettre à la recherche d'atteindre une envergure mondiale.

Les axes stratégiques 2018-2022 se décomposent en trois directions qui visent à relever les défis numériques de demain :

- les bibliothèques, plateformes pour une communication scientifique innovante;
- les bibliothèques, hub de compétences et de services numériques;
- les bibliothèques, partenaires de l'infrastructure de recherche.

Afin de poursuivre l'intégration des bibliothèques dans l'univers académique et de généraliser leur identification *a minima* comme partenaires, et de préférence comme actrices du monde de la recherche ouverte, LIBER place la réflexion sur les compétences numériques au premier rang des conditions et leviers qui soutiendront cette vision audacieuse. Le préambule de la Stratégie l'indique explicitement : « *Strategy development is fundamentally about choices and priorities. In this Strategy, the main area of focus that has been chosen is digital open services supporting research.* »

LIBER développe, parallèlement à la question des compétences numériques, un intérêt pour l'évolution des façons de travailler en bibliothèques, révélatrices de valeurs et de compétences. On relève ainsi un affichage formel de valeurs (« *Our values* ») dans la stratégie 2018-2022 : « collaboration » et « inclusion ». La dimension collaborative ne fait cependant pas son entrée en 2018 sans précédent. LIBER a commencé à développer depuis 2015 des méthodes de travail dans cette direction au sein même de son organisation. Citons à titre

d'exemple la sollicitation des membres de la Ligue présents au congrès et à distance lors des *Cafés* 2016 et 2017 pour prioriser, argumenter, discuter et affiner la proposition stratégique de LIBER. Ces méthodes actives et participatives devraient se refléter dans l'esprit de travail de LIBER et dans les méthodes employées lors des ateliers des groupes de travail.

Les groupes commencent à se créer et à s'inscrire dans les trois axes de la stratégie : le groupe *Digital Humanities* a organisé un atelier en 2017 au congrès de LIBER et a participé à l'organisation à Berlin d'une réunion satellite de l'IFLA 2017⁶ avec la section IFLA « Academic and research libraries⁷ », DARIAH⁸ et le projet DINI⁹.

Un autre groupe nous intéresse en particulier, qui se concentre explicitement sur les questions de compétences numériques à acquérir dans les bibliothèques de recherche et à transmettre aux chercheurs, et qui sera lancé début 2018 : *Digital skills of library staff members and researchers*.

LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES
DANS LES BIBLIOTHÈQUES
ACADÉMIQUES ET DE RECHERCHE
EUROPÉENNES, UNE PRÉOCCUPATION
SPÉCIFIQUE

Aborder les compétences numériques au niveau européen est à la fois riche et complexe. La modernisation de l'enseignement supérieur lancée depuis le début des années 2010 en Europe a incité les États membres à définir leurs stratégies. En France, le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche est guidé depuis 2015 par les rapports définitifs de la

⁶ <https://www.ifla.org/node/11268>

⁷ <https://www.ifla.org/academic-and-research-libraries>

⁸ <http://www.dariah.eu>

⁹ <https://dini.de>



Stratégie nationale de l'enseignement supérieur « Pour une société apprenante » (StraNES¹⁰, création) et de la Stratégie nationale de la recherche « France Europe 2020 » (SNR¹¹, préexistante). Le Défi 7 de la SNR concerne l'information et la communication, et l'exploitation des masses de données de la recherche – qui suppose une gestion et des modalités d'interrogation intelligentes. Il est explicitement mentionné dans l'« orientation 28 – Exploitation des grandes masses de données » –, et traverse plusieurs des cinq programmes d'actions rattachés à la SNR¹².

L'ensemble est à replacer dans la perspective plus générale de modernisation de la société qui touche l'Europe. Toutefois, les programmes visant l'acquisition d'une culture ou de compétences numériques par les citoyens sont essentiellement tournés vers la connaissance et la maîtrise d'environnements et d'outils informatiques, et concernent peu les modalités scientifiques, critiques et « intelligentes » de la maîtrise numérique. L'acquisition de compétences numériques chez l'adulte, visée par le groupe européen DIGCOMP, en est un exemple frappant : ses déclinaisons nationales (en France, le dispositif PIX qui remplace le C2i) sont très limitées en termes de mise en œuvre de compétences numériques visant la maîtrise ou l'évaluation de la qualité ou de la fiabilité des sources d'information numériques. Les bibliothèques se situent à la croisée des chemins entre les compétences informationnelles (*information literacy*) et la mise à disposition, sous forme ouverte, de corpus et de données numériques organisés, interrogeables et exploitables.

la documentation remontées lors de recherches dans l'univers numérique. Nous ne nous engageons pas dans cet article sur la thématique des formations animées par les bibliothécaires sur l'évaluation de la qualité des sources d'information : l'aspect est essentiel pour nos pratiques et services de formation, mais déborde le champ de notre sujet.

C'est à partir de cet état de fait que LIBER a choisi de déterminer un axe sur les compétences numériques, « *Libraries as a hub for digital skills and services* », soulignant dans son document de programmation stratégique que « *le rôle des bibliothèques de recherche réside dans le renforcement des connaissances durables à l'ère numérique* ». Le groupe *Digital skills of library staff members and researchers* se situe dans cet axe. Il poursuit principalement un objectif : « *promouvoir un cycle de vie de la recherche plus ouvert et transparent* ». Il oriente son action dans deux directions : un volet prospectif d'expertise lié aux compétences nécessaires dans l'environnement de la science ouverte, et un volet général qui envisage un socle de compétences numériques incontournables dans le monde de l'information scientifique. Le groupe vise, par rebond, une dissémination des cultures et (bonnes) pratiques numériques scientifiques.

Le groupe a une durée de vie de deux ans environ, temps assez court pour aborder ces questions mouvantes. Sa double démarche, « expertise » et « compétences incontournables », se fonde sur quelques questionnements très simples :

- Comment, pourquoi et dans quelles limites un personnel de bibliothèque peut-il et doit-il acquérir des compétences numériques, et lesquelles ?
- Quel(s) cursus de formation initiale et continue sont à mettre en place pour assurer l'évolution et la transformation des métiers ?
- Selon les missions et les activités, ces compétences sont-elles à posséder par les bibliothécaires, quitte à les former (parcours spécialisé en formation initiale ou spécialisation sous forme de formation continue) ou est-il plus cohérent d'adjoindre à nos équipes d'autres professionnels, venus d'autres horizons et exerçant d'autres métiers ?
- En quoi et comment les compétences numériques des bibliothécaires vont-elles permettre de développer celles des chercheurs

¹⁰ Stratégie nationale de l'enseignement supérieur (StraNES) en France : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid92442/pour-une-societe-apprenante-propositions-pour-une-strategie-nationale-de-l-enseignement-superieur.html> et StraNES de poche : http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/STRANES/13/4/STRANES_de_poche_o6_HD_461134.pdf

¹¹ Stratégie nationale de la recherche en France : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid24538/strategie-nationale-de-recherche.html>

¹² L'ensemble des stratégies rattachées au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation est accessible sur : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid25092/strategie.html>

et d'accompagner les institutions dans leurs évolutions vers la science ouverte?

Concernant le volet « expertise », le groupe *Digital skills of library staff members and researchers* souhaite rassembler et publier une sélection d'études de services numériques d'envergure et innovants développés dans les environnements physiques et virtuels des bibliothèques européennes à l'heure de la science ouverte. Les études de cas visent l'identification des compétences requises et abordent le mode de gestion des talents à l'œuvre dans ces institutions : projection des besoins, repérage, recrutement, intégration dans les équipes et planification RH. L'articulation entre bibliothécaires et chercheurs est l'un des cœurs de cible de cette enquête sélective et sera rendue visible dans la publication des résultats.

Pour certains aspects, les compétences propres aux bibliothécaires sont plutôt clairement définies : traiter, nettoyer des données par des outils, analyser des lots et des sources de données pour construire un système d'information cohérent, utiliser, développer et promouvoir des démarches open science, insister sur la création et le respect de normes et de standards pour garantir une interopérabilité maximale (et une exploitation optimale par l'utilisateur final). Dans d'autres cas, les frontières entre professions sont mouvantes, et ceci est justement objet de discussions : c'est ce qui touche à l'articulation directe entre le service de mise à disposition de données par la bibliothèque et l'exploitation par le chercheur dans une perspective de science ouverte – exploitation des signalements, interrogation automatique intelligente des ressources électroniques ouvertes ou non (fouille de textes et de données), webservices, accès aux données, articulation entre données brutes et littérature secondaire, données liées, balbutiement de la *blockchain* dans l'enseignement supérieur, édition numérique, science ouverte, éducation ouverte, visualisation des données, *crowdsourcing*, etc.

Sur le volet « compétences incontournables », le groupe vise une étude comparée entre les compétences numériques fondamentales identifiées dans les bibliothèques et les compétences dont disposent les professionnels de la documentation à l'issue de leur formation initiale, ou proposées dans les programmes de formation professionnelle continue. L'aspect lié à

SKILLS ET COMPÉTENCES, LES DEUX FACES D'UNE MÊME PIÈCE



Les anglophones différencient mais lient aussi quasi systématiquement les *Skills*, qualifications et aptitudes plutôt individuelles, fines, et les *Compétences*, compétences considérées plus globalement, comprises comme des qualités pouvant être acquises aussi bien individuellement que de manière collective. En gestion des compétences, une vision globale n'a de sens que si elle se décline jusqu'à une granularité fine. Inversement, une floraison de qualifications n'est porteuse que si elle s'épanouit dans un contexte d'évolution des métiers. C'est ce que nous faisons lorsque nous projetons nos bibliothèques dans les années à venir à l'occasion de l'établissement de programmes stratégiques, lorsque nous réfléchissons à la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEC), que nous nous projetons dans les questions du glissement vieillesse-technicité (GVT) ou lorsque nous établissons nos plans de formation annuels : nous déterminons les compétences nécessaires au service et les aptitudes que les membres de l'équipe doivent acquérir. La distinction opérée par les Anglo-Saxons peut nous être utile pour aborder ces questionnements, notamment lorsque nous nous projetons dans une perspective d'avenir.



la dissémination de ces compétences et de la culture de la science ouverte auprès des chercheurs et jeunes chercheurs est inclus.

Proposer en formation initiale des métiers des bibliothèques et/ou en prérequis d'entrée dans la profession (compétences, diplômes, concours, selon les pays) un socle de compétences inscrites dans une démarche numérique et adaptées à chaque niveau d'intervention permettrait d'assurer une transition numérique des métiers de magasinage, services d'accueil, techniciens des bibliothèques, médiateurs documentaires, formateurs à l'évaluation de la fiabilité et de la qualité des sources d'information, chargés de collections et bibliothécaires de liaison, responsables de services de soutien de la recherche, personnels de direction... qui se répercutera dans le milieu de la recherche. Démocratisées, désacralisées, ces compétences de premier niveau assurent un dénominateur numérique commun, à défaut d'être systématiquement enrichies. Répandues «à tous les étages», elles ont une incidence sur l'employabilité des étudiants issus des cursus de métiers des bibliothèques et des sciences de l'information, et donnent lieu à des effets de palier dans les offres de formation continue. Le groupe *Digital skills* estime que par effet de cascade les bibliothécaires actifs contribuent, une fois formés et compétents, à la formation continue des chercheurs et des futurs chercheurs.

L'impact du développement des compétences numériques sur l'évolution des métiers se double d'un impact sur le pilotage des bibliothèques. La prise de conscience des équipes de direction, leur sensibilisation à ces questions arment effectivement les directeurs et directrices pour comprendre les enjeux numériques «courants» des bibliothèques et du milieu de la recherche, pour les distinguer des actions «expertes» qui présentent de véritables défis techniques, humains et organisationnels. Par voie de conséquence, elles marquent profondément l'orientation de l'activité de nos services et la structuration de nos organisations. La comparaison sur plusieurs pays des écarts entre les compétences réelles des bibliothécaires et celles attendues dans les services, aussi bien dans les réalités des postes de travail que dans les manières de travailler, devrait fournir une matière intéressante.

Cette double approche, «expertise» et «socle

incontournable», se veut résolument complémentaire à d'autres groupes de travail, programmes permanents ou projets européens de LIBER, et entre en écho avec les activités d'autres partenaires internationaux.

*L'impact du
développement
des compétences
numériques sur
l'évolution des métiers
se double d'un impact
sur le pilotage des
bibliothèques.*

La vision portée entre 2009 et 2012 par LIBER a évolué; il est toutefois frappant de constater, au seuil de l'ouverture de la stratégie 2018-2022, que les lignes de force stratégiques de 2009 sont encore valables. LIBER, en embrassant les évolutions et les enjeux du monde de la recherche, valorise les compétences des bibliothèques sous deux angles : l'importance de renouveler notre vision du pilotage de structure et de planifier nos RH, et le potentiel que représentent les compétences numériques des bibliothèques dans la définition de l'avenir et les valeurs de nos métiers.

La variété des approches stratégiques et le mode d'organisation de la Ligue des bibliothèques européennes de recherche lui offrent des regards croisés sur les compétences présentes et à développer, notamment en matière numérique, dans et par les bibliothèques de recherche. LIBER porte une attention permanente aux questions de compétences qui supportent et rendent possible les actions actuelles, mais permettent surtout de préparer les actions



d'avenir des bibliothèques. Incitative, la Ligue tient lieu de creuset et met en perspective les enjeux et questionnements qui intéressent les bibliothèques de recherche européennes. À partir de 2018, le champ des compétences numériques entre de manière explicite, entière et active dans les programmes d'action de LIBER. Cela reflète les évolutions des dix dernières années et illustre, dans les domaines RH de planification des compétences et de gestion des talents, les avancées obtenues vers l'intégration des bibliothèques dans le paysage de la recherche européenne.

LIBER est un réservoir d'idées et d'expériences pour les associations et institutions européennes et nationales¹³, mais elle se nourrit avant tout du terrain professionnel – c'est pourquoi, sur un champ qui ne se limite pas aux seules questions de compétences, il semble important de suivre mais aussi de s'impliquer dans ces groupes de travail. Cela permet de garder un lien entre les actions de LIBER et les réalités de terrain, et de recueillir matière à réflexion, comparaison, motivation. Aiguisons notre regard critique pour fonder nos décisions d'avenir. Réfléchissons au niveau européen au sens profond et inclusif que nous souhaitons donner à nos activités professionnelles dans un monde numérique où rien n'est idéal, ni définitif.

B:F

POUR ALLER PLUS LOIN

L'histoire détaillée de la Ligue des bibliothèques européennes de recherche, de sa création en 1971 à 2009, avec une mise en contexte de ses évolutions clés dans les années 1990 et 2000 figure dans l'ouvrage suivant : Esko Häkli, *Innovation through Co-operation: the History of LIBER (Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche) 1971-2009*, Copenhague, (Danemark), The Royal Library – Museum Tusulanum Press, 2011.

Pour les pressé(e)s, un résumé très concis figure dans l'article de François Cavalier, « Liber, Ligue des bibliothèques européennes de recherche : quelles bibliothèques pour l'Europe de demain ? », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2008, n° 1, p. 19-24. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-01-0019-003>

¹³ Pour apporter votre pierre à la réflexion et aux actions de LIBER, pour participer à cette richesse et à cette diversité, nous vous invitons à suivre l'actualité de LIBER, mais aussi et surtout à vous rendre au prochain congrès annuel qui se tiendra en France, du 4 au 6 juillet 2018, à Lille. <https://pod.univ-lille1.fr/video/4553-liber-2018-a-lilliad/>



LIBER : ORGANISATION ET COMPÉTENCES



Sur le plan organisationnel, LIBER est pilotée par un conseil d'administration et son action est gérée par une direction exécutive qui s'appuie sur du personnel permanent.

L'association est structurée jusqu'en 2017 en actions liées aux projets européens, en forums permanents (*Architecture Forum* et *Digital cultural heritage Forum*) et en comités qui reprennent les thématiques centrales de la stratégie pluriannuelle (*Key performance areas*). À compter de 2018, les forums sont intégrés aux comités : *Architecture Forum* devient un groupe pérenne rattaché au comité sur les Infrastructures de recherche, les questions patrimoniales seront liées au groupe *Digital Humanities* du comité sur les compétences et services numériques. Le groupe *Leadership* est, lui, transformé en groupe pérenne dans le cadre du comité sur les compétences et services numériques.

L'insertion dans des projets européens stratégiques et innovants se traduit par des partenariats suivis et animés par des personnels rattachés au siège de LIBER, qui informent et sensibilisent les membres de la Ligue à ces questions générales. Les projets européens suivis par LIBER s'intéressent directement aux compétences à développer dans les bibliothèques pour qu'elles puissent légitimement se positionner sur les sujets d'avenir de la recherche universitaire. Prospectifs et innovants, ils proposent un terrain d'expérimentation directe ; ils fonctionnent comme des laboratoires et peuvent être considérés, en ce sens, comme des incubateurs de compétences. Certaines de ces compétences forment des domaines d'expertise, d'autres ont vocation à être largement partagées dans le monde des bibliothèques de recherche :

socle de compétences numériques pour la documentation, connaissance des enjeux de l'open access, maîtrise de premier niveau des questions de copyright. Les projets européens suivis par LIBER sont régulièrement liés à des actions de groupes de travail car ils portent sur des enjeux fondamentaux pour les bibliothèques de recherche (open access, science ouverte, fouille de données, gestion des données de la recherche...) ¹.

En affichant ouvertement les bibliothécaires aux côtés des chercheurs dans un même environnement, LIBER met en évidence la complémentarité qui existe entre les deux professions. Elle propose d'envisager de manière globale les compétences liées aux enjeux documentaires de la recherche (au sens très large de propriété intellectuelle, publication, exploitation, gestion et diffusion documentaires dans le cadre d'une science ouverte). En affirmant explicitement l'expertise des bibliothèques sur certains sujets comme ceux précédemment cités en exemples, LIBER non seulement souligne la nécessité pour les bibliothèques de recherche d'acquérir certaines compétences, mais insiste aussi sur la nécessité tout aussi forte qu'elles ont de les faire essaimer auprès d'autres acteurs de la recherche académique, sous leur impulsion et par leur (légitime et indispensable) entremise.

Les groupes pérennes *Leadership* et *Architecture*, composés et animés par des membres de LIBER, travaillent sur des particularités ou des expertises propres aux bibliothèques académiques et de recherche. Ils réalisent des programmes d'action en marge de la stratégie pluriannuelle de LIBER, et se projettent sur le long terme – comme le formule LIBER : « *Our Fora cover activities acknowledged*

¹ Les projets européens dans lesquels LIBER est actuellement engagée sont accessibles ici : <http://libereurope.eu/eu-projects/> et les participants LIBER sont visibles sur : <http://libereurope.eu/strategy/key-performance-areas-and-eu-projects/>

² <http://libereurope.eu/committees/>

*as essential to the core work of research libraries*². » La composition de ces groupes et leurs programmes d'action (séminaires, conférences, ateliers) mettent en évidence leur intérêt direct pour les questions de développement et d'évolution de certaines compétences fondamentales de nos métiers. L'action pérenne sur les questions de *Leadership* aborde, à travers un questionnement permanent, les compétences nécessaires à la mise en place d'un pilotage stratégique pour des organisations complexes comme les bibliothèques. Elle s'intéresse également à la gestion planifiée des compétences à l'œuvre dans les ressources humaines des bibliothèques de recherche, dans une perspective d'évolution de services et en faveur d'une politique de recrutement efficiente.

Les Comités qui visent à traduire en actions concertées et organisées les axes de la stratégie pluriannuelle de LIBER sont thématiques : ils suivent les *Key performance areas* de la stratégie. Ils s'appuient sur des groupes de travail composés de membres qui se ressemblent de manière formalisée, ponctuelle et agile. Ces groupes mettent en œuvre des actions diverses : études, recueil de pratiques, publications, ateliers, webinaires d'information, etc. Ils incitent les bibliothèques à faire évoluer les compétences de leurs équipes et à développer leurs services, de manière à se positionner activement dans l'environnement de recherche qui leur est propre. Les groupes de travail animent lors des congrès annuels des *workshops* thématiques sous forme de sessions participatives, ce qui permet d'aborder collectivement les thématiques de travail de ces groupes, de mesurer leurs avancées, et d'échanger sur l'émergence ou le développement de compétences rattachées à ces sujets. Ces *workshops* sont très pragmatiques et permettent aux participants de partager des retours d'expérience concrets. Ceci permet aussi plus généralement aux membres de LIBER

et aux congressistes d'apporter un regard enrichissant, critique et actif sur les idées et les actions de ces groupes rattachés aux axes stratégiques de LIBER.

L'ensemble de ces actions s'articule et progresse sous l'impulsion et le contrôle de la direction exécutive de LIBER.

Composition du groupe *Digital Skills of library staff members and researchers* en novembre 2017

Chairs du groupe de travail :

- Susanne Dalsgaard Krag, Danemark
- Cécile Swiatek, France

Membres du groupe à sa création :

- Karin Clavel, Pays-Bas
- Camilla Gillen, Allemagne
- Gitte Bruun Jensen, Danemark
- Ulla Nygrén, Finlande
- Clara Riera Quintero, Espagne
- Birgit Schmidt, Allemagne
- Christopher Skelton-Foord, Angleterre

Institutions :

- Abes, France
- Enssib (LIS School), France
Nathalie Marcerou-Ramel
- Bibliothèque de l'Université de
Göttingen, Allemagne

Connexions avec le réseau international **LIBER et ses partenaires :**

groupes Scholarly Communication, groupe *Digital Humanities* de LIBER; Commission européenne, Groupe de travail sur l'éducation et les compétences en sciences ouvertes; Groupe de travail COAR-LIBER-ARL-CARL sur les compétences des bibliothécaires pour la recherche électronique et la communication scientifique; RLUK Royaume-Uni, DBV Allemagne; IFLA.