

## Bibliothécaires ou administrateurs ?

### Profils de carrière des directeurs des grandes bibliothèques francophones du Canada

## Librarians or managers?

### Career profiles of the directors of large francophone libraries of Canada

## ¿Bibliotecarios o administradores?

### Perfiles de carrera de los directores de las grandes bibliotecas francófonas del Canadá

Gilles Deschatelets and Josée Saint-Marseille

Volume 37, Number 1, January–March 1991

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1028409ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1028409ar>

[See table of contents](#)

#### Publisher(s)

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

#### ISSN

0315-2340 (print)

2291-8949 (digital)

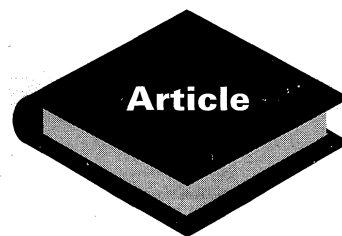
[Explore this journal](#)

#### Cite this article

Deschatelets, G. & Saint-Marseille, J. (1991). Bibliothécaires ou administrateurs ? Profils de carrière des directeurs des grandes bibliothèques francophones du Canada. *Documentation et bibliothèques*, 37(1), 25–34. <https://doi.org/10.7202/1028409ar>

#### Article abstract

The authors present the results of a study of the career profiles of the directors of large francophone university, government and public libraries of Canada. Ten men and seven women were interviewed in 1987 and 1988. In addition to their training in library and information science, most of the managers have a background in the social sciences or the humanities. Several of them began their careers in a management position. On average, it took them 16.1 years to reach their present positions and they have spent an average of 7.1 years in those positions. Their career paths are characterised by mobility, hard work, availability and involvement in professional associations, and this in spite of the requirements of a demanding position.



## Bibliothécaires ou administrateurs ?

### Profils de carrière des directeurs des grandes bibliothèques francophones du Canada

**Gilles Deschatelets**

École de bibliothéconomie et  
des sciences de l'information  
Université de Montréal

**Josée Saint-Marseille**

Banque Nationale de Paris  
Montréal

*Les auteurs présentent les résultats d'une étude sur les profils de carrière des directeurs des grandes bibliothèques universitaires, gouvernementales et publiques francophones au Canada. Dix directeurs et sept directrices ont été interviewés en 1987 et 1988. Il ressort de ces entrevues que la plupart des administrateurs ont une formation en sciences humaines et sociales et un diplôme en bibliothéconomie. Plusieurs ont débuté leur carrière bibliothéconomique directement dans l'administration. En moyenne, il s'est écoulé 16,1 ans entre leur début de carrière en bibliothéconomie et l'obtention de leur poste actuel. L'ancienneté moyenne à leur poste actuel est de 7,1 ans. Les administrateurs interviewés montrent un profil de carrière empreint de mobilité, de travail, de disponibilité et de participation aux associations professionnelles, malgré les exigences et difficultés inhérentes au poste d'administrateur.*

#### **Librarians or managers? Career profiles of the directors of large francophone libraries of Canada**

*The authors present the results of a study of the career profiles of the directors of large francophone university, government and public libraries of Canada. Ten men and seven women were interviewed in 1987 and 1988. In addition to their training in library and information science, most of the managers have a background in the social sciences or the humanities. Several of them began their careers in a management position. On average, it took them 16.1 years to reach their present positions and they have spent an average of 7.1 years in those positions. Their career paths are characterised by mobility, hard work, availability and involvement in professional associations, and this in spite of the requirements of a demanding position.*

#### **¿Bibliotecarios o administradores? Perfiles de carrera de los directores de las grandes bibliotecas francófonas del Canadá**

*Los autores presentan los resultados de un estudio sobre los perfiles de carrera de los directores de grandes bibliotecas universitarias, gubernamentales y públicas francófonas en el Canadá. Se entrevistó a diez directores y siete directoras entre 1987 y 1988. De estas entrevistas resalta que la mayoría de los administradores tienen formación en humanidades y ciencias sociales así como un diploma en bibliotecología. Muchos empezaron su carrera en bibliotecología directamente en el campo de la administración. Estos bibliotecarios alcanzan un término medio de 16,1 años desde el principio de carrera hasta la obtención de una posición administrativa. La experiencia media de los que ocupan un puesto administrativo es de 7,1 años. Los administradores entrevistados demuestran un perfil de carrera llena de movilidad, de trabajo, de disponibilidad y de participación a las asociaciones profesionales, a pesar de las exigencias propias al puesto de administrador.*

Même si la bibliothéconomie est une profession bien établie depuis déjà plus de 100 ans, et malgré le fait que l'on dénombre environ 16 000 bibliothécaires professionnels sur le territoire canadien (recensement de 1981), relativement peu de recherches se sont intéressées au profil de carrière des bibliothécaires canadiens ainsi qu'à celui des directeurs de bibliothèques.

Le but de notre recherche était donc d'identifier certaines caractéristiques personnelles et professionnelles des

bibliothécaires responsables des plus grandes bibliothèques au Canada et d'analyser leur cheminement de carrière. En nous basant sur les données recueillies au moyen d'entrevues biographiques exhaustives, nous avons tenté d'identifier les variables susceptibles de prédire le mieux possible le passage aux plus hauts postes administratifs des bibliothèques. L'étude permet d'identifier certaines variables associées à la mobilité ascendante dans le système administratif des bibliothèques canadiennes.

Assez maladroitement, nous avons qualifié cette mobilité ascendante de «réussite». Une mise au point s'impose toutefois. Il n'est nullement question de restreindre la notion de réussite professionnelle à l'obtention d'un poste administratif de plus en plus élevé dans la hiérarchie de l'organisation. Au contraire, nous sommes d'avis qu'il est parfaitement possible de s'épanouir professionnellement, de «réussir», dans des postes professionnels, dans des postes administratifs de premier niveau ou de niveau intermédiaire. Notre recherche

toutefois se limitait à des directeurs de bibliothèques qui s'étaient effectivement rendus jusqu'au sommet de la pyramide hiérarchique. Pour eux, la question pouvait se poser en ces termes, mais il est bien évident qu'il n'existe pas de continuum logique universel, depuis la fonction «cléricale», technique ou professionnelle du plus bas niveau hiérarchique jusqu'au poste de directeur.

D'ailleurs, il est très difficile de déterminer, de façon précise, ce qui constitue le succès ou la réussite dans le domaine de la bibliothéconomie et d'expliquer ce qui différencie un bibliothécaire «ayant réussi» d'un autre «n'ayant pas réussi». Les bibliothécaires se méfient beaucoup du terme «réussite» et s'offusquent souvent lorsque l'on prétend que certaines de leurs activités sont plus importantes que d'autres. Cette méfiance s'est manifestée, par exemple, en réaction à une enquête<sup>1</sup> dans laquelle on demandait aux répondants de pondérer le prestige associé à différentes activités et à différents types de bibliothèques. Certains répondants ont noté, par exemple :

*Le prestige doit être associé à la qualité du travail accompli, quel que soit ce travail et où qu'il soit accompli (...). La plupart des bibliothécaires, dans quelque type de bibliothèque qu'ils oeuvrent, se perçoivent comme occupant un poste prestigieux et effectuant un travail essentiel.*

Il ne faut peut-être pas trop s'étonner de semblables attitudes puisque, selon S. Cheda et ses collaborateurs<sup>2</sup>, «...for a majority of librarians, upward mobility is not a goal».

Quoiqu'il en soit et malgré quelques réserves à reconnaître les problèmes de statut ou à aspirer à des fonctions administratives au sein de la profession, certains bibliothécaires occupent de fait des postes de haut prestige, possèdent un profil de carrière éminent, sont connus de la plupart de leurs collègues et, de par leurs fonctions, leurs activités et leurs écrits, orientent, dans une certaine mesure, le développement de la profession.

### Problématique

L'on ne sait à peu près rien du déroulement et de la progression de carrière

des directeurs des grandes bibliothèques canadiennes. Les recherches ayant identifié les facteurs associés à la mobilité ascendante dans les bibliothèques ont surtout été réalisées aux États-Unis. Parmi ces facteurs déterminants, les plus importants semblent être le sexe, la mobilité d'emploi, le niveau d'études, l'appartenance aux associations professionnelles, les publications et certains traits de personnalité. Au Canada, existe le facteur additionnel du bilinguisme.

### Mobilité d'emploi

La facilité à se déplacer et à obtenir un nouvel emploi est un facteur important de réussite dans la plupart des professions. De fait, plusieurs études soulignent que les bibliothécaires mobiles ont généralement un traitement plus élevé et occupent de meilleures fonctions que leurs collègues sédentaires, toutes choses étant égales par ailleurs. On assume généralement, par tradition ou par préjugé, que les hommes sont plus mobiles que les femmes et qu'ils ont souvent recours à des changements d'emploi pour progresser tandis que les femmes ont une carrière beaucoup plus stable. Si, effectivement, la recherche prouve que les bibliothécaires mobiles obtiennent davantage, en termes de promotions et d'augmentations de salaire, la relation entre la mobilité et le sexe est loin d'avoir été établie. Par exemple, une étude<sup>3</sup> sur les bibliothécaires du sud des États-Unis révèle que les hommes ne diffèrent pas significativement des femmes en termes de mouvements de carrière. De même, dans une étude sur la mobilité des bibliothécaires diplômés de 1955 (étude entre 1955 et 1969), M.R. Taylor<sup>4</sup> a trouvé qu'à l'exception d'un groupe restreint de femmes plus âgées venues tardivement à la profession, les femmes bibliothécaires étaient aussi mobiles et aussi engagées dans leur profession que leurs collègues masculins. Au Canada, la maîtrise des deux langues officielles est un facteur particulier pouvant éventuellement affecter la mobilité professionnelle.

### Choix de carrière

Plusieurs études soulignent le fait que les bibliothécaires choisissent leur profession généralement assez tard dans leur vie. M.J. Ryan<sup>5</sup>, par exemple,

indique que seulement 15 % des bibliothécaires de son échantillon ont fait leur choix de carrière au «High School». Et dans une étude sur les administrateurs de bibliothèques, M.L. Bundy et P. Wasserman<sup>6</sup> rapportent que 22 % des bibliothécaires provenant de bibliothèques publiques ont choisi leur carrière **après** le niveau collégial («College Degree»). Dans notre étude, nous avons demandé aux répondants d'indiquer à quel moment de leur vie ils ont choisi la bibliothéconomie et quels facteurs ont influencé leur décision.

### Sexe et profil de carrière

Un certain nombre de recherches ont expliqué les différences dans l'avancement de carrière entre les femmes et les hommes par leurs différentes conceptions du travail. R.L.G. Pryor<sup>7</sup>, par exemple, arrive à la conclusion que les étudiants et les étudiantes du secondaire ont généralement la même attitude vis-à-vis du travail sauf que, bien davantage que les garçons, les filles associent à la réussite personnelle un travail basé sur une relation d'aide. De même, dans une enquête auprès de travailleurs, J.E. Walker et ses collaborateurs<sup>8</sup> en sont arrivés à

1. R.Harris, S.Monk and J.Austin, *Gender and Prestige: How-MLS Graduates View their Jobs and Places of Work*, Long Term Review Conference, School of Library and Information Science, University of Western Ontario, 1985.
2. S.Cheda et al., «Salary differentials of female and male librarians in Canada», *Emergency Librarian*, vol.5 (1978), 3-13.
3. J.S. Robinson, «Geographic mobility and career advancement of male and female librarians», in K.M. Heim, *The Status of Women in Librarianship*, New York, Neal-Schuman, 1983, p.345-391.
4. M.R. Taylor, «Mobility and professional involvement in librarianship: a study of the 'Class of 55'», in K.M. Heim, *The Status of Women in Librarianship*, New York, Neal-Schuman, 1983, p.321-344.
5. M.J.Ryan, *Librarian's Perceptions of Librarianship*, PhD Dissertation, University of Southern California, 1967.
6. M.L. Bundy and P. Wasserman, *The Academic Library Administrator and his Situation*, Bethesda, Md., ERIC ED 054796, 1972.
7. R.L.G. Pryor, «Sex differences in the levels of generality of values/preferences related to work», *Journal of Vocational Behavior*, vol.22 (1983), 233-241.
8. J.E.Walker et al., «Men and women at work: similarities and differences in work values within occupational groupings», *Journal of Vocational Behavior*, vol.21 (1982), 17-36.

la conclusion que la seule différence constante entre les hommes et les femmes, au plan des valeurs professionnelles, concernait des questions d'agrément et de satisfaction associées au travail.

Dans une étude comparative d'étudiants et d'étudiantes en administration et en éducation, K.G. Wheeler<sup>9</sup> a analysé la relation entre un emploi et la satisfaction (récompense) que l'on peut en tirer, comment ils perçoivent l'adéquation entre les qualifications requises pour occuper l'emploi et les qualifications qu'ils possèdent. Les résultats de l'étude ne révèlent que très peu de différences entre les étudiants et les étudiantes. Les perceptions entre les étudiants et étudiantes en administration étaient sensiblement identiques, en tant que groupe, mais elles divergeaient de celles des étudiants et étudiantes en éducation. Dans une veine similaire, S. Rynes et B. Rosen<sup>10</sup> n'ont découvert aucune différence significative entre les hommes et les femmes, que ce soit au plan managérial, professionnel ou technique, dans leur perception des risques et des sacrifices requis pour faire avancer leur carrière et dans leur évaluation des augmentations de salaire minimum requises pour qu'ils acceptent une promotion. En accord avec ces résultats, S. Cheda et ses collaborateurs<sup>11</sup> ne rapportent aucune différence significative entre hommes et femmes bibliothécaires, au Canada, quant à leur motivation, à leurs aspirations ou à leur consentement à se déplacer.

Par ailleurs, comparés aux femmes, les hommes «tend to move more quickly through the ranks, either through promotion within the same library or by moving to another library»<sup>12</sup>. Ils sont généralement plus scolarisés et possèdent des diplômes non bibliothéconomiques plus avancés que ceux des femmes et parviennent généralement plus jeunes que les femmes à des postes supérieurs. De fait, dans sa revue des écrits, B.J. Irvine<sup>13</sup> souligne que, malgré le fait que les femmes bibliothécaires soient plus nombreuses que leurs collègues masculins, la probabilité qu'elles occupent un poste de niveau administratif est substantiellement inférieure à celle de ces derniers.

Aux États-Unis, où les femmes bibliothécaires représentent 84% du

marché du travail bibliothéconomique, la majorité des hauts salariés et des décideurs sont des hommes. On constate, dans presque toutes les études, que lorsque les variables généralement utilisées pour expliquer les différences de statut entre les hommes et les femmes (par exemple, scolarité, mobilité, etc.) sont constantes, la cause principale de variation est le sexe.

*That is, even if we discount the women who can't move, discount the women who have fewer degrees, and discount the women who have no career aspirations beyond doing a good job in the local setting, we still cannot explain the variance except by observing that more men rise to the top than their female counterparts simply because they are men*<sup>14</sup>.

En ce qui concerne les bibliothécaires canadiens, S. Cheda et ses collaborateurs rapportent que les hommes ont des revenus systématiquement plus élevés et «are more likely to move to the top of the ladder than female librarians, although it should be noted that women do achieve the position of Branch Head, or Department Head more often than males»<sup>15</sup>. Leurs résultats indiquent également que, même si dans l'ensemble, ils sont légèrement plus scolarisés que les femmes, les bibliothécaires masculins bénéficient de revenus supérieurs dans **chacune** des catégories de scolarisation. Ils concluent : «...if a woman... becomes chief librarian, adds an M.A. to her library degree, and takes no breaks in her career, she will be most heavily financially penalized for her gender»<sup>16</sup>.

Dans l'un des articles les plus intéressants publiés sur le sujet, B.B. Moran<sup>17</sup> dresse une carte des plans de carrière des bibliothécaires qui occupent des postes de directeur adjoint ou d'adjoint du directeur dans les bibliothèques américaines en 1970-71. Elle étudie cette population parce que, dit-elle, «the position of library director was often preceded by a position as an assistant or an associate library director» et «since the function of an assistant or associate library director is typically general administration, and often involves formulating library policy, it is reasonable to assume that incumbents of these positions are

likely to try for and obtain a director's position as a logical step in their career patterns». L'objectif de l'auteur était d'identifier les caractéristiques associées à l'obtention d'un poste administratif supérieur dans une bibliothèque universitaire. Ses résultats révèlent des différences significatives étonnantes entre les hommes et les femmes ayant obtenu de tels postes. Pour les hommes, la réussite était associée aux réalisations professionnelles et aux «relocalisations» géographiques, tandis que pour les femmes, la réussite était plutôt associée aux promotions internes.

Toutes ces études indiquent que les hommes et les femmes se ressemblent bien davantage qu'ils ne se distinguent dans leurs valeurs et leurs attitudes professionnelles concernant l'avancement de leur carrière. Toutefois, elles soulignent également des différences de fait, notamment au plan de la mobilité.

### Leadership

Dans une étude récente, les profils de carrière des leaders au sein des bibliothécaires universitaires furent

9. K.G.Wheeler, «Sex differences in perceptions of desired rewards, availability of rewards, and abilities in relation to occupational selection», *Journal of Occupational Psychology*, vol.54 (1981),141-148.
10. S.Rynes and B.Rosen, «A comparison of male and female reactions to career advancement opportunities», *Journal of Vocational Behavior*, vol.22 (1983), 105-116.
11. S.Cheda et al., «Salary differentials...».
12. J.K.Martin, «Salary and position levels of females and males in academic libraries», in K.M. Heim, *The Status of Women in Librarianship*, New York, Neal-Schuman, 1983, p.243-282.
13. B.J.Irvine, «Women in academic library, higher education, and corporate management: A research review», in K.M. Heim, *The Status of Women in Librarianship*, New York, Neal-Schuman, 1983, p.287-320.
14. K.M.Heim, «Factors contributing to a continued status differentiation between male and female librarians», in D. Weingand, *Women and Library Management: Theories, Skills and Values*, Ann Arbor, Pierian Press, 1982, p.3-4.
15. S.Cheda et al., «Salary differentials...», 5.
16. *Ibid.*, 12.
17. B.B.Moran, «Career patterns of academic library administrators», *College and Research Libraries*, vol.44 (1983), 334-344.

comparés à ceux de bibliothécaires universitaires moins connus. D.J. Andersen<sup>18</sup> avait prédit que les leaders seraient plus mobiles géographiquement, plus actifs professionnellement et plus susceptibles d'assumer des responsabilités administratives que les bibliothécaires universitaires d'un groupe témoin. Ses résultats confirment ses hypothèses et montrent que les leaders, hommes ou femmes, ont des profils systématiquement homogènes alors que les profils des membres du groupe témoin varient considérablement. Ils entreprennent généralement leur carrière plus tôt, enseignent, publient, parlent (conférences) et se déplacent davantage que leurs collègues.

L'un des objectifs de notre étude était de vérifier si les résultats d'Andersen peuvent être étendus aux bibliothécaires canadiens des milieux universitaire, gouvernemental et celui des bibliothèques publiques.

### Compétence linguistique

Aucune étude, à notre connaissance, n'a porté jusqu'ici sur la relation entre la maîtrise des langues et la réussite professionnelle en bibliothéconomie. Est-il raisonnable d'avancer qu'au Canada ceux ou celles qui sont bilingues ont davantage de chances d'atteindre les échelons administratifs supérieurs? Cette hypothèse méritait d'être testée.

### Traits de personnalité

Il existe plusieurs études sur les traits de personnalité des bibliothécaires. Ces études, décrites par L.G. Denis et F. Mackesy<sup>19</sup>, ont apporté dans l'ensemble des résultats mitigés. P.D. Morrison<sup>20</sup> avait toutefois découvert que, parmi les bibliothécaires universitaires, ceux faisant montre d'initiative et de confiance en soi avaient tendance à gravir les rangs hiérarchiques de la profession. Dans notre étude, nous voulions identifier certains traits communs aux directeurs des grandes bibliothèques. Pour ce faire, nous avons retenu le PRF (*Personality Research Form*)<sup>21</sup>. Toutefois, devant la réticence de plusieurs bibliothécaires (surtout en milieu anglophone), nous avons décidé de ne pas retenir cette variable.

## Méthodologie

Les analyses des profils de carrière de bibliothécaires se basent généralement sur des données recueillies soit par des entrevues semi-structurées dans un secteur particulier (tel le milieu universitaire), soit par des enquêtes auprès de plus grandes populations. Même si les deux techniques sont restrictives, nous avons privilégié, ici, l'entrevue biographique exhaustive semi-structurée.

### Entrevues biographiques

La plupart des études biographiques des carrières en bibliothéconomie se sont concentrées sur des groupes restreints ou spécialisés. L.G. Rhodes<sup>22</sup>, par exemple, a tenté d'analyser l'expérience des plus éminentes bibliothécaires noires en interviewant 15 administratrices supérieures. Dans une série d'entrevues enregistrées, l'auteure a colligé de l'information sur leur éducation et leur scolarité, sur la scolarité de leurs parents, sur leur décision d'embrasser la profession et sur différents aspects de leur carrière. W.L. Cohn<sup>23</sup> a utilisé la même technique pour interviewer neuf directeurs de bibliothèques de collège. Il a, de la sorte, étudié les facteurs ayant orienté la carrière des répondants, leur entrée dans la profession et les divers emplois occupés au cours de leur carrière. Dans une recherche similaire, J.C. Fennell<sup>24</sup> a réalisé des entrevues enregistrées avec huit directrices de grandes bibliothèques universitaires, afin d'obtenir des informations sur leur milieu d'origine, leurs jeux de rôle et sur leur expérience scolaire et professionnelle.

Les études identifiées jusqu'ici reposent sur l'utilisation de petits échantillons de sujets, non choisis au hasard; elles limitent la généralisation des résultats. Par contre, elles permettent la cueillette d'une multitude de détails, ce qui est souvent impossible à obtenir dans une enquête par questionnaire.

Au cours de la présente étude, nous avons fourni aux plus éminentes bibliothécaires canadiens l'occasion de « conter leur propre histoire ». Par cette méthode, nous espérons identifier plus facilement certaines caractéristiques de leur carrière et en découvrir

des facettes ou dimensions nouvelles. En ce sens l'étude était exploratoire.

### Sujets

L'un des principaux problèmes de la méthode de l'entrevue est son coût élevé. Par conséquent, le nombre de sujets utilisés dans ce genre d'étude est généralement restreint. De plus, étant donné que les répondants doivent consacrer un certain temps à l'entrevue (90 minutes en moyenne dans notre étude), les échantillons ne peuvent être établis au hasard<sup>25</sup>. Ces facteurs nous ont forcés à choisir un échantillon déterminé relativement restreint de bibliothécaires.

Dix-sept bibliothécaires occupant des emplois de niveau hiérarchique supérieur dans de grandes bibliothèques gouvernementales, publiques et universitaires, francophones ou de milieu francophone canadien, ont été interviewés. L'échantillon se composait d'hommes (n = 10) et de femmes (n = 7) du Québec (n = 13), de l'Ontario (n = 2) et du Nouveau-Brunswick (n = 2). Les entrevues des bibliothécaires anglophones ou de milieu

18. D.J. Andersen, « Comparative career profiles of academic librarians: are leaders different? », *The Journal of Academic Librarianship*, vol. 10 (1985), 326-332.

19. L.G. Denis and F. Mackesy, « Personality and professionalism? », *Argus*, vol. 11 (1982), 63-74.

20. P.D. Morrison, *The Career of the Academic Librarian*, Chicago, American Library Association, 1969.

21. D.N. Jackson, *Personality Research Form*, London, Ont., Research Psychologists Press, 1984.

22. L.G. Rhodes, « Profiles of the career of selected black female librarians », in K.M. Heim, *The Status of Women in Librarianship*, New York, Neal-Schuman, 1983, p. 191-206.

23. W.L. Cohn, *Factors in the Career Decisions and Position Choices by the Directors of Libraries at the State-Supported Senior Colleges of Florida*; PhD Dissertation, The Florida State University, 1972.

24. J.C. Fennell, « The woman academic-library administrator: A career profile », in K.M. Heim, *The Status of Women in Librarianship*, New York, Neal-Schuman, 1983, p. 207-241.

25. L.R. Fischer, « Sociology and life history: methodological incongruence? », *International Journal of Oral History*, vol. 4 (1983), 29-40.

anglophone ont été réalisées par Jean Tague<sup>26</sup> et Roma Harris<sup>27</sup> de l'Université Western Ontario.

L'échantillon n'est évidemment pas suffisant pour permettre de généraliser sans danger nos résultats. Nous croyons, cependant, qu'il est suffisamment représentatif des grandes bibliothèques francophones ou de milieu francophone pour permettre de dégager certaines tendances des profils de carrière de leurs administrateurs.

Nous voulions, dans la mesure du possible, « balancer » l'échantillon en fonction du sexe et du milieu de travail. Toutefois, considérant les impondérables et la petite taille du bassin, nous avons finalement obtenu une représentation plutôt inégale quant au milieu de travail (bibliothèques universitaires = 9, gouvernementales = 5, publiques = 3).

Toutes les entrevues ont été réalisées entre le 7 novembre 1987 et le 11 juillet 1988.

## Questions

Nous avons utilisé la technique historique d'entrevues semi-structurées. La formulation et l'ordre des questions (ouvertes) étaient prédéterminés selon une grille d'entrevue. Toutefois, l'objectif était davantage de « laisser parler » les répondants et l'ordre de présentation des questions n'avait pas vraiment d'importance. Nous devons simplement nous assurer que toutes les questions étaient abordées pendant l'entrevue, de façon à pouvoir compiler et comparer les résultats. Toutes les entrevues ont été enregistrées sur cassettes audio et retranscrites, par la suite, au traitement de texte (plus de 300 pages de texte). Chaque entrevue couvrait les facteurs suivants :

### 1. Renseignements personnels

Informations sur le sexe, l'âge, le statut marital, le nombre d'enfants, la langue maternelle et les autres langues parlées ;

### 2. Enfance et influences familiales

Informations sur le rang familial du bibliothécaire, le nombre des frères et soeurs, la scolarité et l'occupation des parents, les premières aspirations professionnelles, son lieu de naissance, le nombre de déménagements de sa famille, son éducation et sa scolarité et les réactions de la famille face à ses aspirations professionnelles ;

### 3. Choix de carrière

Informations sur le moment où les répondants ont décidé de devenir bibliothécaires, les raisons de ce choix, leurs attentes vis-à-vis de la profession et leur conception de la réussite en bibliothéconomie ;

### 4. Cheminement de carrière

Données sur les postes occupés par la personne et les facteurs ayant influencé chacun des changements de fonctions ;

### 5. Activités professionnelles

Informations concernant les publications, les activités de formation, l'appartenance et les activités au sein d'associations professionnelles et les intérêts personnels ;

### 6. Expérience professionnelle

Données sur les expériences de gestion du répondant, les problèmes rencontrés, les qualités d'un administrateur de bibliothèque et sur sa plus grande réalisation à titre de directeur ;

### 7. Attitudes générales

Cette dernière rubrique comprenait les questions relatives à la perception temporelle du répondant, à ses projets d'avenir, à ses objectifs personnels, à ses préférences et antipathies concernant le travail et à l'explication de ses succès personnels.

## Profil personnel

Les administrateurs des grandes bibliothèques représentés dans notre échantillon ont le profil personnel suivant : ils sont presque tous (15/17) nés au Canada ; la plupart (11/17) proviennent d'une famille de trois enfants et plus, de père professionnel (n=4), col bleu (n=4), col blanc (n=3) ou cultivateur (n=1), et de mère « au foyer » (n=9), secrétaire (n=1) ou infirmière (n=1) ; ils sont âgés de 50 ans en moyenne (51 ans pour les hommes et 47 ans pour les femmes) ; la plupart (10/17) sont mariés, quatre sont célibataires et trois sont séparés ou divorcés ; la plupart (10/17) ont des enfants (deux en moyenne) ; ils sont pratiquement tous (16/17) bilingues (français-anglais) ; ils ont presque tous (16/17) une formation en bibliothéco-

nomie (9 baccalauréats, 7 maîtrises) ; ils ont une scolarité de niveau baccalauréat (8/17), de maîtrise (7/17) ou de doctorat (2/17) ; leurs principaux domaines d'étude, outre la bibliothéconomie, sont les sciences humaines (10/17), les sciences sociales (5/17), les sciences pures (1/17) et l'administration (1/17).

Une formation de base, donc, nettement orientée vers les sciences humaines et sociales. Il est à noter qu'un seul administrateur a une formation universitaire en administration. Sur cette question de la nécessité ou de l'utilité d'une formation en administration pour diriger une grande bibliothèque, les avis sont nettement partagés. D'aucuns croient qu'une double formation « bibliothéconomie - administration » représente le mariage idéal pour être directeur de bibliothèque. Plusieurs personnes avouent d'ailleurs regretter un manque de formation en administration (« Si c'était à refaire, j'irais à l'ENAP »). D'autres affirment cependant que l'administration n'est pas une science mais plutôt un art qui ne s'apprend pas dans les livres mais sur le tas :

*« L'administration, c'est fondamentalement du gros bon sens ».*

*« Je suis contre l'école MBA ; j'ai trop d'amis qui en ont fait, je n'irais pas perdre mon temps là. La science de la gestion, ça s'enseigne, surtout les techniques. Mais l'art de la gestion, ça ne s'enseigne pas, on l'a ou on ne l'a pas ».*

La plupart des répondants, toutefois, sont convaincus de la nécessité de compléter leur formation bibliothéconomique de base par une formation d'appoint en administration, plus pointue et mieux adaptée à leurs besoins propres. D'ailleurs, la majorité (11/17) a suivi des cours, séminaires ou activités de formation en administration depuis l'accession à un poste de direction.

26. J. Tague and R.M. Harris, « Evolutionaries and revolutionaries: Careers of Canadian library directors », *Canadian Library Journal*, vol.45 (1988), 236-243.

27. R.M. Harris and J. Tague, « Reaching the top in Canadian librarianship: A biographical study of sex differences in career development », *Library Quarterly*, vol.59 (1989), 116-130.

En résumé, nous avons, dans l'ensemble, des profils personnels assez orthodoxes et représentatifs de la situation sociale, économique et culturelle contemporaine au Canada.

### Profil professionnel

À travers une série d'une trentaine de questions, nous avons tenté de découvrir le profil professionnel des bibliothécaires témoins, de façon à identifier et analyser certaines tendances, certaines constantes qui pourraient caractériser les administrateurs des grandes bibliothèques canadiennes. Pour fins de présentation et d'analyse, les résultats sont regroupés en trois sections: l'accession au poste de direction, les exigences du poste, la vie d'administrateur.

### L'accession au poste de direction

De tous les répondants, très peu (3/17) se destinaient à l'administration. Bien plus, pas un seul ne se destinait vraiment à la bibliothéconomie. Les carrières envisagées étaient plutôt l'enseignement, les beaux-arts, la prétrise, le droit, la psychologie, l'astrophysique, la musique et la botanique... C'est donc un peu par hasard, par accident ou par nécessité que l'on en est venu à la bibliothéconomie, ce qui confirme les études précédentes<sup>28</sup>. Mentionnons que près de la moitié de l'échantillon (8/17: 2 femmes, 6 hommes) avait déjà travaillé dans une bibliothèque avant d'y entreprendre sa carrière.

Quant à l'administration, c'est essentiellement par hasard que nos administrateurs y sont venus (13/17: 7 femmes, 6 hommes). Seulement trois hommes ont dit avoir eu l'administration comme objectif (dont un qui « inconsciemment ne se voyait pas ailleurs »).

D'autre part, plus de la moitié (11/17) des administrateurs interviewés ont commencé leur carrière bibliothéconomique dans un poste administratif, sans passer d'abord par des tâches professionnelles. Les premiers postes en bibliothéconomie étaient: responsable de division ou de service (n=5), directeur adjoint (n=4), directeur (n=2), préposé à la référence et au développement des collections (n=2), catalogueur (n=2), bibliothé-

caire régional (n=1) et employé des services techniques (n=1).

Deux remarques s'imposent ici. D'abord, on note que les emplois en bibliothéconomie étaient assez nombreux pour les finissants lorsque la plupart des répondants sont arrivés sur le marché du travail (années 1960 et 1970). Les bibliothèques étaient, à cette époque, en pleine croissance et, comme il y avait relativement peu de nouveaux diplômés à chaque année, ceux-ci se trouvaient facilement un emploi. D'autre part, et pour les mêmes raisons, plusieurs diplômés pouvaient débiter leur carrière directement dans des postes d'administration.

Quand on analyse le temps écoulé entre leurs débuts en bibliothéconomie et leur premier poste administratif, on s'aperçoit que, pour la majorité (11/17: 7 hommes, 4 femmes), l'obtention du poste fut immédiat. Pour les autres, cet intervalle a varié de 1 à 12 ans.

Figure 1: Délai d'obtention d'un poste administratif

Délai	Hommes	Femmes	Total
0 année	7	4	11
1 an	1	-	1
2 ans	1	1	2
5 ans	1	-	1
11 ans	-	1	1
12 ans	-	1	1

Par ailleurs, le temps écoulé entre le début de la carrière en bibliothéconomie et l'obtention du poste actuel s'établit comme suit: hommes = 18,6 ans; femmes = 15,6 ans et donc, en moyenne 16,1 ans. Notons enfin que l'ancienneté des directeurs interviewés dans leur poste actuel était, au moment des entrevues<sup>29</sup>, de 7,1 ans avec un écart total de 3 à 15 ans. L'ancienneté moyenne des hommes (9 ans) était sensiblement supérieure à celle des femmes (6,9 ans).

En raison du petit nombre de répondants, il est difficile de dire si ces chiffres sont représentatifs de l'ensemble des administrateurs de bibliothèques (bien qu'a priori, ces chiffres nous semblent « raisonnables ») et si la différence observée entre les hommes et les femmes est significative. On remarque, toutefois, que les direc-

trices prennent plus de temps que leurs collègues masculins à occuper leur premier poste administratif, qu'elles ont, par contre, atteint leur poste actuel un peu plus rapidement, mais qu'elles l'occupent depuis moins longtemps. Comme le notait un répondant: « ...être administrateur, c'est une spécialisation en soi et c'est l'aboutissement de la carrière d'un bibliothécaire ».

Lorsqu'on leur demande **pourquoi ils ont choisi ou accepté un poste de direction**, la plupart des administrateurs questionnés (n=6) ont répondu que cela n'avait pas été planifié et que leur choix était dû bien davantage au hasard qu'à toute autre raison. Deux personnes ont répondu que c'était à cause du salaire; deux autres semblent avoir été attirées par le pouvoir ou par l'occasion de pouvoir « réaliser des choses »<sup>I</sup>.

### Les exigences du poste

Le poste de directeur d'une grande bibliothèque de même que le cheminement de carrière pour y parvenir exigent beaucoup de temps, d'efforts, de sacrifices et de compromis. Voilà une constatation qui fait l'unanimité des répondants. La route vers le sommet et le sommet lui-même gobent de nombreuses soirées, de nombreuses fins de semaine. Ils hypothèquent sérieusement loisirs, vie personnelle et même vie familiale. Les directeurs n'ont que peu de temps pour eux-mêmes<sup>II</sup>. Curieusement, toutefois, ces exigences, ces sacrifices sont assez bien acceptés par la majorité des directeurs<sup>III</sup>.

Une autre variable importante du profil de carrière des administrateurs est celle de la **mobilité**, c'est-à-dire leur disponibilité à se déplacer pour poursuivre ou améliorer leur carrière. À cet égard, on peut qualifier les administrateurs interviewés de très mobiles. Au moment de leur nomination à leur poste actuel, la majorité des répondants (11/17: 4 femmes, 7 hommes)

28. M.J.Ryan, *Librarian's Perceptions...*; M.L. Bundy and P.Wasserman, *The Academic Library Administrator...*

29. Cette moyenne n'est plus valable en 1990, puisque 5 des 17 directeurs rencontrés occupent maintenant de nouvelles fonctions.



provenaient de l'extérieur de l'établissement. Tous considèrent ce facteur de mobilité important, voire nécessaire, et tous ont eu à se déplacer dans le courant de leur carrière, que ce soit d'une bibliothèque à une autre (16/17) ou d'une ville à une autre (6/17).

Toutefois, la majorité des répondants ne voient pas la mobilité comme un problème. De fait, la plupart la recommande : « Pour moi, ça n'est pas un sacrifice, c'est un renouveau, ça me régénère, me ravigote. Je le conseille à tout le monde ».

Nous avons également cherché à évaluer l'importance des **associations professionnelles** dans le cheminement de carrière des directeurs interviewés. Notons, tout d'abord, que la plupart des directeurs ont été très actifs dans les associations pendant leur carrière et que, malgré de sérieuses contraintes, certains le sont encore. Chaque directeur appartient, en moyenne, à sept associations professionnelles (hommes : 8 ; femmes : 5) et y a occupé trois fonctions (présidence, vice-présidence, secrétariat, trésorerie) (hommes : 3,6 ; femmes : 2,6) depuis le début de sa carrière.

Outre les contacts avec les collègues, plusieurs directeurs croient que leur participation aux associations professionnelles leur a donné une certaine visibilité et partant, a directement contribué à faire avancer leur carrière<sup>IV</sup>.

Certains directeurs ont noté, par ailleurs, avoir effectué un transfert d'intérêt des associations professionnelles bibliothéconomiques vers des associations d'administrateurs depuis leur accession à ce poste.

Un autre indicateur que nous désirions évaluer est celui des **publications**<sup>30</sup>. Les directeurs des grandes bibliothèques sont-ils des gens pour qui publier représente une activité importante ? Ont-ils eux-mêmes beaucoup publié ? Publient-ils encore beaucoup ? On note ici une certaine dichotomie dans les réponses. Paradoxalement, presque tous les répondants (14/17) considèrent important de publier, que ce soit pour des raisons de visibilité, de crédibilité, pour « théoriser sur quelque chose que l'on fait dans sa quotidienneté », pour « réfléchir sur ce que l'on fait » ou tout simplement « pour se faire plaisir ». Par contre,

quelques directeurs (6/17) ont mentionné que publier n'est pas une activité requise dans leurs fonctions (« comme pour les professeurs d'université ») et la majorité (10/17) dit ne pas avoir le temps nécessaire (« je n'ai pas la discipline nécessaire » ; « je suis victime d'une certaine dynamique » ; « je suis devenu une machine à production »). Voici d'ailleurs quelques chiffres appuyant ces témoignages : six répondants n'ont jamais rien publié ; cinq répondants ont de 1 à 10 publications ; deux, de 11 à 20 publications ; un, de 21 à 30 ; un de 31 à 40 ; un de 41 à 50 et une personne a publié plus de 50 publications.

### La vie d'administrateur

La principale difficulté rencontrée par les directeurs de bibliothèques dans leurs fonctions est, sans contredit, la **gestion des ressources humaines** (8/17). Retenons ces témoignages :

*« La partie la plus délicate de ma tâche, c'est de gérer les gens, de bien gérer le personnel, parce que c'est la ressource la plus importante et la plus coûteuse [...]. On peut toujours apprendre cela en théorie, mais il faut vraiment vivre certaines situations... ».*

*« Le problème vient [...] de la contrainte que tu es obligé d'exercer sur des êtres humains parfois même si tu es d'accord avec eux et si tu as envie d'être solidaire [...]. Tu es obligé non seulement de les convaincre, mais tu es obligé de les contraindre... ».*

*« Il faut être patient avec les gens qui nous entourent et essayer de leur « faire sortir » ce qu'ils ont de meilleur en eux. Il faut amener les gens à l'idée qu'ils sont capables de faire des choses. Il faut développer une qualité de vie, avoir un minimum d'intérêt pour les gens qui nous entourent, motiver les gens. Il faut avoir le goût des relations humaines, s'asseoir et écouter, « avoir le temps »... ».*

Et, fait très intéressant, la plupart des directeurs se disent capables d'identifier, parmi leur personnel, les directeurs ou les administrateurs en puissance.

30. Publications d'articles, de volumes, etc. Cela exclut les rapports et documents internes inédits.

### Témoignages

I. « En bibliothéconomie, pour gagner sa vie, il faut aller vers l'administration » ;

« ...j'aime bien être près du pouvoir même si le pouvoir comme tel ne m'intéresse pas vraiment... » ;

« ...j'ai toujours pensé que pour changer des choses et pour faire des choses, il fallait que tu passes par là ; pour changer des choses, il faut que tu sois en situation de pouvoir... de « pouvoir », pas dans son sens péjoratif, mais pour te donner les capacités et les moyens de les faire... alors il faut nécessairement que tu passes par l'administration ».

II. « Le problème le plus important, quand tu es administrateur, c'est l'espèce de disponibilité totale que ça te demande... » ;

« Avec le recul, je pense que je n'ai pas consacré tout le temps que j'aurais dû à mon fils que je découvre, aujourd'hui, à treize ans ».

III. « Je n'appelle pas cela des sacrifices, j'appelle cela des compromis... ».

IV. « Je crois que mon cheminement de carrière est... lié à ma participation aux associations. À cause de la visibilité que cela m'a apportée, je me suis fait connaître et j'ai connu les gens de la profession. Le temps mis dans les associations, ce n'est pas du bénévolat, ça rapporte ».

V. « Ça se manifeste quand tout le monde t'appelle « vous ». C'est une question d'attitude plus qu'autre chose, une perception individuelle... » ;

« Les gens n'osent pas dîner avec vous de peur d'être vus par leurs collègues. Alors on devient très seul, on n'a pas idée à quel point. C'est peut-être l'une des choses les plus dures dans la carrière ».

VI. « Dès qu'on a un poste d'administration, on ne peut plus avoir la même liberté à l'égard des gens. On ne peut plus aller manger avec les gens comme avant, certains diront que ce sera du favoritisme. On ne peut plus avoir de relations trop individuelles avec les employés. Moi, je ne vais jamais chez personne de mon personnel ».

VII. « C'est vrai qu'on est seul, mais pas au point de s'empêcher d'avoir des relations personnelles avec ses employés » ;

« Dire que je vis un gros stress de solitude, non. Mais à certains moments, c'est vrai que je suis seul à porter le jugement » ;

« Je ne crois pas que ça existe la solitude de l'administrateur. C'est une question de tempérament [...] » ;

« Il faut... se former des groupes parallèles. J'ai été, à certains moments, beaucoup plus isolée comme bibliothécaire que comme administratrice ».

VIII. « ...le service des bibliothèques, comme les autres services, doit être intégré aux orientations de la boîte et ça, c'est plus facile à dire qu'à faire... ».



Découlant directement ou indirectement des problèmes de gestion du personnel, les directeurs se retrouvent tous (17/17) avec un certain sentiment de **solitude**, sentiment qu'ils vivent assez différemment. Pour d'aucuns, c'est une question d'attitude des employés face à eux<sup>V</sup>. Pour d'autres, c'est la réserve, la prudence de l'administrateur lui-même qui le pousse à mettre une certaine distance, sur le plan personnel, entre lui et ses employés<sup>VI</sup>. Et pour quelques-uns, cependant, ils semblent s'accommoder de la situation<sup>VII</sup>.

En second lieu (5/17), il y a le problème de la **pénurie des ressources financières** et celui de la **gestion de la décroissance**.

Parmi les autres difficultés mentionnées, on note l'apprentissage et l'adhésion à la **culture de l'organisation**<sup>VIII</sup> et l'impression d'être entré dans un système « trop lourd, trop figé, avec une longue tradition à laquelle il est difficile de changer quoi que ce soit ». Une autre personne affirme :

*... Je gère en fonction des priorités de l'organisation. Il y a toutes sortes de règles, de principes [...] dont je dois être solidaire, si je ne veux pas partir. Je suis dans l'engrenage [...]. De sorte que, même si je ne suis pas d'accord avec certaines choses, je les fais descendre.*

Toutefois, « la culture du milieu, ça nous permet de lire entre les lignes quand une directive est annoncée et de savoir exactement jusqu'où on peut aller malgré les restrictions [...]. Il y a toujours moyen de court-circuiter ou de contourner une difficulté quand on est vraiment au courant ».

La dimension « **politique** » de l'administration semble très importante et se manifeste de différentes façons : relations publiques, visibilité, crédibilité à établir pour la bibliothèque, stratégies de gestion, de planification, de défense de budget, de transparence de l'administration, etc.<sup>IX</sup>. L'importance de la dimension politique, toutefois, ne fait pas l'unanimité.

*«... je trouve qu'on a tendance, souvent, à vouloir trop miser sur le politique. C'est important, mais de là à consacrer 50 % ou 75 % de ton temps à essayer de jouer avec tes petits blocs politiques ... Je dis :*

*élabore un bon plan de développement pour ta boîte, positionne-toi par rapport à l'environnement et fonce ».*

Contrairement à ses collègues d'autres services, le directeur de bibliothèque doit faire face à un problème assez particulier : celui de l'**image négative des bibliothécaires** dans la société. Plusieurs répondants (7/17) avouent avoir souffert, d'une manière ou d'une autre, de ce phénomène<sup>X</sup>. Il semble toutefois que ce préjugé n'ait pas véritablement nui à la carrière des directeurs interviewés<sup>XI</sup>.

Au problème d'image s'ajoute, pour les femmes directrices, la question de la **discrimination sexuelle**. Trois des sept femmes directrices disent avoir vécu ce problème. Voici un témoignage choc :

*La première difficulté que j'ai rencontrée, comme gestionnaire, a été de faire avancer ma carrière [...]. Ce n'était pas un cas de harcèlement sexuel, mais si j'avais dit oui à mon patron, j'aurais eu ma promotion.*

*Je n'ai pas dit oui, je n'ai pas eu ma promotion. Je m'en suis rendue compte, j'ai demandé une mutation.*

La plupart des femmes directrices, toutefois, n'ont pas été marquées par la discrimination sexuelle dans leur carrière.

Face à tous ces problèmes et à cet univers politique, l'administrateur doit posséder de nombreuses qualités pour survivre et pour atteindre ses objectifs. Celle qui revient le plus souvent (12/17) dans la bouche des répondants, c'est le **leadership**<sup>XII</sup>.

L'administrateur doit également, comme on l'a déjà vu, être un fin stratège, un planificateur. Il doit avoir un bon sens de l'anticipation. Pour ce faire, il doit avoir une **vision globale** de sa bibliothèque, de sa place dans l'institution, et de son avenir<sup>XIII</sup>.

À ces compétences et aptitudes, il faut ajouter certaines qualités essentielles comme le jugement, le « gros bon sens » ; l'écoute des autres, la patience, le courage, l'esprit pratique et le sens de l'organisation.

Nous avons demandé aux directeurs de bibliothèques s'ils se considéraient

### Témoignages

IX. « Le politique est toujours important. C'est l'intégration de ton service ou de ton unité dans un contexte plus large [...]. Si tu es administrateur, il faut que tu te positionnes par rapport à un certain nombre de services parallèles et par rapport à l'institution [...] » ;

« Il faut être très visible. Il faut faire partie de tout, ne rien refuser et ensuite... le faire accepter par votre personnel » ;

« L'autre difficulté, c'est ce que j'appellerais la politique, la politique dans tous ses sens. La petite comme la grande. Il faut connaître les faiseurs d'opinions, il faut connaître les leaders d'opinions et il faut les connaître au bon moment. Il faut aller se chercher des alliés, des bons alliés. Il y a beaucoup de travail à faire à ce niveau-là... » ;

« Ça prend beaucoup de souplesse. Tu dois être capable d'ajuster ton comportement et tes stratégies aux modifications de l'environnement, sans renoncer à tes objectifs. C'est parfois très difficile. La souplesse, en ce sens, ce n'est pas du renoncement, c'est une attitude stratégique ».

X. « C'est déprimant parce que souvent, c'est juste. C'est la pénible vérité. Mais on doit pouvoir changer ça. Il faut changer ça... » ;

« Il y a une perception du bibliothécaire qui ne provient pas de sa personnalité ou de l'individu, mais qui provient peut-être de l'importance que le bibliothécaire veut attacher à sa profession et de l'importance que les autres semblent y attacher ».

XI. « Moi, je n'ai pas de problème avec ça. Le fait d'être un bibliothécaire de carrière ne me fait pas de difficulté... Je pense que je suis jugé comme gestionnaire. Je suis bon ou mauvais en tant que gestionnaire. Sur ce plan-là, je ne sens pas de handicap » ;

« Les farces sur les bibliothécaires et les bibliothèques, je les prends en riant. Je crois que nous sommes nos pires ennemis... On se nuit énormément... ».

XII. « Le leadership, c'est ramasser son monde, faire travailler les gens ensemble, persuader les gens de marcher dans la même direction, en équipe » ;

« Le leadership, c'est l'influence. Il faut émettre une espèce d'aura qui est transmissible sur l'ensemble du personnel et il faut être respecté pour sa compétence » ;

« C'est important d'exprimer un leadership, mais pas de façon univoque. Le leadership peut s'exprimer de façon très différente selon les individus mais il faut que tu arrives naturellement à exercer un ascendant sur les gens qui t'entourent ».

davantage **administrateurs ou bibliothécaires**. Les réponses sont assez mitigées: sept sur 17 (3 hommes, 4 femmes) se considèrent d'abord administrateurs; quatre (2 hommes, 2 femmes) se considèrent avant tout comme bibliothécaires; trois (1 homme, 2 femmes) se considèrent à la fois administrateurs et bibliothécaires et trois (1 homme, 2 femmes) se voient autrement (professeur, agent culturel, animateur).

Toutefois, une majorité (9/17) des directeurs interrogés croient qu'ils seraient capables d'administrer autre chose qu'une bibliothèque. Capables mais, pour la plupart, non intéressés...

*« Ce qui me reste, aujourd'hui, de la bibliothéconomie, c'est un arrière-goût indispensable. Je pense que je pourrais diriger autre chose qu'une bibliothèque, mais je n'en aurais pas le goût ».*

Lorsqu'on les interroge sur leur **réalisation la plus significative et satisfaisante** en tant que directeur de bibliothèque, les personnes interviewées ont évidemment des réponses très variées dont il se dégage toutefois certaines constantes: la création d'une bibliothèque; la crédibilité apportée à la bibliothèque, dans son milieu; l'implantation de services et de systèmes informatisés.

Quels conseils les directeurs de bibliothèques peuvent-ils donner à un jeune diplômé en bibliothéconomie? Encore là, on retrouve beaucoup de variété dans les réponses. Deux constantes, toutefois, semblent émerger: commencer son apprentissage dans des fonctions professionnelles plutôt que dans l'administration et savoir se faire remarquer (en participant à des comités, associations, etc.)<sup>XIV</sup>.

## Conclusion

Quel portrait peut-on tracer, en définitive, des administrateurs de nos grandes bibliothèques francophones? Y a-t-il des constantes qui se dégagent de leurs profils de carrière? Y a-t-il des différences significatives entre les profils des hommes et ceux des femmes? Y a-t-il des différences avec leurs collègues anglophones canadiens?

D'emblée, une mise en garde s'impose. La présente étude ne doit, en

aucune façon, être considérée comme un étude scientifique dont les résultats sont généralisables à l'ensemble de la population des directeurs de bibliothèques. Ceci dit, nous avons tenté, dans toute la mesure du possible, de retenir dans notre échantillon, les directeurs et directrices des plus grandes bibliothèques universitaires, publiques et gouvernementales francophones ou de milieu francophone au Canada, tout en respectant nos contraintes et nos échéanciers. En ce sens, notre étude doit être considérée comme un témoignage, une première exploration des caractéristiques et des constantes du profil de carrière des directeurs de bibliothèques canadiennes<sup>31</sup>.

L'une des premières constatations que nous avons faites, c'est que la majorité des directeurs interviewés n'étaient pas des administrateurs de carrière. Ce sont plutôt des bibliothécaires qui avaient gravi les échelons hiérarchiques et que le hasard avait placés, plus ou moins tôt dans leur carrière, sur le chemin de l'administration. Ce sont donc, pour la plupart, des administrateurs formés sur le tas, mais qui s'accommodent fort bien de leur situation et ne semblent pas déplorer un manque de formation de base en administration. Ils ont presque tous compensé cette lacune par des activités d'appoint généralement adaptées à leurs besoins du moment.

Ce sont, le plus souvent, des humanistes avec une seconde formation en bibliothéconomie. Ils sont pratiquement tous bilingues et considèrent que la connaissance du français et de l'anglais est, sinon indispensable, du moins très utile dans leur travail et l'a été dans leur carrière.

Sur le plan des qualités personnelles, on remarque surtout leur énorme capacité de travail et leur grande disponibilité. Cette disponibilité se manifeste par des heures de travail nettement supérieures à la moyenne (incluant soirs et fins de semaine) et par un constant souci de visibilité pour leur bibliothèque. Cela implique une participation à toutes sortes d'activités sociales ou paraprofessionnelles, souvent au détriment de la vie personnelle et même familiale.

Le directeur « épouse », en quelque sorte, sa bibliothèque. Cette dernière devient sa bibliothèque, il en prend

## Témoignages

XIII. « Pour moi, être administrateur, c'est d'abord une question de tempérament, de maturité émotive et psychologique. Tu ne deviens pas administrateur à 20 ans. C'est quelqu'un qui a une certaine vision, une certaine envergure d'esprit, qui est capable de dépasser le quotidien. Ça se double d'une intuition de l'avenir »;

« J'aime beaucoup l'expression « pilote de navire ». C'est ça, effectivement, mais ce n'est pas simplement gérer tes marins, c'est également voir à ce que tes machines, en bas, fonctionnent et à ce qu'il n'y ait pas de trou dans la coque. C'est aussi savoir où le bateau s'en va, quel est son but, son itinéraire »;

« Quand tu es en situation de gestion, l'habileté importante, c'est un sens de l'anticipation pour être en avant des événements plutôt qu'en réaction. Et il faut que tu arrives à traduire ça en termes de planification et d'intelligence stratégique ».

XIV. « Il faut faire tous les échelons pour vraiment savoir ce que c'est. Il ne faut pas avoir peur de faire de l'indexation, de la référence ordinaire. Quand on devra gérer ce personnel-là, on connaîtra leurs problèmes, on aura passé par là et on sera plus crédible »;

« Qu'ils se fassent valoir très vite comme leaders, comme chefs. Qu'ils s'impliquent dans des comités »;

« Il faut faire un choix très tôt dans la carrière entre professionnel et administrateur. Si l'on choisit la carrière d'administrateur, il faut se placer, dans le réseau institutionnel, en situation de gestionnaire et accepter les compromis que cela représente ».

l'entière responsabilité, il en défend constamment la cause. Il est d'ailleurs lui-même évalué, jugé, en fonction du rendement de la bibliothèque.

Cette disponibilité des directeurs se manifeste également sur le plan professionnel; ils montrent tous une grande mobilité dans leur carrière: mobilité géographique aussi bien qu'institutionnelle.

Comme on l'a montré dans des études précédentes<sup>32</sup>, les directeurs ont choisi leur carrière assez tardivement et y sont venus, pour la plupart,

31. Voir les résultats de l'étude parallèle du milieu anglophone canadien dans les articles de J. Tague, « Evolutionaries and revolutionaries... » et de R.M.Harris, « Reaching the top... ».

32. M.J.Ryan, *Librarian's Perceptions...*; M.L.Bundy and P.Wasserman, *The Academic Library Administrator...*

par hasard ou par nécessité. La bibliothéconomie ne semble pas être une carrière que l'on planifie de longue haleine.

D'autre part, tous ont été très actifs dans les associations professionnelles pendant leur carrière. Ils le sont généralement un peu moins depuis qu'ils sont devenus directeurs et l'on observe, dans certains cas, une mutation des préoccupations bibliothéconomiques vers des préoccupations (et donc des associations) de gestion.

Les principales difficultés rencontrées par les directeurs interrogés dans leur travail administratif sont, dans l'ordre: la gestion des ressources humaines, la gestion de la décroissance (pénurie des ressources), la solitude, l'adhésion à la culture de l'organisation et la dimension politique et stratégique de leurs fonctions. L'acuité de ces problèmes s'explique, jusqu'à un certain point, par le fait que les directeurs de bibliothèques ne sont généralement pas des administrateurs de carrière mais plutôt des professionnels qui « font » de l'administration. Ils sont, en quelque sorte, constamment en situation d'apprentissage. Cela s'explique également que plusieurs -

surtout ceux qui ont moins d'expérience comme directeurs - se considèrent un peu en période de transition dans leur carrière.

C'est aussi peut-être ce qui explique cette impression ressentie lors des entrevues - impression tout à fait subjective, il faut l'avouer - que plusieurs n'étaient pas tout à fait bien dans leur peau. Ce malaise semble se dissiper sensiblement avec l'expérience puisque la plupart des directeurs croient qu'ils seraient capables d'administrer un service autre que la bibliothèque. Notons cependant que la plupart d'entre eux ne seraient pas intéressés à le faire.

Les qualités les plus importantes d'un administrateur, selon les directeurs interviewés, sont, par ordre de priorité: le leadership, une vision globale (capacité de planification), le sens de la stratégie, le jugement, l'écoute des autres, la patience, le courage, le sens pratique et le sens de l'organisation.

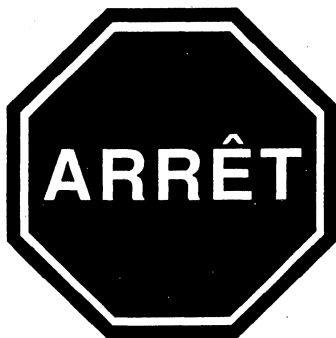
L'analyse des profils de carrière ne montre pas de différences notables entre les hommes et les femmes, ni dans leur cheminement réel, ni dans

leurs valeurs, ni dans leurs attitudes. Il faut mentionner, toutefois, que certaines directrices ont eu à se plaindre de discrimination sexuelle pendant leur carrière même si la majorité n'en a pas été marquée.

Le directeur de bibliothèque serait-il un « professionnel qui a mal tourné »? Peut-être, mais certainement une personne d'envergure, ayant le sens de l'anticipation et du leadership. La carrière d'administrateur de bibliothèque, même si certains suggèrent de mettre leurs connaissances entre guillemets, semble se bâtir comme une seconde nature, comme une superposition de cheminements. Il serait intéressant, maintenant, de comparer ces cheminements de carrière à ceux des professionnels mêmes.

### Remerciements

Cette étude a pu être réalisée grâce à une subvention du Conseil de recherche en sciences humaines et sociales du Canada (410-86-0466). Les auteurs remercient les directeurs et directrices de leur collaboration enthousiaste.



## AU VOL DE LIVRES DANS VOTRE BIBLIOTHÈQUE

Le "leader" technologique, depuis 1967, dans la surveillance des collections de bibliothèques

Pour plus d'informations, écrivez-nous :  
Checkpoint Canada  
410, avenue Lafleur, Suite 51  
Ville de LaSalle, Québec H8R 3H6  
ou appelez-nous au (514) 363-1611