

**Zeitschrift:** Arbido  
**Herausgeber:** Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz  
**Band:** - (2009)  
**Heft:** 1: Managemententwicklung und Personalführung im I&D-Bereich =  
Evolution du management et gestion du personnel dans le domaine I&D  
= Evoluzione del management e gestione del personale in ambito I&D  
  
**Artikel:** France Bouthillier et les nouveaux rôles des bibliothécaires et leurs  
enjeux dans l'organisation du travail  
**Autor:** Gillioz, Stéphane  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-769816>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



# I. Managemententwicklung und Personalführung im I&D-Bereich

## *Evolution du management et gestion du personnel dans le domaine I&D*

### France Bouthillier\* et les nouveaux rôles des bibliothécaires et leurs enjeux dans l'organisation du travail

Stéphane Gillioz, rédaction *arbido*

France Bouthillier se penche depuis de nombreuses années sur l'évolution des métiers du domaine de l'information et de la documentation. Son intervention\*\* en août dernier lors de la *Première conférence de l'Association internationale francophone des bibliothécaires et documentalistes* suggère que les nouveaux rôles – induits notamment par les nouvelles technologies et les nouveaux comportements des utilisateurs – contribuent à une remise en question de l'organisation du travail dans les bibliothèques.

Face aux innovations qui ont marqué les bibliothèques durant les deux dernières décennies surtout, avec l'émergence de nouveaux supports et l'arrivée en trombe des NTIC qui ont généré de nouveaux comportements informationnels aussi bien chez les professionnels que chez les utilisateurs, France

Bouthillier constate que l'impact de ces changements est rarement discuté en relation avec l'organisation du travail et la division traditionnelle des tâches dans les bibliothèques. Les questions que l'on doit se poser sont donc, selon elle, les suivantes: «*la structure des emplois est-elle intacte? La nature des postes professionnels et des postes non professionnels est-elle modifiée?*» Quelles sont, en d'autres termes, les principales tendances qui se dégagent dans l'organisation ou la réorganisation du travail dans les bibliothèques?

#### Les nouveaux rôles

Les transformations constatées ont évidemment des incidences notables sur les personnels de bibliothèques qui éprouvent «*le besoin ... de posséder davantage d'habiletés techniques et de gestion*». On exige en outre des employés qu'ils soient plus polyvalents, davantage orientés clients et qu'ils aient une capacité d'autonomie et de travail en équipe plus grande. Autrement dit: «*Le travail a changé dans la forme et dans le contenu. La référence reste toujours la référence, mais les outils et les mécanismes de prestation de service se sont modifiés.*»

France Bouthillier souligne fort à propos que, aujourd'hui, «les bibliothécaires sont des gestionnaires de contenu tels que «gestionnaire de l'information numérisée», «coordinateur des services et contenu web», «webmestre». Les gestionnaires de technologie sont aussi bien en demande tels que «responsable

des technologies émergentes», «consultant en technologie», «responsables des services internet», «responsable des systèmes d'information». Il y a ceux qui font de la formation, «bibliothécaire de la culture de l'information et liaison», «coordinateur de la formation à la technologie». Enfin, on assiste à l'émergence de nouveaux professionnels hybrides tels que «bibliothécaire-archiviste».

Gestionnaires de projets, de technologie, de ressources documentaires et de politiques d'information, voilà ce que sont désormais aussi les bibliothécaires. L'auteure résume ainsi cette évolution: «Aux rôles traditionnels, on voit s'ajouter des rôles d'agent de changement, de facilitateur, d'innovation, et de collaboration. Les paramètres de la bibliothéconomie sont constamment reformulés dans ce contexte qui demande une plus grande attention aux besoins et aux comportements des utilisateurs.»

#### Les incidences sur l'organisation du travail

Si le diagnostic semble faire l'unanimité, l'impact précis des technologies sur l'organisation du travail en général et en particulier dans les bibliothèques soulève diverses interprétations. France Bouthillier rappelle notamment que le changement technologique est souvent perçu comme une source d'amélioration des conditions de travail liée à un enrichissement des tâches et permet

\* Directrice et professeure agrégée, Ecole des sciences de l'information, Université McGill, Montréal (Canada)

\*\* Les nouveaux rôles des bibliothécaires et leurs enjeux dans l'organisation du travail. Francophonies et bibliothèques: innovations, changements et réseautage, First Conference of the Association internationale francophone des bibliothécaires et documentalistes, Montréal, August 3–5.  
<http://www.aifbd.org/congres/textes.htm>



une structure organisationnelle aplaniée: «Dans le cas des bibliothécaires, on trouve plusieurs exemples de postes qui ont connu un enrichissement et un ajout de responsabilités grâce à l'introduction de technologies, tels que les nouveaux emplois mentionnés plus haut.» L'auteure fait également remarquer que certaines bibliothèques ont montré que la structure hiérarchique traditionnelle tend à être remplacée par une structure matricielle dans laquelle les projets et les fonctions sont les points de repère, à l'opposé des niveaux hiérarchiques. Elle souligne

«La structure des emplois est-elle intacte? La nature des postes professionnels et des postes non professionnels est-elle modifiée?»

cependant que, pour certains auteurs, «les technologies créent un appauvrissement des tâches, une concentration du pouvoir, une possibilité d'exercer un plus grand contrôle sur les employés, et sont une entrave aux interactions sociales».

Si les aspects positifs de l'incidence des technologies sur des fonctions considérées autrefois comme secondaires, comme la formation des usagers, sont bien réels – l'impact des bibliothécaires sur le plan intellectuel s'en trouve en effet renforcé – l'auteure estime que «le positionnement des divers groupes d'emploi, au présent et pour l'avenir, génère certainement du stress et de l'incertitude pour tous les employés de bibliothèque».

France Bouthillier résume ainsi ce qui attend le milieu dans un proche avenir: «Dans les années qui viennent, la nécessité de bien évaluer la contribution de chacun en regard de la mission de la bibliothèque sera certainement à l'ordre du jour. Il y aura sans doute des transferts de tâches et de responsabilités entre les groupes d'emploi et des périodes de transition. Une organisation du travail structurée à une autre époque, dans des conditions totalement différentes, ne peut rester inchangée dans un contexte où l'accès à l'information et au patrimoine culturel connaît des modifications sans précédent.»

Contact: france.bouthillier@mcgill.ca

Quelques publications de France Bouthillier

- *La réorganisation du travail dans les bibliothèques*, Argus, 36(3): 7–10, 2008
- *L'organisation du travail dans les bibliothèques du Québec. Bibliothécaire: Quel métier?*, edited by Bertrand Calenge, Paris: Bibliothèques du Cercle de la Librairie, 209–218, 2004
- *La sélection du personnel: petit guide à l'usage des gestionnaires de bibliothèques et de services d'information*, Argus, 31(3): 12–16, 2002
- *La concurrence dans les métiers de la documentation: réalité ou fiction?*, Bulletin des bibliothèques de France, 47 (1): 36–41, 2002.
- *Les compétences en gestion de bibliothèques: une question de motivation ou de formation?*, Argus, 30 (3): 11–17, 2001
- *The Meaning of Service: Ambiguities and Dilemmas for Public Library Service Providers*, Library and Information Science Review, 22 (3): 243–272, 2000
- *Le service et sa signification dans une bibliothèque publique au Québec*, Documentation et bibliothèques, 43 (3): 115–123, 1997
- *Transformation d'un vieux métier ou émergence d'une nouvelle profession?*, Documentation et bibliothèques, 43 (2): 95–99, 1997 (en collaboration avec J. O'Shaughnessy)
- Les personnels, in *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur*, edited by Bertrand Calenge, Jean-Michel Salaün, Réjean Savard and Silvie Delorme, Montréal: Presses de l'Université du Québec, 347–356, 1995
- La formation à la situation de service, in *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur*, edited by Bertrand Calenge, Jean-Michel Salaün, Réjean Savard and Silvie Delorme, Montréal: Presses de l'Université du Québec, 377–380, 1995
- *Services d'information et évaluation du rendement*, Argus, 22 (2): 31–34, 1993
- *Educating Librarians and Information Resources Managers: Differing Management Perspectives?*, Canadian Journal of Information and Library Science, 18 (1): 34–43, 1993

## ABSTRACT

France Bouthillier\* – *neue Rollen des Bibliothekspersonals und Herausforderungen in der Arbeitsorganisation*

France Bouthillier stellt fest, dass die Veränderungen, welche in den letzten 20 Jahren mit dem Aufkommen neuer Hilfsmittel und der Informatisierung stattgefunden haben, bis anhin kaum im Zusammenhang mit der Arbeitsorganisation und der traditionellen Rollenverteilung diskutiert worden sind. Form und Inhalt der Arbeit haben sich verändert. Das Personal in den Bibliotheken muss heute technische Fähigkeiten und Führungsqualitäten vorweisen können. Gefragt sind Polyvalenz und Kundenorientierung, die Fähigkeit zu selbstständigen Entscheidungen einerseits und Teamfähigkeit andererseits.

Bibliothekar/innen sind heute Informationsmanager, Dienstleistungskoordinatoren und Web-Verständige. Es gibt neue Aus- und Weiterbildungen, es entstehen neue Berufsbezeichnungen (z.B. «Informationskultur- und Verbindungs-Bibliothekar») und neue, «hybride» Berufe (z.B. Bibliothekararchivar). Zu den traditionellen Rollen gesellen sich neue. Im Lichte der Veränderungen werden die bibliotheksökonomischen Parameter ständig umformuliert, Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Nutzer müssen ständig beobachtet werden.

Die neuen Aufgaben bedingen mehr Verantwortung und führen zu einer grösseren Aufgabenvielfalt, zu flacheren Hierarchien und zu einer Matrixorganisation. Die omnipräsente Technik «stiehlt» aber auch Aufgaben und reduziert die sozialen Interaktionen. Ständig wechselnde Anforderungen produzieren Unsicherheit und Stress. In Zukunft wird ein Aufgaben- und Verantwortungstransfer stattfinden zwischen den verschiedenen Angestelltengruppen. Wenn sich der Zugang zum Kulturerbe derart stark verändert, müssen sich auch die Arbeitsbedingungen derer verändern, die diesen Zugang sicherstellen.

\* Direktorin und Dozentin am Institut für Informatikwissenschaften der McGill University in Montreal (Kanada).