

Remerciements

Je tiens, en premier lieu, à renouveler mes remerciements les plus chaleureux à l'équipe de la *Zentral- und Landesbibliothek* de Berlin, dirigée par M^{me} Claudia Lux. La grande qualité de l'accueil qui m'a été réservé au sein de cet établissement a permis l'élaboration de cette étude dans les meilleures conditions. À ce titre, j'aimerais tout particulièrement remercier M^{me} Jutta Hanke pour sa générosité, son engagement et son aide dans la prise de contacts avec les professionnels susceptibles d'apporter un éclairage pertinent pour ce mémoire.

Toujours au sein de la ZLB, je remercie M^{mes} Gabriele Beger, Angelika Gronmeyer, Marion Hecker-Voß et M^r Peter Borchardt pour leur disponibilité et leurs réponses à mes interrogations.

Merci également à tous les professionnels des bibliothèques que j'ai pu rencontrer au cours d'entretiens particulièrement enrichissants : M^{me} Evelin Morgenstern (*Initiative Fortbildung e.V.*), M^r Hans-Christoph Hobohm et M^{me} Karen Falke (*Fachhochschule Potsdam*), M^r Achim Osswald (*Fachhochschule Köln*), M^r Rolf Busch (*Weiterbildungszentrum der Freie Universität Berlin*), M^r Colin Jargot (*Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft*), M^{me} Birthe Ruppss (*Stadtbibliothek Bremen*) et M^{me} Patricia Cesco (*Enssib*).

Pour sa disponibilité, ses conseils, son aide et ses encouragements, je tiens enfin à adresser mes plus sincères remerciements à M^r Michel Netzer, de la Bibliothèque Nationale de France, qui a bien voulu diriger l'élaboration de ce travail d'étude.

Résumé :

Parce que les mondes de l'information et des bibliothèques connaissent aujourd'hui des mutations profondes et rapides, la formation continue des professionnels des bibliothèques est un enjeu capital. Dans le contexte actuel de l'Allemagne, cette affirmation s'impose avec force mais non sans difficultés. L'objectif du présent mémoire est donc de dresser un état des lieux de la formation continue des personnels des bibliothèques allemandes en 2005. Pour cela, il s'attache à définir et expliciter les concepts et les problématiques à l'œuvre dans cette activité particulière inscrite dans les pratiques professionnelles des bibliothécaires.

Descripteurs :

Bibliothèques – Allemagne

Bibliothécaires – Formation – Allemagne

Bibliothécaires – Education permanente – Allemagne

Bibliothécaires**Formation continue**Allemagne

Toute reproduction sans accord express de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.

Resümee :

Da der Bereich der Informations- und Bibliothekswissenschaften heute einem tiefgreifenden und schnellen Wandel unterliegt, ist die Fort- und Weiterbildung der Bibliothekare von kapitaler Bedeutung. Im Kontext des gegenwärtigen Bibliothekswesens in Deutschland spielt diese Tatsache eine wichtige Rolle, deren Umsetzung aber schwierig bleibt. Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, eine Bestandsaufnahme der Fort- und Weiterbildung des Bibliothekspersonals in Deutschland für das Jahr 2005 zu erstellen. Sie möchte dazu die Konzepte und Problematiken, die im Zusammenhang mit dieser besonderen, in die berufliche Praxis der Bibliothekare eingebundene Tätigkeit stehen, definieren und verdeutlichen.

Schlagwörter :

Deutschland**Bibliothek

Bibliothekar**Berufliche Fortbildung

Abstract :

In view of the profound and rapid changes in the field of information and library sciences, continuing education of librarians is of great relevance. In the actual German context this fact is deemed very important but difficult to put into practice. The objective of the present study is to take stock of the continuing education of library staff in Germany in the year 2005. To achieve this, concepts and difficulties in connection with this special activity inscribed in the professional practice of the librarians shall be defined and elucidated.

Keywords :

Libraries (Germany)**Library Education**Continuing Education

Sommaire

INTRODUCTION.....	8
LE MÉTIER DE BIBLIOTHÉCAIRE EN ALLEMAGNE AUJOURD’HUI... 10	
1. STRUCTURE POLITIQUE ET ADMINISTRATIVE DE L’ALLEMAGNE.....	10
2. LE MONDE DES BIBLIOTHÈQUES EN ALLEMAGNE : ORGANISATION ET TYPOLOGIE.....	11
2.1. Organisation du paysage bibliothéconomique : Bibliotheken ’93 et les missions des bibliothèques.....	12
2.2. Bibliothèques scientifiques et bibliothèques de lecture publique : une césure forte.....	13
2.3. Diversité des tutelles.....	14
2.4. Un paysage complexe et diversifié qui se rassemble en réseaux et fédérations.....	17
3. LE MÉTIER DE BIBLIOTHÉCAIRE.....	18
3.1. Statuts, structure hiérarchique et formation initiale.....	19
3.2. Définition des compétences (référentiel métier – Berufsbild 2000).....	20
3.3. Les associations et fédérations professionnelles.....	21
4. CONTEXTE ET PROBLÉMATISATION : UN MONDE EN PROFONDE MUTATION.....	22
4.1. Changements dans la nature du métier, évolution des missions des bibliothèques.....	22
4.2. Conséquences pour les professionnels des bibliothèques.....	24
LE CONCEPT DE FORMATION CONTINUE DANS LES BIBLIOTHÈQUES.....	27
1. DÉFINITION.....	28
2. MODÉLISATION DU CONCEPT.....	29
2.1. Une action organisée.....	30
2.2. Une action personnelle.....	31
3. OBJECTIFS DE LA FORMATION CONTINUE.....	32
3.1. Du point de vue du service.....	33
3.2. Du point de vue du bibliothécaire.....	33
3.3. Un moteur pour la gestion des ressources humaines.....	34

4. UNE QUESTION IMPORTANTE POUR LE MONDE DES BIBLIOTHÈQUES.....	36
4.1. <i>Histoire (courte) de la formation continue dans les bibliothèques en Allemagne.....</i>	36
4.2. <i>Un objet de débat.....</i>	39
<u>IMPRESSIONS ET RÉALITÉS : LE PARENT PAUVRE DE LA</u>	
<u>BIBLIOTHÉCONOMIE ?.....</u>	42
1. LA FORMATION CONTINUE AUJOURD’HUI : ÉTAT DES LIEUX.....	42
1.1. <i>Statistiques nationales.....</i>	42
1.2. <i>Le classement BIX.....</i>	45
2. ARRIÈRE-PLAN RÉGLEMENTAIRE.....	46
3. OBSTACLES ET HANDICAPS.....	51
3.1. <i>Complexité administrative.....</i>	51
3.2. <i>Disparités régionales.....</i>	51
3.3. <i>Le facteur « temps ».....</i>	52
3.4. <i>Le facteur financier.....</i>	53
3.5. <i>Le facteur humain.....</i>	54
3.6. <i>Manque de coordination au niveau national.....</i>	55
4. LA FORMATION IDÉALE ?.....	56
<u>L’OFFRE DE FORMATION: ANALYSE STRUCTURELLE ET</u>	
<u>PERSPECTIVES.....</u>	59
1. ORGANISATION DE L’OFFRE DE FORMATION EN INTERNE.....	59
1.1. <i>Les schémas directeurs et plans de formation continue au sein des établissements.....</i>	60
1.2. <i>Gestion de l’activité de formation au sein des établissements : le rôle du « correspondant formation ».....</i>	63
2. LES PRINCIPAUX ACTEURS SUR LE MARCHÉ DE LA FORMATION CONTINUE.....	63
2.1. <i>Acteurs institutionnels.....</i>	64
2.2. <i>Action des associations professionnelles.....</i>	67
2.3. <i>Autres prestataires.....</i>	68
2.4. <i>Prestataires commerciaux.....</i>	69
3. OUTILS DE REPÉRAGE ET DE PROMOTION DE L’OFFRE.....	70

<i>3.1. Supports de communication sur papier.....</i>	<i>70</i>
<i>3.2. Internet.....</i>	<i>71</i>
<i>3.3. Listes de diffusion.....</i>	<i>72</i>
4. PERSPECTIVES ET INNOVATIONS.....	72
<i>4.1. La question de la structuration de l'offre.....</i>	<i>73</i>
<i>4.2. L'auto-apprentissage et l'e-learning.....</i>	<i>74</i>
<i>4.3. L'ouverture à l'étranger.....</i>	<i>75</i>
<i>4.4. La question de la certification.....</i>	<i>76</i>
CONCLUSION.....	79
BIBLIOGRAPHIE.....	80

Introduction

Le métier de bibliothécaire ne peut plus se concevoir sans la formation continue : sans elle, il ne peut y avoir de bibliothéconomie performante¹

Ces mots, écrits par Clemens Köttelwelsch en 1978, frappent par leur actualité évidente. Complexe, soumis aux évolutions administratives, sociales, culturelles ou technologiques, le métier de bibliothécaire est, en vérité, loin de l'idée d'ennuyeuse immobilité à laquelle l'imagination populaire aime le rattacher. Ancré dans son époque, le bibliothécaire doit ainsi sans cesse remettre ses connaissances à jour et réapprendre son métier. En cela, la formation continue représente un enjeu fondamental pour les professionnels des bibliothèques.

La compréhension de cet enjeu tel qu'il se présente aujourd'hui au sein du monde des bibliothèques allemandes constitue l'objectif de ce mémoire d'étude élaboré lors d'un stage effectué à la Bibliothèque Centrale et Régionale de Berlin à l'automne 2005².

Comment les bibliothécaires allemands perçoivent-ils et vivent-ils la formation continue aujourd'hui ? Plutôt que de nous attacher à décrire les manifestations les plus évidentes de ce phénomène – ce qui reviendrait à redonner par le menu le contenu des catalogues publiés par les prestataires de formation continue –, nous avons fait le choix, pour répondre à cette question, de nous pencher sur les conditions dans lesquelles la formation continue des bibliothécaires se conçoit en Allemagne. Dans cette optique, la définition des éléments de contexte politique, administratif et professionnel qui agissent sur l'organisation de cette pratique professionnelle, la compréhension des concepts à l'œuvre dans son appréhension par les professionnels, les problématiques qui caractérisent sa mise en œuvre

¹ KÖTTELWELSCH Clemens. *Das wissenschaftliche Bibliothekswesen in der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt Am Main : Klosterman, 1978. p.200.

² Zentral- und Landesbibliothek Berlin (ZLB). Site Internet : <<http://www.zlb.de>> (Consulté le 03.01.2006)

concrète et l'analyse structurelle de l'offre existante constituent les quatre axes d'étude sur lesquels reposent notre réflexion.

Le métier de bibliothécaire en Allemagne aujourd'hui

La formation continue n'est pas un phénomène éthéré, détaché de la réalité, du « terrain ». Afin de saisir les problématiques, les enjeux et les perspectives qui la concernent aujourd'hui en Allemagne, une connaissance minimale du contexte dans lequel évoluent les bibliothécaires allemands est nécessaire, voire obligatoire. En effet, le monde des bibliothèques n'est pas un environnement « neutre ». La structure politique et administrative du pays, tout d'abord, représente un cadre dont l'influence est majeure. En second lieu, les bibliothécaires eux-mêmes sont issus d'une culture et d'un environnement professionnel aux caractéristiques particulières. Enfin, le contexte, les conditions ou circonstances actuels extérieurs ou non aux bibliothèques allemandes définissent les défis et les enjeux d'un monde qui connaît une profonde mutation. Dans cette mutation réside le facteur agissant qui place (ou replace ?) la formation continue dans les préoccupations les plus actuelles des bibliothécaires.

1. Structure politique et administrative de l'Allemagne

L'Allemagne dispose de structures politiques et administratives particulières qui influencent grandement le paysage des bibliothèques³. La connaissance de ces structures et de leur organisation est un pré-requis nécessaire à une bonne compréhension de la structuration et du fonctionnement du monde des bibliothèques allemandes.

En premier lieu, l'Allemagne est un pays fédéral. Depuis le 3 octobre 1990 et la réunification du pays, la République Fédérale d'Allemagne regroupe 16 Länder ou États, dont 5 « nouveaux » issus de l'ex-République Démocratique d'Allemagne. Le principe de cette organisation politique, consacré par la « loi fondamentale » du

³ SEEFELDT Jürgen, SYRÉ Ludger. *Portale zu Vergangenheit und Zukunft. Bibliotheken in Deutschland*. Hildesheim : Georg Olms Verlag, 2003. p.25-27.

pays (*Grundgesetz*), est particulièrement marqué par la subsidiarité, construit l'État en partant du bas vers le haut et place la plupart des pouvoirs dans les mains des *Länder* et des municipalités, ce qui autorise une forte prise en compte des particularités régionales voire locales.

Pour les bibliothèques, c'est principalement au niveau des *Länder* et des municipalités qu'il faut rechercher les responsabilités. En effet, échelons essentiels du pouvoir politique, les *Länder* sont souverains en matière de formation (écoles, universités, formation professionnelle), de culture (bibliothèques, musées...), de sciences (universités, laboratoires de recherche...). Le financement de la culture et de l'éducation leur revient donc en très grande partie.

L'Allemagne compte également 14895 communes qui sont également, dans le choix des compétences des modes de gestion, de financement et d'organisation, entièrement souveraines.

Cette grande souveraineté des acteurs locaux influe sur le plan des bibliothèques : il n'existe au niveau fédéral aucune loi régissant les services de bibliothèque en direction de la population. Pour les communes, cette compétence n'est pas obligatoire.

En fait, l'application marquée du principe de subsidiarité induit de très importantes disparités sur le terrain, notamment dans le niveau de financement des bibliothèques et du développement de la lecture publique. Les engagements politiques, la valeur accordée à ces équipements, les moyens qui leur sont alloués connaissent des variations extrêmes, d'un *Land* à l'autre, d'une commune à l'autre. Concevoir des schémas de développement communs ou standardisés reste avant tout une tâche extrêmement ardue. De même, établir des modèles de comparaison ou effectuer une synthèse du paysage bibliothéconomique au niveau national reste un exercice particulièrement difficile.

2. Le monde des bibliothèques en Allemagne : organisation et typologie

Le monde des bibliothèques en Allemagne reprend les principaux caractères relatifs à l'organisation politique du pays : diversité des acteurs et des conditions locales, poids important des *Länder*.

2.1. Organisation du paysage bibliothéconomique : *Bibliotheken '93* et les missions des bibliothèques

En 1993, l'Union Fédérale des Associations Allemandes de Bibliothèques (BDB⁴) publie un schéma directeur visant à donner aux bibliothèques allemandes un plan de développement concerté, articulé aux niveaux local, régional et national. Ce plan, qui fait suite à un plan publié 20 ans plus tôt (*Bibliotheksplans '73*), organise la place des bibliothèques au sein de la société et donne des préconisations de développement. Manifeste pour les bibliothèques, *Bibliotheken '93* vise à appuyer l'action des bibliothécaires sur le plan politique et à établir de véritables standards en matière de développement de la lecture publique et scientifique⁵.

Son apport le plus important est la systématisation des fonctions et des missions des bibliothèques. *Bibliotheken '93* articule ainsi ces fonctions autour de quatre niveaux d'intervention pour la couverture des besoins en documentation et en services. Ces quatre échelons sont déterminés par le statut de l'établissement et par son environnement. Chaque établissement peut donc se situer dans cette échelle et développer ses missions et ses services grâce aux préconisations et standards décrits dans ce schéma directeur. Ces derniers concernent les publics ciblés, les services à développer, les moyens à mettre en œuvre (surface, volume et étendue des collections, budgets, personnel, amplitude horaire d'ouverture au public...). Ce schéma directeur, indispensable dans un pays aussi peu centralisé, s'il donne de bonnes indications de positionnement aux professionnels des bibliothèques, ne contraint finalement pas les décideurs politiques. De ce point de vue, l'application des standards et des préconisations issues de ce plan n'est pas toujours une réalité.

Les quatre échelons d'intervention présentés dans *Bibliotheken '93* dans la couverture des besoins de la population en documentation sont décrits dans le tableau suivant⁶:

⁴ Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände. Cette fédération s'appelle aujourd'hui BID (*Bibliothek Information Deutschland*). Elle représente l'Allemagne auprès d'EBLIDA (*European Bureau of Library, Information and Documentation Associations*) et publie la revue professionnelle mensuelle *Bibliotheksdienst*. Elle rassemble les partenaires suivants : BIB (*Berufsverband Information Bibliothek e.V.*), VDB (*Verein Deutscher Bibliothekare e.V.*), DBV (*Deutscher Bibliotheksverband e.V.*), ekz-Bibliotheksservice GmbH, la Fondation Bertelsmann et le Goethe-Institut Inter Nationes.

⁵ *Bibliotheken '93. Strukturen, Aufgaben, Positionen*. Berlin : Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände, 1994, 182 p.

⁶ *Bibliotheken '93. Strukturen, Aufgaben, Positionen*. Op. cit. p.11.

1^{er} échelon (couverture des besoins en documentation de base, maillage du territoire)	<ul style="list-style-type: none"> – Petites et moyennes bibliothèques de lecture publique. – Têtes de réseau en milieu rural – Annexes des bibliothèques des grandes villes
2^e échelon (couverture de l'étendue des besoins en documentation généraliste)	<ul style="list-style-type: none"> – Bibliothèques centrales des réseaux de bibliothèques des grandes villes
3^e échelon (couverture des besoins en documentation spécialisée)	<ul style="list-style-type: none"> – Bibliothèques régionales – Bibliothèques universitaires – Bibliothèques spécialisées – Bibliothèques des villes de plus de 400.000 habitants
4^e échelon (couverture des besoins en documentation hautement spécialisée)	<ul style="list-style-type: none"> – Bibliothèques nationales. – Bibliothèques centrales et spécialisées au niveau national⁷. – Bibliothèques universitaires et nationales chargée d'un secteur de collecte au niveau national⁸. – Quelques bibliothèques spécialisées dans des secteurs uniques au niveau national

2.2. Bibliothèques scientifiques et bibliothèques de lecture publique : une césure forte

Le paysage bibliothéconomique allemand est caractérisé par une ligne de fracture importante : la lecture publique d'un côté et, de l'autre, les bibliothèques scientifiques. Bien qu'elle soit combattue, cette séparation s'exprime dans les postures professionnelles, parfois dans les cursus de formation initiale, dans les moyens alloués aux bibliothèques (personnels et acquisitions), dans les statistiques nationales et, bien sûr, dans les actions de formation continue.

⁷ Comparables aux bibliothèques de l'Institut National de Recherche Pédagogique ou de l'Institut National d'Histoire de l'Art.

⁸ Comparables aux Centres d'Acquisition et de Diffusion de l'Information Scientifique et Technique (CADIST) et Pôles Associés de la Bibliothèque Nationale de France.

Lecture publique et lecture scientifique partagent donc la masse des quelques 17000 bibliothèques allemandes en deux parties⁹.

Les bibliothèques de lecture publique représentent la majorité des établissements (12500 établissements). Environ les deux tiers d'entre elles (8000) ne sont pas dirigées par un professionnel issu des filières de formation initiale en sciences des bibliothèques. Les collections qu'elles gèrent sont estimées à 350 millions de documents. Ces bibliothèques de lecture publique regroupent les types d'établissement suivants:

- Bibliothèques municipales (environ 6000)
- Bibliothèques confessionnelles (environ 5000, dont 4000 catholiques et 1000 protestantes)
- Bibliothèques associatives, corporatives...

Le nombre des bibliothèques scientifiques se porte à environ 4000 établissements rassemblant quelques 76 millions de documents. Les types d'établissements concernés sont les suivants :

- Bibliothèques universitaires (environ 260, rattachées aux 80 universités allemandes)
- Bibliothèques spécialisées¹⁰ (environ 2700, rattachées à des centres de documentation, des instituts et laboratoires de recherche, des musées, des archives, des syndicats, des instances parlementaires, judiciaires ou administratives, des établissements médicaux ou professionnels...).
- Bibliothèques nationales (*Die Deutsche Bibliothek*, sites de Francfort, Leipzig et Berlin) ou d'envergure nationale (comme la *Deutsche Zentralbibliothek für Medizin*¹¹ à Cologne par exemple).

2.3. Diversité des tutelles

Parallèlement à cette césure dans les spécialités, les bibliothèques allemandes se distinguent également en fonction de leur institution de tutelle. La diversité de ces tutelles étant l'une des principales caractéristiques du paysage bibliothéconomique

⁹ Sur les différents types de bibliothèques, voir : PLASSMANN Engelbert, SYRÉ Ludger. « Die Bibliothek und ihre Aufgaben ». In : FRANKENBERGER Rudolf, HALLER Klaus (Ed.). *Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung*. München : K. G. Saur, 2004. p.22-26.

¹⁰ Ces bibliothèques sont désignées par le terme *Spezialbibliothek*.

¹¹ Bibliothèque Centrale de Médecine pour l'Allemagne

allemand, il apparaît nécessaire d'en présenter succinctement les différents types : public, confessionnel et privé¹².

Dans le domaine des bibliothèques, les tutelles publiques sont les plus importantes. Nous y regroupons l'État Fédéral, les *Länder*, les municipalités et les fondations de droit public.

L'État Fédéral, tout d'abord, porte sous sa tutelle un certain nombre d'établissements dont la *Deutsche Bibliothek*, qui remplit les fonctions d'une véritable bibliothèque nationale, est la plus représentative.

Les *Länder* représentent, en raison de leur souveraineté en matière de culture, d'éducation et de sciences, les institutions de tutelle les plus importantes pour le monde des bibliothèques. Les types de bibliothèques que l'on retrouve sous leur tutelle sont les suivantes :

- Bibliothèques rattachées à des d'institutions sous tutelle des Länder (comme les archives, les musées, les parlements, les tribunaux, les administrations...)
- Bibliothèques régionales (*Landesbibliotheken*) ou d'État (*Staatsbibliotheken*)
- Bibliothèques universitaires
- Les *Fachstellen*¹³ ou centres de ressources et de conseil pour les bibliothèques de lecture publique, que l'on peut comparer aux bibliothèques départementales de prêt françaises, sans les missions relatives au prêt de documents.

Autre tutelle d'origine publique, les municipalités ont la possibilité, par leurs statuts, d'entretenir une compétence dans le domaine de la lecture publique. Cela fait d'elles des institutions de tutelle importantes pour les bibliothèques. Sur les 14895 communes allemandes, 3000 possèdent 3600 bibliothèques gérées par des professionnels¹⁴. Les municipalités entretiennent très majoritairement des réseaux de bibliothèques destinés à la lecture publique.

¹² À ce sujet, voir : PLASSMANN Engelbert, SYRÉ Ludger. « Die Bibliothek und ihre Aufgaben ». Op. cit. p.20-22.

¹³ Site Internet : <<http://www.lfs.bsb-muenchen.de/fachstellenserver/frontpage.htm>> (Consulté le 19.12.2005)

¹⁴ KRÜGER Susanne. *Le choc PEEI et ses conséquences : l'avenir des bibliothèques pour les enfants en Allemagne*. 2003. [En ligne]. <http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/079f_trans-Krueger.pdf> (consulté le 10.12.2005). p.3

Plusieurs bibliothèques importantes sont aujourd'hui sous la tutelle d'une fondation de droit public (*Stiftung*). Les plus importantes sont la *Stiftung Preußischer Kulturbesitz (Staatsbibliothek zu Berlin)*, la *Stiftung Weimarer Klassik (Herzogin Anna Amalia Bibliothek in Weimar)* et la *Stiftung Zentral- und Landesbibliothek Berlin*, qui regroupe les établissements de la *Berliner Stadtbibliothek* et de l'*Amerika-Gedenkbibliothek*. Ces fondations sont la plupart du temps des institutions autonomes, disposant de la maîtrise de leur budget, dirigées par un conseil d'administration.

Les Églises, aussi bien catholiques que protestantes, assurent leur tutelle sur près de 5000 bibliothèques en Allemagne. Si les bibliothèques diocésaines, cathédrales ou de séminaires appartiennent à la catégorie des bibliothèques scientifiques spécialisées, c'est surtout dans le domaine du maillage du territoire en petites bibliothèques de lecture publique en milieu rural le plus souvent gérées par des bénévoles que les tutelles ecclésiastiques jouent un rôle important.

La tutelle d'organismes relevant du domaine privé concerne surtout les bibliothèques rattachées à des entreprises ou à des associations mais également les bibliothèques d'importance possédées par des personnes privées. Aussi quelques anciennes bibliothèques de cour sont-elles restées la propriété de familles princières, comme la Bibliothèque de Cour de Ratisbonne (*Fürst Thurn und Taxis Hofbibliothek in Regensburg*), qui maintient depuis 1782 la mise à disposition au public de ses collections (plus de 200 000 ouvrages, 350 manuscrits et 1700 incunables).

Enfin, l'Allemagne est actuellement à la recherche de nouvelles formes d'organisation et de statuts pour garantir le bon fonctionnement et la pérennité de son service de bibliothèques, notamment dans le domaine de la lecture publique. Certaines communes ont fondé des partenariats « public-privé » et développé des structures de type SARL pour assurer la gestion de leur bibliothèque. C'est le cas dans certaines villes de taille moyenne ou modeste comme Schriesheim¹⁵ et Sieg-

¹⁵ Site Internet : <<http://www.stadtbibliothek-schriesheim.de/start.html>> (consulté le 14.12.2005)

burg¹⁶ (la bibliothèque est alors une SARL avec comme actionnaires *ekz.bibliotheksservice GmbH* et la ville), ou Gütersloh¹⁷ (une SARL avec comme actionnaires principaux la *Fondation Bertelsmann* et la ville). On remarque que, dans ces exemples, les villes restent l'actionnaire majoritaire (à hauteur de 60% pour Schriesheim et Siegburg, 51% pour Gütersloh).

2.4. Un paysage complexe et diversifié qui se rassemble en réseaux et fédérations

Nous avons pu d'ores et déjà constater que le paysage bibliothéconomique se caractérise par une forte disparité au niveau des types de bibliothèques mais aussi au niveau des tutelles auxquelles ces dernières sont rattachées. Cette diversité induit, de fait, une forte dispersion des intérêts et des politiques en matière de lecture tant publique que scientifique. Au sein d'un pays aussi fortement décentralisé, la coopération est pourtant assez développée et se décline, à côté des actions de recensement des fonds, de catalogage ou d'acquisition partagées, à travers le développement de réseaux régionaux ou supra régionaux. La carte de l'Allemagne est ainsi découpée en 6 grandes « régions bibliothéconomiques », chacune étant organisée autour d'une instance de coopération et d'entraide¹⁸. Pour la région Berlin-Brandenburg (qui regroupe deux *Länder*), le *Kooperativer Bibliotheksverbund Berlin-Brandenburg* (KOBV¹⁹) réunit aussi bien des bibliothèques de lecture publique que des bibliothèques scientifiques, autour d'un catalogue commun et de services développés à l'échelle de la région. Parmi ces réseaux, le plus important reste sans conteste le *Gemeinsamer Bibliotheksverbund* (GBV²⁰), réunissant les *Länder* de Brême, Hambourg, du Mecklenbourg-Pomméranie, de la Basse-Saxe, de la Saxe-Anhalt, du Schleswig-Holstein et de Thuringe. Ce réseau concentre plus de 430 bibliothèques, 16 millions de titres et 38 millions de notices. De même, d'autres réseaux se développent parallèlement à un niveau plus modeste ou localement à l'échelle d'une ville ou d'un groupement de villes. Le réseau VÖBB – *Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins* est un

¹⁶ Site Internet : <http://www.siegburg.de/cms124/kultur_freizeit/stadtbibliothek/> (consulté le 14.12.2005)

¹⁷ Sites Internet : <<http://www.stadtbibliothek-guetersloh.de/>> et <http://www.bertelsmann-stiftung.de/eps/rde/xchg/SID-0A000F0A-BFE2009F/bst/hs_xsl/prj_8756.htm> (consultés le 14.12.2005).

¹⁸ SEEFELDT Jürgen, SYRÉ Ludger. *Portale zu Vergangenheit und Zukunft...* Op. cit. p.87-88.

¹⁹ Site Internet : <http://www.kobv.de/deutsch/framesets/frameset_ns6.htm> (Consulté le 15.12.2005)

²⁰ Site Internet : <<http://www.gbv.de/vgm/>> (Consulté le 15.12.2005)

exemple de ce qui peut exister en matière de coopération, d'harmonisation des services au public et de catalogue collectif pour une ville de la taille de Berlin²¹.

Au plan fédéral, quelques organismes institutionnels jouent le rôle de points de gravité pour le développement de la coopération par le financement ou le pilotage de projets²². Parmi ces acteurs, le plus important pour les bibliothèques est la *Deutsche Forschungsgemeinschaft* (DFG²³). Cet organisme, créé en 1949 pour soutenir les institutions de recherche, bénéficie depuis 1975, comme le prévoit la constitution allemande, d'un financement supporté conjointement par l'État Fédéral et les *Länder*. Le développement des bibliothèques, notamment scientifiques, fait partie de ses missions : en 2002, 31 millions d'euros y ont été consacrés. En matière de coopération, il pilote la politique de répartition des fonds spécialisés, les *Sondersammelgebiete*²⁴. La Conférence Permanente des Ministres des Affaires Culturelles des *Länder* (KMK²⁵), ainsi que certaines fondations privées comme la *Fondation Bertelsmann*²⁶ représentent également des acteurs essentiels pour le monde des bibliothèques.

Un dernier acteur de taille est l'association *Deutscher Bibliotheksverband e.V.* (BDV)²⁷, qui réunit plus de 2000 établissements de tous types (bibliothèques scientifiques, de lecture publique, de toutes tailles), ainsi que leurs tutelles. Son objectif est de réaliser une synthèse au niveau national des positions adoptées par ces différents établissements et encourager les actions de coopération transversale.

3. Le métier de bibliothécaire

On compte aujourd'hui environ 19000 professionnels des bibliothèques en Allemagne, auxquels s'ajoutent plus de 38500 bénévoles et de nombreux emplois d'insertion sociale, directement gérés par les Agences pour l'Emploi. Soumise à la diversité des conditions décrites plus haut, la masse des professionnels reste

²¹ Site Internet : <<https://www.voebb.de/>> (Consulté le 15.12.2005)

²² À ce sujet, voir : FRANKENBERGER Rudolf. « Der Bibliotheksumfeld ». In : FRANKENBERGER Rudolf, HALLER Klaus (Ed.). *Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung*. München : K. G. Saur, 2004. p. 42-60.

²³ Site Internet : <<http://www.dfg.de/>> (Consulté le 14.12.2005)

²⁴ Équivalent allemand des CADIST français.

²⁵ Site Internet : <<http://www.kmk.org/index1.shtml>> (Consulté le 15.12.2005)

²⁶ Site Internet : <<http://www.bertelsmann-stiftung.de/>> (Consulté le 15.12.2005)

²⁷ Site Internet : <<http://www.bibliotheksverband.de/>> (Consulté le 14.1.2005)

cependant assez homogène, regroupée autour d'un métier dont la nature ne varie finalement que peu. De même, la structuration statutaire, l'organisation des tâches ou encore la vitalité des associations professionnelles concourent à renforcer l'unité apparente de la culture professionnelle.

3.1. Statuts, structure hiérarchique et formation initiale

Les professions des bibliothèques s'organisent autour de différents statuts :

De nombreux bibliothécaires bénéficient du statut de fonctionnaires, qu'ils travaillent pour l'État Fédéral ou pour les *Länder*. Ce statut tend, aujourd'hui, à perdre de l'importance : en raison des restrictions budgétaires, de nombreux postes ne sont pas maintenus lors d'un départ en retraite.

La majorité, notamment les bibliothécaires employés par une municipalité, relèvent du statut d'employés du secteur public. Cette catégorie est régie par une convention collective veillant à l'harmonisation nationale et à l'alignement, au sein d'établissements employant les deux statuts, sur les modalités du statut de fonctionnaire²⁸.

Un nombre moins important de bibliothécaires, employés du secteur privé, relèvent des statuts de salariés ou des professions libérales.

Au sein des établissements, la structure de l'emploi reprend la structure en vigueur au sein de la fonction publique, qui s'articule autour de quatre catégories d'emploi (supérieure, intermédiaire, médiane, élémentaire²⁹). Les catégories supérieures et intermédiaires représentent l'encadrement et les personnels scientifiques (acquisitions, catalogage spécialisé, services d'information), les titulaires de catégorie médiane effectuent les tâches techniques (catalogage général, animation, circuit du document, accueil du public) et ceux de la catégorie simple, les tâches courantes (prêt-retour, magasinage, équipement, rangement).

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des différentes catégories de personnel en vigueur au sein des bibliothèques³⁰.

²⁸ Il s'agit du *Bundesangestellte Tarifvertrag* (BAT). La dernière mise à jour de cette convention collective date de 2005.

²⁹ Dans l'ordre, du haut vers le bas : *höherer Dienst, gehobener Dienst, mittlerer Dienst, einfacher Dienst*.

³⁰ OSSWALD Achim. « Qualification et formation des spécialistes de l'information en Allemagne ». *Bulletin des Bibliothèques de France*, t.48, n°1, 2003. p.78.

Dénomination et équivalence avec le système français	Formation
<i>Einfacher Dienst:</i> catégorie élémentaire. Équivalent Magasinier, Agent du Patrimoine.	Pas de diplôme requis, formation sur le poste de travail
<i>Mittlerer Dienst:</i> catégorie intermédiaire ³¹ . Équivalent Assistant des bibliothèques	Recrutement au niveau bac, formation professionnelle en alternance durant 3 ans (école professionnelle + mi-temps au sein d'un établissement)
<i>Gehobener Dienst:</i> catégorie élevée ³² . Équivalent Bibliothécaire	Formation dispensée dans les universités de sciences appliquées, diplôme de niveau Licence.
<i>Höherer Dienst:</i> catégorie supérieure. Équivalent Conservateur des bibliothèques	Deux voies sont possibles : – Formation universitaire de niveau Master dans une discipline au choix puis recrutement comme stagiaire volontaire ³³ au sein d'un établissement pour formation en alternance pendant 2 ans en établissement et acquisition d'un Master en bibliothéconomie en université. – Double cursus universitaire parallèle : Master dans une discipline au choix et Master en bibliothéconomie puis recrutement par un établissement. L'Université Humboldt de Berlin est la seule à proposer cette formule.

3.2. Définition des compétences (référentiel métier – *Berufsbild 2000*)

En 1998 a été créé un premier référentiel métier pour les bibliothèques, *Berufsbild 2000*³⁴, issu d'une réflexion menée au niveau des associations professionnelles de bibliothécaires et servant les objectifs suivants :

- Rendre objectives les perspectives d'évolution du métier, et faire évoluer le métier pour assurer son adaptation aux nouvelles caractéristiques de l'environnement professionnel,

³¹ Les employés issus de cette catégorie sont désignés comme FAMI (*FachAngestellter für Medien und Information*= employé spécialisé médias et information)

³² *Diplom-Bibliothekar* (Bibliothécaire diplômé)

³³ Système du *Referendariat*

³⁴ Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände BDB (Ed.). *Berufsbild 2000 : Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel*. 2^e éd. Wiesbaden : Dinges & Frick GmbH, 2000, 125 p.

- Définir le déroulement des carrières,
- Définir les fondements de la formation initiale,
- Faire accepter la nécessité de l'acceptation d'une évolution continue au sein des postures professionnelles.

Ce référentiel métier systématise et décrit les compétences requises pour les différentes catégories de bibliothécaires. Ces compétences se répartissent tout d'abord en fonction de leur nature :

- Compétences bibliothéconomiques,
- Compétences sociales,
- Compétences de gestion,
- Compétences technologiques,
- Compétences scientifiques, liées à un champ du savoir.

Elles sont ensuite distribuées à l'intérieur de grands domaines d'activité dont les principaux sont :

- Mise en valeur des fonds et transmission de l'information,
- Promotion et relations publiques,
- Développement des collections et acquisitions,
- Traitement du document,
- Management de la bibliothèque,
- Informatique.

Ces compétences sont reliées à des tâches spécifiques, développées pour chaque domaine d'activité, au sein des différentes catégories de bibliothèques.

Le référentiel métier s'avère ainsi être un système dynamique démontrant les relations et les interactions entre les compétences, les domaines d'activité et l'environnement de travail (institution, tutelles, missions...).

3.3. Les associations et fédérations professionnelles

Elles jouent traditionnellement le rôle de pôles de gravité au sein du paysage éclaté de la bibliothéconomie allemande. Leur action a, en règle générale, pour objectifs de représenter la profession, de faire du *lobbying* auprès des décideurs, d'encourager et de mutualiser les initiatives et les innovations, de promouvoir l'image et la culture professionnelles, de soutenir la qualification professionnelle.

Le *Verein Deutscher Bibliothekare e.V.* (VDB)³⁵, le *Berufsverband Information Bibliothek* (BIB)³⁶, l'*Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken* (ASpB, fédération réunissant les différentes branches sectorielles de bibliothèques spécialisées, médicales, parlementaires, juridiques...)³⁷ et la *Deutsche Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis e.V.* (DGI, documentalistes et archivistes)³⁸ représentent les plus importantes des associations de bibliothécaires.

Ces différentes associations, à l'exception de l'ASpB, se regroupent au sein d'une structure fédérative : *Bibliothek und Information Deutschland* (BID)³⁹. Cette association réunit également l'instance de représentation des institutions *Deutscher Bibliotheksverband e.V.* (BDV), ainsi que certains acteurs importants dans le paysage allemand comme la *Fondation Bertelsmann*, le prestataire de services *ekz.bibliotheksservice GmbH*⁴⁰ et le *Goethe Institut Inter Nationes*⁴¹). Son but est de faciliter le dialogue entre ces différents interlocuteurs et de représenter les bibliothèques allemandes au niveau international.

4. Contexte et problématisation : un monde en profonde mutation

Au sein de l'environnement dans lequel évoluent aujourd'hui les bibliothécaires allemands, certains facteurs contribuent à faire évoluer les missions des bibliothèques, ainsi que la nature du métier. Si ces changements ouvrent des perspectives intéressantes pour le métier et pour les bibliothèques, ils représentent aussi de véritables défis pour la profession.

4.1. Changements dans la nature du métier, évolution des missions des bibliothèques

Au premier rang des facteurs qui marquent fortement les perspectives d'évolution au sein de la profession se trouvent les développements actuels de la société de

³⁵ Site Internet : <<http://www.vdb-online.org/>> (Consulté le 14.12.2005)

³⁶ Site Internet : <<http://www.bib-info.de/index.htm>> (Consulté le 14.12.2005)

³⁷ Site Internet : <<http://www.aspb.de/>> (Consulté le 14.12.2005)

³⁸ Site Internet : <<http://www.dgd.de/>> (Consulté le 14.12.2005)

³⁹ Site Internet : <<http://www.bideutschland.de/index2.html>> (Consulté le 14.12.2005)

⁴⁰ Site Internet : <<http://www.ekz.de/1696.html>> (Consulté le 14.12.2005)

⁴¹ Site Internet : <<http://www.goethe.de/>> (Consulté le 14.12.2005)

l'information, caractérisés par les phénomènes de dématérialisation et de globalisation de l'information et des productions culturelles. Ce phénomène s'accompagne d'une forte inflation volumétrique de l'information, une multiplication des vecteurs de l'information et une accélération des rythmes de production. La prise en compte et l'intégration, au sein des bibliothèques, de ces phénomènes représentent le défi le plus problématique posé aujourd'hui aux professionnels.

Parallèlement et conjointement à ces phénomènes, le développement du concept d'apprentissage tout au long de la vie interroge les missions des bibliothèques. En Allemagne, ce questionnement est encore souligné par les mauvais résultats obtenus par le système éducatif lors de l'enquête comparative internationale du PEEI, publiée en 2001⁴². De ce questionnement émerge aujourd'hui une volonté de repositionnement de la bibliothèque au sein de la société symbolisé par le concept de *teaching library*, qui tend à concentrer les missions de la bibliothèque sur ses fonctions de lieu d'apprentissage pour tous, à tout moment.

Plus localement, la situation même de l'Allemagne, sur les plans économiques et financiers est également un facteur d'évolution non négligeable. En effet, les difficultés financières des *Länder* comme des municipalités induisent un indispensable mouvement de consolidation budgétaire et de redéploiement des services publics, qui se manifeste dans la re-concentration et parfois même dans la fermeture pure et simple d'établissements⁴³. La réorganisation du paysage bibliothéconomique se caractérise également par l'introduction de réformes dans les modes de gestion, par l'importance grandissante donnée à l'exigence de performance et malheureusement aussi par la montée du chômage au sein de la profession.

Le dernier des facteurs de changement est la perte d'une instance centralisatrice au niveau national. En effet, de 1978 à 2001, le *Deutsches Bibliotheksinstitut* (DBI)⁴⁴

⁴² PEEI : Programme d'Évaluation des Étudiants Internationaux, pilote par l'OCDE. Connue en Allemagne sous le nom de PISA (Programme for International Student Assessment), cette enquête a été à l'origine d'un véritable « traumatisme national ». À ce sujet, voir : KRÜGER Susanne. *Le choc PEEI et ses conséquences : l'avenir des bibliothèques pour les enfants en Allemagne*. [En ligne]. Disponible sur Internet: http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/079f_trans-Krueger.pdf (consulté le 10.12.2005).

⁴³ Selon le site *Bibliothekssterben.de*, piloté par l'association professionnelle BIB, la fermeture d'établissements est une réalité. Par exemple, des 1000 bibliothèques de lecture publique présentes En Saxe-Anhalt en 1990, il n'en resterait aujourd'hui plus que 350. Site Internet : <<http://www.bibliothekssterben.de>> (Consulté le 12.12.2005).

⁴⁴ Site Internet : <http://deposit.ddb.de/ep/netpub/89/96/96/967969689/_data_stat/www.dbi-berlin.de/> (Consulté le 14.12.2005). Sur sa dissolution, voir : BORCHARDT Peter. « Décédé à la suite d'une longue et douloureuse maladie : la fin du Deutsches Bibliotheksinstitut ». *Bulletin des Bibliothèques de France*, t.48, n°4, 2003. p.114-115.

a joué ce rôle de catalyseur pour le monde des bibliothèques allemandes. Cet institut, co-financé par l'État Fédéral (à hauteur de 30%) et les *Länder* (70%), avait pour missions le pilotage au niveau national du développement des bibliothèques, le conseil et l'expertise en matière de construction et de services, l'incitation et promotion des actions de coopération, l'harmonisation des pratiques professionnelles et l'amélioration de la qualification des professionnels. Son action s'est exprimée, entre autres manifestations, par la publication d'une collection de guides pratiques à destination des professionnels et d'une revue professionnelle, *Bibliotheksdienst*, reprise aujourd'hui par la *Zentral- und Landesbibliothek Berlin*. Soumis à évaluation en 1998, cet institut, qui employait plus de 150 bibliothécaires, a été définitivement liquidé en 2001.

4.2. Conséquences pour les professionnels des bibliothèques

D'après ce qui précède, les exigences imposées par le contexte actuel peuvent sembler paradoxales. D'un côté, l'émergence de la société de l'information, le renforcement de la place de la bibliothèque comme lieu d'apprentissage universel sont des facteurs porteurs pour l'activité de la bibliothèque. De l'autre côté, les difficultés financières ont pour conséquence de compliquer la tâche des professionnels, alors même que les perspectives entraînent une augmentation conséquente et une complexification du travail. De fait, répondre aux défis actuels demande le développement d'une double technicité : dans le domaine de la gestion et de l'organisation du travail, d'une part, et dans le domaine de l'exploitation de l'information et de l'apprentissage.

Pour les bibliothèques se pose d'abord le problème de faire reconnaître l'utilité sociale des services qu'elles proposent, ainsi que leur compétitivité dans la gestion des ressources publiques dont elles sont pourvues. De ce point de vue, la tendance actuelle favorise largement l'introduction de la notion de performance, la recherche de modèles de gestion efficaces basés sur des concepts et outils issus du privé comme le management, le marketing, l'« orientation clients », l'économie des moyens. Bien qu'il ne s'agisse pas là d'une réelle nouveauté, l'application de ces concepts ne relève pas d'une pratique traditionnellement rattachée aux

compétences des bibliothécaires. Dans les faits, force est de constater que l'intégration de ces concepts de gestion reste encore à développer pleinement.

La réponse à ces nouvelles exigences passe également, pour la profession, dans la nécessité de bâtir de nouveaux modèles stratégiques, propres à orienter durablement le développement du paysage bibliothéconomique allemand. Deux importants chantiers sont, sur ce point, en phase de développement :

- *Bibliotheken 2007*⁴⁵ est un groupe de travail national, mis en place en 2003, coordonné et financé par la *Fondation Bertelsmann*, dont le but est d'analyser l'environnement actuel, de tracer des objectifs précis pour organiser le paysage des bibliothèques de lecture publique en Allemagne, inciter le développement de nouveaux modèles de gestion et, par là, assurer la pérennité des bibliothèques au sein de la société⁴⁶.
- *Kompetenz Netzwerk für Bibliotheken* (KNB)⁴⁷ est un réseau de coopération collaboratif au niveau national dont le but est de pallier l'absence de structure centrale depuis la dissolution du *Deutsches Bibliotheksinstitut*. Il ne s'agit pas ici pour autant de recréer une structure semblable, dotée des missions abandonnées depuis 2001 : créé en 2004, le KNB se veut être un simple réseau de coopération qui s'appuie sur quelques centres de compétences dans l'optique de porter certains projets utiles au niveau national (gestion des statistiques nationales, coopération internationale, formation continue).

Pour les bibliothécaires, il s'agit donc d'apprendre à travailler différemment pour être avant tout plus performant. De même, redéployer l'activité en direction des services aux usagers (ce que les professionnels perçoivent parfois comme : « travailler plus avec moins de personnel ») implique l'élargissement du champ de compétences et la maîtrise de nouvelles méthodes de travail. La rapidité des changements au niveau de l'environnement de travail (développement des technologies de l'information, précarité grandissante des moyens financiers) ou de

⁴⁵ Site Internet : <<http://www.bibliothek2007.de/>> (Consulté le 19.12.2005)

⁴⁶ À ce sujet, voir : *Bibliothek 2007 : Strategiekonzept*. Gütersloh : Verlag Bertelsmann Stiftung, 2004. 40 p. [En ligne]. Disponible sur Internet :

<http://www.bideutschland.de/bibliothek2007/x_media/pdf/strategiekonzept_langfassung.pdf>(Consulté le 13.12.2005).

⁴⁷ Site Internet : <<http://knb.bibliotheksverband.de/>> (Consulté le 19.12.2005)

l'objet du travail (démultiplication et accélération de l'information et des productions culturelles et scientifiques) demandent que les modèles d'apprentissage tout au long de la vie soient pleinement intégrés dans la gestion des qualifications du personnel. En effet, selon une enquête de la commission *Continuing Education* de l'IFLA⁴⁸, publiée en 1997, une formation initiale de bibliothécaire ne serait plus valable au bout de 3 ans sur le marché de l'emploi⁴⁹. Pour tout bibliothécaire, un objectif primordial se dessine donc sur le plan personnel : assurer continuellement son employabilité.

Les bibliothécaires allemands sont aujourd'hui confrontés à une mutation profonde et radicale de leur métier et de leur environnement de travail. Face à l'aspect contradictoire de la situation (plus d'exigence mais moins de moyens), la mise à jour et l'extension de leurs compétences forment un problème crucial⁵⁰. De ce point de vue, la formation continue revêt une importance toute particulière. Comment cette dernière se conçoit-elle ? Quelles sont les problématiques et les modalités de sa mise en œuvre aujourd'hui ? Quels sont les principaux acteurs dans ce domaine d'activité ? Quelles sont les solutions développées pour faire face aux problèmes rencontrés ?

⁴⁸ International Federation of Librarian Associations.

⁴⁹ KRAUSS-LEICHERT Ute. *Qualifizierungsprozesse in Deutschland : Strukturen – Entwicklungen – Best-Practice-Beispiele*. [Intervention lors de colloques à Tokyo et Kyoto, 2004]. 21 p. [En ligne]. Disponible sur Internet : <http://www.bui.fh-hamburg.de/pers/ute.krauss-leichert/Aktiv-fh/Publikationen/Tokyo_Vortrag.pdf> (Consulté le 10.12.2005). p.3.

⁵⁰ L'importance de la qualification des personnels a été fortement soulignée par les associations professionnelles dans le plan de développement Bibliotheken '93 : « Les exigences croissantes en matière de qualification professionnelle des personnels de bibliothèque, ainsi que la transformation continue des réalités du métier, exigent des formes efficaces de formation continue dans tous les types de services ». *Bibliotheken '93. Strukturen, Aufgaben, Positionen*. Berlin : Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände, 1994. p.158.

Le concept de formation continue dans les bibliothèques

« Un promeneur croise dans la forêt un bûcheron passablement énervé et ruisselant de sueur :

– Vous devriez peut-être aiguiser votre hache, son tranchant est tout émoussé...

– Malheureusement, ce n'est pas possible, répond le bûcheron, je n'ai pas le temps, vous voyez bien que je dois abattre ces arbres. »

C'est par cette simple parabole, restée dans les mémoires des bibliothécaires allemands comme l'« histoire du bûcheron à la hache émoussée », que Marlene Nagelsmeier-Linke⁵¹ s'efforçait, en 1994, de souligner la nécessité de la formation continue en bibliothèque et de rappeler les enjeux qu'elle véhicule: présentée comme indispensable à la réalisation durable d'un travail de qualité, cette dernière ne trouverait que difficilement sa place dans une vie professionnelle chargée.

Cette idée de disposer de compétences et de capacités « affûtées » pour assurer la bonne conduite des tâches dont on a la charge résume assez bien le rôle de la formation continue pour les métiers des bibliothèques. En effet, l'activité même des bibliothécaires induit une évolution constante des pratiques professionnelles et des savoirs. S'il est reconnu que cette mise à jour constante de la qualification professionnelle des bibliothécaires passe à travers de la formation continue, la complexité de cette activité et son expression dans l'environnement des bibliothèques allemandes demandent néanmoins que les frontières de ce concept, des formes de sa mise en œuvre et de ses finalités soient ici délimitées.

⁵¹ Directrice de la bibliothèque universitaire de Dortmund. Citée par JEDWABSKI Barbara. *Fortbildung von BibliotheksmitarbeiterInnen im Umgang mit dem Internet*. [Intervention à Bielefeld, 17 jan. 1996]. [En ligne]. Disponible sur Internet: <<http://www.ub.uni-dortmund.de/FoBi/links/bielefeld.html>> (consulté le 10.12.2005).

1. Définition

La formation continue, telle qu'elle est vue par les bibliothécaires allemands, n'est pas un concept monolithique. Pour décrire cette idée, les Allemands emploient deux termes, *Fortbildung* et *Weiterbildung*, qui, s'ils ne renvoient pas forcément au même concept, n'en sont pas moins utilisés, dans le langage courant de manière tout à fait interchangeable.

Par *Fortbildung*, nous pouvons comprendre la formation continue vue comme l'ensemble des actions menées, organisées ou personnelles, pour maintenir ou améliorer ses compétences et connaissances en vue de l'exécution des tâches attachées (qu'elles soient habituelles ou nouvelles) à la fonction occupée au sein d'un service.

Par *Weiterbildung*, on peut comprendre la formation continue vue comme l'ensemble des actions menées, organisées ou sur initiative personnelle, pour augmenter son niveau de compétence et de connaissance dans le dessein d'atteindre une fonction professionnelle supérieure dans le même secteur d'activité ou dans un secteur d'activité différent. On parle également de *Aufstiegfortbildung*, lorsqu'il s'agit d'acquérir, par une reprise d'études, une qualification supérieure.

Dans les programmes de formation continue émanant des prestataires, dans les directives émanant des autorités de tutelle, dans les études sur le sujet, dans la bouche des bibliothécaires, il n'y a pas de consensus dans l'emploi de ces termes pourtant différents. L'équivalence semble être une règle, tant dans l'expression de l'idée que dans sa concrétisation, et ce à un tel point que tout débat sur le sujet s'avère finalement improductif⁵². De même, les avis que nous avons pu recueillir auprès de différents responsables d'institutions ou prestataires actifs dans la formation continue nous amènent à considérer que le choix pour l'un ou l'autre terme ne semble pas lié à une réflexion préalable : le *Weiterbildungszentrum* (Centre de formation Continue) de l'Université Libre de Berlin⁵³ entretient un catalogue d'offres de formation continue que nous désignerons plus sous le vocable *Fortbildung* tandis que *Initiative Fortbildung*⁵⁴, une association active

⁵² Pour un court historique du débat, voir : HÖHN Thomas. « Bibliothekarische Fortbildung im Wandel ». *Bibliothek. Forschung und Praxis*. t.15, n°2, 1991. p.190.

⁵³ Site Internet : <<http://web.fu-berlin.de/weiterbildung/>> (consulté le 22.12.2005)

⁵⁴ Site Internet : <<http://www.initiativefortbildung.de/html/programm-aktuell.html>> (Consulté le 21.12.2005)

dans la formation continue en direction des bibliothécaires spécialisés, offre des actions que l'on peut considérer comme relevant de l'idée de *Weiterbildung*. Nous devons donc, tant que cela n'est pas précisé, comprendre l'un ou l'autre terme, *Fortbildung* ou *Weiterbildung*, comme la somme des notions qu'ils véhiculent, c'est-à-dire comme une notion générique englobante. Au plan institutionnel, c'est également le choix que fait le *Bundesministerium für Bildung und Forschung* (ministère fédéral pour la formation et la recherche) en privilégiant comme notion générique le terme de *Weiterbildung*, souvent jugé plus porteur de valeurs positives que celui de *Fortbildung*⁵⁵. Pour ce dernier, la formation continue, toutes branches professionnelles comprises, se définit comme étant la mise en œuvre d'actions de formation après la conclusion d'une phase de formation initiale⁵⁶. Le laconisme de cette définition pose finalement comme condition essentielle l'appartenance à la catégorie des actifs. De plus, les enquêtes et bilans nationaux commandés par ce ministère sur ce thème tendent eux aussi à lier fortement les concepts de *Fortbildung* et de *Weiterbildung*.

Ces éléments de réflexion nous poussent à faire, au sein de ce travail d'étude, le choix d'une définition extensive : l'idée de formation continue reprend donc ici l'ensemble des concepts véhiculés par la notion de *Fortbildung* et par celle de *Weiterbildung*. En conclusion, nous définissons la formation continue comme l'ensemble des actions organisées ou initiatives personnelles entreprises pour l'amélioration et l'actualisation des compétences ou pour l'acquisition de nouvelles qualifications, en lien avec les activités liées à un poste de travail ou dans une optique plus générale d'accomplissement professionnel personnel.

2. Modélisation du concept

D'après les définitions données plus haut, il apparaît que la formation continue, telle qu'elle est conçue en Allemagne et plus particulièrement dans le milieu des bibliothèques relève tant de l'action personnelle que de l'action organisée et institutionnelle.

⁵⁵ KUWAN Helmut, THEBIS Frauke. *Berichtssystem weiterbildung IX : Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland*. München : Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2004. p.7-8.

⁵⁶ Ibid. p.8.

2.1. Une action organisée

L'acception la plus couramment reconnue au concept de formation continue est celle d'une action organisée, à l'extérieur du service ou en interne, sur site. Ces actions de formation peuvent se décliner sous trois aspects⁵⁷ : *on the job*, *off the job*, en externe. La formation *on the job* se déroule directement sur le poste de travail, pendant l'accomplissement des tâches habituelles. L'intérêt est ici d'optimiser le lien entre les apports de la formation et les pratiques liées aux tâches effectuées. Le bibliothécaire apprend dans son environnement le plus direct, le processus d'acquisition de compétences est très efficace en termes d'application pour les tâches quotidiennes. Les principales formes liées à ce type de formation sont la rotation sur les postes de travail, l'accompagnement, le parrainage, le groupe de travail, la consultation de manuels et de bases de connaissances internes au service. Ces formes semblent donc plutôt adaptées à des besoins spécifiques et restreints. Ce type de formation, reposant avant tout sur la transmission des connaissances et compétences au sein de l'établissement, suppose la présence d'un climat de travail propice à la communication, à la collégialité et à l'expérimentation.

La formation *off the job* reste interne au service mais ne se réalise pas sur le poste de travail pendant l'accomplissement des tâches ordinaires. L'avantage reste de pouvoir adapter les apports de la formation avec les problématiques propres à l'établissement. Il s'agit en général de formations dispensées à un groupe issu du service par un intervenant extérieur à l'établissement ou par une personne-ressource spécialiste du domaine traité au sein de la bibliothèque. Les formations *off the job* prennent plutôt la forme de stages ou de séminaires et se prêtent assez bien à des contenus concernant les technologies de l'information (bureautique, SIGB, bases de données, Internet...).

La formation dite « en externe », quant à elle, s'effectue à l'extérieur de l'établissement, éventuellement en dehors des horaires habituels de travail. C'est la forme de formation continue considérée comme étant la plus classique : stages, séminaires, cours magistraux dispensés par un organisme de formation au sein d'une structure extérieure à la bibliothèque. Il convient enfin de noter que les

⁵⁷ UMLAUF Konrad. *Personalentwicklung in Bibliotheken*. Berlin : Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2001. p. 12

journées professionnelles, les congrès donnés par les différentes associations professionnelles, ainsi que la visite organisée d'autres établissements revêtent le caractère d'actions de formation continue en externe.

Ces trois types de mises en œuvre de la formation continue présentent des caractéristiques bien distinctes, correspondent à des processus de transferts de connaissances différents et ne sont, en cela, pas forcément adaptés à toutes les formes applicatives de la formation, ni à toutes les thématiques. En effet, plus on « sort » de l'établissement, plus les coûts augmentent, plus la perte lors du transfert de connaissances est forte. Par contre, la potentialité de l'utilisation en dehors de l'organisation des compétences acquises croît, ainsi que les capacités d'ouverture du problème à d'autres environnements. D'un autre côté, les formations sises au sein de l'organisation, dites « sur site » (*on et off the job*), permettent une plus grande individualisation, une meilleure pertinence des thèmes abordés ainsi qu'un meilleur transfert des connaissances au sein de l'équipe.

2.2. Une action personnelle

La souplesse avec laquelle la formation continue est définie, tant par les bibliothécaires que par les autres acteurs et prestataires, ouvre également cette notion à l'action personnelle. En effet, l'initiative personnelle, l'auto-apprentissage et l'apprentissage informel sont souvent considérés comme une part importante de la formation continue dans les bibliothèques allemandes. Ces derniers passent avant tout par la lecture d'ouvrages et revues professionnels. Une enquête réalisée en 1993⁵⁸ auprès des bibliothécaires diplômés (échelon intermédiaire) nous apprend que 78,6% d'entre eux considèrent cette dernière comme l'une des sources principales de formation continue. Cet apprentissage informel peut comprendre également l'échange d'informations et d'expériences sous la forme de correspondances avec des personnes « référentes » ou spécialistes dans un domaine ou de « clubs » d'utilisateurs dans le cas de l'exploitation de logiciels informatiques. L'auto-apprentissage de pratiques tournant autour de l'utilisation de ressources numériques, d'outils informatiques ou de langues étrangères, l'intérêt suivi pour tel ou tel domaine scientifique lié au poste de travail (monde éditorial,

⁵⁸ CHMIELUS Claudia, GEREKE Ursula, SCHAWOHL Dorothee. *Bibliothekare, fit für die Zukunft !? Wo der Schuh drückt oder : Ergebnisse einer Fragebogenaktion zum Thema Fortbildung*. Regensburg : Verein der Diplom-Bibliothekare an wissenschaftlichen Bibliotheken e.V., 1993, p.10-11.

actualité des arts et de la culture, avancées scientifiques...) relèvent aussi de ces formes d'apprentissage informel.

Bien que difficile à cerner ou à évaluer, l'apprentissage informel n'en reste pas moins reconnu, tant par les professionnels que par les institutions, comme une expression de la formation continue : on le représente souvent comme la réponse traduite dans le champ professionnel au concept d'apprentissage tout au long de la vie. En effet, selon Ute Krauss-Leichert, directrice du département Bibliothèques et Information à l'Université des Sciences Appliquées de Hambourg et ancienne présidente de la commission pour la formation initiale et continue de l'association professionnelle *Berufsverband Information und Bibliothek* (BIB), les bibliothèques représentent aujourd'hui un point d'appui indispensable aux processus d'apprentissage tout au long de la vie. Cela implique donc, de la part des bibliothécaires, non seulement de mettre en œuvre les compétences pour assurer cette nouvelle mission, mais bien plus encore d'intégrer totalement cette tendance à leur propre culture professionnelle⁵⁹. La prise en compte des formes d'apprentissage informel dans cette optique est donc la marque dans les postures professionnelles d'une conscience des enjeux et des pratiques d'aujourd'hui.

3. Objectifs de la formation continue

Quelles que soient ses manifestations, la formation continue existe surtout en fonction des objectifs qu'elle sert. Nous avons vu précédemment que la formation continue s'articule autour d'une logique à deux niveaux : celui de l'action organisée et celui de l'initiative personnelle. Cette dualité logique s'applique également sur le plan des finalités. En effet, cette dernière sert aussi bien les objectifs d'amélioration du service rendu par l'institution que les objectifs poursuivis par l'employé pour améliorer ses propres compétences.

⁵⁹ 1 KRAUSS-LEICHERT Ute. *Qualifizierungsprozesse in Deutschland : Strukturen – Entwicklungen – Best-Practice-Beispiele*. [Intervention lors de colloques à Tokyo et Kyoto, 2004]. 21p. [En ligne]. Disponible sur Internet: <http://www.bui.fh-hamburg.de/pers/ute.krauss-leichert/Aktiv-fh/Publikationen/Tokyo_Vortrag.pdf> (Consulté le 10.12.2005). p.2-3.

3.1. Du point de vue du service

Dans le contexte général que nous avons évoqué au début de cette étude, les services relevant de modes de gestion des collections traditionnels ne semblent plus suffire aujourd'hui pour assurer le succès public et la pérennité des bibliothèques. La recherche d'une réelle plus-value au service apporté à la population passe certes par le déploiement de savoir-faire techniques mais surtout par l'intégration de nouveaux modes de gestion et de commercialisation des services. Il s'agit également de valoriser les compétences bibliothéconomiques en les adaptant aux nouveaux développements médiatiques, culturels et scientifiques. Le « capital-compétence » représente donc la ressource la plus importante dont peut disposer tout service employant des bibliothécaires. Si cette ressource garantit la compétitivité du service, son entretien, notamment par la formation continue, s'avère être un enjeu d'une importance capitale. Pour l'employeur, le service ou la bibliothèque, la formation continue représente ainsi un véritable investissement, en temps et en argent, pour assurer l'amélioration continue des performances du service.

Cet investissement sert donc les objectifs généraux suivants : l'amélioration du fonctionnement général du service dans une optique de performance et de compétitivité, l'adaptation aux réalités et aux nouveaux défis posés par l'environnement, la prise en compte du changement comme caractère permanent de fonctionnement dans l'organisation du service.

3.2. Du point de vue du bibliothécaire

Par les compétences et savoirs qu'il possède, le professionnel se retrouve donc aujourd'hui au centre des problématiques liées aux mutations qui touchent le monde des bibliothèques. Les attentes formulées envers les bibliothécaires ne se résument plus à une qualification uniquement centrée sur la gestion des collections. En effet, le champ des compétences s'est considérablement élargi vers des aspects sociaux ou communicatifs (esprit d'équipe et d'initiative, responsabilité, autonomie, sens du service, flexibilité, créativité) comme vers des compétences sortant du domaine strictement bibliothéconomique (gestion, organisation, commercialisation, médiation, pédagogie). La maîtrise et

l'actualisation continue d'un large éventail de compétences et de connaissances représente donc aujourd'hui un enjeu capital pour le professionnel des bibliothèques. De ce point de vue, la formation continue s'avère être un agent essentiel pour concrétiser les objectifs liés aux exigences actuelles : amélioration des performances et de l'efficacité personnelles au sein du service, adaptation à la réalité de l'environnement, préparation au changement, capacité à acquérir rapidement et durablement de nouvelles compétences. Ces objectifs relatifs aux intérêts du service rencontrent, toujours dans une logique marquée par la dualité, ceux portés par le professionnel lui-même comme l'accroissement de la valeur professionnelle, garantie de l'employabilité durable (acquisition de compétences nouvelles ou de plus haute valeur, actualisation de la qualification), ou la motivation (plan de carrière, possibilité de sortir de la « routine », accomplissement et enrichissement personnel).

Comme pour le service, la formation continue apparaît au plan du professionnel également comme un investissement stratégique.

3.3. Un moteur pour la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est reconnue comme un outil indispensable pour concilier les intérêts et objectifs d'un service avec ceux des professionnels qu'il emploie. Au vu de l'ampleur des enjeux et des mutations qui agitent le monde des bibliothèques allemandes aujourd'hui, le recours efficace à un tel outil revêt une importance toute particulière. En effet, inscrire pratiquement les activités de formation continue dans les processus de gestion des ressources humaines au sein de l'établissement permet d'éviter que la formation continue ne repose que sur l'initiative personnelle et ne s'éparpille dans des efforts financiers et temporels désordonnés, sans bénéfice final pour les stratégies de développement du service. Faire de la formation continue un moteur pour la gestion des ressources humaines de l'établissement représente ainsi un facteur de performance pour une équipe, de compétitivité pour une bibliothèque mais aussi un facteur de réussite dans l'accompagnement du changement, des plans de développement ou des contrats d'objectifs.

Assurer la synergie entre les intérêts de l'organisation et ceux des professionnels reste le but de la gestion des ressources humaines. La formation continue joue donc, à ce niveau, le rôle d'un catalyseur. D'après le professeur Konrad Umlauf, spécialiste de la gestion des ressources humaines en bibliothèque à l'Institut des Sciences des Bibliothèques et de l'Information à l'Université Humboldt de Berlin, son intégration dans les plans de développement de l'organisation s'articule sur les étapes de développement suivantes⁶⁰:

1. Analyse des objectifs et contraintes de l'organisation
2. Analyse d'un mode d'organisation du travail adapté aux objectifs
3. Analyse des compétences nécessaires
4. Analyse des besoins en qualification
5. Développement d'un plan de formation

Si la systématisation d'une telle démarche n'est pas encore à l'ordre du jour dans l'ensemble des bibliothèques allemandes, certains établissements n'hésitent cependant pas à en faire la pierre angulaire de leur politique en matière de gestion et de développement des ressources humaines. C'est le cas par exemple des bibliothèques de l'Université de Constance⁶¹ et de l'Université de Dortmund⁶² qui développent depuis le début des années 1990 un système interne de formation continue basé sur cette approche. Du côté de la lecture publique, nous pouvons citer ici le cas de la bibliothèque municipale de Brême qui a formalisé au cours des dernières années une stratégie complète de gestion des ressources humaines reposant pour une grande partie sur la formation continue du personnel. Pour les responsables de cette dernière, il s'agit de trouver un modèle permettant de dépasser la contradiction soulevée par les nouvelles conditions de développement des bibliothèques : « Tandis que l'exigence de qualification augmente continuellement, les coûts en personnel, considérés comme l'élément le plus

⁶⁰ UMLAUF Konrad. *Personalentwicklung in Bibliotheken*. Op. cit. p.11.

⁶¹ À ce sujet, voir : HÄTSCHER Petra. *Das Weiterbildungskonzept der Bibliothek der Universität Konstanz*. [Intervention lors du colloque « Die lernende Bibliothek », Bozen, Italie, 17-20 sept. 2003]. 7 p. [En ligne]. Disponible sur Internet :

<http://www.unibz.it/web4archiv/objects/pdf/standard/2003-08_learninglibrary_haetscher_referat.doc> (Consulté le 10.12.2005).

⁶² À ce sujet, voir : NAGELSMEIER-LINKE Marlene. « Auf dem Weg zur lernenden Bibliothek : Personal- und Organisationsentwicklung in Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund ». In : GABEL Gernot, SCHMITZ Wolfgang, STÄGLICH Dieter, (Ed.). *De Officio Bibliothecari : Beiträge zur Bibliothekspraxis*. Köln : Greven Verlag, 1998. p. 40-52.

dispendieux, restent toujours sous la menace d'une réduction budgétaire draconienne »⁶³.

Pour conclure, la formation continue apparaît comme un système complexe et multidimensionnel. Elle s'articule sur les interactions entre les objectifs d'un service et ceux du personnel attaché à ce service. Dans cette optique, la synergie des intérêts de l'un ou l'autre pôle de ce système (le service d'une part, l'employé de l'autre) représente la problématique centrale qui sous-tend la mise en œuvre de la formation continue au sein d'un établissement.

4. Une question importante pour le monde des bibliothèques

D'un point de vue théorique, la formation continue semble donc être un enjeu important pour le monde des bibliothèques. L'histoire de cette problématique nous montre bien comment cette question a pu au cours des cinquante dernières années prendre progressivement, puis de plus en plus rapidement, de l'importance pour faire aujourd'hui partie intégrante des grands débats qui animent la profession.

4.1. Histoire (courte) de la formation continue dans les bibliothèques en Allemagne

L'histoire de la formation continue des professionnels des bibliothèques en Allemagne est une histoire récente que l'on peut faire remonter au milieu du XX^e siècle. À l'échelle de la bibliothéconomie moderne, on peut pourtant considérer cette durée comme le signe d'un intérêt certain porté par la profession à ce domaine de son activité. Elle se caractérise par différentes phases dynamiques entrecoupées de moments de stagnation, permettant d'identifier quelques périodes charnières : les années 1945-1950, la fin des années 1960, le début des années 1980, les années 1990.

D'après Thomas Höhn⁶⁴, la formation continue n'entre réellement dans le champ professionnel des bibliothèques qu'après 1945. Jusqu'en 1950 environ, il s'agit de

⁶³ LISON Barbara, BRAUKMANN Marianne. *Strategisches Personalentwicklungskonzept der Stadtbibliothek Bremen*. [Document de travail interne, 2002]. p.4.

⁶⁴ HÖHN Thomas. *Bibliothekekarische Fortbildung im Wandel*. In : *Bibliothek. Forschung und Praxis*, t.15, n°2, 1991. p. 193-209.

replacer les professionnels, surtout ceux qui avaient été formés sous le régime nazi, dans le nouveau contexte politique et idéologique. Avec la normalisation progressive de la situation politique s'ouvre une seconde phase qui dure jusqu'à la fin des années 1960, période durant laquelle la formation continue perd en importance et se résume à une suite d'actions désordonnées visant à réagir à l'explosion progressive des besoins en documentation. Dès 1969, la communauté des bibliothécaires cherche à renforcer et à coordonner fortement les actions de formation pour répondre à la forte expansion du domaine universitaire et des étudiants. Il s'agit alors de rationaliser et de couvrir de façon homogène le territoire de la RFA. Un premier schéma directeur est alors conçu, bâti sur deux niveaux d'intervention : un niveau national, centralisant les offres de formation portant sur des contenus spécialisés, et un niveau régional, sensé supporter le développement général du niveau professionnel. Ce schéma directeur, devant être piloté et coordonné par les différentes associations professionnelles et institutionnelles, réunies au sein d'une commission unique, se heurte cependant à l'impossibilité d'établir une telle structure dans les faits. Une enquête, réalisée en 1971, laisse ainsi apparaître que la formation continue reste un domaine largement déficient : manque de participation générale de la part des professionnels, insuffisance des moyens financiers et des décharges de temps de travail accordés par les établissements, offre jugée trop peu développée. La publication de cette enquête, si elle permet à certains professionnels de déclarer la formation continue « zone sinistrée », n'a finalement que peu d'effet sur les causes du problème. Ce n'est qu'avec la création en 1978 du *Deutsches Bibliotheksinstitut* (DBI), qu'un réel progrès semble se dessiner : la coordination de la formation continue à l'échelon national est inscrite dans les missions attribuées à ce dernier. En 1979, un nouveau schéma directeur est publié : le *Fortbildungsplan*⁶⁵. Présenté comme une synthèse de l'ensemble des réflexions menées sur le sujet jusqu'alors, ce schéma directeur rassemble avant tout des préconisations pour la formation continue dans le domaine des bibliothèques publiques. Organisé selon un plan distinguant nettement les principes généraux des méthodes de mise en œuvre, il rappelle le contexte, les missions particulières des bibliothèques et les besoins de

⁶⁵ *Fortbildungsplan – Entwurf der Grundsatzplanung zur Fortbildung der Bibliothekare*. Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1980. 201 p.

formation continue qui en découlent, ainsi que les rôles des tutelles. Il liste les différents types et formes de formations continues, donne des préconisations pour une méthode d'analyse ciblée des besoins en fonction des types de bibliothèques et des indications sur les règlements en vigueur (lois, textes réglementaires,...). Ce texte est également complété par des propositions pour la mise en œuvre d'un enseignement bibliothéconomique à distance de haut niveau, ainsi que par une suite de préconisations spécifiques aux bibliothèques scientifiques émanant des associations professionnelles.

Le *Fortbildungsplan* pose les bases d'une coordination efficace au niveau national, coordination qui se concrétise notamment par la publication en 1985 d'un annuaire régulièrement mis à jour des institutions et prestataires de formation continue⁶⁶, d'un manuel pratique pour l'organisation d'actions de formation continue⁶⁷ et par la publication saisonnière d'un calendrier des offres de formations continues, d'abord sur support-papier puis sur le site Internet de l'institut. Le DBI s'acquitte également d'une mission d'assistance auprès des « correspondants formation » au sein des établissements. Les résultats de cette action se mesurent tout d'abord sur l'offre de formation au plan national : celle-ci se retrouve entre 1980 et 1985 multipliée par quatre. De même, la prise de conscience dans les milieux professionnels d'une nécessité de la formation continue semble s'étendre en dehors du cercle des « activistes » comme le montre une enquête de 1984-1986 citée par Thomas Höhn⁶⁸. Dans l'ensemble, la période des années 1980 apparaît donc propice au développement de la formation continue au sein des bibliothèques et la décennie suivante profite également des bases posées par le DBI, en adaptant les acquis aux nouveaux défis posés de manière massive par l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication, puis par la rationalisation progressive des moyens et méthodes de gestion. C'est cependant surtout durant les années 1990 que l'offre de formation continue s'est singulièrement étendue : cette hausse continue s'explique par les nouveaux besoins induits par la réunification politique du pays et par la nécessité d'une harmonisation des pratiques

⁶⁶ *Fortbildungsadressbuch Bibliothek Information Dokumentation*. Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1985. 117 p. (dbi-materialen, 46 ; Arbeitshilfe zur Fortbildung, 1).

⁶⁷ *Hinweise zur Vorbereitung und Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen*. Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1987. 48 p. (dbi-materialen, 46 ; Arbeitshilfe zur Fortbildung, 2).

⁶⁸ HÖHN Thomas. « Bibliothekarische Fortbildung im Wandel ». *Bibliothek. Forschung und Praxis*, t.15, n°2, 1991. p. 203.

professionnelles entre l'Est et l'Ouest. Si l'on peut recenser en 1992 266 offres de formation au niveau national, ce chiffre passe à 265 offres uniquement pour le dernier trimestre 1996 pour atteindre, en 2000, 600 offres auxquelles s'ajoutent encore 85 congrès et journées d'étude⁶⁹. Sur la durée de l'existence du DBI, de 1978 à 2001, l'offre en formation continue a été multipliée par vingt pour se stabiliser aujourd'hui autour du millier de prestations par an.

4.2. Un objet de débat

Nous venons de voir que l'action entreprise au début des années 1980 sous le pilotage du *Deutsches Bibliotheksinstitut* débouche sur l'appropriation progressive de la formation continue par la communauté professionnelle comme une activité du métier à part entière mais aussi comme un objet de débat. Aujourd'hui, la formation continue se fait le sujet de conférences ou d'articles réguliers dans les différentes revues professionnelles. De ce point de vue, le positionnement des associations professionnelles s'est renforcé de manière significative. En effet, les principales associations possèdent toutes une commission permanente chargée des questions relatives à la formation continue ou plus généralement à la qualification professionnelle. Sur ce terrain, les plus actives d'entre elles sont les associations *Verein Deutscher Bibliothekare* (VdB) et *Berufsverband Information und Bibliothek* (BIB). L'association VdB possède une commission pour la qualification professionnelle⁷⁰ qui s'implique sur le terrain de la formation continue à travers les missions suivantes : définition de domaines de formation, analyse des besoins, sensibilisation des décideurs mais aussi des professionnels à la nécessité de promouvoir la formation continue, coopération avec les autres acteurs. De son côté, la commission pour la formation initiale et continue de l'association BIB organise chaque année un forum⁷¹ consacré à la formation continue, réunissant les différents acteurs, bibliothécaires, prestataires et spécialistes pour faire un bilan des actions entreprises et encourager la réflexion autour d'objectifs ou de solutions à développer.

⁶⁹ BEHM-STEIDEL Gudrun. *Kompetenzen für Spezialbibliothekare : eine Untersuchung zu Anforderungen und Qualifizierung von Beschäftigten in internen Informationsabteilungen*. Berlin : Logos Verlag, 2001, p.289.

⁷⁰ Site Internet : <<http://www.vdb-online.org/kommissionen/qualifikation/>> (Consulté le 14.12.2005)

⁷¹ Site Internet : <<http://www.bib-info.de/komm/kauf/fortbild.html>>(Consulté le 14.12.2005)

Présentes sur le terrain de la coopération et de la réflexion, les associations jouent également un rôle important de représentation des intérêts de la profession auprès des décideurs politiques et des tutelles comme auprès des professionnels eux-mêmes lorsqu'il faut encourager la prise de conscience de l'importance de la formation continue pour l'ensemble du métier. En fait, le terrain de la formation continue apparaît même, dans cette optique, fortement occupé par les associations professionnelles qui en ont fait aujourd'hui l'un des fondements de leur existence même : placer leurs manifestations sous le signe de la formation continue leur permet l'adhésion de nouveaux membres et assure la bonne fréquentation des rassemblements qu'elles organisent.

Si les associations réussissent dans leur rôle de moteur pour le débat, leur action, notamment dans le domaine de l'expertise en matière de formation continue, peine, surtout depuis la dissolution de *Deutsches Bibliotheksinstitut*, à surmonter les problèmes structurels qui caractérisent l'organisation de la bibliothéconomie allemande. En effet, malgré tout l'intérêt qu'elle suscite, la formation continue souffre à l'heure actuelle d'un manque d'études structurelles qui permettrait d'obtenir une vision claire de la situation au niveau national. Bien qu'existantes, les études menées sur le sujet sont souvent parcellaires, limitées à une zone géographique restreinte ou à une catégorie professionnelle précise. Ponctuelles dans le temps, ces études non poursuivies ne facilitent pas non plus les efforts de synthèse ou la mise en place d'indicateurs d'évaluation sur le long terme. À titre d'exemple, la dernière grande enquête d'ampleur nationale a été menée à l'initiative de *Wega Team*, un cabinet de consultants spécialisés dans le milieu des bibliothèques, en direction des prestataires de formation continue actifs sur le marché des bibliothèques de lecture publique. Lancée en 2004, cette enquête reste aujourd'hui en cours d'exploitation et les résultats devraient être publiés au cours de l'été 2006⁷².

Pour conclure, l'étude du concept de formation continue tel qu'il apparaît au sein du paysage bibliothéconomique allemand nous a permis de délimiter le champ et la valeur pour la profession de l'objet de cette étude. Tout en restant sur un plan

⁷² À ce sujet, voir le site de *Wega Team* : <<http://www.wegateam.de/wega/team/projekt.htm#umfrage>> (Consulté le 26.12.2005).

plutôt théorique, cette approche nous donne finalement l'impression d'aborder un terrain déjà connu et ayant fait l'objet de nombreux débats. Pourtant, il est flagrant de constater combien le « flou artistique » dans lequel cette notion semble flotter, entre apprentissage organisé et apprentissage informel, ainsi que la dispersion des actions de réflexion et d'étude menées sur le sujet rendent toute approche synthétique difficile. Plus encore, le consensus entendu sur la nécessité absolue de la formation continue et l'actualité constante de cette problématique nous laissent paradoxalement entrevoir l'existence d'un décalage entre l'image perçue et la réalité concrète. Finalité capitale des enjeux qui déterminent aujourd'hui le métier de bibliothécaire, la formation continue occupe-t-elle réellement sur le terrain la place qui lui semble dévolue ?

Impressions et réalités : le parent pauvre de la bibliothéconomie ?

Dans le contexte et les conditions que nous avons pu précédemment mettre en lumière, la formation continue semble bien être un facteur indispensable au développement – pour ne pas dire à la survie – du métier de bibliothécaire. Si l'étude du concept de « formation continue » au sein du monde des bibliothèques en Allemagne nous a permis d'en évaluer l'importance pour les pratiques professionnelles, nous pouvons à présent nous interroger sur la réalité de sa mise en œuvre : quelle importance lui donne-t-on pratiquement au sein de la profession ? Dans quelles conditions la formation continue se déploie-t-elle sur le terrain professionnel ? Quels obstacles reste-t-il encore aujourd'hui à surmonter ?

1. La formation continue aujourd'hui : état des lieux

Qu'elle soit un facteur important dans la qualification des bibliothécaires ou un élément indispensable pour la gestion des ressources humaines, la formation continue ne semble pourtant pas bénéficier d'une situation réelle à la hauteur de son utilité pour la profession. Cette première impression ressort des propos que nous avons pu recueillir auprès des bibliothécaires et des autres acteurs évoluant dans ce domaine. D'une manière générale, ce champ d'activité apparaît comme déficient : on ne se formerait pas assez dans les bibliothèques en Allemagne. Pour obtenir une image plus nette de cette réalité, il convient dans un premier temps d'analyser les outils de mesure qui sont à notre disposition, notamment les enquêtes statistiques.

1.1. Statistiques nationales

La bibliothéconomie allemande dispose d'un suivi statistique annuel établi au niveau national : la *Deutsche Bibliotheksstatistik* (DBS)⁷³. Mis en place à l'origine

⁷³ Site Internet : <<http://www.hbz-nrw.de/angebote/dbs/>> (Consulté le 18.12.2005)

par le DBI, ce plan de recueil des données chiffrées des bibliothèques allemandes a été poursuivi depuis 2001 par le *Hochschulbibliothekszentrum Nordrhein-Westfalen* (HBZ)⁷⁴ pour être, depuis 2005, piloté par le *Kompetenznetzwerk für Bibliotheken* (KNB)⁷⁵. Reposant sur une participation volontaire de la part des établissements, ce recueil de données statistiques n'est ni exhaustif, ni totalement rigoureux : pour l'année 2004, près de 13 700 établissements sur les quelques 18000 répertoriés toutes branches confondues ont ainsi livré leurs statistiques. En premier lieu, nous pouvons constater que les synthèses statistiques reproduisent les césures qui caractérisent fortement le paysage bibliothéconomique allemand. Ici, nous devons nous référer à trois synthèses différentes établies pour les bibliothèques scientifiques, pour les bibliothèques spécialisées et pour les bibliothèques de lecture publique. Curieusement, la synthèse concernant les bibliothèques spécialisées ne comporte aucun indicateur sur la formation continue. Ces dernières sont donc de fait exclues de l'exploitation de ces données. De plus, le caractère volontaire de ce recueil des données induit parfois une hétérogénéité dans la nature des données transmises qui peut rendre la comparaison difficile sur certains points : dans le domaine qui nous intéresse, celui de la formation continue, les données transmises par les bibliothèques scientifiques diffèrent de celles transmises par les bibliothèques de lecture publique. En effet, si les bibliothèques de lecture publique calculent le temps passé par leur personnel en formation continue sur une base horaire, les bibliothèques scientifiques le font sur une base journalière. Pour comparer le volume de la formation continue entre les deux branches, il convient donc de convertir les données horaires en données journalières. Si le principe de la conversion semble simple, il reste difficile d'obtenir ou d'évaluer, au niveau national, le volume horaire moyen d'une journée de travail normal. Enfin, ce caractère non obligatoire dans la transmission des données chiffrées encourage la livraison de données lacunaires : tous les établissements ne renseignent pas la totalité des indicateurs statistiques demandés par la DBS. Pour terminer, il faut enfin constater que le recueil de données concernant la formation continue des professionnels n'a réellement débuté qu'en

⁷⁴ Le HBZ (Centre de ressources pour les bibliothèques universitaires en Rhénanie-Westphalie) est une institution unique en Allemagne, prestataire de services et d'expertises pour le développement des bibliothèques sous tutelle du Ministère pour la Science et la Recherche du Land de Rhénanie-Westphalie qui a su élargir ses missions au plan national. Site Internet : <<http://www.hbz-nrw.de>> (Consulté le 18.12.2005).

⁷⁵ Site Internet : <<http://knb.bibliotheksverband.de/>> (Consulté le 18.12.2005)

2000. Cette pratique reste donc récente et n'autorise pas encore une exploitation chronologique des données permettant de déterminer des tendances de fond avec suffisamment de recul. Au final, la DBS, si elle représente un outil relativement précis, n'est pas, dans le domaine de la formation continue, d'un secours précieux. Chaque établissement, s'il le désire, peut donner le nombre d'heures que son personnel a passé dans l'année en formation continue. Ce volume, horaire ou journalier, est le seul indicateur qui renseigne directement notre recherche. Cette lacune nous a demandé de nous livrer à une exploitation secondaire des données en croisant plusieurs indicateurs (nombre de postes en ETP⁷⁶, temps passé par le personnel en formation) pour obtenir une moyenne du temps passé en formation au cours de l'année par bibliothécaire. Les résultats en volume horaire ont été ensuite convertis en volume journalier sur la base d'une journée de travail moyenne de 7,5 heures. Dans l'état lacunaire du recueil statistique, cet indicateur moyen apparaît comme étant le seul réellement exploitable.

Nous livrons ici le résultat de ces calculs pour l'année 2004. Sur environ 6000 bibliothèques de lecture publique gérées par des professionnels, 2587 ont participé au recueil statistique et 1099 ont livré des chiffres sur les volumes de formation continue. Cela représente environ 15% du total des bibliothèques de lecture publique allemandes. Ces établissements ont déclaré un volume de 161 165 heures de formation pour 18 828 ETP, ce qui donne environ 1,1 jours de formation par an par personne.

L'évaluation de la représentativité des bibliothèques scientifiques ayant participé au recueil s'avère plus difficile. En 2004, 245 bibliothèques scientifiques ont été recensées, ce chiffre se réfère clairement aux quelques 260 bibliothèques universitaires, les bibliothèques spécialisées ayant été exclues de notre exploitation des données. Sur cet échantillon, 161 ont donné des chiffres pour la formation continue, soit environ 60% des bibliothèques universitaires. La synthèse chiffrée nous donne un total de 19 388 jours de formation dans l'année pour 10 971 ETP. La moyenne s'établit donc pour ce type d'établissement à environ 1,8 jours de formation par an par personne.

D'après ces chiffres, il est possible de souligner en premier lieu le déséquilibre des données en faveur des bibliothèques scientifiques, déséquilibre fort en ce qui

⁷⁶ ETP = équivalent temps plein

concerne la participation au recueil statistique, déséquilibre significatif dans les temps alloués à la formation continue. Ces résultats obtenus par exploitation secondaire des statistiques demandent cependant à être vérifiés par le recours à d'autres sources de données comme le classement *Bibliotheksindex* (BIX).

1.2. Le classement BIX

À côté des statistiques nationales, le classement des bibliothèques allemandes *Bibliotheksindex* (BIX)⁷⁷ représente une source de données chiffrées sur le paysage bibliothéconomique allemand. Ce classement peut être considéré comme une sorte de concours annuel, permettant aux bibliothèques qui y participent de comparer leurs performances. Ce concours est organisé depuis 2000 pour les bibliothèques publiques et depuis 2004 pour les bibliothèques scientifiques et coordonné par le *Deutscher Bibliotheksverband* (DBV), le *Kompetenznetzwerk für Bibliotheken* (KNB), la *Fondation Bertelsmann* et l'institut de sondages *Infas.de*.

Pour l'établissement de ce classement des performances, un certain nombre de données statistiques sont recueillies et évaluées. Parmi ces indicateurs, le temps moyen consacré à la formation continue du personnel est pris en compte sur une base horaire incluant toute action de formation interne ou externe, financée par l'employeur, ou mission ayant un caractère formatif, pendant le temps de travail ou non. En 2004, 50 bibliothèques scientifiques et 200 bibliothèques de lecture publique ont pris part à ce classement, moyennant un droit d'inscription d'environ 500 Euros.

D'après les résultats de l'année 2004, on obtient les moyennes nationales suivantes : pour les bibliothèques publiques, 1,5 jours de formation par an et par bibliothécaire ; pour les bibliothèques scientifiques, 2 jours de formation par an et par bibliothécaire.

Une analyse portée sur les dernières années et ne concernant que les bibliothèques de lecture publique révèle une certaine stabilité de cette moyenne autour de 1,4 jours par an par bibliothécaire.

À titre de synthèse, nous relevons que ces chiffres semblent confirmer la tendance annoncée par l'exploitation des statistiques nationales, ainsi que le déséquilibre

⁷⁷ Site Internet : <<http://www.bix-bibliotheksindex.de/>> (Consulté le 27.12.2005)

existant entre les bibliothèques scientifiques et les bibliothèques de lecture publique. D'autres indicateurs, résultant malheureusement d'un mode de calcul différent, nous permettent aussi de nous faire une idée de l'importance du temps passé en formation. Des recherches effectuées en 1996 par Barbara Jedwabski au sein l'équipe de la Bibliothèque de l'Université de Dortmund ont ainsi permis d'évaluer le temps moyen attribué à la formation continue à 1,8% du temps de travail⁷⁸. De fait, pour d'autres chercheurs⁷⁹, il se situe, au niveau national entre 1,5% et 3%. Ce taux moyen, ramené à des volumes journaliers, reste dans l'ordre de grandeur général, situé entre 1 et 2 jours par an, que nous avons pu mettre en lumière.

Comparés avec les chiffres français⁸⁰ qui nous donnent, pour la fonction publique d'État en 2003, une moyenne de 3,5 jours par an et par agent et, pour la fonction publique territoriale en 2001, une moyenne de 2,7 jours, nous pouvons estimer que les bibliothécaires allemands ne figurent pas parmi les mieux lotis au niveau européen. De fait, et en dépit de l'intérêt que ces tendances offrent pour notre étude, le manque d'éléments de comparaison et l'absence de préconisations en la matière ne nous permettent finalement pas d'évaluer cette moyenne sur le plan qualitatif ni de déterminer si les bibliothécaires allemands ont accès à un volume de formation continue suffisant.

Au vu de ces constatations, l'étude des conditions et de l'arrière-plan réglementaire dans lesquels la formation continue s'inscrit s'avère donc un complément indispensable pour mieux saisir la réalité de cette activité au sein des bibliothèques allemandes.

2. Arrière-plan réglementaire

En matière de formation continue, l'arrière-plan réglementaire est un facteur essentiel qui conditionne largement le terrain sur lequel s'articulent les actions

⁷⁸ JEDWABSKI Barbara, NOWAK Jutta. *Alte und neue Qualifikationen für die Zukunft*. [Intervention lors du Troisième colloque Inetbib, Cologne, 4-6 mars 1998]. [En ligne]. Disponible sur Internet : <<http://www.ub.uni-dortmund.de/FoBi/links/koeln.html>> (consulté le 10.12.2005).

⁷⁹ Cette information m'a été délivrée par le professeur Hans-Christoph Hobohm, directeur du Département des Sciences de l'Information de l'Université des Sciences Appliquées de Potsdam. Qu'il en soit ici remercié.

⁸⁰ Ces chiffres m'ont été communiqués par Michel Netzer de la Bibliothèque Nationale de France. Qu'il en soit ici vivement remercié.

entreprises. Loin de contredire cette constatation, la situation allemande demeure un exemple représentatif du poids de l'appareil réglementaire sur cette activité.

Avant tout, il convient de souligner qu'il n'existe, en Allemagne, pas de loi propre à la formation continue des bibliothécaires, c'est donc dans un empilement de textes émanant d'autorités agissant à différents niveaux que nous devons chercher les cadres réglementaires en vigueur. Cet empilement se caractérise par l'articulation d'un cadre général, posé au niveau national, et de cadres particuliers qui sont la résultante des situations locales.

Selon Barbara Jedwabski, les conditions essentielles du droit à la formation continue, et du devoir de formation continue, sont ancrées dans deux textes de loi en vigueur au niveau national : le statut général des fonctionnaires (*Beamtenengesetz*) et la convention collective fédérale pour les employés des services publics (*Bundes-Angestellentarifvertrag – BAT*)⁸¹.

Le Statut Général des Fonctionnaires, défini par le décret du 2 juin 2002 édicté au niveau fédéral et modifié par la loi du 23 décembre 2003⁸², impose à tout fonctionnaire le devoir non contraignant de veiller activement à l'actualisation et à l'adaptation de ses compétences et de ses connaissances pour le bon fonctionnement du service. De son côté, l'autorité de tutelle a pour devoir de veiller à assurer à ses employés la possibilité d'accéder à la formation continue en prenant en compte prioritairement les intérêts du service. Tout en présentant la formation continue comme le principal outil à mettre en œuvre pour une gestion des ressources humaines performante, ce texte encourage largement la promotion de la formation continue au sein des services.

Autre source réglementaire essentielle, la Convention Collective fédérale (BAT)⁸³ pour les employés des services publics n'apporte rien de précis sur la promotion de la formation continue au sein des services. Par contre, par l'application de cette convention, tout employé au sein d'un service public entretenant des

⁸¹ JEDWABSKI Barbara. « Zur Situation der bibliothekarischen Fortbildung in der Bundesrepublik Deutschland ». In : *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie*, t.44, n°1, 1997. p. 23.

⁸² Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände BDB (Ed.). *Rechtsvorschriften für die Bibliotheksarbeit*. 4e éd. Wiesbaden : Harrassowitz Verlag, 2004. p.850. La loi du 23 décembre 2003 (*Drittes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt*) est un texte général réglementant l'ensemble des aspects (administratifs, économiques et sociaux) liés au marché du travail.

⁸³ PETIN Manfred, EFFERTZ Jörg. *BAT-Jahrbuch Bund/Länder 2003/2004*. 2^e éd. Regensburg, Berlin : Walhalla Fachverlag, 2003, 735 p.

fonctionnaires voit son statut harmonisé avec celui de ces derniers et accède au même type de traitement. Dans ce dernier cas, ce qui est valable, au titre de la formation continue, pour les fonctionnaires, l'est également pour les employés. Enfin, cette convention collective confirme le droit à attribution de congés exceptionnels pour des actions de formation, conformément aux différentes lois sur les congés de formation en vigueur dans les différents *Länder*.

En plus de ces deux textes fondamentaux, d'autres textes réglementaires de portée nationale régissent les cadres de la formation continue : le Code du Travail allemand (*Betriebsverfassungsgesetz*) et la loi fédérale pour la représentation du personnel (*Bundespersonalvertretungsgesetz*).

Dans sa nouvelle version du 25 septembre 2001, modifiée par la loi du 23 décembre 2003⁸⁴, le Code du Travail impose à l'employeur de promouvoir, en concertation avec le comité d'entreprise, la création d'un poste de « correspondant formation ». Ce texte accorde également au comité d'entreprise un pouvoir d'intervention pour ce qui concerne la qualification du personnel. Ce pouvoir permet, entre autres, d'exiger des mesures de formation si l'employeur modifie les conditions de travail, et de participer au choix du « correspondant formation ».

La loi fédérale pour la représentation du personnel du 15 mars 1974 modifiée par la loi du 23 décembre 2003⁸⁵, quant à elle, fixe le rôle des représentants du personnel dans le système de la formation continue : ces représentants ont pour devoir d'approuver le choix des participants relevant des statuts d'employé ou de fonctionnaire aux actions de formation continue.

En regard de la situation administrative de la République Fédérale d'Allemagne, ces quelques textes de portée nationale ne fixent qu'un cadre général permettant l'établissement de cadres réglementaires particuliers. De ce point de vue, les *Länder* jouent un rôle d'une importance singulière. En premier lieu, le statut de fonctionnaire est décliné au sein de chaque *Land* et des lois (*Landesbeamten-gesetz*) ou des décrets concernant le déroulement de carrière des fonctionnaires (*Laufbahnverordnung*) et l'attribution de congés exceptionnels (*Sonderurlaubsverordnung*) peuvent définir un certain nombre de conditions relatives à la formation continue pour les fonctionnaires employés par les *Länder*.

⁸⁴ Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände BDB (Ed.). *Rechtsvorschriften für die Bibliotheksarbeit...* Op. cit. p.853-854

⁸⁵ Ibid. p.852

De plus, ces derniers, en vertu des compétences qui leur sont attribuées, sont souverains pour statuer en matière de formation continue, édicter de véritables textes de loi⁸⁶ ou promulguer des décrets réglementant l'attribution de congés exceptionnels à fin de formation. Ces décrets réglementent les conditions de décharge de service et de rémunération, ainsi que, le cas échéant, les indemnités de frais de transport et d'hébergement. Ces conditions ne sont donc pas harmonisées au niveau national, chaque *Land* étant libre de fixer les termes de ces conditions. Il faut également signaler l'existence de lois pour la promotion des femmes ou de la parité au niveau des *Länder*. Ces dernières mettent souvent en avant certaines dispositions pour faciliter aux femmes l'accès à des actions de formation continue, notamment à travers l'attribution de décharges de service ou de congés supplémentaires⁸⁷.

Enfin, à la suite des textes édictés au niveau de l'État Fédéral ou des *Länder*, de nombreux règlements en vigueur au sein même des établissements (conventions collectives particulières, statuts d'établissement...) finissent de constituer le cadre réglementaire de la mise en œuvre de la formation continue .

Afin de comprendre la complexité de ce cadre réglementaire et l'enchevêtrement des textes, nous proposons ici d'étudier l'exemple d'une bibliothécaire fonctionnaire travaillant pour une bibliothèque universitaire à Dortmund en Rhénanie du Nord-Westphalie⁸⁸. Le tableau suivant reprend les différents textes réglementaires fixant les conditions d'une demande de formation continue.

Autorité	Texte
État Fédéral	Statut général des fonctionnaires
<i>Land</i>	Différents textes réglementant le statut de fonctionnaire sous tutelle du <i>Land</i>
<i>Land</i>	Loi pour la promotion des femmes
<i>Land</i>	Décrets mandatant des établissements comme prestataires officiels

⁸⁶ Si de nombreux *Länder*, comme la Rhénanie du Nord-Westphalie et la loi *Arbeitnehmerweiterbildungsgesetz* (Loi sur la formation continue des employés), promulguent de telles lois, il convient de noter qu'il ne s'agit pas là d'une obligation. JEDWABSKI Barbara. « Zur Situation der bibliothekarischen Fortbildung in der Bundesrepublik Deutschland »... Op cit. p. 24.

⁸⁷ Sur l'emploi de ces textes réglementaires, voir : FÄRBER Christine. « Weiterbildung für Frauen als Bestandteil der Personalentwicklung in Bibliotheken ». In : BUSCH Rolf (Ed.). *Berufsfeld Bibliothek. Kommunikation-Qualitätsmanagement-Kundenorientierung*. Berlin : Freie Universität Berlin-Referat Weiterbildung, 1998, 173 p. (Beiträge zur bibliothekarischen Weiterbildung ; 12) p. 130-134 et WINTER Ute. « Weiterbildung für Frauen und Männer im Erziehungsurlaub ». *Bibliotheksdienst*, t.31, n° 10, 1997. p. 1930-1933.

⁸⁸ JEDWABSKI Barbara. « Zur Situation der bibliothekarischen Fortbildung in der Bundesrepublik Deutschland »... Op. Cit. p. 24.

	pour la formation continue des personnels sous tutelle du <i>Land</i>
<i>Land</i>	Arrêté réglementant la coopération entre les universités du <i>Land</i> en matière de formation continue
Université	Règlement désignant et définissant les missions d'un service central de formation continue pour l'université
Université	Statut interne désignant le centre de ressources informatiques comme prestataire interne de formation continue
Bibliothèque	Schéma directeur pour la gestion des ressources humaines et plans de formation continue

Dans cet exemple, pour participer à une action de formation continue, notre bibliothécaire de l'université de Dortmund se trouve confrontée aux dispositions de huit textes réglementaires émanant de quatre niveaux d'autorité différents. La prépondérance du *Land*, et plus généralement de l'échelon local, se laisse largement remarquer et laisse entrevoir, au niveau du pays, la potentialité de disparités importantes, en particulier d'un *Land* à l'autre. À titre d'exemple, nous remarquons ici que le *Land* de Bavière oblige par la loi ses fonctionnaires à la formation continue, la motivation à poursuivre des actions de formation étant un critère établi pour la notation de ces derniers⁸⁹. Dans une autre optique, certains *Länder* n'hésitent pas à signer des conventions ou des accords-cadre avec les professionnels des bibliothèques afin d'organiser et de coordonner formellement l'activité de la formation continue. En tant que tutelle de plusieurs d'établissements universitaires ou régionaux, le *Land* de Basse-Saxe a ainsi conclu un tel accord en 2002⁹⁰, reconnaissant de manière institutionnelle la nécessité de la formation continue, encourageant le développement d'actions de formation en interne et formalisant certaines modalités comme le rôle des « correspondants formation » ou une liste préférentielle de prestataires extérieurs avec qui travailler.

⁸⁹ Kommission für Aus- und Fortbildung. *Bibliothekarische Fortbildung : Bestandsaufnahme und Empfehlungen*. 2002. p. 5. [En ligne]. Disponible sur Internet: <<http://www.fh-bibliotheken-bayern.de/index1.html>> (Consulté le 29.12.2005).

⁹⁰ *Rahmendienstvereinbarung zwischen dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK) und dem Hauptpersonalrat beim Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur (HPR) über die Fort- und Weiterbildung in den niedersächsischen Bibliotheken des Gemeinsamen Bibliotheksverbundes*. [En ligne]. Disponible sur Internet: <http://www.bibfin.de/Allgemeines/Rahmendienstvereinbarung_Nds_FB.PDF> (Consulté le 28.12.2005).

3. Obstacles et handicaps

La complexité du cadre réglementaire dans lequel la formation continue s'inscrit pose le problème de sa mise en œuvre sur le terrain. Nous avons pu constater qu'une connaissance certaine des textes régissant cette activité semble être un préalable à toute demande de formation. Se former ne semble, en fait, pas si simple que cela. En effet, un certain nombre de facteurs peuvent constituer un frein au développement des pratiques de formation continue.

3.1. Complexité administrative

Ainsi que nous le faisons pressentir, la complexité des démarches administratives à effectuer pour obtenir l'autorisation pour participer à une formation représente déjà un premier obstacle. Au-delà de la complexité même des textes réglementaires, nous pouvons nous pencher sur le parcours « type » du dépôt d'une autorisation de formation. D'après les différents règlements en vigueur, cette demande nécessite de passer par plusieurs intermédiaires⁹¹ : un bibliothécaire repère une offre de formation, il dépose ensuite une demande auprès de son chef de service qui délivre l'autorisation en fonction des besoins du service (pertinence de la formation, accomplissement des tâches habituelles). Cette demande est ensuite transmise au « correspondant formation » de l'établissement qui la confirme en fonction des ressources budgétaires et, éventuellement, en fonction de la politique de l'établissement en matière de formation. Cette décision est ensuite visée par le directeur de l'établissement, entérinée par les représentants du personnel, et, le cas échéant par les services compétents au sein de l'établissement de tutelle. À la fin de ce circuit, une demande d'inscription est envoyée au prestataire. Dans cet exemple représentatif, une demande de formation est donc passée dans les mains d'un minimum de cinq intermédiaires.

3.2. Disparités régionales

L'inscription de la formation continue dans les compétences souveraines des *Länder* est également la source de profondes disparités régionales. En effet, les actions de formation continue et les conditions dans lesquelles elles se réalisent

⁹¹ OSSWALD Achim. *Bibliothekarische Fortbildung in Deutschland : ein struktureller Überblick*. [Intervention lors d'un colloque au Vietnam, 2001]. non publié. p.16.

dépendent grandement de l'engagement de ces derniers. Cette disparité se mesure tout d'abord aux moyens que les *Länder* développent pour favoriser l'offre. De ce point de vue, il est flagrant de constater que quelques points de fixation concentrent l'essentiel de l'offre (Berlin, Munich, Dortmund)⁹², obligeant les bibliothécaires à effectuer des trajets importants.

D'une manière générale, les disparités dans les ressources financières des *Länder* sont un facteur déterminant : si certains parmi les *Länder* les plus riches (Bavière, Rhénanie du Nord-Westphalie) se donnent les moyens de soutenir l'activité de formation continue, d'autres, comme les *Länder* de l'ex-RDA peinent à développer une offre de formation locale suffisante.

De même, les dispositions réglementaires en matière de congés de formation et de financement de ces congés ne sont pas harmonisées au niveau national.

Il existe donc, d'un *Land* à l'autre, des différences régionales qui induisent des inégalités de savoir-faire, inégalités qui, au final, peuvent fortement influencer sur la compétitivité même des bibliothèques⁹³.

3.3. Le facteur « temps »

La formation continue est un investissement en temps. Cette dimension s'avère aujourd'hui être une ressource de plus en plus rare, notamment en raison du redéploiement de secteurs entiers de la lecture publique, de la réorganisation des services et des mesures d'économie rendues indispensables par la situation financière du secteur public allemand.

Par le non-remplacement des départs à la retraite, le non-renouvellement des contrats à durée déterminée ou par l'introduction de nouvelles conventions collectives⁹⁴, la tension sur le temps de travail s'est accrue au cours des dernières années. Pour les bibliothécaires, cela signifie en premier lieu de disposer de moins en moins de temps pour effectuer les tâches habituelles, ou, comme c'est souvent le cas, assumer une charge de travail supérieure. Il s'avère, dès lors, dans de telles

⁹² JEDWABSKI Barbara. « Zur Situation der bibliothekarischen Fortbildung in der Bundesrepublik Deutschland »... Op. cit. p. 37-39.

⁹³ OSSWALD, Achim. « Qualification des spécialistes de l'information en Allemagne ». *Bulletin des Bibliothèques de France*, t.48, n°1, 2003, p.82.

⁹⁴ Nous pouvons citer comme exemple la *Zentral- und Landesbibliothek Berlin* (Bibliothèque Centrale et Régionale de Berlin), qui nous donne l'exemple d'une mesure d'économie budgétaire portée collectivement par l'introduction d'une nouvelle convention collective entrée en vigueur en 2005. Afin d'éviter une suppression de postes, une baisse du temps de travail, liée à une perte de salaire proportionnelle, a été négociée entre le personnel et la direction.

conditions, difficile de prendre du temps pour participer à des actions de formation continue. De fait, l'enquête réalisée en 1993 par l'association professionnelle VdDB révèle qu'un professionnel sur deux serait prêt, en cas de nécessité, à accepter de se former en dehors de son temps de travail, notamment durant les week-ends. Il convient de constater que, dans les faits, de nombreuses actions de formation sont délibérément organisées pendant les week-ends ⁹⁵.

3.4. Le facteur financier

Les mesures d'économie, générales au sein des services publics en Allemagne, touchent également les crédits alloués à la formation continue. Pour certains établissements, les possibilités peuvent se restreindre aux seules actions directement financées par la tutelle, par le biais d'établissements mandatés. Les formations en interne, parce qu'elles induisent des coûts moindres (formations collectives, frais de transport et d'hébergement nuls), sont privilégiées par rapport aux formations en externe. Si quelques collaborateurs participent à des prestations de formation extérieures, on compte beaucoup sur l'effet « boule de neige » pour transmettre les compétences et connaissances nouvellement acquises aux collègues restés sur place.

Cette situation implique l'établissement de priorités : l'adéquation exacte de la prestation de formation avec les besoins du service prime toujours sur les vœux personnels de l'employé. Dans les pratiques, ces priorités se déclinent sur différents niveaux de financement: si la pertinence de la formation en fonction des nécessités du service est acquise, l'établissement finance la totalité des coûts. Dans le cas d'une adéquation moins immédiate, le financement peut être partiel. Si le contenu de la formation ne bénéficie qu'au développement personnel de l'employé, sans adéquation avec les besoins du service, la participation de l'établissement est en général nulle.

Afin d'éviter une certaine sclérose du système de formation, le maintien d'une offre diversifiée est considéré comme nécessaire. Dans cette optique, des mesures de coopération inter-établissements en matière de formation continue ont été largement développées. À Berlin, par exemple, une commission pour la formation

⁹⁵ CHMIELUS Claudia, GEREKE Ursula, SCHAWOHL Dorothee. *Bibliothekare, fit für die Zukunft !? Wo der Schuh drückt oder : Ergebnisse einer Fragebogenaktion zum Thema Fortbildung*. Regensburg : Verein der Diplom-Bibliothekare an wissenschaftlichen Bibliotheken e.V., 1993. p.7.

continue rassemble la quasi-totalité des bibliothèques dépendant du *Land* pour former une sorte de consortium d'achat auprès du centre de formation mandaté par le Land, le *Weiterbildungszentrum* de l'Université Libre de Berlin. Les établissements membres de cette commission payent une somme annuelle forfaitaire en fonction de leur taille, évaluée en moyenne à 750 Euros⁹⁶. En échange de cette cotisation, l'ensemble des personnels des bibliothèques membres de cette commission a la possibilité de participer gratuitement à l'ensemble des offres proposées, dans la mesure des disponibilités. Les manifestations organisées par le prestataire profitent, en retour, d'un taux d'occupation optimal.

3.5. Le facteur humain

Parmi les facteurs qui sont susceptibles de faire obstacle à la pratique de la formation continue, le facteur humain n'est pas le plus négligeable. D'après certains directeurs d'établissements ou chefs de services, il semblerait que le personnel manquerait de motivation pour participer de manière soutenue et rationalisée à des actions de formation continue. Cette réticence peut s'expliquer, dans un premier temps, par une lacune profonde ancrée dans la culture professionnelle : la pratique de la formation continue n'est pas admise par tous comme une part naturelle des activités quotidiennes. De même, l'obligation de participer à tel ou tel stage peut être parfois perçu comme l'aveu d'une qualification insuffisante, comme la reconnaissance d'une incapacité à mener à bien ses tâches habituelles. La formation continue peut ainsi être vécue comme une remise en cause des acquis et de l'expérience professionnelle. D'un autre côté, l'autorisation donnée pour la participation à une action de formation peut être ressentie comme une sorte de récompense octroyée à quelques privilégiés en bons termes avec la direction. Dans un climat social difficile, cela peut être à même d'attiser les jalousies⁹⁷. Prise dans cette dimension psychologique, la formation continue constitue ainsi un terrain propice à l'expression des tensions existant dans le service ou l'établissement.

⁹⁶ Cette information m'a été communiquée par le professeur Rolf Busch, directeur du *Weiterbildungszentrum* de l'Université Libre de Berlin. Qu'il en soit ici remercié.

⁹⁷ JEDWABSKI Barbara. *Über den Stellenwert von innerbetrieblicher Fort- und Weiterbildung in Bibliotheken* : « Ja, wenn Sie das neben Ihrer eigentlichen Arbeit noch schaffen... ». [Intervention lors du colloque 86. Deutscher Bibliothekartag, Erlangen, 31 mai 1996]. [En ligne]. Disponible sur Internet : <<http://www.ub.uni-dortmund.de/FoBi/links/erlangen.html>> (Consulté le 10.12.2005).

Du point de vue des bibliothécaires, d'autres raisons permettant d'expliquer ce manque de motivation sont souvent mises en avant : la formation continue est une nécessité qui n'est pas assez prise en compte par les employeurs. Le manque de temps dégagé, le manque de moyens financiers sont largement stigmatisés.

Enfin, comme le montre une enquête réalisée en 1993 par l'association professionnelle VdDB (*Verein der Diplom-Bibliothekare an Wissenschaftlichen Bibliotheken*)⁹⁸, il existe un décalage profond entre les souhaits de formation exprimés par l'employé et les besoins liés au fonctionnement du service, soutenus par l'encadrement. En effet, cette enquête met en avant l'importance de l'échange d'expérience entre professionnels dans l'idée de la formation continue que se font les bibliothécaires : les visites d'autres établissements arrivent largement en tête des souhaits exprimés en matière d'actions de formation continue (plus de 56% des professionnels sondés⁹⁹). Du côté des tutelles et des directions, ces rencontres de collègues, permettant l'échange d'informations et d'expériences présentées dans leur contexte, semblent plutôt perçues comme du « tourisme » peu efficace pour les besoins du service. D'après les co-auteurs de cette étude, ce décalage joue un rôle relativement néfaste sur la motivation des bibliothécaires pour la formation continue.

Selon Konrad Umlauf¹⁰⁰, l'origine de ce décalage se trouve au-delà dans l'évolution actuelle des valeurs sociétales qui dévalorisent l'attachement aux valeurs purement matérielles, dénigrent le travail pour lui-même, donnent la priorité à l'épanouissement personnel et à la réalisation d'objectifs de vie.

3.6. Manque de coordination au niveau national

En raison de la structure administrative de l'Allemagne et des déséquilibres régionaux qui découlent de la souveraineté des *Länder* en matière de formation continue, la coordination au niveau national des efforts entrepris représente, depuis la fin des années 1960, un enjeu essentiel. De 1978 à 2001, le *Deutsches Bibliotheksinstitut* (DBI) a largement rempli ce rôle de catalyseur et de

⁹⁸ CHMIELUS Claudia, GEREKE Ursula, SCHAWOHL Dorothee. *Bibliothekare, fit für die Zukunft* Op. cit. p 20-21.

⁹⁹ Ibid. p.12. Une autre enquête menée en 1998 dans le *Land* de Saxe confirme cette tendance. Voir : KUMMER Dietmar. « Vor allem : Erfahrungsaustausch – Fortbildungsinteressen in Sachsen ». In : UMLAUF Konrad (Ed.). *vba – die ersten fünfzig Jahren : Zukunft – Anfänge – Rückblicke – Allianzen – Strategien – Reflexionen*. Bad Honnef : Bock und Herchen, 1999. 152 p. (« Bibliothek und Gesellschaft »). p. 133.

¹⁰⁰ UMLAUF Konrad. *Personalentwicklung in Bibliotheken*. Op. cit. p.8.

contreponds. Depuis sa dissolution en 2001, un certain nombre d'outils et de pratiques sont donc tombés en déshérence : l'annuaire des prestataires, ainsi que l'agenda centralisant la quasi-totalité des offres au niveau national ont cessé d'être publiés et réactualisés, limitant par là même les outils de repérage à la recherche sur Internet et à la distribution erratique de programmes sur support-papier. En perdant en visibilité, l'offre perd sensiblement sa cohérence d'ensemble, les prestataires ayant plus de difficultés à se situer les uns par rapport aux autres.

Au-delà des difficultés de repérage, la fin du DBI signifie également la perte d'une instance centrale guidant le débat et la réflexion d'ensemble sur le sujet : les outils développés dans les années 1980 comme le schéma directeur *Fortbildungsplan* et les manuels pratiques pour l'organisation d'actions de formation, ne sont malheureusement plus adaptés à la situation actuelle. Vraisemblablement, l'année 2001 marque bien le coup d'arrêt d'une dynamique si difficilement enclenchée à partir des années 1968-1969. Avec l'arrêt d'un tel moteur, nous identifions ici l'un des facteurs les plus handicapants pour le développement de la formation continue au sein des bibliothèques.

4. La formation idéale ?

Les préconisations émises par le DBI avec le *Fortbildungsplan* de 1980, ainsi que différentes enquêtes comme celle menée par l'association professionnelle VdDB en 1993¹⁰¹, ont permis d'établir un profil assez précis de ce que devrait être l'offre de formation idéale. Ce profil, développé entre les années 1980 et 1990, demeure aujourd'hui un modèle, tant pour les prestataires que pour les bibliothécaires et reste encore abondamment citée dans les débats professionnels¹⁰².

Ce modèle se distingue par les caractéristiques suivantes

- Offre annoncée suffisamment tôt
- Durée maximum : 3,5 jours
- Coût maximum : 50 € par jour

¹⁰¹ CHMIELUS Claudia, GEREKE Ursula, SCHAWOHL Dorothee. *Bibliothekare, fit für die Zukunft !?*... Op. cit. p.11

¹⁰² Notamment par OSSWALD Achim. *Bibliothekarische Fortbildung in Deutschland...* Op cit. p.24.

- Groupes cibles : bibliothèques de lecture publique et bibliothèques scientifiques, au-delà de la fracture structurelle du paysage bibliothéconomique allemand.
- Obtention d'une décharge de service
- Lieu maximum à 200 kilomètres du lieu de résidence
- Bonne connexion avec les transports en commun
- Remise d'une attestation de participation.

Bien qu'il reste quelque peu imprécis, ce profil idéal nous permet de relever un certain nombre d'indications sur la façon dont les bibliothécaires appréhendent la pratique de la formation continue. Tout d'abord, nous pouvons remarquer que les critères pratiques sont visiblement prioritaires sur la qualité des contenus ou de la pédagogie puisque l'éventualité d'une évaluation n'est pas envisagée. Nous apprenons également que les bibliothécaires semblent, malgré tout, relativement motivés pour participer à des actions de formation : ils seraient prêts pour cela à parcourir jusqu'à 200 kilomètres.

Au-delà, ce profil nous fait l'impression, plus que de représenter un profil véritablement idéal, d'être un profil de compromis. En effet, derrière cet idéal, nous pouvons distinguer une situation caractérisée par le manque et les difficultés. En effet, percevoir une décharge de service, une bonne connexion avec les transports en commun ou la remise d'une attestation, éléments que l'on peut considérer comme secondaires à côté de la qualité même des formations, comme relevant d'un idéal révèle des conditions finalement assez peu propices à l'établissement de pratiques de formation continues optimales.

L'analyse de cette situation peu favorable et des différents facteurs, obstacles ou handicaps qui la caractérisent nous permet à présent de mieux comprendre pourquoi, dans l'ensemble, les bibliothécaires allemands – et leur hiérarchie – ont le sentiment d'être assez mal dotés sur le plan de la formation continue. Le différentiel constaté plus haut avec les bibliothécaires français en termes de temps annuel consacré à la formation trouve également son explication ici.

Les causes de ces difficultés sont pourtant bien identifiées. Dans un article publié en 1998, intitulé « Thèses sur la politique de formation continue dans les bibliothèques allemandes »¹⁰³, Ute Winter recense les problèmes rencontrés au niveau des tutelles et des directions d'établissement, de la motivation des personnels, de l'organisation des actions de formation et des thématiques traitées. En général, le manque de coordination, un développement laissé au hasard des opportunités locales¹⁰⁴, un décalage marqué entre les souhaits des bibliothécaires et les besoins impératifs des services, le manque de synthèse et de valorisation des enquêtes et des évaluations, la hauteur des coûts liée à une dispersion déséquilibrée des offres font, d'après cet article, que de trop nombreuses « zones blanches » émaillent la carte de la formation continue dans les bibliothèques allemandes.

Après les appels lancés dans les années 1970 à déclarer la formation continue « zone sinistrée », cet état des lieux dressé en 1998 a été repris depuis et médiatisé par les associations professionnelles¹⁰⁵, nous montrant combien le débat et l'engagement autour de la formation continue reste encore, au-delà des générations, d'une actualité permanente.

Enfin, comme le souligne Ute Winter, la formation continue doit encore faire l'objet d'une prise de conscience générale au niveau de tous les acteurs concernés. Encore considérée comme un luxe, cette dernière ne devrait-elle pas plutôt être perçue comme un domaine à part entière du travail quotidien ? De même, inscrite dans la ponctualité, la formation continue ne devrait-elle pas n'exister que dans la durée et dans le sens d'un d'apprentissage vécu « tout au long de la vie » ?

¹⁰³ WINTER Ute. « Thesenpapier zur Fortbildungspolitik in deutschen Bibliotheken ». *Bibliotheksdienst*, t.32, n°5, 1998. p. 849-851.

¹⁰⁴ En 1998, lors d'une table ronde organisée par le DBI, les participants ont pu unanimement critiquer « le manque de systématisation et d'harmonisation de l'offre existante » et le fait que « la plupart des offres résultent de réactions immédiates à des déficits ponctuels et moins d'un plan de qualification systématique des personnels de bibliothèques ». HOMANN Benno. « Weiterbildung im Informationsbereich : Roundtable und erste Maßnahmen ». *Bibliotheksdienst* t.33, n°4, 1999. p. 684-686.

¹⁰⁵ Notamment par l'association professionnelle *Berufsverband Information Bibliothek* (BIB).

L'offre de formation: analyse structurelle et perspectives

Au-delà de l'approche conceptuelle et problématique du sujet, nous voudrions à présent répondre, par une analyse concrète du terrain tel qu'il se présente aujourd'hui, à cette question qui se trouve à l'origine de notre étude : comment peut-on se former en Allemagne lorsque l'on est un professionnel des bibliothèques ?

Dans les faits, deux alternatives se présentent aux bibliothécaires : les formations en interne, au sein de l'établissement, et les formations organisées à l'extérieur par des prestataires actifs sur le marché de la formation continue. Loin de s'opposer, ces deux possibilités s'avèrent souvent complémentaires.

Si l'analyse de l'offre confirme dans son ensemble les profondes difficultés structurelles que nous avons pu mettre en lumière au sein de cette étude, il faut toutefois reconnaître que certaines pratiques innovantes ou de qualité, résultant des réflexions menées depuis plusieurs décennies, voient aujourd'hui le jour. Les plus représentatives de ces pratiques feront, pour conclure, l'objet d'une mise en perspective.

1. Organisation de l'offre de formation en interne

S'il est vrai que l'idée de formation continue réfère souvent à l'idée d'une césure avec le temps de travail ordinaire, voire avec l'idée d'une action extérieure, il faut bien reconnaître que la formation est une activité qui s'exerce aussi à l'intérieur du service. Les grandes campagnes de formation provoquées par le remplacement d'un système intégré de gestion de bibliothèque restent l'exemple du chantier de formation continue en interne par excellence. Ces vastes chantiers de formation, exceptionnels par définition, masquent par leur ampleur des activités de formation plus suivies dans le temps, généralement assurées par les responsables de tel ou tel secteur. Ainsi, la formation à l'utilisation d'une nouvelle banque de donnée pour le

personnel actif en service de référence, le suivi organisé des productions éditoriales ou la rotation sur les postes de travail pour améliorer la polyvalence de l'équipe sont des exemples typiques de ces activités de formation continue menées en interne.

Par rapport aux actions menés à l'extérieur, l'atout majeur de la formation continue en interne reste la grande adéquation existante avec les besoins du service, ainsi que l'efficacité en termes de retombées positives pour le fonctionnement de l'établissement puisque ces actions de formation s'appuient sur l'environnement de travail et favorisent la cohésion des équipes. Pour cela, il est indispensable de favoriser le développement au sein de l'équipe de véritables compétences en ingénierie de formation et en pédagogie, en bref, former les formateurs. Cette nécessité peut être, néanmoins, minimisée par le recours à des formations sur site (*in house*), qui ont l'avantage d'occasionner des frais moindres puisque c'est un intervenant extérieur, formateur professionnel, qui se déplace et non l'équipe de la bibliothèque.

En dernier lieu, l'impact de ces actions sur le budget se révèle dans la majeure partie des cas bien moindre à celui que peuvent induire les actions de formation en extérieur. En revanche, il faut constater que le succès de telles mesures sont largement liées, d'un côté, à la motivation du personnel et, de l'autre, à l'importance donnée à ce secteur par l'encadrement de l'établissement. De ce point de vue, les schémas directeurs pour la formation continue représentent des outils révélateurs de cet engagement.

1.1. Les schémas directeurs et plans de formation continue au sein des établissements

Depuis des années 1990, quelques établissements se sont investis dans la formation continue de leur personnel et l'ont organisée par le recours à des démarches caractérisées par leur rationalité et formalisées par de véritables schémas directeurs. Ce mouvement, parti de quelques bibliothèques universitaires comme celles de Dortmund ou de Constance, ne semble pourtant pas avoir été largement suivi au niveau national. Au cours de nos recherches, nous n'avons pu localiser qu'un nombre restreint de schémas directeurs : au sein de deux bibliothèques universitaires (Dortmund et Constance) et de trois bibliothèques de lecture

publique (Fribourg en Breisgau¹⁰⁶, Reutlingen¹⁰⁷ et Brême¹⁰⁸). Ce manque de données ne signifie néanmoins pas l'absence quasi-totale de démarches similaires mais plutôt que certains établissements n'y ont pas apporté une publicité comparable.

De façon significative, les schémas nés au sein des bibliothèques universitaires de Constance et de Dortmund inscrivent la formation continue comme un rouage essentiel de la gestion des ressources humaines. Ces plans ont d'ailleurs souvent été créés lors d'importants changements structurels intervenus au sein des établissements. Cela a été le cas par exemple à Constance où l'introduction d'un circuit du document automatisé au maximum, rendu possible par l'amplification des possibilités de traitement informatique, est à l'origine d'une réorganisation des services¹⁰⁹.

Au sein de la bibliothèque de l'Université de Dortmund, cette démarche est liée à la volonté de la direction d'optimiser la gestion des ressources humaines et d'inscrire la bibliothèque dans un processus d'organisation apprenante¹¹⁰ en synchronisant le développement stratégique de l'organisation et la qualification professionnelle du personnel de manière adéquate¹¹¹. Ce concept a été formalisé par la rédaction d'un modèle stratégique¹¹² organisant la formation continue.

La caractéristique principale de ces différents schémas directeurs consiste à inscrire fortement la pratique de la formation continue dans la culture d'entreprise. Pour cela, les actions de formation en interne et l'échange d'expérience entre

¹⁰⁶ KRASS Ulrike. « Die Bibliothek als lernende Organisation : Das Fortbildungskonzept der Stadtbibliothek Freiburg ». In : Benkert, H. (Hrsg.). 92. *Deutscher Bibliothekartag in Augsburg 2002*. Frankfurt-am-Main: Klostermann, 2003. p. 348-350.

¹⁰⁷ RIEGER Silke, STRÄTER Elisabeth. « Für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet : das Fortbildungskonzept der Stadtbibliothek Reutlingen ». *Buch und Bibliothek*, t.57, n°10, 2005. p. 708-712.

¹⁰⁸ LISON Barbara, BRAUKMANN Marianne. *Strategisches Personalentwicklungskonzept der Stadtbibliothek Bremen*. [Document de travail interne, non publié, transmis par e-mail, 2002]. 40 p.

¹⁰⁹ KIRSCHGÄSSNER Adalbert, HÄTSCHER Petra. « Bibliothek – Arbeit – Mensch : Umfassende Organisationsentwicklung an der UB Konstanz ». *Buch und Bibliothek*, t.53, n°8, 2001. p. 461-465.

¹¹⁰ NAGELSMEIER-LINKE Marlene. « Auf dem Weg zur lernenden Bibliothek : Personal- und Organisationsentwicklung in Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund ». In : GABEL Gernot, SCHMITZ Wolfgang, STÄGLICH Dieter, (Ed.). *De Officio Bibliothecari : Beiträge zur Bibliothekspraxis*. Köln : Greven Verlag, 1998. p.40. Le concept d'organisation apprenante se réfère à l'idée qu'une organisation peut, comme un individu, apprendre de son expérience et en tirer des bénéfices pour son « capital-compétence ». Il s'agit d'apprendre de l'instabilité et des mutations afin de devenir actif face au changement. Ce concept renvoie à des méthodes d'organisation propres à favoriser ces processus (communication interne, gestion des ressources humaines, formation...). Source : Article Wikipédia « Organisation apprenante ». Site Internet : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_apprenante> (consulté le 30.12.2005).

¹¹¹ Ibid. p. 51-52.

¹¹² Site Internet : <<http://www.ub.uni-dortmund.de/fobi/grundlagen/leitfaden.html>> (Consulté le 27.12.2005)

collègues sont privilégiés : l'organisation apprenante est tout d'abord une organisation au sein de laquelle on apprend.

Dans cette optique, l'équipe de la bibliothèque de l'Université de Constance a développé une structure organisationnelle pour la formation continue en interne, basée sur un recueil des besoins constant et articulée autour de sessions de formation hebdomadaires¹¹³ auxquelles participent certains bibliothécaires de l'établissement en tant que formateurs. D'autres formes de formation comme la formation directe sur le poste de travail, le parrainage ou la rotation des personnels sur les postes sont également pratiquées de façon intensive. Enfin, des groupes de travail thématiques se réunissent régulièrement pour faciliter l'échange et la formation autour des connaissances bibliothéconomiques. En fonction du poste occupé, la participation à ces actions est obligatoire. Dans ce type d'organisation, il est indispensable que les responsabilités concernant la formation continue se retrouvent à un niveau élevé dans la hiérarchie. Ici, c'est donc le directeur de l'établissement qui est responsable de cette activité. Néanmoins, il n'existe pas d'équipe constituée pour assurer cette mission, les tâches étant réparties entre les différents chefs de service.

Comme cette dernière constatation le laisse pressentir, le principal problème de ces schémas directeurs réside dans le temps disponible pour la coordination des actions et pour la participation à ces actions de formation régulières. La bibliothèque de l'Université de Dortmund, quant à elle, dispose d'une équipe de trois bibliothécaires à temps plein pour assurer la bonne mise en œuvre des plans de formation en interne, une véritable exception dans le paysage bibliothéconomique allemand. Dans les faits, notamment pour les bibliothèques de Reutlingen et de Fribourg, le schéma directeur et les plans de formations qui en découlent reposent pour l'essentiel sur une seule personne, le « correspondant formation » de l'établissement.

¹¹³ HÄTSCHER Petra. *Das Weiterbildungskonzept der Bibliothek der Universität Konstanz*. [Intervention lors du colloque « Die lernende Bibliothek », Bozen, Italie, 17-20 sept. 2003]. 7 p. [En ligne]. Disponible sur Internet : <http://www.unibz.it/web4archiv/objects/pdf/standard/2003-08_learninglibrary_haetscher_referat.doc> (Consulté le 10.12.2005). Ces sessions hebdomadaires, qui permettent également de concevoir les actions de formation, accueillent entre 10 et 50 participants. La bibliothèque de l'Université de Constance compte environ une centaine d'employés.

1.2. Gestion de l'activité de formation au sein des établissements : le rôle du « correspondant formation »

La fonction de « correspondant formation » est une responsabilité définie par le code du travail¹¹⁴. Ce dernier rend obligatoire l'existence de cette fonction au sein d'un service ou d'une entreprise. Le « correspondant formation » joue essentiellement un rôle d'interface entre les autorités de tutelle, la direction de l'établissement, les représentants du personnel et les collaborateurs. Il représente donc un interlocuteur unique dans le domaine de la formation continue au sein de l'établissement.

Ses attributions principales consistent en l'analyse des besoins en formation au sein de l'établissement, l'évaluation de leur coût et l'adéquation des actions entreprises avec les besoins du service. Sur le plan administratif, il est chargé de centraliser et de superviser les demandes émanant de la part du personnel.

En général, il gère le budget alloué aux actions de formation continue. Sur le plan interne, il peut être amené à organiser et coordonner les actions de formation au sein du service. Enfin, il doit veiller à favoriser les initiatives personnelles en la matière et assure également la diffusion des offres extérieures au sein de l'établissement.

À l'exception des établissements de grande taille, ce n'est pas une occupation mobilisant un poste à temps plein. Cette fonction s'ajoute la plupart du temps à la charge de travail habituelle. Dès lors, des conflits de priorités entre les tâches ordinaires et l'activité de formation peuvent apparaître, souvent, par ailleurs, au détriment de la formation. Sans l'apport de moyens suffisants en temps, on peut vraisemblablement émettre de sérieux doutes sur l'efficacité réelle de ces « correspondants formation ».

2. Les principaux acteurs sur le marché de la formation continue

En dépit des appels constants de la profession pour le développement des pratiques de formation continue en interne, les actions de formation externes demeurent

¹¹⁴ *Betriebsverfassungsgesetz*. Voir : Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände BDB (Ed.). *Rechtsvorschriften für die Bibliotheksarbeit*. 4e éd. Wiesbaden : Harrassowitz Verlag, 2004. p.853-854

toujours, à l'heure actuelle, le principal moyen d'accès à la formation continue pour la majorité des bibliothécaires. Si ces actions de formation sont surtout produites par des prestataires institutionnels, souvent liés à la tutelle des établissements, les associations professionnelles et d'autres prestataires non commerciaux jouent également un rôle significatif dans ce secteur.

2.1. Acteurs institutionnels

Les plus importants de ce type de prestataires sont représentés par des institutions chargées par les *Länder* d'une mission de formation professionnelle des bibliothécaires sur leur territoire. La nature de ces partenaires diffère sensiblement selon les *Länder*. Nous pouvons ainsi trouver des instituts de formation initiale aux métiers des bibliothèques en Bade-Wurtemberg, en Bavière et à Hambourg. Dans les *Länder* de Sarre, de Rhénanie-Palatinat et de Brandebourg, il s'agit des *Fachstellen* (centres de ressources et de conseil pour la lecture publique). D'autres *Länder* chargent les bibliothèques régionales de cette mission (Hesse, Saxe, Basse-Saxe) ou, comme c'est le cas à Brême avec la *Senatskommission für das Personalwesen* (commission sénatoriale pour la gestion du personnel) à une administration centrale chargée de la gestion des ressources humaines pour l'ensemble des personnels dépendant du *Land*.

Parmi ces différents prestataires mandatés par les *Länder*, deux dominent nettement le marché national par le volume de leur activité : le *Weiterbildungszentrum* de l'Université Libre de Berlin pour le territoire du *Land* de Berlin et le *Hochschulbibliothekszentrum* (HBZ) à Cologne pour le *Land* de Rhénanie du Nord-Westphalie. Considéré comme l'un des plus importants prestataires de formations en direction des bibliothécaires, le *Weiterbildungszentrum*, service universitaire central de formation continue de l'Université Libre de Berlin, organise près de 80 sessions de formation par an, touchant un public de plus d'un millier de professionnels. Ce volume considérable lui donne un rayonnement incontestable sur le plan national. Son offre, destinée à l'ensemble de la profession, décline une palette de thématiques classiques (catalogage, indexation, recherche documentaire et sur Internet, développement des compétences sociales et communicationnelles...) parallèlement à une offre de

formations de longue durée dans le domaine du management et des stratégies de développement des services se déroulant sur une année. Cette activité est encore complétée par l'organisation de deux ou trois journées d'études par an, ainsi que par l'édition d'une collection d'ouvrages, *Beiträge zur bibliothekarischen Weiterbildung*, regroupant thématiquement les meilleures contributions issues de ces sessions de formation.

Autre géant sur le marché, le *Hochschulbibliothekszentrum* (HBZ)¹¹⁵ est une institution unique en Allemagne. Sous tutelle du Ministère pour la Science et la Recherche du *Land* de Rhénanie-Westphalie, ce centre de ressources devait, à l'origine, apporter soutien technique et expertise aux bibliothèques des Universités du *Land* (maintenance du catalogue collectif régional, développement de réseaux informatiques collectifs, publication électronique, formation continue...). Depuis la réunification, le HBZ a su profiter de ses compétences pour étendre son activité au niveau national avec, par exemple, le recueil et la publication des statistiques nationales DBS ou le développement d'une offre de formation continue à l'échelle nationale. En 2003, le HBZ a ainsi organisé 127 sessions de formation auxquelles 1805 professionnels ont pu participer¹¹⁶.

Depuis 2003, ces deux pôles d'attraction au niveau national ont développé une politique de coopération concrétisée par l'échange de sessions de formation continue. Cette coopération permet d'ailleurs de bien valoriser la complémentarité des compétences développées respectivement par ces deux institutions : management pour le *Weiterbildungszentrum* à Berlin, maîtrise des outils technologiques pour le HBZ à Cologne.

Les centres de ressources et de conseil pour les bibliothèques de lecture publique (*Fachstellen*) sont très actifs dans le domaine de la formation continue. Ces équivalents allemands des bibliothèques départementales de prêt françaises dépendent en général des *Länder* et ont pour missions principales de soutenir et de conseiller les bibliothèques des villes moyennes et les têtes de réseau en milieu rural. La formation continue représente donc naturellement une de leurs activités principales. Au nombre de 33, répartis entre 13 *Länder*, ces établissements ont

¹¹⁵ Site Internet : <<http://www.hbz-nrw.de/>> (Consulté le 18.12.2005)

¹¹⁶ KRAUSS-LEICHERT Ute. *Qualifizierungsprozesse in Deutschland : Strukturen – Entwicklungen – Best-Practice-Beispiele*. [Intervention lors de colloques à Tokyo et Kyoto, 2004]. 21p. [En ligne]. Disponible sur Internet : <http://www.bui.fh-hamburg.de/pers/ute.krauss-leichert/Aktiv-fh/Publikationen/Tokyo_Vortrag.pdf> (Consulté le 10.12.2005). p.12-16.

organisé au cours de l'année 2003¹¹⁷ plus de 200 actions de formation continue pour plus de 2800 participants. En raison du profil du public visé (les bibliothécaires et les bénévoles travaillant au sein de petites bibliothèques), les thèmes abordés au cours de ces formations concernent principalement les tâches et fonctions liées au quotidien de l'établissement¹¹⁸ (recherche dans Internet, bibliothèques jeunesse, animation et action culturelle, présentation de nouveautés littéraires...). Dépendant dans une large mesure de l'engagement de *Länder* dans le système de formation continue, l'offre de formation des *Fachstellen* reste malheureusement géographiquement déséquilibrée. En 2003, seulement 18 des 33 établissements ont ainsi organisé des sessions de formation¹¹⁹.

Pour terminer cet aperçu, les « académies d'administration et de gestion publique »¹²⁰ constituent la dernière catégorie de prestataires institutionnels. Ces « académies » sont généralement des services relevant directement des tutelles, grandes municipalités ou *Länder*, ayant pour mission la formation initiale et continue des fonctionnaires. Sur le terrain de la formation aux techniques de gestion administratives, au management des services publics et à la bureautique, ces dernières représentent des acteurs reconnus pour leur savoir-faire.

Les liens qu'entretiennent ces différents acteurs institutionnels avec les tutelles et les *Länder* en particulier, expliquent en partie la situation de quasi-monopole qu'ils font peser sur le paysage de l'offre de formation continue. En effet, le mandatement permet au *Land* de regrouper les besoins et de réaliser des économies d'échelle au niveau du financement et d'assurer des prix attractifs pour les établissements. Renoncer à passer par ces prestataires mandatés demanderait alors aux bibliothèques de consacrer une part beaucoup plus importante de leur budget à la formation continue. Sans l'intervention constante des *Länder*, on comprend que, finalement, le système de formation continue des professionnels des bibliothèques pourrait bien connaître une situation bien plus précaire que celle décrite aujourd'hui.

¹¹⁷ SEEFELDT Jürgen. Staatliche Fachstellen in Deutschland und ihre Angebote an Fortbildung und Personalqualifizierung für Öffentliche Bibliotheken im ländlichen Raum. [Présentation lors du colloque « Die Lernende Bibliothek », Bozen, Italie, 17 sept. 2003]. [En ligne]. Disponible sur Internet :

<http://www.unibz.it/web4archiv/objects/pdf/standard/2003-09_learninglibrary_seefeldt_folien.ppt>

(consulté le 10.12.2005). p.7

¹¹⁸ Ibid. p.12

¹¹⁹ Ibid. p.7.

¹²⁰ À titre d'exemple, pour le *Land* de Berlin, il s'agit du service central *Verwaltungsakademie Berlin* (VAK). Site Internet : <http://www.berlin.de/verwaltungsakademie/index.html> (consulté le 27.12.2005).

2.2. Action des associations professionnelles

L'action des associations professionnelles sur le terrain des offres de formation continue ne doit pas être sous-estimée. En effet, nombreux sont les professionnels qui considèrent la formation continue comme l'une des missions essentielles des associations professionnelles¹²¹, mission à laquelle elles répondent, d'ailleurs, souvent avec professionnalisme, savoir-faire et engagement. Sur ce point, les deux associations les plus actives sont le *Berufsverband Information Bibliothek* (BIB) et le *Verein Deutscher Bibliothekare* (VdB). Ces dernières proposent principalement des actions de formation au niveau de leurs représentations régionales. La plus importante d'entre elles, l'association BIB, a ainsi organisé en 2004 une soixantaine de prestations de formation continue d'une durée de un ou deux jours, majoritairement consacrées aux thématiques générales suivantes¹²² : services aux usagers, gestion et administration des établissements, bibliothèques numériques, visites d'établissements, communication, politiques de lecture publique, compétences sociales et communicationnelles. Souvent reliées à l'organisation de rassemblements des membres des associations, ces offres de formation prennent la forme de journées d'étude sur un thème général ou d'ateliers sur des problèmes plus concrets. Cette activité repose pour beaucoup sur l'engagement personnel des responsables régionaux, ce qui implique, ici aussi, d'importantes disparités régionales. Sur le plan national, l'association BIB organise également chaque année une université d'été, stage au cours duquel un thème d'actualité est traité intensivement durant plusieurs jours. L'édition 2005 de cette université d'été, organisée à Potsdam, a réuni environ soixante participants autour du thème : « *Selbstmarketing für Bibliothekare : Soft Skills in harten Zeiten*¹²³ ». Parallèlement, de nombreux congrès et colloques d'envergure nationale, comme le *Bibliothekartag*¹²⁴, sont souvent le fruit de coopérations entre différentes associations. Au-delà, la coopération peut également s'ouvrir à des prestataires extérieurs sous la forme de partenariats permettant de réduire les coûts

¹²¹ KRAUSS-LEICHERT Ute. « Fortbildung – eine Aufgabe für Berufsverbände ? » In : UMLAUF Konrad (Ed.). *vba – die ersten fünfzig Jahren : Zukunft – Anfänge – Rückblicke – Allianzen – Strategien – Reflexionen*. Bad Honnef : Bock und Herchen, 1999. 152 p. (« Bibliothek und Gesellschaft »). p. 126.

¹²² Site Internet : <http://www.bib-info.de/fobi/reg_fobi_2004.htm>(Consulté le 03.01.2006)

¹²³ « Marketing personnel pour les bibliothécaires : compétences sociales et communicationnelles pour surmonter des temps difficiles. »

¹²⁴ Rassemblement annuel de la profession, co-organisé par les associations BIB et VdB. Site Internet : <<http://www.bibliothekartag.de/>> (Consulté le 03.01.2006)

d'organisation et d'assurer une participation optimale. Dans ce domaine, l'association BIB travaille par exemple avec le prestataire *ekz.bibliotheksservice GmbH*¹²⁵ ou avec le *Weiterbildungszentrum* de l'Université Libre de Berlin (service central pour la formation continue)¹²⁶. Les offres de formation, subventionnées par les cotisations des membres, sont souvent proposées à des prix très attractifs et représentent aussi un moyen non négligeable pour susciter de nouvelles inscriptions.

2.3. Autres prestataires

À côté des prestataires institutionnels, il existe plusieurs autres acteurs, qui, bien qu'ils soient d'une moindre envergure, alimentent également l'offre de formation continue. *Initiative Fortbildung e.V.* et *ekz.bibliotheksservice GmbH* sont deux exemples parmi les plus représentatifs d'entre eux.

Connu en France dans le secteur des fournisseurs de mobilier pour bibliothèques, le prestataire *ekz.bibliotheksservice GmbH* est une coopérative de services et d'équipements co-gérée par plus de 70 institutions de tutelle des bibliothèques (municipalités, *Länder*, fondations...). Créée en 1947, cette société de type SARL représente aujourd'hui un partenaire bien ancré dans le paysage bibliothéconomique allemand qui a su se positionner sur le marché de la formation continue depuis 1992¹²⁷. L'offre proposée s'adresse principalement à l'encadrement des bibliothèques et se décline en séminaires de deux ou trois jours consacrés au management, à la communication ou aux politiques d'établissement. La plupart du temps, ces séminaires sont organisés à la demande, au sein des établissements (formation sur site, dite *in house*), afin de répondre au mieux aux contraintes des professionnels mais aussi pour obtenir une adéquation optimale avec l'environnement de travail. *ekz.bibliotheksservice GmbH*, par sa politique de coopération financière, représente aussi un partenaire de poids pour les associations professionnelles dans l'organisation de congrès et de journées d'études. Cette forme de *sponsoring* permet ainsi à la coopérative de mieux faire connaître ses activités et améliorer son image auprès des professionnels.

¹²⁵ Site Internet : <<http://www.ekz-bibliotheksservice.de>> (Consulté le 03.01.2006)

¹²⁶ Site Internet : <<http://web.fu-berlin.de/weiterbildung/>> (Consulté le 03.01.2006)

¹²⁷ Site Internet : <<http://www.ekz-bibliotheksservice.de/>> (Consulté le 03.01.2006)

Active dans le domaine de la formation en direction des professionnels en poste dans des bibliothèques spécialisées, l'association *Initiative Fortbildung e.V.*¹²⁸ est le résultat d'une initiative personnelle conduite par une ancienne collaboratrice du *Deutsches Bibliotheksinstitut*, aujourd'hui à la retraite. De taille très modeste, puisqu'elle ne compte qu'un seul membre actif, cette association créée en 2001 occupe presque à elle seule, avec 24 sessions de formations organisées chaque année pour plus de 400 bibliothécaires, le créneau très particulier des bibliothèques spécialisées. En effet, ces dernières, dédiées à des thématiques restreintes, sont souvent des établissements de petite taille et il n'est pas rare qu'elles soient gérées par un seul professionnel. Les bibliothécaires en poste au sein de tels établissements rencontrent d'importantes difficultés pour trouver dans l'offre de formation généraliste une réponse adaptée à leurs besoins très spécifiques en termes de contenus et à leurs contraintes de service. En collaboration étroite avec les associations de la fédération *Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken (ASpB)*¹²⁹, regroupant les professionnels actifs au sein de ces bibliothèques spécialisées, *Initiative Fortbildung* opère un véritable recensement des besoins, sélectionne les thématiques porteuses, recrute les intervenants les plus compétents au sein de la profession puis organise les sessions sous la forme la plus appropriée en fonction du thème traité. Selon sa fondatrice, le succès rencontré repose essentiellement sur cette offre taillée sur mesure, consciente des spécificités du métier de bibliothécaire en bibliothèque spécialisée.

2.4. Prestataires commerciaux

En raison de la spécificité des missions et des pratiques en vigueur au sein des bibliothèques, mais aussi en raison de coûts financiers plus élevés, le marché de la formation continue reste assez fermé aux prestataires issus du domaine strictement commercial. Selon Achim Osswald¹³⁰, ces derniers, hormis quelques prestataires positionnés sur le créneau de l'apprentissage en ligne dans le domaine de la

¹²⁸ Site Internet : <<http://www.initiativefortbildung.de/html/programm-aktuell.html>> (Consulté le 21.12.2005)

¹²⁹ Site Internet : <<http://www.aspb.de/>> (Consulté le 14.12.2005)

¹³⁰ OSSWALD Achim. *Bibliothekarische Fortbildung in Deutschland...* Op. cit. p. 14.

bureautique¹³¹, ne jouent quasiment aucun rôle dans la formation continue des bibliothécaires.

3. Outils de repérage et de promotion de l'offre

Depuis la fin de la publication de l'agenda trimestriel *Fit durch Fortbildung* centralisant les offres de formation sur le plan national par le *Deutsches Bibliotheksinstitut* (DBI) à partir de 2000, il faut bien reconnaître que le signalement et la recherche d'offres de formation ont véritablement gagné en complexité. Afin de s'y retrouver dans l'offre, le bibliothécaire à la recherche d'une formation dispose d'outils conventionnels, sur support papier, et d'outils informatiques, Internet en premier lieu mais aussi les listes de diffusion par messagerie.

3.1. Supports de communication sur papier

Le support papier représente toujours un vecteur d'importance pour la diffusion des offres de formation. En effet, les prestataires, institutionnels, privés ou associatifs diffusent leurs offres par le biais de catalogues et de prospectus promotionnels ou informatifs. Considérés comme une preuve de sérieux et de professionnalisme, les catalogues représentent un coût non négligeable bien que leur diffusion à grande échelle est souvent considérée comme plutôt erratique.

Les revues professionnelles constituent également un moyen de diffusion reconnu. Les principales d'entre elles (*Buch und Bibliothek – BuB*¹³², *Bibliotheksdienst*¹³³ ou *Bibliothek-Information-Technologie – B.I.T. online*¹³⁴) ont donc une rubrique consacrée à la formation continue, présentant les offres régulièrement. Si cette méthode repose avantagement sur un lectorat régulier, assez important dans la profession, et, de là, sur une bonne visibilité, les offres proposées sont souvent loin de représenter l'ensemble de l'offre disponible sur le marché.

¹³¹ En Allemagne, les prestataires de ce types les plus sollicités dans le milieu des bibliothèques sont : *akademie.de* (Site Internet. <<http://www.akademie.de>>, consulté le 02.12.2005) et *lerneninternet.de* (Site internet. <<http://www.lerneninternet.de/>> consulté le 02.12.2005).

¹³² Site Internet : <<http://www.b-u-b.de>> (Consulté le 23.12.2005)

¹³³ Site Internet : <http://www.zlb.de/aktivitaeten/bd_neu> (Consulté le 23.12.2005)

¹³⁴ Site Internet : <<http://www.b-i-t-online.de>> (Consulté le 23.12.2005)

3.2. Internet

Pour la recherche de programmes de formation continue, Internet constitue un outil de plus en plus apprécié. Qu'ils soient institutionnels, privés ou associatifs, tous les prestataires en entretiennent proposent leurs services au moyen d'un site Internet. C'est en général sur ces sites que l'information sera la plus complète, avec les programmes précis des offres de formation. Le passage par ces sites reste, par ailleurs, souvent obligatoire, notamment en cas de pré-inscription en ligne. Néanmoins, leur grande dispersion reste un problème majeur pour une recherche efficace de formation : il faut connaître l'existence de ces sites puis les consulter régulièrement pour trouver l'offre adéquate.

Quelques acteurs importants dans les sciences des bibliothèques et de l'information facilitent ce repérage en proposant sur leur site un annuaire de liens signalisant les principaux sites de prestataires de formation continue. Dans ce domaine, quelques grands établissements, comme la bibliothèque de l'Université de Düsseldorf¹³⁵, proposent une rubrique régulièrement mise à jour.

Enfin, il faut signaler l'existence de quelques portails locaux exclusivement consacrés à la diffusion de l'offre de formation continue, comme *bibfib.de*, le portail pour la formation continue des bibliothécaires en Bavière¹³⁶ ou *bibfin.de*, son homologue en Basse-Saxe¹³⁷. Ces portails centralisent puis diffusent les offres de formations en cours ou à venir sur des zones géographiques données (deux *Länder*, dans le cas présent). Les offres sont indexées au sein d'une base de donnée puis consultables sous une forme de type agenda ou via un moteur de recherche permettant l'interrogation de la base de donnée selon divers critères (thématique, lieu, date). Une information générale sur les modalités de mise en œuvre de la formation continue (fondements juridiques et réglementaires) peut être, comme c'est le cas avec le portail *bibfin.de*, également dispensée.

¹³⁵ Site Internet : <<http://www.ub.uni-duesseldorf.de/fachinfo/dvb/bib/>> (Consulté le 03.01.2006)

¹³⁶ Site Internet : <<http://www.bibfib.de/>> (Consulté le 03.01.2006)

¹³⁷ Site Internet : <<http://www.bibfin.de/>> (Consulté le 03.01.2006)

3.3. Listes de diffusion

Éléments importants de la communication professionnelle, les listes de diffusion par messagerie s'avèrent être de précieux vecteurs pour le signalement des offres de formation continue. Tout d'abord au sein même des établissements, l'emploi quotidien de listes internes, accessibles par le biais d'un intranet, alimentées par l'initiative personnelle ou par les « correspondants formation » permet assez aisément de faire connaître telle ou telle opportunité. Si leur principal point fort réside dans le fait que ces listes, outils que les professionnels ont largement intégrés à leurs pratiques, permettent une diffusion de l'information rapide et simple à mettre en oeuvre, le signalement des offres reste plutôt lacunaire, irrégulier et souvent noyé dans la masse des autres informations émanant de la vie de l'établissement.

L'abonnement à des listes de diffusion extérieures, comme *biblio.fr*¹³⁸ en France, reste une pratique très développée. C'est d'ailleurs dans l'optique de s'appuyer sur ces pratiques qu'une liste spécifiquement consacrée à la formation continue dans les bibliothèques, *FOBILIST*, a été créée en 1995¹³⁹. Son utilisation, devant à l'origine soutenir la centralisation des annonces d'offres de formation et une meilleure coordination des actions entreprises, semble aujourd'hui être tombée en désuétude¹⁴⁰ au profit de la liste *inetbib.de*¹⁴¹, créée en 1994 par la bibliothèque de l'Université de Dortmund afin de coordonner les actions des bibliothèques dans l'utilisation d'Internet. Malgré le passage d'Internet dans les usages quotidiens, *inetbib.de* a gardé son attractivité et connaît aujourd'hui un large succès comme plateforme de communication généraliste pour la profession et centralise finalement beaucoup plus d'informations concernant la formation continue que *FOBILIST*.

4. Perspectives et innovations

Par leur caractère innovateur ou porteur de perspectives de progrès, certains projets et initiatives peuvent être considérés comme représentatifs d'un essor dynamique

¹³⁸ Site Internet : <<http://listes.cru.fr/sympa/info/biblio-fr>> (Consulté le 03.01.2006)

¹³⁹ Site Internet : <<http://www.ub.uni-dortmund.de/EDV/Diskussionslisten.html>> (Consulté le 03.12.2006)

¹⁴⁰ Étant inscrit à cette liste de diffusion depuis le mois d'octobre, je n'ai, en tout et pour tout, reçu que 5 messages.

¹⁴¹ Site Internet : <<http://www.inetbib.de/index.html>> (Consulté le 27.12.2005).

dans la recherche de solutions nouvelles pour la formation continue des bibliothécaires.

4.1. La question de la structuration de l'offre

Aujourd'hui, de l'aveu de la plupart des professionnels, l'une des sources principales du problème reste la dispersion des offres. Cette difficulté dans le repérage des offres de formation s'est encore accrue avec la disparition de l'agenda national *Fit durch Fortbildung*, publié trimestriellement par le *Deutsches Bibliotheksinstitut* (DBI) jusqu'en 2000. Le portail national *wissenbringtweiter.de*¹⁴² veut, en centralisant les offres de formation continue au niveau national, proposer une solution nouvelle à ce handicap structurel. Depuis longtemps demandé par les associations professionnelles, ce site Internet est l'aboutissement d'un projet mené par les étudiants en sciences de l'information et des bibliothèques de l'Université des Sciences Appliquées de Hambourg¹⁴³, piloté par le *Kompetenz Netzwerk für Bibliotheken* (KNB).

L'objectif de ce portail opérationnel et accessible depuis avril 2005 est de devenir à terme un point d'entrée unique sur le marché de la formation, tout en permettant à l'utilisateur de choisir aisément parmi les offres et aux prestataires de mieux se faire connaître. Par une indexation systématique et thématisée ainsi que par des services de veille personnalisée en fonction de profils, cet outil devrait également optimiser les démarches marketing des prestataires, améliorer la mise en relation entre l'offre et la demande et, par là, mieux structurer l'offre au niveau national.

Pour l'utilisateur, l'utilisation du service est simplifiée par un moteur de recherche de type *Google*, auquel s'adjoint la possibilité d'une recherche avancée thématique ou géographique reposant sur un index hiérarchisé. Cette utilisation doit être validée par l'établissement d'un compte profilé avec *login* et mot de passe, activant une fonction de sauvegarde par panier.

Ce service gratuit, destiné à tous les professionnels des métiers des bibliothèques et de l'information, quels que soient leur statut ou leurs besoins, se base sur la coopération des prestataires de formation continue, qui alimentent volontairement la base de donnée par le biais d'un formulaire électronique dédié. Son

¹⁴² « Savoir fait progresser ». Site Internet : <<http://www.wissenbringtweiter.de>> (consulté le 26.12.2005)

¹⁴³ Sur le déroulement de ce projet, voir : GEEB Franziskus, KRAUSS-LEICHERT Ute. « Fortbildungsangebote auf einen Blick ». *Buch und Bibliothek*, t.57, n°6, 2005. p. 440-443.

fonctionnement repose donc sur leur seule adhésion au projet (pas d'obligation, pas de contrat, pas de coût). Le portail leur offre la possibilité de donner à leur offre une meilleure visibilité au niveau national, d'accroître les taux de participation à leurs actions de formations, de mieux trouver leur public cible et éventuellement d'adapter leur offre. Encore récent, ce portail reste encore en phase de rodage : l'adhésion des prestataires n'étant pas massive à l'heure actuelle, l'offre présentée demeure pour le moins incomplète. En dépit de cela, *wissenbringtweiter.de* constitue bien aujourd'hui le seul outil d'envergure nationale pouvant simplifier le choix des bibliothécaires pour la recherche d'une action de formation continue adaptée.

4.2. L'auto-apprentissage et l'e-learning

L'auto-apprentissage est de plus en plus reconnu comme un mode de formation continue à part entière qui permet de surmonter certains obstacles comme le manque de temps ou de moyens financiers et l'éloignement physique des lieux de formation.

Appelé à se développer très fortement, l'apprentissage en ligne (*e-learning*) représente un moyen efficace pour favoriser et soutenir ces modes d'apprentissage personnel¹⁴⁴. C'est dans cette perspective que le prestataire de services *ekz.bibliotheksservice GmbH* et la *Fondation Bertelsmann* ont lancé dès 1999 une plateforme d'apprentissage en ligne dédiée aux bibliothécaires: *Bibweb – Lernforum für Bibliotheken*¹⁴⁵. Cette plateforme, destinée essentiellement aux bibliothécaires en poste dans des bibliothèques de lecture publique propose aujourd'hui des cours en ligne sur des thématiques telles que la maîtrise d'Internet, les services au public ou les bibliothèques jeunesse. En 2004, ces offres de formation avaient d'ores et déjà été suivies par plus de 4600 participants en Allemagne, Suisse et Autriche. Depuis 2003, cette plateforme s'est implantée sur les marchés polonais et espagnols. En 2004, Bibweb a reçu le prix européen de l'apprentissage en ligne distinguant les meilleurs développement en la matière.

Si les plateformes d'*e-learning* semblent aujourd'hui avoir « le vent en poupe », elles ne représentent pourtant pas une alternative unique en matière d'auto-

¹⁴⁴ WALZ Sabine. « Bibliothekarische Fortbildung online : Interaktion mit Menschen im Netz ». *Bibliotheksdienst*, t.35, n°5, 2001. p. 559-561.

¹⁴⁵ Site Internet : < <http://www.bibweb.de/index.html> > (Consulté le 02.01.2006)

apprentissage : favoriser les pratiques d'étude personnelles, notamment à travers la lecture de la littérature professionnelle, périodique ou non, demeure un objectif à ne pas négliger. Dans cette optique, l'*Informationszentrum* (IZ – service central d'information)¹⁴⁶ de l'Université des Sciences Appliquées de Potsdam a été mandaté en 2002 par la *Deutsche Forschungsgemeinschaft* (DFG)¹⁴⁷ pour le développement du projet *Infodata e-Depot*¹⁴⁸, un serveur d'archives ouvertes OAI spécialisé dans les sciences de l'information et des bibliothèques permettant la consultation en accès libre et en texte intégral des productions scientifiques issues des institutions de formation continue, des actes de colloques et de journées d'études professionnelles. Ce serveur de ressources électroniques en texte intégral vient compléter la base de données bibliographique *Infodata*¹⁴⁹, maintenue et actualisée par l'*Informationszentrum* depuis 1993.

Enfin, le succès de toute démarche de formation en auto-apprentissage repose autant sur la motivation personnelle que sur une organisation rigoureuse. Le rôle que jouent les méthodes d'organisation de l'apprentissage dans le succès d'une telle entreprise n'est donc pas à sous-estimer. Dans cette optique, Barbara Jedwabski, responsable de la formation continue à la bibliothèque Universitaire de Dortmund, a conçu un véritable plan d'auto-formation¹⁵⁰ intégré au manuel de référence en matière de management et de direction de bibliothèques, ce qui peut être considéré comme révélateur de l'importance que l'on souhaite donner en Allemagne à la qualification.

4.3. L'ouverture à l'étranger

En matière de développement des bibliothèques, l'intérêt pour les solutions et les innovations adoptées à l'étranger n'a cessé de croître durant les dernières années. Afin de promouvoir mais aussi rationaliser et systématiser les processus de transferts de connaissances entre les bibliothèques allemandes et étrangères, la fédération professionnelle *Bibliothek und Information Deutschland* (BID) a créé

¹⁴⁶ Site Internet : <http://forge.fh-potsdam.de/~BiB/neu/iz/1/iz_home.htm> (Consulté le 02.01.2006)

¹⁴⁷ Site Internet : <<http://www.dfg.de/>> (Consulté le 14.12.2005)

¹⁴⁸ Site Internet : <<http://www.infodata-edepot.de>> (Consulté le 02.01.2006)

¹⁴⁹ Site Internet : <<http://forge.fh-potsdam.de/~BiB/neu/iz/1/infodat.htm>> (Consulté le 02.01.2006)

¹⁵⁰ JEDWABSKI Barbara. « Persönlicher Lernplan ». In : HOBOM Hans-Christoph, UMLAUF Konrad (Ed.). *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen : Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare*. 4^e éd. mise à jour. Hamburg : Verlag Dashöfer, 2003. §4/1.9.

*BI International*¹⁵¹. Ce service est chargé de la coordination en Allemagne des initiatives de transfert de connaissances à l'international, de la promotion et du soutien aux initiatives bilatérales ou multilatérales d'échanges d'information et de savoir-faire. Avec le soutien financier de la *Fondation Bertelsmann*, *BI International* met à disposition depuis l'année 2001 une bourse d'étude et de formation pour l'étranger (*Internationales Bibliotheksstipendium*) destinée aux personnels de direction afin qu'ils puissent étudier le développement de services innovants adoptés à l'étranger puis les mettre en pratique au sein de leur propre établissement. En 2003, des bibliothécaires allemands ont ainsi pu séjourner à Londres, aux Etats-Unis ou en Nouvelle-Zélande pour apprendre de leur homologues étrangers et étudier des projets développés dans divers domaines comme l'apprentissage tout au long de la vie, la gestion des ressources humaines et la motivation des personnels ou les services en direction des personnes âgées.

4.4. La question de la certification

La formation continue pose le problème de la reconnaissance des actions entreprises pour améliorer sa qualification professionnelle. Si l'établissement d'attestations de participation à tel stage ou tel séminaire est une pratique largement répandue, il faut toutefois reconnaître que ces dernières, en l'absence d'instance de préconisation en matière de standards de qualité, n'ont finalement qu'une valeur limitée. L'opacité et l'hétérogénéité du marché de la formation continue pour les bibliothécaires en Allemagne, ainsi que le manque d'échelle d'évaluation reconnue au niveau national ont été à l'origine de *Initiative Qualifizierung 2000*, un projet lancé en 2000 sous l'égide de la fédération professionnelle *Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheken* (BDB, devenue aujourd'hui *Bibliothek und Information Deutschland – BID*) avec pour objectifs le développement de standards de qualité harmonisés au niveau national et la mise en place d'une instance centrale de contrôle de la certification¹⁵². Ce projet, pourtant porté par l'ensemble des acteurs de la profession, n'a jamais pu, faute de moyens appropriés, voir concrètement le jour. Cependant, la dynamique suscitée par cette

¹⁵¹ Site Internet. <<http://www.goethe.de/kug/mui/bib/prj/bii/deindex.htm>> (Consulté le 27.12.2005).

¹⁵² Kommission für Aus- und Fortbildung. *Bibliothekarische Fortbildung : Bestandsaufnahme und Empfehlungen*. 2002. 39 p. [En ligne]. Disponible sur Internet : <<http://www.fh-bibliotheken-bayern.de/index1.html>> (Consulté le 10.12.2005). p.34-35.

réflexion sur le problème de la certification a contribué au développement par certains prestataires, comme le HBZ à Cologne et le *Weiterbildungszentrum* de l'Université Libre de Berlin, de standards de qualité, appliqués localement, mais ouvrant la voie à une plus grande transparence.

L'absence d'instance nationale restant au centre de cette question, les professionnels regardent depuis 2004 avec intérêt le développement du projet européen de certification des professionnels de l'information-documentation CERTIDoc¹⁵³. Conçu pour harmoniser (et susciter) les pratiques au niveau européen, CERTIDoc repose sur le recensement de 33 domaines compétences clés et d'identification de quatre niveaux de qualification (assistant, technicien, manager, expert) et permet par un processus transparent la reconnaissance des efforts consentis en matière d'apprentissage tout au long de la vie et la validation des acquis de l'expérience¹⁵⁴. En Allemagne, l'association *Deutsche Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis e.V.* (DGI)¹⁵⁵ est chargée pour l'ensemble de la filière de la mise en œuvre de ce processus de certification. L'impact, en termes de développement de standards de qualité dans l'offre de formation continue ou de reconnaissance par les employeurs, reste encore à déterminer. Une seule chose semble sûre : c'est bien à l'adhésion que la profession dans son ensemble saura manifester pour ce projet ambitieux que se mesurera sa réussite.

D'une manière générale, nous pouvons, au terme de cette analyse, avancer que l'offre de formation continue pour les bibliothécaires allemands est caractérisée par un manque certain de visibilité d'ensemble causé en partie par une structuration du marché fortement hétérogène. Cela s'exprime notamment par la persistance de déséquilibres géographiques profonds, certaines régions concentrant l'essentiel de l'offre (Berlin et Cologne). À cette surconcentration territoriale vient encore s'ajouter une dispersion trop marquée des moyens de signalement de l'offre qui rend la recherche et la sélection d'actions de formation problématique.

¹⁵³ Site Internet : <<http://www.certidoc.net>> (Consulté le 12.12.2005)

¹⁵⁴ RITTBERGER Marc. « CERTIDoc – Europaweite Zertifizierung von Informationsspezialisten ». *Bibliotheksdienst*, t.39, n°2, 2004, p. 201-204

¹⁵⁵ Site Internet : <<http://www.dgd.de/>> (Consulté le 14.12.2005)

Sur le plan de la motivation, on peut également s'interroger sur l'éventuel impact négatif que cette situation implique.

En cela, le terrain de l'offre de formation souffre bel et bien des handicaps et obstacles structurels qui caractérisent l'ensemble du système de formation continue allemand. À ce niveau, l'absence d'impulsion centralisatrice d'ampleur nationale ne reste pas sans conséquences, la dissolution du DBI en 2001 apparaissant même pour la profession comme un véritable traumatisme.

Au-delà, l'urgence de la situation, imposée par un contexte peu favorable, ne laisse pas les professionnels sans réaction : les initiatives innovantes que nous avons pu relever au cours de cette étude sont bien la preuve de l'existence de perspectives positives et dynamiques.

Conclusion

L'étude des situations difficiles peut s'avérer parfois plus intéressante et plus enrichissante de celle des modèles de réussite. Dans le domaine de la formation continue des professionnels des bibliothèques, l'étude de la situation allemande confirme heureusement cette impression.

Nous avons pu ainsi constater combien la structure administrative de ce pays et le contexte relativement peu propice au développement des bibliothèques qui y règne peuvent poser problème à l'essor de pratiques de formation continue efficaces et durables.

Dans un tel contexte, la qualification professionnelle des bibliothécaires représente véritablement un enjeu essentiel pour l'avenir même des bibliothèques. L'intérêt, appelé à grandir, au sein des établissements allemands, pour les modes de gestion des ressources humaines et de leur « capital-compétence » comme pour les concepts d'organisation apprenante, en révèle singulièrement l'importance. Système complexe visant l'entretien et l'extension de la qualification et son adéquation avec les buts poursuivis par l'organisation, la formation continue apparaît donc comme un domaine dans lequel les professionnels doivent aujourd'hui s'investir massivement.

L'exemple allemand, bien au fait de cette réalité, nous montre cependant que la prise en compte de cet enjeu sur le terrain ne s'avère pas forcément évidente. La qualification professionnelle demeure avant tout le produit de la formation initiale et la formation continue ne semble destinée qu'à assurer une fonction de mise à jour ponctuelle ou dictée par l'urgence des circonstances. Dépasser cet état de fait si profondément ancré dans la culture professionnelle fait bel et bien de la formation continue l'objet d'un véritable défi.

Bibliographie

Monographies

BEHM-STEIDEL Gudrun. *Kompetenzen für Spezialbibliothekare : eine Untersuchung zu Anforderungen und Qualifizierung von Beschäftigten in internen Informationsabteilungen.* Berlin : Logos Verlag, 2001. 449 p. (« Berliner Arbeiten zur Bibliothekswissenschaft » ; 6).

Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände BDB (Ed.). *Berufsbild 2000 : Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel.* 2^e éd. Wiesbaden : Dinges & Frick GmbH, 2000, 125 p.

Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände BDB (Ed.). *Bibliotheken '93. Strukturen, Aufgaben, Positionen.* Berlin : Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände, 1994, 182 p.

Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände BDB (Ed.). *Rechtsvorschriften für die Bibliotheksarbeit.* 4e éd. Wiesbaden : Harrassowitz Verlag, 2004, 865 p. (« Bibliotheksrecht »; 3)

BUSCH Rolf (Ed.). *Berufsfeld Bibliothek. Kommunikation-Qualitätsmanagement-Kundenorientierung.* Berlin : Freie Universität Berlin-Referat Weiterbildung, 1998, 173 p. (« Beiträge zur bibliothekarischen Weiterbildung » ; 12)

CHMIELUS Claudia, GEREKE Ursula, SCHAWOHL Dorothee. *Bibliothekare, fit für die Zukunft !? Wo der Schuh drückt oder : Ergebnisse einer Fragebogenaktion zum Thema Fortbildung.* Regensburg : Verein der Diplom-Bibliothekare an wissenschaftlichen Bibliotheken e.V., 1993. 38 p.

FRANKENBERGER Rudolf, HALLER Klaus (Ed.). *Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung.* München : K. G. Saur, 2004, 459 p.

Fortbildungsadressbuch Bibliothek Information Dokumentation. Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1985. 117 p. (dbi-materialen, 46 ; Arbeitshilfe zur Fortbildung, 1).

Fortbildungsplan – Entwurf der Grundsatzplanung zur Fortbildung der Bibliothekare. Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1980. 201 p. (dbi-materialen ; 3).

GABEL Gernot, SCHMITZ Wolfgang, STÄGLICH Dieter, (Ed.). *De Officio Bibliothecari : Beiträge zur Bibliothekspraxis.* Köln : Greven Verlag, 1998. 265 p.

HACKER Rupert. *Bibliothekarisches Grundwissen.* 7^e éd. München : K. G. Saur, 2000, 366 p.

Hinweise zur Vorbereitung und Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen. Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1987. 48 p. (dbi-materialen, 46 ; Arbeitshilfe zur Fortbildung, 2).

HOBOHM Hans-Christoph, UMLAUF Konrad (Ed.). *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen : Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare.* 4^e éd. mise à jour. Hamburg : Verlag Dashöfer, 2003.

KÖTTELWELSCH Clemens. *Das wissenschaftliche Bibliothekswesen in der Bundesrepublik Deutschland.* Frankfurt Am Main : Klosterman, 1978. 221p.

KUWAN Helmut, THEBIS Frauke. *Berichtssystem weiterbildung IX : Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in*

Deutschland. München : Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2004.
116 p.

PETIN Manfred, EFFERTZ Jörg. *BAT-Jahrbuch Bund/Länder 2003/2004*. 2^e éd.
Regensburg, Berlin : Walhalla Fachverlag, 2003, 735 p.

SEEFELDT Jürgen, SYRÉ Ludger. *Portale zu Vergangenheit und Zukunft.
Bibliotheken in Deutschland*. Hildesheim : Georg Olms Verlag, 2003, 112 p.

UMLAUF Konrad. *Personalentwicklung in Bibliotheken*. Berlin : Institut für
Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2001. 16 p.
(« Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft » ; 94).

UMLAUF Konrad (Ed.). *vba – die ersten fünfzig Jahren : Zukunft – Anfänge –
Rückblicke – Allianzen – Strategien – Reflexionen*. Bad Honnef : Bock und
Herchen, 1999. 152 p. (« Bibliothek und Gesellschaft »).

Articles de périodiques, contributions à ouvrages collectifs

BORCHARDT Peter. « Décédé à la suite d'une longue et douloureuse maladie :
la fin du Deutsches Bibliotheksinstitut ». *Bulletin des Bibliothèques de France*,
t.48, n°4, 2003. p.114-115.

BORCHARDT Peter. « Weiterqualifizierung von Bibliothekaren : der Kampf mit
dem Umfeld ». In : BUSCH Rolf (Ed.). *Berufsfeld Bibliothek. Kommunikation-
Qualitätsmanagement-Kundenorientierung*. Berlin : Freie Universität Berlin-
Referat Weiterbildung, 1998, 173 p. (« Beiträge zur bibliothekarischen
Weiterbildung » ; 12) p. 135-140.

DITTLERSEN Heike, FISCHER Bettina. « Das neue Fortbildungsportal für
Bibliothek und Information - www.wissenbringtweiter.de ». In : *Leitbild
Informationskompetenz. Positionen, Praxis, Perspektiven im europäischen*

Wissensmarkt. 57. Jahrestagung der DGI. Frankfurt-am-Main: Marlis Olkenfeld Ed., 2004. 279 p. (« DGI-Tagungen » ;7). p. 217-219.

FÄRBER Christine. « Weiterbildung für Frauen als Bestandteil der Personalentwicklung in Bibliotheken ». In : BUSCH Rolf (Ed.). *Berufsfeld Bibliothek. Kommunikation-Qualitätsmanagement-Kundenorientierung.* Berlin : Freie Universität Berlin-Referat Weiterbildung, 1998, 173 p. (« Beiträge zur bibliothekarischen Weiterbildung » ; 12) p. 130-134.

GEEB Franziskus, KRAUSS-LEICHERT Ute. « Fortbildungsangebote auf einen Blick ». *Buch und Bibliothek*, t.57, n°6, 2005. p. 440-443.

HÖHN Thomas. « Bibliothekarische Fortbildung im Wandel ». *Bibliothek. Forschung und Praxis*, t.15, n°2, 1991. p. 189-233.

JEDWABSKI Barbara. « Persönlicher Lernplan ». In : HOBOHM Hans-Christoph, UMLAUF Konrad (Ed.). *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen : Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare.* 4è éd. mise à jour. Hamburg : Verlag Dashöfer, 2003. §4/1.9.

JEDWABSKI Barbara. « Zur Situation der bibliothekarischen Fortbildung in der Bundesrepublik Deutschland ». *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie*, t.44, n°1, 1997. p. 21-52.

KIRSCHGÄSSNER Adalbert, HÄTSCHER Petra. « Bibliothek – Arbeit – Mensch : Umfassende Organisationsentwicklung an der UB Konstanz ». *Buch und Bibliothek*, t.53, n°8, 2001. p. 461-465.

KRASS Ulrike. « Die Bibliothek als lernende Organisation : Das Fortbildungskonzept der Stadtbibliothek Freiburg ». In : Benkert, H. (Hrsg.). *92. Deutscher Bibliothekartag in Augsburg 2002.* Frankfurt-am-Main: Klostermann, 2003. p. 348-350.

KRAUSS-LEICHERT Ute. « Fit for Bytes and Books – Berufsbild 2000 : die Entwicklung zu einem gemeinsamen Berufsbild ». In : Ockenfeld, Marlies/ Mantwill, Gerhard J. (Hrsg.): *Information und Märkte. 50. Deutscher Dokumentartag 1998. Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn 22.-24. Sept. 1998.* Frankfurt a. M. 1998, S. 79-84. (« Reihe Deutsche Dokumentartage der DGD », Bd. 11)

KRAUSS-LEICHERT Ute. « Fortbildung – eine Aufgabe für Berufsverbände ? » In : UMLAUF Konrad (Ed.). *vba – die ersten fünfzig Jahren : Zukunft – Anfänge – Rückblicke – Allianzen – Strategien – Reflexionen.* Bad Honnef : Bock und Herchen, 1999. 152 p. (« Bibliothek und Gesellschaft »). p. 121-126.

KULZER Gudrun, SCHÄFER Ute. « Mehr Fortbildung wegen knapper Kassen ». *Buch und Bibliothek*, t.56, n°6, 2004. p.417-418.

KUMMER Dietmar. « Vor allem : Erfahrungsaustausch – Fortbildungsinteressen in Sachsen ». In : UMLAUF Konrad (Ed.). *vba – die ersten fünfzig Jahren : Zukunft – Anfänge – Rückblicke – Allianzen – Strategien – Reflexionen.* Bad Honnef : Bock und Herchen, 1999. 152 p. (« Bibliothek und Gesellschaft »). p. 131-134.

LUX Claudia. « The German Library System : structure and new developments ». *IFLA Journal*, t.29, n°2, 2003. p.113-128

MEISEL Klaus. « Weiterbildung in Umbruchzeiten ». In : UMLAUF Konrad (Ed.). *vba – die ersten fünfzig Jahren : Zukunft – Anfänge – Rückblicke – Allianzen – Strategien – Reflexionen.* Bad Honnef : Bock und Herchen, 1999. 152 p. (« Bibliothek und Gesellschaft »). p. 111-120.

MOTZKO Meinhard. « In Deutschland wird zu viel geblubbert ». *Buch und Bibliothek*, t.57, n°10, 2005. p. 713-715.

NAGELSMEIER-LINKE Marlene. « Auf dem Weg zur lernenden Bibliothek : Personal- und Organisationsentwicklung in Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund ». In : GABEL Gernot, SCHMITZ Wolfgang, STÄGLICH Dieter, (Ed.). *De Officio Bibliothecari : Beiträge zur Bibliothekspraxis*. Köln : Greven Verlag, 1998. p. 40-52.

NAGELSMEIER-LINKE Marlene. « Weiterbildung als strategische Ressource wissenschaftlicher Bibliotheken ». In : *Arbeitsfeld Bibliothek : 6. Deutscher Bibliothekskongress – 84. Deutscher Bibliothekartag in Dortmund, 1994*. Frankfurt am Main : Klostermann, 1994. (« Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie : Sonderheft »; 59) p. 107-121.

OSSWALD, Achim. « Qualification des spécialistes de l'information en Allemagne ». *Bulletin des Bibliothèques de France*, t.48, n°1, 2003. p.75-83.

PFLUGK Ulrich. « Fortbildung auf neuen Wegen : zur Planung und Realisierung bibliothekarischer Fortbildung für Beschäftigte der nordrhein-westfälischen Hochschulbibliotheken und bibliothekarischen Zentraleinrichtungen seit 1994 ». In : GABEL Gernot, SCHMITZ Wolfgang, STÄGLICH Dieter, (Ed.). *De Officio Bibliothecari : Beiträge zur Bibliothekspraxis*. Köln : Greven Verlag, 1998. p. 78-97.

RIEGER Silke, STRÄTER Elisabeth. « Für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet : das Fortbildungskonzept der Stadtbibliothek Reutlingen ». *Buch und Bibliothek*, t.57, n°10, 2005. p. 708-712.

RITTBERGER Marc. « CERTIDoc – Europaweite Zertifizierung von Informationsspezialisten ». *Bibliotheksdienst*, t. 39, n°2, 2004. p. 201-204

UMLAUF Konrad. « Bibliothekare und ihre Berufsverbände an der Schwelle zum 21. Jahrhundert ». In : UMLAUF Konrad (Ed.). *vba – die ersten fünfzig Jahren :*

Zukunft – Anfänge – Rückblicke – Allianzen – Strategien – Reflexionen. Bad Honnef : Bock und Herchen, 1999. 152 p. (Bibliothek und Gesellschaft). p. 23-36.

WALZ Sabine. « Bibliothekarische Fortbildung online : Interaktion mit Menschen im Netz ». *Bibliotheksdienst*, t.35, n°5, 2001. p. 559-561.

WINTER Ute. « Thesenpapier zur Fortbildungspolitik in deutschen Bibliotheken ». *Bibliotheksdienst*, t.32, n°5, 1998. p. 849-851.

WINTER Ute. « Weiterbildung für Frauen und Männer im Erziehungsurlaub ». *Bibliotheksdienst*, t.31, n° 10, 1997. p. 1930-1933.

Documentation en ligne, sites Internet

Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken (ASpB). Site Internet : <<http://www.aspb.de/>> (Consulté le 14.12.2005)

Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. (Ed.). *Bibliothek 2007 : Strategiekonzept*. Gütersloh : Verlag Bertelsmann Stiftung, 2004. 40 p. [En ligne]. Disponible sur Internet : <http://www.bideutschland.de/bibliothek2007/x_media/pdf/strategiekonzept_langfassung.pdf>(Consulté le 13.12.2005).

Berufsverband Information Bibliothek (BIB). Site Internet : <<http://www.bib-info.de/index.htm>> (Consulté le 14.12.2005)

bibfib.de (portail pour la formation continue pour les bibliothécaires en Bavière). Site Internet : <<http://www.bibfib.de/>>(Consulté le 03.01.2006)

bibfin.de (portail pour la formation continue pour les bibliothécaires en Basse-Saxe). Site Internet : <<http://www.bibfin.de/>>(Consulté le 03.01.2006)

Bibliothek-Information-Technologie – B.I.T. online. Site Internet :
<<http://www.b-i-t-online.de>> (Consulté le 23.12.2005)

Bibliothek und Information Deutschland (BID). Site Internet :
<<http://www.bideutschland.de/index2.html>> (Consulté le 14.12.2005)

Bibliothek und Information International (BI International). Site Internet.
<<http://www.goethe.de/kug/mui/bib/prj/bii/deindex.htm>> (Consulté le 27.12.2005).

Bibliotheksdienst. Site Internet : <http://www.zlb.de/aktivitaeten/bd_neu>
(Consulté le 23.12.2005)

Bibliotheksindex (BIX). Site Internet : <<http://www.bix-bibliotheksindex.de/>>
(Consulté le 27.12.2005)

Bibliothekssterben.de. Site Internet : <<http://www.bibliothekssterben.de>>
(Consulté le 12.12.2005)

Bibweb – Lernforum für Bibliotheken. Site Internet :
< <http://www.bibweb.de/index.html>> (Consulté le 02.01.2006)

Buch und Bibliothek. Site Internet : <<http://www.b-u-b.de>> (Consulté le
23.12.2005)

CERTIDoc (certification européenne en information-documentation). Site
Internet :< <http://www.certidoc.net/>> (Consulté le 12.12.2005)

**Conférence Permanente des Ministres des Affaires Culturelles des Länder
(KMK).** Site Internet : <<http://www.kmk.org/index1.shtml>> (Consulté le
15.12.2005)

Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS). Site Internet : <<http://www.hbz-nrw.de/angebote/dbs/>> (Consulté le 18.12.2005)

Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG). Site Internet : <<http://www.dfg.de/>> (Consulté le 14.12.2005)

Deutsche Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis e.V. (DGI). Site Internet : <<http://www.dgd.de/>> (Consulté le 14.12.2005)

Deutscher Bibliotheksverband e.V. (BDV). Site Internet : <<http://www.bibliotheksverband.de/>> (Consulté le 14.1.2005)

Deutsches Bibliotheksinstitut (DBI). Site Internet : <http://deposit.ddb.de/ep/netpub/89/96/96/967969689/_data_stat/www.dbi-berlin.de/> (Consulté le 14.12.2005).

ekz.bibliotheksservice GmbH. Site Internet : <<http://www.ekz-bibliotheksservice.de/>> (Consulté le 03.01.2006)

Fachstellen (centres de ressources et de conseil pour les bibliothèques de lecture publique, portail national). Site Internet : <<http://www.lfs.bsb-muenchen.de/fachstellenserver/frontpage.htm>> (Consulté le 19.12.2005)

FOBILIST (liste de diffusion consacrée à la formation continue des bibliothécaires). Site Internet : <<http://www.ub.uni-dortmund.de/EDV/Diskussionslisten.html>> (Consulté le 03.12.2006)

Fondation Bertelsmann. Site Internet : <<http://www.bertelsmann-stiftung.de/>> (Consulté le 15.12.2005).

Gemeinsamer Bibliotheksverbund (GBV). Site Internet : <<http://www.gbv.de/vgm/>> (Consulté le 15.12.2005)

Goethe Institut Inter Nationes. Site Internet : <<http://www.goethe.de/>> (Consulté le 14.12.2005)

HÄTSCHER Petra. *Das Weiterbildungskonzept der Bibliothek der Universität Konstanz.* [Intervention lors du colloque « Die lernende Bibliothek », Bozen, Italie, 17-20 sept. 2003]. 7 p. [En ligne]. Disponible sur Internet : <http://www.unibz.it/web4archiv/objects/pdf/standard/2003-08_learninglibrary_haetscher_referat.doc > (Consulté le 10.12.2005)

Hochschulbibliothekszentrum Nordrhein-Westfalen (HBZ). Site Internet : <<http://www.hbz-nrw.de/>> (Consulté le 18.12.2005)

HOLDERRIED Angelika. *Lerninhalte zielgruppengerecht aufbereitet und vermittelt : E-Learning und Seminare für Bibliotheken.* [Intervention lors du colloque « Die lernende Bibliothek », Bozen, Italie, 17-20 sept. 2003]. 4 p. [En ligne]. Disponible sur Internet : <http://www.unibz.it/web4archiv/objects/pdf/standard/2003-09_learninglibrary_holderried_vortrag.doc >(Consulté le 10.12.2005).

Inetbib.de (liste de diffusion sur les métiers des bibliothèques). Site Internet : <<http://www.inetbib.de/index.html> >(Consulté le 27.12.2005).

Infodata e-Depot. Site Internet : <<http://www.infodata-edepot.de>> (Consulté le 02.01.2006)

Informationszentrum (Fachhochschule Potsdam). Site Internet : <http://forge.fh-potsdam.de/~BiB/neu/iz/1/iz_home.htm> (Consulté le 02.01.2006)

Initiative Fortbildung e.V. Site Internet : <<http://www.initiativefortbildung.de/html/programm-aktuell.html> > (Consulté le 21.12.2005)

JEDWABSKI Barbara, NOWAK Jutta. *Alte und neue Qualifikationen für die Zukunft.* [Intervention lors du Troisième colloque Inetbib, Cologne, 4-6 mars 1998]. [En ligne]. Disponible sur Internet : <<http://www.ub.uni-dortmund.de/FoBi/links/koeln.html>> (Consulté le 10.12.2005).

JEDWABSKI Barbara. *Über den Stellenwert von innerbetrieblicher Fort- und Weiterbildung in Bibliotheken : « Ja, wenn Sie das neben Ihrer eigentlichen Arbeit noch schaffen... ».* [Intervention lors du colloque 86. Deutscher Bibliothekartag, Erlangen, 31 mai 1996]. [En ligne]. Disponible sur Internet : <<http://www.ub.uni-dortmund.de/FoBi/links/erlangen.html>> (Consulté le 10.12.2005).

JEDWABSKI Barbara. *Fortbildung von BibliotheksmitarbeiterInnen im Umgang mit dem Internet.* [Intervention à Bielefeld, 17 jan. 1996]. [En ligne]. Disponible sur Internet: <<http://www.ub.uni-dortmund.de/FoBi/links/bielefeld.html>> (consulté le 10.12.2005).

KOBV (Kooperativer Bibliotheksverbund Berlin-Brandenburg). Site Internet : <http://www.kobv.de/deutsch/framesets/frameset_ns6.htm> (Consulté le 15.12.2005)

KÖHN Michael. *E-Mail betriebswirtschaftlich betrachtet : wie gezielte Fortbildung das Bibliothekswesen beeinflusst.* [En ligne]. Disponible sur Internet : <<http://cosmicrrz.uib-hamburg.de/webcat/informatik/koehn/koe00001/koe00001.html>> (consulté le 10.12.2005)

Kommission für Aus- und Fortbildung. *Bibliothekarische Fortbildung : Bestandsaufnahme und Empfehlungen.* 2002. 39 p. [En ligne]. Disponible sur Internet : <<http://www.fh-bibliotheken-bayern.de/index1.html>> (Consulté le 10.12.2005)

Kompetenz Netzwerk für Bibliotheken (KNB). Site Internet :
<<http://knb.bibliotheksverband.de/>> (Consulté le 19.12.2005)

KRAUSS-LEICHERT Ute. *Bibliothekarische Fortbildung in Deutschland.* [Présentation lors du colloque « Fortbildung auf neuen Wegen », Wien, Autriche, 24 nov. 2001]. 25p. [En ligne]. Disponible sur Internet : <http://www.bui.haw-hamburg.de/pers/ute.krauss-leichert/Aktiv-fh/Publikationen/Kribibi_Wien.pdf > (Consulté le 10.12.2005).

KRAUSS-LEICHERT Ute. *Qualifizierungsprozesse in Deutschland : Strukturen – Entwicklungen – Best-Practice-Beispiele.* [Intervention lors de colloques à Tokyo et Kyoto, 2004]. 21p. [En ligne]. Disponible sur Internet : <http://www.bui.fh-hamburg.de/pers/ute.krauss-leichert/Aktiv-fh/Publikationen/Tokyo_Vortrag.pdf > (Consulté le 10.12.2005)

KRÜGER Susanne. *Le choc PEEI et ses conséquences : l'avenir des bibliothèques pour les enfants en Allemagne.* 2003. 9p. [En ligne]. Disponible sur Internet : <http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/079f_trans-Krueger.pdf> (consulté le 10.12.2005).

LISON Barbara, BRAUKMANN Marianne. *Strategisches Personalentwicklungskonzept der Stadtbibliothek Bremen.* [Document de travail interne, non publié, transmis par e-mail, 2002]. 40p.

OSSWALD Achim. *Bibliothekarische Fortbildung in Deutschland : ein struktureller Überblick.* [Intervention lors d'un colloque au Vietnam, 2001. non publié, transmis par e-mail]. 28 p.

Projet Bibliothek 2007. Site Internet : <<http://www.bibliothek2007.de/>> (Consulté le 19.12.2005)

Rahmendienstvereinbarung zwischen dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK) und dem Hauptpersonalrat beim Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur (HPR) über die Fort- und Weiterbildung in den niedersächsischen Bibliotheken des Gemeinsamen Bibliotheksverbundes. [En ligne]. Disponible sur Internet : <http://www.bibfin.de/Allgemeines/Rahmendienstvereinbarung_Nds_FB.PDF> (Consulté le 28.12.2005).

Schéma directeur pour la formation continue au sein de la bibliothèque de l'Université de Dortmund. Site Internet : <<http://www.ub.uni-dortmund.de/fobi/grundlagen/leitfaden.html>> (Consulté le 27.12.2005)

SEEFELDT Jürgen. *Staatliche Fachstellen in Deutschland und ihre Angebote an Fortbildung und Personalqualifizierung für Öffentliche Bibliotheken im ländlichen Raum.* [Présentation lors du colloque « Die Lernende Bibliothek », Bozen, Italie, 17 sept. 2003]. 36 p. [En ligne]. Disponible sur Internet : <http://www.unibz.it/web4archiv/objects/pdf/standard/2003-09_learninglibrary_seefeldt_folien.ppt > (consulté le 10.12.2005).

Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins (VÖBB). Site Internet : <<https://www.voebb.de/>> (Consulté le 15.12.2005)

Verein Deutscher Bibliothekare e.V. (VDB). Site Internet : <<http://www.vdb-online.org/>> (Consulté le 14.12.2005)

Wega Team. Site Internet : <<http://www.wegateam.de/wega/team/projekt.htm#umfrage>> (Consulté le 26.12.2005).

Weiterbildungszentrum der Freie Universität Berlin (service central de formation continue de l'Université Libre de Berlin). Site Internet : <<http://web.fu-berlin.de/weiterbildung/>> (consulté le 22.12.2005)

Wissenbringtweiter.de (portail pour la formation continue des bibliothécaires).

Site Internet : <<http://www.wissenbringtweiter.de>> (consulté le 26.12.2005)