



La formation des directeurs de bibliothèque de recherche en Europe

NICOLAS DI MÉO

nicolas.dimeo@education.gouv.fr

Docteur en littérature française, **Nicolas Di Méo** a enseigné à l'université Michel de Montaigne Bordeaux 3 et à l'université de Strasbourg. Il est actuellement conservateur des bibliothèques, en poste au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

S'il existe de nombreux travaux consacrés à la formation des personnels des bibliothèques¹, on en trouve beaucoup moins portant sur ces agents spécifiques que sont les directeurs, à l'exception notable, pour la France, d'une enquête menée en 2009 par Benoît Lecoq, intitulée *Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque*². Tiré d'un mémoire réalisé dans le cadre de l'Ens-sib³, l'article que l'on va lire ici aborde cette question à l'échelle de l'Europe.

Le terme « formation » est envisagé dans son acception la plus large. Il désigne non seulement les cours et séminaires auxquels les directeurs de bibliothèque ont assisté, soit dans le cadre de leurs études universitaires initiales, soit dans le cadre de sessions de formation continue, mais aussi les congrès, conférences et rencontres dont ils estiment avoir tiré profit, ainsi que l'expérience qu'ils ont acquise au fil de leur carrière. Ainsi conçue, la notion de formation recoupe en partie les concepts de « parcours » et de « profil », avec lesquels elle entretient des relations de proximité.

Cette étude, qui se fonde sur le dépouillement d'un questionnaire auquel ont répondu 75 directeurs et directrices membres de l'association Liber, a par ailleurs été limitée aux seules bibliothèques d'enseignement et de recherche. Deux raisons ont justifié ce choix : d'abord, il s'agissait de réduire un champ d'investigation déjà très vaste; ensuite, l'inclusion de bibliothèques correspondant à ce que l'on appelle en France des bibliothèques territoriales aurait fait apparaître une série de problématiques différentes, qui auraient rendu malaisées l'interprétation et la restitution des données recueillies.

Plus hauts diplômes et question du doctorat

Une grande partie des directeurs et directrices de bibliothèque européens ont obtenu leur plus haut diplôme dans l'une des disciplines ressortissant aux « humanités » ou aux LSH (lettres et sciences humaines). Ces catégories doivent cependant être maniées avec précaution, car elles ne correspondent pas au même découpage des cursus dans tous les pays. Les sciences de l'information et des bibliothèques (15) arrivent en tête, suivies par l'histoire (12), la littérature (10), le management (5), les langues et littératures étrangères (4), la philosophie (3), les sciences politiques (3), puis d'autres disciplines, telles que la biologie, l'histoire de l'art, la chimie, la géographie, le droit.

1. Voir notamment Anna Maria Tammaro (Ed.), *Towards Internationalisation in Library and Information Studies*, Fiesole, Casalini Libri, 2002; Anna Maria Tammaro et Susan Myburgh, *Exploring Education for Digital Librarians: Meanings, Modes and Models*, Oxford, Chandos Publishing Ltd., 2012.

2. Benoît Lecoq, *Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque*, Paris, Inspection générale des bibliothèques, rapport n° 2009-019, 2009. En ligne : www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48084

3. Nicolas Di Méo, *La formation des directeurs de bibliothèque de recherche en Europe*, mémoire d'étude DCB, 2012. En ligne : www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-56737

Cette domination des «humanités» semble toutefois moins marquée dans le reste de l'Europe qu'en France⁴. La différence tient probablement (au moins en partie) à la nature des épreuves du concours de conservateur qui, malgré des réformes destinées à renforcer la variété des profils, privilégient encore largement l'histoire et la littérature. Si la France ne constitue pas à proprement parler une exception, elle pousse donc un peu plus loin qu'ailleurs une tendance répandue dans de nombreux pays, selon laquelle les «humanités» représentent souvent la première étape du parcours menant aux fonctions de direction de bibliothèque.

Quant à la possession d'un doctorat, elle est plus fréquente en Europe que dans l'Hexagone, mais reste tout de même minoritaire. Sur les 119 directeurs de bibliothèque ayant répondu à l'enquête de Benoît Lecoq, 5 possédaient le titre de docteur, soit 4,2 %⁵. 4 d'entre eux étaient des directeurs de bibliothèque municipale classée (sur 28 interrogés, soit 14,2 %) et 1 de service commun de la documentation (sur 42 interrogés, soit 2,4 %). Dans l'échantillon étudié ici, 1 directeur français sur 11 (soit 9 %) est titulaire d'un doctorat. À l'échelle européenne, en revanche, le taux est nettement plus élevé, puisque 21 personnes ayant répondu au questionnaire (soit 28 %) ont le titre de docteur. Ce pourcentage monte même à 31,25 % si l'on exclut les directeurs et directrices français du calcul. À la lecture de ces résultats, il semble donc bel et bien qu'il existe une exception française; mais il apparaît aussi que le doctorat est loin d'être obligatoire pour exercer des fonctions de direction dans le reste de l'Europe.

En ce qui concerne les disciplines dans lesquelles ces doctorats ont été obtenus, les «humanités» dominent très largement, puisque l'on obtient la répartition suivante :

Histoire (dont histoire du livre) : 7
Littérature : 5
Philologie classique/Latin : 2
Pédagogie/Éducation : 2
Sciences de l'information et des bibliothèques : 1
Géographie : 1
Écologie : 1
Management : 1
Droit : 1

Le trait le plus saillant (par rapport aux résultats concernant les plus hauts diplômes, sans distinction de nature) est le recul des sciences de l'information et des bibliothèques (SIB). Cela s'explique probablement par le fait que les formations proposées dans ce domaine sont, dans l'ensemble, plus récentes que les formations en histoire ou en littérature et que les départements de SIB, dans les universités européennes, n'offrent pas toujours de programme de doctorat (et en offraient encore moins à l'époque où les personnes ayant répondu au questionnaire ont commencé leur thèse). Toutefois, rien ne permet de conclure que la ré-

partition disciplinaire des doctorats des futurs directeurs et directrices européens sera amenée à évoluer et qu'un rééquilibrage en faveur des SIB s'effectuera dans les années ou les décennies à venir : c'est possible, mais cela n'a rien d'une évidence, ni d'une nécessité.

Bien qu'il faille considérer de tels ensembles géographiques avec prudence et ne pas sous-estimer leur hétérogénéité, il semble par ailleurs que la possession du titre de docteur soit nettement plus fréquente dans les pays d'Europe du Nord que dans ceux d'Europe du Sud ou d'Europe centrale et orientale. Nulle part, toutefois, elle n'est systématiquement obligatoire. Lorsqu'un doctorat est exigé, c'est en vertu d'une politique d'établissement (souvent dans des universités anciennes et prestigieuses), et non d'une quelconque règle nationale.

Enfin, les directeurs et directrices les plus récemment entrés dans la carrière sont aussi les plus susceptibles de posséder un doctorat. Sur l'ensemble de l'échantillon, le nombre d'années passées à travailler en bibliothèque est de 24 ans et 4 mois en moyenne, mais il descend à 21 ans et 2 mois pour les directeurs ayant le titre de docteur et s'élève au contraire à 25 ans et demi pour ceux qui ne l'ont pas. La différence semble donner raison à ceux qui estiment que la proportion de docteurs parmi les directeurs de bibliothèque est en train d'augmenter. Même si le modèle du bibliothécaire érudit ou spécialiste d'une discipline particulière est de plus en plus concurrencé par d'autres sources de légitimité professionnelle, plus fondées sur l'aptitude au management ou à la conduite de projet, l'accroissement du nombre de masters et de doctorats soutenus en Europe, directement lié à la massification de l'enseignement supérieur, fait que la sélection, pour continuer à reposer sur des critères de rareté, sera conduite presque mécaniquement à s'opérer de plus en plus haut dans la hiérarchie des grades universitaires.

Utilité du doctorat

Deux directeurs interrogés (soit 2,67 % de l'échantillon) estiment le doctorat indispensable pour diriger une bibliothèque d'enseignement et de recherche; 40 (soit 53,33 %) le jugent utile; 20 (soit 26,6 %) le considèrent comme inutile; 3 (soit 4 %) pensent qu'il constitue un problème ou un handicap et 10 (soit 13,33 %) n'ont pas exprimé d'avis sur la question. Si l'on additionne les deux premières catégories, 56 % des personnes ayant répondu jugent donc qu'il présente un intérêt.

Les raisons avancées pour justifier cette opinion sont variées. Il y a d'abord l'idée selon laquelle l'expérience de la recherche permettrait de mieux comprendre les attentes et les besoins de ce public particulier qu'est la communauté des chercheurs. Mais un autre argument revient souvent sous la plume des directeurs de bibliothèque, celui de la reconnaissance, du statut, voire du prestige que confère le titre de docteur. Il témoigne de la difficulté qu'il y a parfois à construire une relation d'égalité avec les enseignants et les chercheurs et à faire entendre sa voix au sein du monde universitaire.

4. Voir Benoît Lecoq, *op. cit.*, p. 18 : « Le passage par les "humanités" (histoire, lettres classiques ou modernes, philosophie, sciences humaines, etc.) demeure un itinéraire obligé : 81,5 % des futurs directeurs s'y sont engagés, une majorité préférant le chemin de l'histoire (42,8 %), un gros bataillon les sentiers de la littérature et de la philosophie (38,7 %). »

5. *Op. cit.*, p. 17.

Ceux qui jugent au contraire le doctorat inutile affirment que les compétences acquises lors de la préparation d'une thèse n'ont rien à voir avec celles qui sont nécessaires pour gérer une bibliothèque. Ce sont les directeurs et directrices français qui séparent le plus nettement le savoir académique de l'aptitude au management.

Les thèses en sciences de l'information et des bibliothèques, quant à elles, ne semblent pas particulièrement valorisées : 43 directeurs et directrices (soit 57,33 %) estiment qu'un doctorat en SIB n'est pas plus utile qu'un autre pour diriger une bibliothèque ; 10 (soit 13,33 %) pensent au contraire qu'une thèse soutenue dans cette discipline offre une plus-value indéniable, tandis que 4 (soit 5,33 %) jugent que cela peut éventuellement représenter un atout, mais sous certaines conditions. Les autres ne se sont pas prononcés. Au total, 14 directeurs et directrices seulement (soit 18,67 %) jugent qu'un doctorat en SIB est préférable à un autre doctorat.

Ces réponses traduisent une certaine méfiance à l'égard des SIB, accusées d'être trop théoriques et de ne pas suffisamment préparer aux situations concrètes de travail ; mais elles montrent surtout que ce qui est jugé utile, dans un doctorat, c'est plus la familiarité acquise avec le monde de la recherche que le contenu des travaux menés.

Les formations aux fonctions de direction

Les formations

24 directeurs et directrices seulement (soit 32 % de l'échantillon) disent avoir suivi une (ou plusieurs) formation(s) de type universitaire (c'est-à-dire intégrée(s) à un cursus donnant lieu à un diplôme) abordant des questions relatives aux fonctions de direction, soit dans le cadre de leur période d'études initiale, soit dans le cadre d'une reprise d'études. Parmi eux, 14 l'ont fait plus de 5 ans avant d'accéder à leur premier poste de direction, 4 entre 1 et 5 ans avant, 3 moins d'un an avant et 1 plus de 5 ans après. Enfin, 2 ont fourni des réponses plus difficiles à classer, car ils ont suivi des formations de cette nature à la fois avant et après être devenus directeurs, si bien qu'ils ont obtenu plusieurs diplômes échelonnés sur une période d'une vingtaine d'années environ. Le degré de satisfaction est relativement élevé, puisque 15 directeurs et directrices jugent que ces formations leur ont été utiles et 6 qu'elles ne l'ont pas été, tandis que 3 ne se prononcent pas.

Les personnes ayant bénéficié de ces formations travaillent en moyenne depuis 26 ans dans le monde des bibliothèques, contre 23 ans et 6 mois pour les autres. En revanche, elles ont accédé à leur premier poste de direction sensiblement plus tôt : 38 ans et 8 mois en moyenne contre 42 ans et 3 mois.

Les directeurs et directrices ayant suivi ces formations sont donc assez peu nombreux, mais les cursus concernés ne sont pas nouveaux pour autant et constituent (au moins dans une certaine mesure) un « accélérateur de carrière ». Les données disponibles s'avèrent cependant insuffisantes

pour savoir si de telles études représentent une plus-value déterminante aux yeux des recruteurs, ou si elles ont été choisies par des personnes qui avaient très tôt une idée claire des fonctions qu'elles souhaitaient exercer et ont ensuite développé des stratégies de carrière leur permettant d'atteindre leurs objectifs le plus rapidement possible.

Les données recueillies au sujet de la formation professionnelle continue (c'est-à-dire de l'ensemble des cours, stages et séminaires suivis par les personnes interrogées en dehors de tout cursus donnant lieu à un diplôme universitaire) montrent pour leur part qu'une majorité de directeurs et directrices de bibliothèque actuellement en poste ont bénéficié de formations de ce type, formations durant lesquelles les questions relatives aux fonctions de direction ont été abordées de façon significative. Ils sont en effet 45 sur 75 dans ce cas, soit 60 % de l'échantillon.

Ces formations ont eu lieu, en majorité, après l'accès au premier poste de direction, même si un nombre non négligeable d'entre elles se sont tout de même déroulées avant : 4 directeurs européens disent en effet avoir suivi une (ou plusieurs) formation(s) de cette nature plus de 3 ans avant leur entrée en fonction ; 5 l'ont fait entre 1 et 3 ans avant et 5 moins d'un an avant. À l'inverse, 11 ont bénéficié d'une (ou de plusieurs) formation(s) de ce genre moins d'un an après avoir obtenu leur premier poste de direction, 17 entre 1 et 3 ans après et 12 plus de 3 ans après. 5 personnes, enfin, n'ont pas indiqué de moment précis.

Les contenus

Il semble donc que ces formations soient parfois suivies pour se préparer à un poste de direction que l'on souhaite obtenir dans un futur proche, mais répondent la plupart du temps à des besoins ressentis par des personnes exerçant déjà le métier de directeur, en général dans les premières années suivant leur entrée en fonction. Toutefois, il convient de ne pas conclure trop hâtivement et surtout de ne pas considérer la motivation personnelle comme la seule variable : certaines formations aux fonctions de direction de bibliothèque sont en effet exclusivement réservées aux directeurs déjà en poste, ce qui fait que l'état de l'offre influence considérablement les pratiques, et donc aussi les statistiques qui les décrivent. Par ailleurs, les incitations (ou les pressions) des autorités de tutelle peuvent également jouer dans la décision de participer à un stage ou à un séminaire de formation continue.

Les principaux domaines abordés au cours de ces séances sont le management et les ressources humaines, la motivation personnelle et la connaissance de soi, l'informatique et le numérique, la gestion financière et enfin le patrimoine. Le degré de satisfaction est très élevé : 35 directeurs estiment en effet que ces formations leur ont été utiles ; 8 ne se prononcent pas ; 1 les juge utiles mais insuffisantes et 1 affirme avoir perdu son temps.

Les directeurs français sont 8 (sur 11) à déclarer avoir suivi des formations de ce type, ce qui les situe légèrement au-dessus de la moyenne européenne, sans doute en raison de la grande structuration de la profession à l'échelle

nationale et du rôle joué par l'Enssib, qui demeure une institution sans véritable équivalent et qui organise de nombreuses actions de formation bénéficiant d'une bonne publicité auprès des publics qu'elle vise. La France, sur ce point, semble donc relativement performante par rapport au reste de l'Europe.

Enfin, si l'on croise les résultats concernant la formation universitaire et la formation professionnelle continue, on se rend compte que 24 directeurs et directrices tout de même (soit 32 % de l'échantillon) déclarent ne jamais avoir suivi de formation les préparant aux fonctions de direction.

De multiples manières de s'informer

Au-delà des formations proprement dites, les directeurs et directrices utilisent des moyens variés pour se tenir au courant des évolutions du monde des bibliothèques : 86,67 % des personnes interrogées déclarent lire des revues ou des ouvrages professionnels ; 89,33 % se tiennent informées en assistant à des conférences, voire en intervenant elles-mêmes. Enfin, 85,33 % visitent régulièrement d'autres établissements.

D'autres sources d'information ont par ailleurs été signalées. Les listes de discussion, blogs et réseaux sociaux représentent des moyens efficaces pour échanger sur les pratiques, surtout à l'échelle d'un continent comme l'Europe. Les associations professionnelles occupent aussi une place de choix, de même que les relations interpersonnelles et le *networking*. Viennent ensuite la participation à des projets, les responsabilités pédagogiques, la veille sur des sites institutionnels et les activités de conseil auprès de certains éditeurs.

Ces données confirment ce que les directeurs et directrices ont déclaré au sujet des stages et séminaires qu'ils ont suivis, à savoir qu'en plus des cours et des travaux pratiques, les échanges avec les collègues et les relations nouées constituent des éléments clés de leur formation.

La mobilité professionnelle

Pour terminer cette enquête, il a paru judicieux de s'intéresser à la mobilité des directeurs de bibliothèque, autrement dit à l'expérience qu'ils ont acquise sur le terrain et aux évolutions de carrière qui les ont conduits à occuper des postes de direction. Il semble en effet difficile d'étudier leur formation sans tenir compte des étapes qui ont jalonné leur parcours.

38 directeurs sur 75 (soit 50,67 % de l'échantillon) disent avoir toujours travaillé dans le monde des bibliothèques, 36 (soit 48 %) ont exercé dans d'autres secteurs et 1 n'a pas fourni de réponse sur ce point. Les directeurs français, pour leur part, sont 4 (sur 11) à avoir connu une activité professionnelle dans un ou plusieurs autres domaines, ce qui les place légèrement au-dessous de la moyenne européenne. Là encore, on peut penser que le concours de conservateur, qui est souvent obtenu relativement tôt (à l'issue de la période d'études initiale pour un

nombre important de personnes) et prédestine aux fonctions de direction, contribue à expliquer cette moindre mobilité.

Parmi les 36 directeurs et directrices qui ont exercé une activité professionnelle dans au moins un autre secteur, on trouve trois grands types de profil.

D'abord, d'anciens enseignants et/ou chercheurs. Il peut s'agir d'enseignants du second degré ayant opté au bout d'un certain nombre d'années pour la carrière des bibliothèques, mais, la plupart du temps, ce sont des docteurs qui ont enseigné sur des supports temporaires durant la préparation de leur thèse (parfois même un peu après) et ont commencé ensuite à travailler en bibliothèque.

D'autres ont été employés par des entreprises privées, dans des secteurs aussi variés que le journalisme, la publicité, l'informatique, le conseil en management et en ressources humaines, le droit et la finance – autrement dit dans des domaines qui, pour la plupart, leur ont permis d'acquérir des compétences aisément réutilisables lorsqu'ils ont accédé à des fonctions de direction de bibliothèque.

Enfin, quelques personnes ont occupé des postes au sein de services administratifs, que ce soit dans des ministères, des universités ou des musées.

Par ailleurs, les directeurs engagés dans des activités de recherche ne représentent qu'un tiers de l'échantillon, tandis que la moitié dispense des enseignements, la plupart du temps dans le domaine des SIB. Et si l'on tient compte du fait que 20 % des personnes interrogées n'enseignent plus aujourd'hui mais ont eu l'occasion de le faire par le passé, ce sont 70 % des directeurs et directrices européens qui ont exercé des responsabilités pédagogiques au cours de leur carrière.

En ce qui concerne l'avenir, les directeurs interrogés déclarent massivement vouloir continuer à travailler dans le secteur des bibliothèques : 59 (soit 78,67 %) n'envisagent pas de le quitter avant la retraite, tandis que 6 (soit 8 %) souhaitent tenter une expérience dans un autre secteur (ou revenir à une profession qu'ils exerçaient auparavant) et 8 (soit 10,67 %) n'excluent pas de changer de métier un jour, mais n'ont pour le moment ni projet précis en tête, ni désir d'abandonner leurs fonctions. Enfin, une personne ne s'est pas prononcée sur ce point.

Certes, parmi les 59 directeurs du premier groupe, quelques-uns sont très proches de la retraite, ce qui fait que la question n'avait guère de sens pour eux ; mais beaucoup ont encore une carrière relativement longue à mener, ce qui signifie que l'accès aux fonctions de direction de bibliothèque est envisagé comme une sorte d'aboutissement, et que ceux qui parviennent à de tels postes les jugent suffisamment intéressants et valorisants pour ne pas songer à explorer d'autres voies.

La mobilité internationale

L'examen de la mobilité internationale, enfin, montre que la formation des directeurs de bibliothèque européens s'effectue de plus en plus à l'étranger, même si l'échelle nationale demeure largement prépondérante : 19 personnes interrogées (soit 25,33 %) déclarent avoir fait au moins une partie de leurs études supérieures dans un pays différent de celui où elles exercent en ce moment. Ces directeurs et directrices travaillent en bibliothèque depuis sensiblement moins longtemps que leurs collègues, puisqu'ils y ont passé en moyenne 21 ans et 9 mois (contre 25 ans et 3 mois). Cela laisse penser que les carrières des bibliothèques ont tendance à accueillir de plus en plus de professionnels ayant connu une expérience de mobilité internationale depuis leurs études. Comme dans la plupart des autres secteurs, ce phénomène va sans doute s'accroître.

23 directeurs et directrices (soit 30,67 %) déclarent par ailleurs avoir effectué un ou plusieurs stages à l'étranger, tandis que 15 (soit 20 %) ont déjà travaillé dans un autre pays. Les activités concernées sont assez variées : les métiers des bibliothèques arrivent en tête, mais rarement au niveau des fonctions de direction. Là encore, les personnes concernées travaillent en bibliothèque depuis un peu moins longtemps que les autres : 22 ans et 4 mois en moyenne contre 24 ans et 10 mois. Cela veut dire que la mobilité professionnelle internationale est probablement en train de se développer, même si elle reste minoritaire, dans la mesure où 80 % des directeurs ayant répondu au questionnaire n'ont jamais travaillé en dehors du pays où ils exercent aujourd'hui.

Conclusion

Cette enquête montre ce qu'a été la formation des directeurs de bibliothèque en poste actuellement et permet d'esquisser quelques tendances : le doctorat, sans être obligatoire (sauf dans certaines institutions prestigieuses), tend à devenir de plus en plus courant, notamment parce que la possession d'un master constitue de moins en moins un critère de distinction ; dans le même temps, cependant, il est concurrencé (ou complété) par d'autres sources de légitimité professionnelle, qu'il s'agisse de l'expérience acquise tout au long de la carrière ou de formations aux fonctions de direction dont l'offre est à la fois riche et diversifiée. Enfin, la mobilité professionnelle et internationale semble être une expérience de plus en plus partagée.

Cette étude mériterait cependant d'être prolongée par une enquête d'un autre type, qui consisterait à demander aux personnes chargées du recrutement des directeurs de bibliothèque de noter les critères leur paraissant les plus importants, comme cela a déjà été fait aux États-Unis⁶. Il serait ainsi possible d'identifier avec plus de précision encore les éléments décisifs dans les parcours de formation des professionnels concernés. ●

Juin 2012

6. Voir à ce sujet Gary Neil Fitsimmons, « Academic library directors in the eyes of hiring administrators : a comparison of the attributes, qualifications, and competencies desired by chief academic officers with those recommended by academic library directors », *Advances in Library Administration and Organization*, vol. 26, 2008, p. 265-315.