DIPLOME DE CONSERVATEUR DE BIBLIOTHEQUE

Mémoire d'études / janvier 2012

La Formation des directeurs de bibliothèque de recherche en Europe

Nicolas Di Méo

Sous la direction de Julien Roche
Directeur du SCD Lille 1

Remerciements

Mes remerciements vont en premier lieu à M. Julien Roche pour ses conseils et sa disponibilité, et en particulier pour son aide lors de l'élaboration et de la diffusion du questionnaire qui a servi de base à cette enquête.

Je tiens également à remercier Mme Jan Wilkinson et M. Hans Geleijnse, qui ont bien voulu relire et annoter la première version du questionnaire, ainsi que M. Frédéric Saby, qui a accepté de répondre à mes questions au sujet du séminaire de formation continue qu'il co-organise à destination des directeurs de SCD récemment nommés.

Enfin, merci à Elodie et Paul pour m'avoir soutenu et encouragé tout au long de ce travail, ainsi qu'à Sabine pour sa précieuse relecture !

(cc) BY-NC-ND

(cc) BY-NC-ND

LA FORMATION DES DIRECTEURS DE BIBLIOTHEQUE EN EUROPE

Résumé :

Ce mémoire étudie la formation des directeurs de bibliothèque d'enseignement et de recherche européens. Bien que 30% d'entre eux seulement aient soutenu un doctorat, ils sont une majorité à juger ce diplôme utile (mais pas indispensable) pour exercer leur métier. Pour la plupart, ils ont bénéficié de formations aux fonctions de direction et l'offre existant actuellement dans ce domaine semble correspondre assez bien à leurs attentes. Enfin, la mobilité professionnelle et internationale ne concerne encore qu'une minorité des personnes interrogées, mais est probablement amenée à se développer au cours des années à venir.

Descripteurs : Bibliothèque, directeur, Europe, formation, université.

THE TRAINING OF LIBRARY DIRECTORS IN EUROPE

Abstract :

This dissertation studies the education and training of university and research library directors in Europe. Though only 30% of European directors have a PhD, most of them think that such a diploma is useful (but not compulsory) in order to run a library. Many of them have been trained to become directors (either during their university studies or in the context of lifelong education) and the current training offer generally meets their most frequently expressed needs and demands. Only a small minority of European directors have studied or worked abroad, but professional and international mobility might increase in the future.

Keywords: Director, Europe, library, training, university.

(cc) BY-NC-ND

Droits d'auteurs

Cette création est mise à disposition selon le Contrat : « **Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 2.0 France** » disponible en ligne *http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/fr/* ou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

BY-NC-ND

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS 9

INTRODUCTION.....11

LES PROFILS UNIVERSITAIRES 19

Les disciplines étudiées..... 19
La question du doctorat..... 23
Répartition.....23
Utilité du doctorat..... 26
Un faible intérêt pour les thèses en SIB 32
Quelques réflexions prospectives..... 34

LES FORMATIONS AUX FONCTIONS DE DIRECTION 37

Les formations de type universitaire..... 38
Types de formations..... 38
Un degré de satisfaction assez élevé..... 40
La formation professionnelle continue..... 43
Répartition..... 43
Un très fort degré de satisfaction..... 46
Des attentes variées..... 47
Deux exemples de formations..... 48
Une offre dans l'ensemble insuffisamment lisible ?..... 49
De multiples manières de s'informer..... 50

LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE ET INTERNATIONALE.....53

La mobilité professionnelle..... 53
Enseignement et recherche..... 56
Un engagement limité dans la recherche..... 56
Une pratique plus fréquente de l'enseignement..... 57
La mobilité internationale..... 60

CONCLUSION 63

SOURCES.....67

BIBLIOGRAPHIE.....69

TABLE DES ANNEXES.....71

(cc) BY-NC-ND

(cc) BY-NC-ND

Sigles et abréviations

ALD : Academic Library Director

BDP : Bibliothèque Départementale de Prêt

BM : Bibliothèque Municipale

BMC : Bibliothèque Municipale Classée

EBLIDA : European Bureau of Library, Information and Documentation Associations

ENSB : Ecole Nationale Supérieure de Bibliothécaires

ENSSIB : Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques

IEP : Institut d'Etudes Politiques

IGB : Inspection Générale des Bibliothèques

IT : Information Technologies

LIBER : Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche

LIS : Library and Information Sciences

LRU (loi) : loi relative aux libertés et responsabilités des universités

MBA : Master of Business Administration

SCD : Service Commun de la Documentation

SIB : Sciences de l'Information et des Bibliothèques

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

UL : University Library

(cc) BY-NC-ND

Introduction

S'il existe de nombreux travaux consacrés à la formation des personnels de bibliothèque, comme par exemple ceux d'Anna Maria Tammaro[1], on en trouve beaucoup moins portant sur le profil, la formation et la carrière de ces agents très spécifiques que sont les directeurs. En France, une enquête menée en 2009 par Benoît Lecoq sur « Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque »[2], publiée sous la forme d'un rapport de l'Inspection générale des bibliothèques (IGB) à destination de la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, permet toutefois d'avoir une idée précise de la question. Au sujet de la formation, l'étude pointe un certain nombre d'éléments importants, en particulier dans les recommandations qu'elle expose en conclusion et qui suggèrent que la préparation aux fonctions de direction pourrait être améliorée :

> Pour ce qui est de la formation initiale, il est nécessaire de former davantage les futurs conservateurs et bibliothécaires à leurs fonctions de cadres des bibliothèques en les dotant d'une connaissance plus précise des environnements institutionnels dans lesquels ils seront appelés à évoluer et en insistant sur les outils méthodologiques dont ils auront nécessairement besoin. Dans le même esprit, il convient de faire appel à des intervenants variés qui ne se limitent pas aux seuls professionnels des bibliothèques […].[3]

Un constat similaire est fait au sujet de la formation continue, même si les besoins identifiés ne sont pas exactement les mêmes :

> En ce qui concerne la formation continue, il conviendrait, comme nous l'avions déjà préconisé dans un précédent rapport, de rendre obligatoire le suivi d'une formation spécifique pour tout personnel appelé à exercer des fonctions de direction. […] L'activité de formation continue est l'un des critères qui devrait être pris en compte (DGRH) dans la progression de carrière (promotions au choix, mutations), particulièrement quand il s'agit de formations stratégiques (parentes pauvres au regard des formations techniques).[4]

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de ces remarques : d'abord, le sentiment qui domine, chez l'auteur du rapport comme chez beaucoup de personnes ayant répondu à son questionnaire, est que le métier s'apprend encore souvent « sur le tas » et que les formations offertes aux directeurs et futurs directeurs, en France, gagneraient à être plus nombreuses. Ensuite, les domaines dans lesquels l'offre paraît la moins satisfaisante sont identifiés de manière assez claire : il s'agit avant tout de la connaissance de l'environnement institutionnel et des « formations stratégiques », alors que les aspects plus techniques semblent mieux couverts. Un élément d'explication tient sans doute au fait que les « formations techniques » ne concernent pas que les cadres ou directeurs, tandis que les aspects stratégiques sont davantage de leur ressort ; cela confirmerait l'impression selon laquelle la préparation aux fonctions de direction et l'accompagnement des professionnels exerçant ces fonctions pourraient être améliorés et

[1] Voir notamment Anna Maria Tammaro (éd.). 2002. *Towards Internationalisation in Library and Information Studies*. Fiesole : Casalini Libri. 122 p. Dans ce livre, il est en particulier question des enjeux du processus de Bologne dans la perspective d'une éventuelle harmonisation de la formation des professionnels des bibliothèques en Europe. Voir également, à paraître, Anna Maria Tammaro et Susan Myburgh. 2012. *Exploring Education for Digital Librarians: Meanings, Modes and Models*. Oxford : Chandos Publishing Ltd.

[2] Benoît Lecoq. 2009. « Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque ». Inspection générale des bibliothèques, rapport n° 2009-019. 94 p.

[3] Ibid, p. 51-52.

[4] Ibid.

(cc) BY-NC-ND

constituent en quelque sorte les « parents pauvres » dans le cadre plus général de la formation des professionnels des bibliothèques.

Ce constat vaut pour la France, mais qu'en est-il dans le reste de l'Europe ? Existe-t-il un sentiment comparable à l'étranger ? L'objet du présent mémoire est non seulement de répondre à cette question, mais aussi de faire apparaître les types de formations qu'ont suivies (ou que suivent actuellement) les directeurs de bibliothèque européens, ainsi que les besoins qu'ils expriment dans ce domaine. Dans un contexte marqué par une ouverture croissante du marché du travail, et donc par des possibilités de mobilité accrues (en dépit d'obstacles souvent moins juridiques que relevant des habitudes et des représentations), une meilleure connaissance de ce qui se passe hors des frontières de l'hexagone paraît nécessaire, et ce pour plusieurs raisons. Il y a d'abord, bien sûr, la curiosité intellectuelle et professionnelle, qui suffit à justifier tout travail d'investigation et de recherche. Mais il y a également un intérêt évident à connaître un peu mieux, fût-ce dans les grandes lignes, le profil, les représentations et les attentes de professionnels qui, à l'heure de la multiplication des échanges et des programmes de coopération, sont amenés à devenir des interlocuteurs réguliers. Il y a, enfin, un intérêt stratégique à plus long terme : pour l'instant, rares encore sont ceux qui ont exercé des fonctions de direction de bibliothèque dans différents pays. Mais le développement de la mobilité au sein de l'Europe, et notamment de l'Union européenne, pourrait faire évoluer assez rapidement la situation. Certes, il convient de rester prudent et nul ne sait comment va se présenter le marché du travail dans les années à venir : la crise politique, sociale et économique sévissant actuellement pourrait susciter des réflexes de protectionnisme ou de préférence nationale qui, bien que contraires aux principes sur lesquels se fonde l'UE et aux directives de la Commission européenne, auraient pour effet de contrarier l'accès à des fonctions de direction dans des bibliothèques étrangères.

Toutefois, si ce scénario ne peut être complètement exclu, il demeure plus probable que la concurrence pour l'obtention de postes à responsabilité prenne, au fil du temps, une dimension de plus en plus internationale. Dans ces conditions, les procédures de recrutement pourraient évoluer et les professionnels d'un pays donné se retrouver confrontés à des candidats rivaux ayant des profils sensiblement différents des leurs. Sans compter, par ailleurs, que l'influence de certains modèles, perçus à tort ou à raison comme plus performants et mieux adaptés à une logique de compétition, pourrait également se trouver à l'origine de mutations, même s'il est vrai que, dans ce domaine, le poids des histoires locales devrait continuer de jouer encore assez longtemps.

Pour toutes ces raisons, il apparaît donc utile de se pencher sur la question du profil et de la formation des directeurs de bibliothèque en Europe. Le mémoire présenté ici n'a pas pour ambition d'épuiser un sujet aussi vaste, qui nécessiterait au moins l'espace d'une thèse (sinon davantage) pour être traité de manière à peu près exhaustive. Le format de ce travail, beaucoup plus modeste, permet seulement de faire émerger des problématiques, de tirer quelques conclusions fermes et surtout de dégager des pistes de réflexion qui mériteront d'être creusées, validées ou infirmées dans le futur.

La réflexion menée ici a été limitée dès le début aux seuls directeurs de bibliothèque d'enseignement et de recherche. Plusieurs 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 nous appelons en France des bibliothèques territoriales aurait fait apparaître une série de problématiques différentes de celles que posent les bibliothèques d'enseignement et de recherche. Tout aussi intéressantes, ces questions auraient rendu le travail d'enquête et de synthèse nettement plus compliqué, surtout dans les limites imposées au mémoire. Cela dit, il convient de ne pas oublier que la distinction entre bibliothèques territoriales et bibliothèques d'enseignement et de

(cc) BY-NC-ND

recherche possède des limites évidentes, non seulement en France, où certaines bibliothèques municipales accueillent une importante population de chercheurs en raison de la richesse de leurs fonds, mais aussi à l'étranger, où les établissements ayant un statut mixte ne sont pas rares[5]. Plusieurs réponses provenant de directeurs de bibliothèques abritant une très forte activité de recherche mais n'ayant pas une vocation exclusivement universitaire, comme par exemple les bibliothèques de certains Länder allemands, ont donc été prises en compte dans cette enquête.

Enfin, le choix des bibliothèques universitaires et de recherche se justifie en raison de leur intégration croissante dans une dynamique de coopération européenne, que ce soit entre établissements ou dans le cadre d'associations professionnelles comme LIBER (Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche), qui a apporté à ce travail un soutien décisif. Cela ne signifie bien entendu pas qu'il n'existe aucune forme de coopération européenne ou internationale impliquant les établissements relevant en France de l'appellation « bibliothèques territoriales ». Loin de là. Mais les bibliothèques d'enseignement et de recherche, à la suite du processus de Bologne, initié en 1999, puis des tentatives d'harmonisation des cursus et des pratiques de la communauté universitaire que ce processus a déclenchées, ont été entraînées dans une dynamique d'échange et de concertation dont les résultats apparaissent aujourd'hui particulièrement variés, qu'il s'agisse de simples voyages d'étude, de réflexions communes autour de questions telles que la signature électronique des publications scientifiques, ou encore de formes plus poussées de coopération, à l'image de celles visant à développer un prêt entre bibliothèques à l'échelle européenne[6].

La formation des directeurs ou directrices de ces bibliothèques reflète des politiques pédagogiques et stratégiques correspondant à des histoires universitaires ou professionnelles locales, mais les enjeux auxquels elle doit répondre et les besoins exprimés par les personnes concernées permettent de faire apparaître un certain nombre de problématiques communes. Est-ce à dire, pour autant, que l'on se dirigerait vers une harmonisation des formations et des profils ? Dans ce domaine comme dans beaucoup d'autres quand il s'agit de construction européenne, il convient de rester prudent et de ne pas céder trop facilement à une vision téléologique de l'histoire, qui substituerait à une diversité initiale des usages une uniformisation croissante des pratiques : non seulement les habitudes et les représentations locales sont souvent plus fortes que l'exemple des modèles étrangers, certains pays préférant par exemple confier les fonctions de direction à des professionnels des bibliothèques et d'autres à des enseignants-chercheurs en raison de leur connaissance jugée plus intime de l'environnement universitaire, mais en plus les échanges, dans ce domaine, restent souvent le fait de professionnels curieux ou désireux de mobilité et ne s'inscrivent dans aucune politique réellement structurée visant à une quelconque harmonisation des profils. La diversité des parcours et des formations a donc, selon toute vraisemblance, encore de beaux jours devant elle.

Avant de poursuivre et d'exposer la méthodologie suivie dans cette étude, il convient toutefois de préciser un peu l'axe de la recherche, et en particulier la signification donnée au mot « formation ». Il a semblé opportun d'envisager ce terme dans son acception la plus large. Par « formation », il faut donc entendre non seulement les cours et séminaires auxquels les directeurs de bibliothèque ont pu assister dans le cadre de

[5] Pour ne prendre qu'un exemple, il est possible de citer le cas de la Bibliothèque de Genève, qui portait jusqu'en 2007 le nom de Bibliothèque Publique et Universitaire. Dans le cas de la Suisse, l'existence de bibliothèques ayant un tel statut mixte s'explique par le fait que ces établissements dépendent d'une seule et même collectivité, le canton, qui finance à la fois les universités et de nombreux équipements publics locaux.

[6] Ainsi, par exemple, l'ABES, au printemps 2011, a signé une convention avec la Bibliothèque Nationale du Danemark ouvrant la voie à un échange de codes permettant de saisir directement des demandes de PEB, que ce soit de la France vers le Danemark ou du Danemark vers la France. Pour plus d'informations : http://fil.abes.fr/2011/04/06/le-peb-francais-souvre-a-letranger/

(cc) BY-NC-ND

leurs études universitaires ou des sessions de formation continue dont ils ont bénéficié durant leur carrière, mais aussi les stages et les voyages d'observation qu'il ont effectués, ainsi que les éventuels congrès, conférences et rencontres d'ordre professionnel ou scientifique dont ils estiment avoir tiré profit. Cette approche aurait cependant été incomplète si elle n'avait pas également tenu compte de l'expérience accumulée au fil des années. C'est la raison pour laquelle la dernière partie de l'enquête se penche sur la mobilité professionnelle et géographique.

La notion de formation, telle qu'elle est envisagée ici, recoupe donc en partie les concepts de « parcours » et de « profil », avec lesquels elle entretient des relations de proximité. La démarche est donc relativement proche de celle qu'a suivie Benoît Lecoq dans son enquête sur « Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque » en France, mais elle en déplace tout de même quelque peu le centre de gravité. C'est bien l'idée de formation, dans sa polysémie, qui se situe au cœur de la réflexion. On ne trouvera donc pas, dans les pages qui viennent, de données personnelles concernant le milieu socio-professionnel des parents, ni le cursus universitaire complet des personnes ayant accepté de répondre au questionnaire. Les procédures de sélection des candidats et les compétences privilégiées par ceux qui sont chargés de recruter les directeurs de bibliothèque ne seront pas non plus examinées.

Cela ne signifie cependant pas que les éléments relevant du profil individuel soient entièrement ignorés. On ne peut parler de formation sans examiner un tant soit peu les conditions dans lesquelles la formation a été reçue, autrement dit la situation dans laquelle se trouvait celui ou celle qui en a bénéficié. Par ailleurs, la question du niveau d'études atteint ne manque pas de se poser, dans la mesure où elle est étroitement liée à celle de la possession (ou non) d'un doctorat, qui constitue un enjeu de première importance dans le cadre des réflexions contemporaines sur les fonctions de direction de bibliothèque, ainsi que sur les profils de ceux et celles qui occuperont de tels postes dans le futur.

Le travail présenté ici s'appuie sur un questionnaire soumis à un panel de directeurs et directrices de bibliothèque européens[7]. Pour des raisons pratiques, mais aussi pour attirer l'attention des destinataires et accroître la légitimité de l'enquête à leurs yeux, c'est la liste de diffusion de LIBER qui a été utilisée. Sur environ 300 personnes concernées, et après plusieurs relances, 75 ont répondu, ce qui fait un taux de retour de 25%. Comparé à celui obtenu par Benoît Lecoq (119 sur 127, après plusieurs relances également, soit 94%[8]), le résultat peut paraître faible. Mais les circonstances ne sont pas les mêmes. D'abord, l'Inspection générale des bibliothèques bénéficie d'un statut et d'une autorité qui ont incontestablement incité les personnes contactées à répondre. Ensuite, les directeurs de bibliothèque, à l'échelle de la France, exercent dans un environnement professionnel extrêmement structuré, où les rencontres et les échanges sont constants. Rien de comparable, en revanche, n'existe à l'échelle de l'Europe. Les échanges sont fréquents, certes, mais ils reposent sur des partenariats plus circonscrits, même si des projets fédérateurs comme la bibliothèque numérique Europeana peuvent, petit à petit, conduire à davantage de coordination et de coopération. Les associations ou groupements d'associations sont présents à l'échelle du continent : on a parlé de LIBER, mais il y aurait aussi, entre autres, EBLIDA (European Bureau of Library, Information and Documentation Associations), qui est une structure « parapluie »[9] regroupant de nombreuses associations nationales. Ces réseaux permettent de multiplier les échanges

[7] Voir en annexe les deux versions du questionnaire (annexe 1 : questionnaire en français ; annexe 2 : questionnaire en anglais).
[8] Benoît Lecoq ; « Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque » ; p. 11.
[9] Site d'EBLIDA : http://www.eblida.org/ (consulté le 30 octobre 2011).

BY-NC-ND

entre les professionnels des différents pays. Néanmoins, leur maillage et leur visibilité restent inférieurs à que ce que l'on observe dans les cadres strictement nationaux.

Diffusé au sein de LIBER, dont les membres ont fait le choix d'appartenir à une association de portée européenne et sont donc *a priori* intéressés par les problèmes se posant à cette échelle, le questionnaire n'a rencontré qu'un accueil modéré. De l'aveu de plusieurs chercheurs habitués à mener des enquêtes, un taux de retour de 25% n'est cependant pas un mauvais chiffre, mais se situe dans la moyenne. Ni plus ni moins. Que faut-il en conclure ? Probablement – et l'étude de la mobilité géographique permet d'étayer cette hypothèse – que l'échelle européenne demeure secondaire par rapport à l'échelle nationale, qui continue de représenter le principal cadre de référence dans lequel sont menées les réflexions sur la profession, mais aussi dans lequel sont perçus ses enjeux. Alors que Benoît Lecoq a pu avoir le sentiment que son étude « répondait à une attente »[10], il n'est pas certain qu'il en aille de même ici. Tout au plus peut-on parler d'une certaine curiosité, parfois assez vive, dont témoignent les messages de plusieurs directeurs et directrices ayant renvoyé leur questionnaire en se disant très désireux de connaître les résultats de l'enquête. Mais en dépit de ces preuves d'intérêt, il semble que les questions relatives à l'Europe constituent des préoccupations moins urgentes que celles qui apparaissent en rapport plus direct et plus étroit avec le cadre national.

Cette moindre motivation explique probablement, au moins en partie, la difficulté à récolter des informations. La provenance des réponses, par ailleurs, appelle un certain nombre de réflexions qui ne sont pas sans conséquences sur la méthodologie suivie dans ce travail et permettent de préciser les limites des conclusions qu'il est possible d'en tirer. La répartition par pays mérite d'être indiquée ; elle se fonde non sur la nationalité des directeurs ou directrices, mais sur l'endroit où ils travaillent actuellement :

France : 11
Royaume-Uni : 7
Allemagne : 6
Danemark : 6
Espagne : 5
Belgique : 5
Suisse : 5
Finlande : 4
Suède : 3
Pays-Bas : 3
Lituanie : 3
Norvège : 2
Serbie : 2
Hongrie : 2
Italie : 2
Pologne : 2
Croatie : 1
Chypre : 1
République Tchèque : 1
Portugal : 1
Autriche : 1
Grèce : 1
Irlande : 1

[10] Benoît Lecoq, « Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque », p. 11.

(cc) BY-NC-ND

Cette répartition semble confirmer l'idée selon laquelle l'échelle nationale jouerait le premier rôle non seulement dans les pratiques, mais aussi dans les réflexions et les recherches portant sur le monde des bibliothèques : le questionnaire, provenant d'un élève conservateur travaillant en France sous la responsabilité d'un directeur de SCD, a plus attiré l'attention et suscité l'intérêt des directeurs de bibliothèque français que de leurs collègues des autres pays. Toutefois, elle reflète aussi, peu ou prou, la répartition des membres de LIBER au sein de l'association, où les Français et les Allemands dominent et où les pays d'Europe du nord, proportionnellement à leur population, sont plus représentés que les pays d'Europe du sud. L'utilisation de la liste de diffusion de LIBER comportait ce risque de décalage, mais la difficulté qu'il y avait à obtenir des informations et des réponses provenant de toute l'Europe dans le temps imparti à la préparation du mémoire rendait nécessaire le fait de passer par une structure déjà constituée pour s'adresser au public cible de l'enquête.

Compte tenu de ces résultats, l'étude proposée ici ne prétend pas constituer une photographie absolument représentative de la population des directeurs de bibliothèque européens. Si l'on se fonde sur le seul critère de la démographie, les grandes puissances (France, Allemagne, Royaume-Uni et Espagne) apparaissent bien au premier rang, mais l'Italie et la Pologne sont sous-représentées. A l'inverse, le Danemark, la Belgique et la Suisse ont, proportionnellement, davantage répondu. Au sein même des différents pays, de fortes inégalités peuvent aussi être observées : quatre des cinq réponses espagnoles proviennent ainsi de la communauté autonome de Catalogne, dont on connaît l'ouverture européenne, dans un contexte d'affirmation régionale et de rivalité avec Madrid. Par ailleurs, il n'a pas été possible d'obtenir de réponses en provenance de Roumanie et de Bulgarie, ce qui contribue à la sous-représentation de l'Europe de l'est et du sud, compensée en partie, il est vrai, par l'intérêt que les directeurs de bibliothèque des pays baltes et des pays de l'ex-Yougoslavie ont porté au questionnaire. Enfin, l'absence de données portant sur la situation en Ukraine et en Russie doit être signalée. Sans proposer de vaine réflexion sur les frontières de l'Europe, ce qui n'aurait aucun sens ici, il convient toutefois de remarquer que ces deux pays, bien que figurant dans le périmètre des activités de LIBER, sont peu représentés au sein de l'association et ne participent donc que moyennement au réseau d'échange et de coopération organisé autour d'elle.

Une autre particularité de l'échantillon tient par ailleurs à ce qu'il regroupe des directeurs et des directrices exerçant dans des bibliothèques très différentes les unes des autres, en raison de leur taille mais aussi de leur importance au sein des réseaux – la plupart du temps nationaux – dans lesquels elles s'insèrent. Majoritairement, il s'agit de BU, mais les établissements concernés sont soit des universités très anciennes et très prestigieuses, comme Uppsala en Suède, soit des universités de taille moyenne, soit des écoles professionnelles plus spécialisées et de création récente. Quelques réponses proviennent par ailleurs de personnes dirigeant des bibliothèques nationales, tandis que l'un des directeurs interrogés s'occupe de la bibliothèque d'une université numérique. Cette disparité serait une faiblesse s'il s'agissait d'établir des comparaisons entre les pays. Dans le cadre d'une enquête plus globale portant sur les fonctions de direction en Europe, elle permet au contraire de couvrir un spectre d'établissements assez large et constitue plutôt un atout en termes de diversité.

Malgré ces limites, cependant, l'échantillon demeure largement suffisant pour faire apparaître un certain nombre de problématiques et de tendances, ainsi que pour parvenir, dans plusieurs domaines, à des conclusions à la fois fermes et étayées. Pour ne citer qu'un seul exemple, les résultats de l'enquête prouvent clairement, contrairement à ce que l'on entend assez souvent, que la possession d'un doctorat n'est pas indispensable pour diriger une bibliothèque d'enseignement et de recherche en Europe, y compris en Allemagne ou au Royaume-Uni. Certes, il arrive que des annonces d'emploi exigent le

(cc) BY-NC-ND

titre de docteur, mais cela correspond alors à une politique d'établissement, et non à une règle nationale systématiquement appliquée.

La fiabilité de l'échantillon se trouve par ailleurs renforcée grâce à un certain nombre de questions portant non plus sur le parcours individuel des personnes interrogées, mais sur les usages existant dans leur pays au sujet de tel ou tel aspect, qu'il s'agisse de la possession d'un doctorat ou de la fréquence d'exercice de fonctions d'enseignement par les directeurs et directrices de bibliothèque. Les informations recueillies doivent bien entendu être interprétées avec précaution, car elles reposent sur l'évaluation plus ou moins subjective que chacun peut faire d'une situation donnée, mais leur convergence les rend tout de même exploitables et permet la plupart du temps de se faire une idée relativement précise de la réalité des enjeux et des pratiques.

Dans cette perspective, l'étude présentée ici commence par examiner les profils des responsables de bibliothèque européens en se penchant sur les disciplines qu'ils ont étudiées et sur la question plus précise de la possession (ou non) d'un doctorat. Elle s'intéresse ensuite aux formations suivies afin d'exercer les fonctions de direction, que ce soit dans le cadre de la formation initiale ou de la formation continue, ainsi qu'aux attentes et aux besoins exprimés. Enfin, la dernière partie du mémoire est consacrée à la mobilité, dans sa double acception professionnelle et géographique. L'ensemble de ce travail permet d'aborder la question de la formation dans toute sa complexité, sans la limiter à sa seule dimension universitaire et académique.

(cc) BY-NC-ND

Les profils universitaires

Il a paru opportun de demander aux directeurs et directrices de bibliothèque européens des informations sur leur parcours universitaire, afin de déterminer non seulement le niveau d'études qu'ils ont atteint, mais aussi les domaines dans lesquels ils ont effectué leurs études universitaires. Le rapport de Benoît Lecoq fournit des informations très précises à ce sujet pour la France, ce qui rend possible certaines comparaisons entre la situation hexagonale et la situation européenne.

Une difficulté est cependant apparue lors du dépouillement des réponses. Dans la mesure où les personnes interrogées ont effectué leurs études avant le mouvement d'harmonisation des cursus enclenché (ou plutôt accéléré) par le processus de Bologne, il n'est pas toujours possible d'établir une stricte correspondance entre les diplômes décernés dans les différents pays. Les problèmes d'équivalence n'ont d'ailleurs pas complètement disparu aujourd'hui et continuent encore de se poser, notamment (mais pas uniquement) en ce qui concerne les grandes écoles françaises : ainsi, par exemple, le diplôme d'archiviste paléographe obtenu à l'issue de la scolarité à l'Ecole nationale des chartes et le diplôme de conservateur des bibliothèques obtenu à la sortie de l'ENSSIB ne sont pas des masters et correspondent à une organisation particulière de la formation aux métiers des bibliothèques et du patrimoine. Par ailleurs, plusieurs directeurs de bibliothèque ont précisé qu'ils n'avaient pas de doctorat, mais n'ont pas souhaité indiquer leur plus haut niveau d'études, ce qui complique l'interprétation statistique des données. Pour toutes ces raisons, il a donc semblé préférable de limiter l'exploitation des réponses d'une part au(x) discipline(s) étudiée(s) et, d'autre part, à la question de la possession (ou non) d'un diplôme de doctorat, qui représente aujourd'hui un enjeu essentiel dans le cadre d'une enquête sur le parcours et la formation des directeurs de bibliothèque.

LES DISCIPLINES ETUDIEES

Les résultats du dépouillement, comme on pouvait s'y attendre, font apparaître une nette prédominance des disciplines ressortissant à ce que l'on appelle les « humanités » ou les LSH (lettres et sciences humaines). Ces catégories doivent cependant être maniées avec précaution à l'échelle européenne, car elles ne correspondent pas partout au même découpage des cursus. Pour ne citer qu'un exemple, la géographie, en Europe, est souvent intégrée aux facultés scientifiques et se trouve plus proche de disciplines comme l'écologie ou la géologie que de l'histoire, avec laquelle les Français l'associent spontanément depuis Lavisse. C'est la raison pour laquelle il a semblé utile de ne pas effectuer des regroupements trop vastes, mais plutôt de reproduire la liste des disciplines étudiées, avec à chaque fois le nombre de directeurs ou de directrices concernés.

Là encore, cependant, plusieurs précisions méthodologiques s'imposent : tout d'abord, pour que le questionnaire ne soit pas trop long et que les personnes contactées ne soient pas dissuadées de répondre, il ne leur a pas été proposé de décrire leur parcours universitaire dans le détail (certaines l'ont tout de même fait, mais elles ne sont pas suffisamment nombreuses pour que les données soient exploitables d'un point de vue statistique). Seuls le plus haut diplôme et la discipline dans laquelle il a été obtenu ont été demandés. La répartition présentée ci-dessous ne tient donc pas compte d'éventuels

(cc) BY-NC-ND

doubles cursus, sauf s'ils ont donné lieu à deux plus hauts diplômes de niveau équivalent.

Par ailleurs, en ce qui concerne le classement des réponses, il n'a pas été tenu compte des distinctions entre histoire médiévale, histoire moderne et histoire contemporaine, car elles ne sont pas universelles et ne correspondent pas partout aux mêmes limites chronologiques. La catégorie « histoire » les regroupe toutes. Plus problématique a été la question de l'histoire du livre. Dans le contexte des bibliothèques, les travaux en histoire du livre (et en particulier en histoire du livre ancien) donnent en effet des compétences qui sont autant scientifiques que pratiques. Il ne serait donc pas absurde, à la limite, d'inclure l'histoire du livre dans le domaine des sciences de l'information et des bibliothèques... Toutefois, elle a quand même été classée dans la catégorie « histoire », ce qui correspond sans doute à une logique plus académique que professionnelle.

Compte tenu de ces critères, les formations initiales des directeurs et directrices (classées par nombre de personnes ayant atteint leur plus haut diplôme dans la discipline concernée) se répartissent de la manière suivante :

Sciences de l'information et des bibliothèques : 15
Histoire (dont histoire du livre) : 10 (1)
Littérature : 10
Management : 5
Langues et littératures étrangères : 4
Philosophie : 3
Sciences politiques (dont spécialité en sciences de l'information) : 3 (2)
Archiviste-paléographe : 2 (thèse en histoire moderne pour les 2)
Chimie : 2
Géographie : 2
Informatique : 2
Latin : 2
Pédagogie/éducation : 2
Biochimie : 1
Biologie : 1
Criminologie : 1
Droit : 1
Ecologie : 1
Economie : 1
Histoire de l'art : 1
Musicologie : 1
Philologie classique : 1
Sciences sociales : 1
Théologie : 1
Traduction : 1

Non renseigné : 8

Si l'on additionne toutes ces réponses (et absences de réponses), on obtient 82 plus hauts diplômes, soit 7 de plus que le nombre de questionnaires reçus. La différence tient au fait que certaines personnes ont deux plus hauts diplômes (la plupart du temps il s'agit de masters) dans deux disciplines différentes.

Cette répartition appelle plusieurs commentaires. D'abord, les formations initiales en sciences de l'information et des bibliothèques arrivent assez largement en tête, d'autant que parmi les trois plus hauts diplômes en sciences politiques, deux ont été obtenus avec

(cc) BY-NC-ND

une spécialisation en sciences de l'information. L'histoire vient en seconde position (si l'on tient compte du fait que les deux anciens élèves de l'Ecole nationale des chartes ayant répondu ont fait leur thèse en histoire moderne), suivie de la littérature. Enfin, la place des langues étrangères et de la philosophie confirme le fait que la formation initiale des directeurs de bibliothèque européens accorde une large place aux disciplines appartenant au domaine des lettres, des langues et des sciences humaines. Par comparaison, les sciences dites « dures » sont peu représentées : 4 sur 82 plus hauts diplômes (mais 9 si, dans la catégorie « sciences », on inclut la géographie, l'écologie et l'informatique).

Cette domination des « humanités », en particulier de l'histoire et des lettres, semble toutefois moins marquée que dans le cas français, où, selon les conclusions de Benoît Lecoq, « 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%) »[11]. Ces chiffres montent par ailleurs à 87% quand on ne prend en compte que les directeurs de SCD et de BMC, c'est-à-dire ceux qui correspondent le mieux au profil des directeurs et directrices de bibliothèque d'enseignement et de recherche en Europe[12]. Or à l'échelle européenne, précisément, seuls 13,33% des directeurs de bibliothèque ont obtenu leur plus haut diplôme en histoire (16% si l'on tient compte du fait que les deux archivistes paléographes ont fait leur thèse de l'Ecole des chartes en histoire moderne) et 17,33% en lettres et philosophie.

Néanmoins, il convient de garder à l'esprit que la question n'était pas tout à fait posée de la même manière dans les deux enquêtes : celle de Benoît Lecoq demandait de décrire le cursus universitaire en détail, tandis que celle qui est présentée ici ne cherchait à connaître que le plus haut diplôme, ce qui peut conduire à minorer le nombre de personnes ayant suivi, à un moment ou un autre de leur formation initiale, des études dans certaines disciplines (comme, par exemple, des professionnels ayant commencé leur cursus dans la voie des « humanités » avant d'opter en cours de route pour les sciences de l'information et des bibliothèques). Inversement, parmi les 81,5% de directeurs issus des « humanités » dans l'enquête de Benoît Lecoq, il s'en trouve nécessairement qui ont ensuite obtenu leur plus haut diplôme en SIB, au moment de devenir conservateurs, car ils ne sont, selon les classes d'âge, jamais plus de 60% à avoir un niveau universitaire supérieur ou égal à la maîtrise (BAC+4)[13]. La comparaison entre les deux échantillons (le français et l'européen) doit donc rester prudente, en raison des options méthodologiques différentes ayant présidé à la construction des questionnaires. Les deux situations sont vraisemblablement plus proches l'une de l'autre qu'elles n'en ont l'air[14].

---

[11] Benoît Lecoq. « Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque ». p. 18.

[12] Ibid.

[13] Ibid. p. 17.

[14] Cette difficulté à mettre en regard la situation française et la situation européenne apparaît clairement à la lecture des réponses aux questions concernant le plus haut diplôme obtenu. Afin d'obtenir un échantillon cohérent à l'échelle européenne, il a en effet été demandé aux personnes contactées d'indiquer leur plus haut diplôme universitaire. Or cela ne tient pas compte de situations particulières et de diplômes non intégrés au cursus universitaire, comme le diplôme de conservateur des bibliothèques en France. Si l'on se penche sur le profil des 11 directeurs et directrices français ayant répondu, les disciplines dans lesquelles ils ont obtenu leur plus haut diplôme universitaire se répartissent de la façon suivante : Littérature (4), Archiviste paléographe (2), Langues étrangères et traduction (2), Histoire (1, mais 3 en tenant compte de la spécialité des archivistes paléographes), Sciences de l'information (1), Non renseigné (1). Ces chiffres confirment, s'il en était besoin, le choix des « humanités » dont parle Benoît Lecoq au sujet de la provenance disciplinaire des directeurs de bibliothèque français. Mais parmi ces diplômes, 2 sont des licences, 2 sont des diplômes d'Archiviste paléographe et 6 sont des maîtrises ou des masters, autrement dit sont de niveau inférieur ou égal au diplôme de conservateur des bibliothèques. La part des sciences de l'information et des bibliothèques en France serait donc beaucoup plus importante si la demande d'information portant sur le plus haut diplôme n'avait pas été volontairement limitée aux diplômes universitaires. Cela signifie que le décalage entre la France et l'Europe est probablement moins marqué qu'il ne paraît au premier abord. Mais cela constitue aussi un argument en faveur d'une équivalence entre le

(cc) BY-NC-ND

Pourtant, même en tenant compte de ces restrictions méthodologiques, il semble bel et bien que l'appétit pour l'histoire et la littérature, chez les futurs directeurs de bibliothèque, soit plus important en France que dans le reste de l'Europe. Cette différence tient probablement (au moins en partie) à la nature des épreuves du concours de conservateur, qui, malgré les réformes récentes[15], destinées à renforcer la variété des profils, privilégient encore largement ces deux disciplines et favorisent le recrutement de candidats issus de ces filières. L'une des préconisations de Benoît Lecoq, en conclusion de son rapport, souligne d'ailleurs ce problème, puisqu'il recommande de « favoriser la diversité disciplinaire […] du recrutement »[16]. Si la France ne constitue pas à proprement parler une exception, elle semble donc tout de même pousser un peu plus loin qu'ailleurs une tendance répandue dans de nombreux pays – tendance selon laquelle les « humanités » représentent souvent la première étape du parcours menant aux fonctions de direction de bibliothèque.

diplôme de conservateur et un diplôme de master, réclamée (sous forme de double diplôme délivré à l'issue de la scolarité) par plusieurs promotions d'élèves conservateurs, notamment par les DCB 20 (à l'heure actuelle, des passerelles existent cependant, qui permettent de valider un master en suivant quelques UE à l'ENSSIB en plus de la scolarité). L'enjeu est de permettre les comparaisons internationales, mais aussi, au-delà, d'accroître la visibilité et la reconnaissance des formations françaises en sciences de l'information et des bibliothèques en les intégrant à un paysage universitaire en cours d'harmonisation, qui n'est pas meilleur en soi que le système national, mais qui tend de plus en plus à constituer un cadre de référence hégémonique à l'échelle européenne et mondiale.

[15] Réformes qui, de toute façon, n'ont pas concerné les directeurs actuellement en poste au moment où ils ont passé le concours.

[16] Benoît Lecoq. « Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque ». p. 53.

(cc) BY-NC-ND

LA QUESTION DU DOCTORAT

La question de la possession d'un doctorat constitue un enjeu de premier plan dans le cadre d'une étude sur la formation des directeurs de bibliothèque. Il est fréquent d'entendre que la France, où peu de directeurs ont un doctorat, constituerait une sorte d'exception en Europe. Qu'en est-il exactement ?

Répartition

Sur les 119 directeurs de bibliothèque ayant répondu à l'enquête de Benoît Lecoq, 5 possédaient le titre de docteur, soit 4,2%[17]. 4 d'entre eux étaient des directeurs de BMC (sur 28 interrogés, soit 14,2%) et 1 de SCD (sur 42 interrogés, soit 2,4%). Dans l'échantillon exploité ici, 1 directeur français sur 11 (soit 9%) est titulaire d'un doctorat[18]. A 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. Enfin, une directrice de bibliothèque portugaise a indiqué être inscrite en doctorat depuis 2010, mais ne pas avoir encore terminé sa thèse. A la lecture de ces résultats, il semble donc 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[19].

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

Histoire (dont histoire du livre) : 7 (1)
Littérature : 5
Philologie classique/Latin : 2
Pédagogie/Education : 2
Sciences de l'information et des bibliothèques : 1
Géographie : 1
Ecologie : 1
Management : 1[20]
Droit : 1

[17] Ibid. p. 17.

[18] Les thèses de l'Ecole nationale des chartes n'ont pas été incluses dans ces statistiques. Il ne s'agit en aucun cas d'un jugement de valeur, mais d'un choix nécessaire afin de rendre possible la comparaison avec les autres pays européens, dans la mesure où le diplôme d'archiviste paléographe se situe en dehors du cursus universitaire fondé sur la tripartition licence-master-doctorat, que le processus de Bologne a imposé partout en Europe depuis une dizaine d'années.

[19] Il serait intéressant de faire une comparaison entre la situation européenne et la situation américaine, mais il n'est pas facile de trouver des données récentes concernant l'ensemble des directeurs de bibliothèque d'enseignement et de recherche aux Etats-Unis. Beaucoup d'enquêtes tendent en effet à fragmenter la population qu'elles étudient en faisant intervenir des critères comme le genre, la taille des universités, etc. Toutefois, Sharon Gray Weiner cite les conclusions d'une étude selon laquelle 20% des directeurs de bibliothèque des « liberal arts colleges » américains (c'est-à-dire des établissements de petite taille offrant des formations de quatre années maximum) possèderaient un doctorat (Sharon Gray Weiner. 2003. « Leadership of Academic Libraries: A Literature Review ». *Education Libraries*. Vol. 26, n°2. p. 7). Gary Neil Fitsimmons, pour sa part, estime que la proportion de directeurs de bibliothèque américains ayant un doctorat, qui aurait considérablement chuté, ne serait pas plus élevée dans les grandes universités que dans les petites (Gary Neil Fitsimmons. 2008. « 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. p. 272). Si l'on s'en tient à ces informations, il y aurait aux Etats-Unis, proportionnellement, plus de directeurs de bibliothèque d'enseignement et de recherche titulaires d'un doctorat qu'en France, mais un peu moins que dans l'ensemble de l'Europe.

[20] La directrice actuellement inscrite en doctorat l'est aussi dans le domaine du management.

(cc) BY-NC-ND

Le trait le plus saillant (par rapport aux résultats concernant les plus hauts diplômes, sans distinction de nature) est le recul, dans ce classement, des sciences de l'information et des bibliothèques. Cela s'explique probablement (au moins en partie) par le fait que les formations proposées dans ce domaine sont globalement 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 répartition disciplinaire des doctorats des futurs directeurs et directrices européens soit 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.

A lui seul, par ailleurs, l'échantillon n'est pas suffisant pour se faire une idée exacte de la situation pays par pays. Toutefois, dans le questionnaire, les demandes relatives au parcours personnel ont été doublées d'interrogations plus générales portant sur les pratiques et les habitudes nationales. Il a ainsi été demandé si, dans le pays où elles travaillent, les personnes ayant répondu avaient pu observer que la possession d'un doctorat par leurs collègues directeurs de bibliothèque était rare (« seldom »), fréquente (« often ») ou obligatoire (« compulsory »). La plupart du temps, les réponses se sont révélées convergentes, ce qui permet d'avoir un aperçu des usages européens.

De ces données il ressort que la possession d'un doctorat n'est obligatoire nulle part (du moins à l'échelle des pays, car certains établissements peuvent avoir des politiques de recrutement spécifiques). 6 personnes travaillant au Royaume-Uni ont répondu que le titre de docteur est rare chez les directeurs de bibliothèque et 1 qu'il est fréquent. En Allemagne, les 6 personnes ayant répondu sont d'accord pour dire que la possession d'un doctorat est fréquente ; l'une elles estime que cette situation représente environ 50 % des cas, tandis qu'une autre a pris le soin de préciser que le titre de docteur était obligatoire jusqu'en 1981 pour exercer des fonctions de direction, mais que cette obligation avait disparu par la suite et que la première directrice recrutée sans doctorat était entrée en fonction en 1989. En Finlande, également, les 4 directeurs et directrices ayant répondu jugent que la possession d'un doctorat est fréquente.

A l'inverse, en France, 8 directeurs estiment que le doctorat est rare (mais l'un d'eux juge qu'il devient de plus en plus fréquent chez les jeunes directeurs), 1 qu'il est fréquent (surtout chez les jeunes) et 2 ne se prononcent pas. Au Danemark, les 6 directeurs ayant répondu sont d'accord pour dire que le titre de docteur est rare, de même qu'en Espagne, où les 5 personnes ayant renvoyé leur questionnaire partagent le même avis, et aux Pays-Bas, où les 3 directeurs ayant répondu sont également unanimes. Le cas de la Belgique, quant à lui, est plus complexe : 3 directeurs et directrices estiment que le doctorat est fréquent et 2 qu'il est rare. L'une des personnes interrogées écrit par ailleurs que le titre de docteur est plus fréquent dans les universités néerlandophones que dans les universités francophones, mais que partout il tend à perdre de l'importance. Cette remarque semble confirmée par la répartition des réponses : les 2 directeurs jugeant que la possession d'un doctorat est rare travaillent dans la région de Bruxelles, tandis que les 3 autres exercent dans la région flamande. La ligne de fracture qui divise la Belgique s'observe également, semble-t-il, dans les politiques de recrutement des directeurs de bibliothèque d'enseignement et de recherche[21].

Enfin, dans deux pays, les données récoltées sont difficilement exploitables[22]. En Suisse, 2 directeurs et directrices estiment que le doctorat est rare, 1 qu'il est fréquent, 1

[21] Toutefois, les deux directeurs bruxellois sont titulaires d'un doctorat, tandis que parmi les trois personnes exerçant en région flamande, une seule possède le titre de docteur.

[22] En ce qui concerne les autres pays, le nombre de réponses reçues est trop faible pour que cette partie du questionnaire puisse être exploitée de manière pertinente.

(cc) BY-NC-ND

qu'il est rare dans les bibliothèques universitaires de Suisse romande mais fréquent dans celles de Suisse alémanique et 1 qu'il n'est ni rare ni fréquent. De la même manière, en Suède, l'une des personnes ayant répondu au questionnaire ne se prononce pas ; une autre juge que le titre de docteur est « rare aujourd'hui » et la troisième estime que sa fréquence augmente avec l'importance de l'institution concernée, jusqu'à devenir obligatoire dans les bibliothèques universitaire les plus prestigieuses, notamment à Uppsala.

A la lecture de ces résultats, peut-on conclure à l'existence d'une différence notable entre les pays d'Europe du nord, les pays d'Europe du sud et les pays d'Europe centrale et orientale ? Au-delà du caractère nécessairement approximatif de tels regroupements géographiques, qui ne tiennent compte ni de l'hétérogénéité de chacun de ces ensembles, ni de la dimension arbitraire des frontières qui les délimitent, ni même de la complexité des échanges culturels qui les relient, peut-on tout de même discerner une sorte de ligne de partage ? Dans l'échantillon étudié ici, la répartition des doctorats par pays est la suivante (les chiffres donnés ci-dessous sont à chaque fois comparés au nombre de réponses reçues) :

Belgique : 3/5
Suède : 3/3
Allemagne : 2/6
Pologne : 2/2
Royaume-Uni : 2/7
Suisse : 2/5
Danemark : 1/6
Finlande : 1/4
France : 1/11
Lettonie : 1/1
Lituanie : 1/2
Pays-Bas : 1/3
Serbie : 1/2

Autriche : 0/1
Chypre : 0/1
Croatie : 0/1
Espagne : 0/5
Grèce : 0/1
Hongrie : 0/2
Irlande : 0/1
Italie : 0/2
Norvège : 0/2
République Tchèque : 0/1

Portugal : 1 personne inscrite (mais thèse non encore terminée)

Si l'on ne compte pas le Portugal, on constate que la répartition par grands ensembles géographiques est la suivante :

Europe du nord (Belgique et Suisse incluses) : 15
Europe centrale et orientale : 4
Europe du sud (France incluse) : 2

(cc) BY-NC-ND

La légère surreprésentation de l'Europe du nord dans l'échantillon ne suffit pas à expliquer une telle différence, que confirment par ailleurs, en général, les déclarations des directeurs et directrices de bibliothèque au sujet non plus de leur parcours personnel, mais de la situation observable dans le pays où ils travaillent. Il semble par conséquent qu'il existe bel et bien un décalage entre une Europe du nord où la possession d'un doctorat est relativement fréquente (sans être systématique pour autant) et une Europe centrale, orientale et surtout méridionale où elle est beaucoup plus rare. Quel que soit le pays, cependant, le titre de docteur, lorsqu'il est exigé, ne l'est jamais en vertu d'une règle nationale, mais en raison de politiques (ou de traditions) de recrutement relevant davantage des établissements eux-mêmes.

En termes d'évolution, peut-on affirmer, comme le font plusieurs personnes ayant répondu au questionnaire, que les directeurs et directrices les plus récemment entrés dans la carrière sont aussi les plus susceptibles de posséder un doctorat ? Il semblerait que cette observation intuitive ne soit pas infondée. En effet, sur l'ensemble de l'échantillon étudié, le nombre d'années passées à travailler en bibliothèque s'élève à 24 ans et 4 mois en moyenne[23], mais descend à 21 ans et 2 mois pour les directeurs ayant le titre de docteur et monte au contraire jusqu'à 25 ans et demi pour ceux qui ne l'ont pas. Il ne s'agit bien entendu là que de moyennes et certains directeurs ou directrices sur le point de prendre leur retraite possèdent un doctorat, tandis que d'autres, beaucoup plus jeunes, n'en ont pas. Mais la différence, de près de quatre ans et demi, n'est pas négligeable et paraît donner raison à ceux qui estiment que le nombre de docteurs parmi la population des directeurs de bibliothèque d'enseignement et de recherche, à l'échelle de l'Europe, va probablement augmenter à l'avenir. Cette conclusion rejoint d'ailleurs ce que disait Benoît Lecoq au sujet de la France, où « une tendance s'esquisse, même si elle ne s'exprime encore que de façon discrète : les directeurs les plus jeunes sont bien les plus diplômés »[24].

A l'échelle européenne, la situation semble donc quelque peu paradoxale (au moins en apparence) : d'un côté, en effet, certains pays, à l'image de l'Allemagne, ont renoncé à rendre le doctorat obligatoire pour l'accès aux fonctions de direction de bibliothèque ; de l'autre, le nombre de docteurs occupant des positions de ce type semble être amené à croître. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette évolution : d'une part, comme l'a noté Anne-Marie Bertrand à propos de la France, une professionnalisation sans cesse accrue des métiers des bibliothèques, qui a eu pour conséquence de reléguer au second plan le modèle du bibliothécaire érudit chercheur ou spécialiste dans une discipline académique donnée[25] ; d'autre part, une augmentation considérable du nombre de doctorats soutenus dans les universités européennes au cours des quarante dernières années, qui est liée à la massification de l'enseignement supérieur observable un peu partout. Ainsi, les docteurs seraient plus nombreux que par le passé sur le marché de l'emploi, mais les compétences acquises (ou supposées acquises) lors de la préparation d'une thèse seraient de plus en plus concurrencées par d'autres sources de légitimité professionnelle.

Utilité du doctorat

La place du doctorat dans le paysage professionnel européen semble donc complexe. Mais que pensent, au juste, les personnes interrogées de l'intérêt éventuel que peut représenter le fait d'avoir écrit une thèse lorsqu'il s'agit de diriger une bibliothèque

[23] Il n'a pas été tenu compte, dans ce calcul, des interruptions intervenues après la première prise de poste en bibliothèque. Il y en a eu quelques-unes, certes, mais elles sont peu nombreuses et ne représentent qu'un total cumulé de quelques années (sur les 1827 ans passés en bibliothèque par l'ensemble de l'échantillon). La mobilité professionnelle, on aura l'occasion d'y revenir, a le plus souvent lieu avant l'entrée dans le monde des bibliothèques.

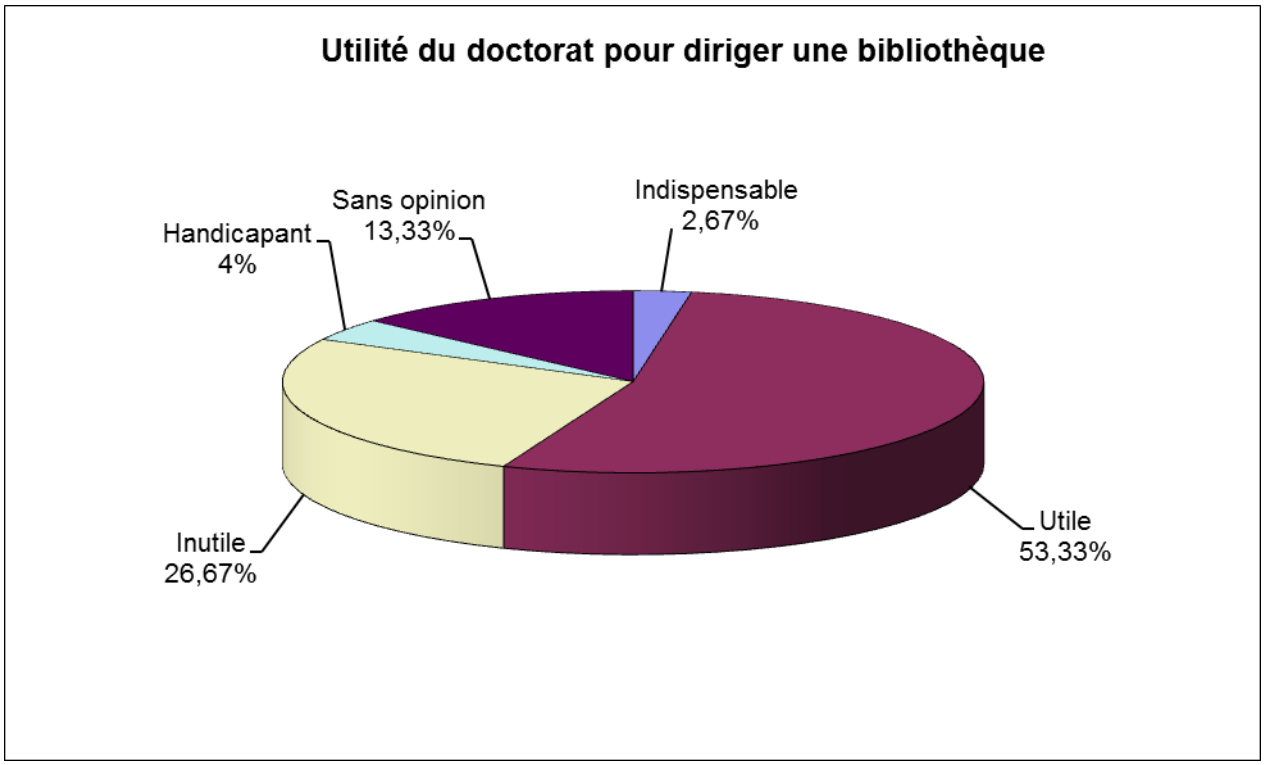
[24] Benoît Lecoq. « Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque ». p. 17.

[25] Voir à ce sujet Anne-Marie Bertrand. 2007. *Les Bibliothèques*. Paris : La Découverte. p. 66.

(cc) BY-NC-ND

d'enseignement et de recherche ? Les réponses fournies sont contrastées, mais les arguments utilisés font apparaître un certain nombre de préoccupations communes.

A l'échelle de l'Europe, les directeurs et directrices de bibliothèque, en majorité, jugent que la possession d'un doctorat est utile ; mais il existe aussi une forte minorité qui l'estime au contraire inutile. Selon l'échantillon exploité ici, 2 directeurs (soit 2,67%) estiment le doctorat indispensable pour diriger une bibliothèque d'enseignement et de recherche ; 40 (soit 53,33%) le jugent utile ; 20 (soit 26,67%) le considèrent comme inutile ; 3 (soit 4%) pensent qu'il représente plutôt 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.



Certaines personnes ont répondu positivement ou négativement sans donner de raisons, mais la plupart ont fourni des explications et des arguments détaillés, qu'il est intéressant de réunir et d'organiser autour d'un certain nombre de thèmes. Ceux qui jugent le doctorat indispensable pour exercer la fonction de directeur de bibliothèque estiment qu'il permet de mieux comprendre les besoins des chercheurs. Comme l'écrit une directrice de bibliothèque suisse : *« Il faut connaître le "métier" des chercheurs et le monde des universités pour nous faire comprendre par les chercheurs. Il faut parler leur langue (au sens figuré) »*. Cet argument est en fait très répandu, puisqu'il se retrouve massivement parmi les réponses jugeant que la thèse est utile, avec simplement une différence de degré.

Les raisons avancées pour justifier l'utilité du doctorat sont variées. Il y a d'abord, on vient de le dire, l'argument selon lequel l'expérience de la recherche permet de mieux comprendre les attentes, les besoins et le mode de fonctionnement de ce public très particulier qu'est la communauté des chercheurs. 21 directeurs sont de cet avis, avec des nuances. Un directeur anglais écrit ainsi : *« It is not necessary to have a Ph.D to run a research library. However, the academic insight which PhD training brings helps to*

BY-NC-ND

build rapport with academic Departments, whom a University Library supports »[26]. Cette personne, qui exerce dans un établissement prestigieux, met l'accent sur la connaissance du public cible ainsi que sur les possibilités de travail en commun qui résultent de la possession d'un doctorat par le directeur de la bibliothèque. Pour une directrice lituanienne titulaire d'un doctorat, les compétences acquises lors de la préparation de la thèse peuvent ensuite être réutilisées au moment d'organiser la bibliothèque et ses services : *« I undestand university researchers' needs better and it helps in organizing library services for the teaching staff of the university »*[27]. D'autres, enfin, insistent davantage sur le rapport à la connaissance, en particulier sur la capacité à organiser une grande quantité d'informations dans le cadre d'un travail intellectuel structuré. C'est le cas d'un directeur exerçant en Pologne, docteur lui-même : *« I know what it is to conduct research and I understand the disciplinary structure and abundance of knowledge »*[28].

Si l'argument d'une meilleure connaissance du monde universitaire est régulièrement avancé, il ne l'est cependant pas toujours avec la même conviction. Certains directeurs et directrices estiment que le doctorat peut avoir une utilité, mais affirment aussitôt après que l'on s'en passe également fort bien, à l'image de ce directeur néerlandais : *« It might help in understanding the working environment, processes and needs of (young) researchers. But obviously, one can do without »*[29]. Parmi les 21 directeurs estimant que la préparation d'une thèse est utile car elle permet de mieux connaître l'environnement universitaire, 4 ont d'ailleurs précisé qu'à leurs yeux, c'était moins l'obtention d'un doctorat que la pratique de la recherche qui comptait réellement, et ce d'autant plus que, dans certaines disciplines, les thèses peuvent rapidement s'avérer obsolètes : *« Yes [it is useful], but only marginally in terms of academic credibility and insights into the research process. In my discipline (biochemistry) a PhD rapidly becomes out of date, so the additional subject domain knowledge would be of no use »*[30].

Un autre argument en faveur du doctorat revient par ailleurs souvent sous la plume des directeurs de bibliothèque, celui de la reconnaissance, du statut, voire du prestige que donne le titre de docteur. 16 personnes ayant répondu au questionnaire sont de cet avis[31]. Une directrice belge écrit ainsi que l'importance du doctorat ne tient ni au contenu disciplinaire qu'il permet de maîtriser, ni aux méthodes qui ont pu être acquises lors de la préparation de la thèse, mais au statut dont bénéficie le directeur-docteur au sein de la communauté universitaire. Un directeur chypriote parle de « respect », tandis que l'un de ses homologues norvégiens estime que le doctorat donne « plus d'autorité ». Une directrice lituanienne, qui n'a pas elle-même le titre de docteur, juge que le fait d'avoir une thèse permet de construire un rapport d'égalité avec l'ensemble des enseignants-chercheurs *(« Yes, [it is] useful, as you know science better and scientists*

[26] « Il n'est pas indispensable d'avoir un doctorat pour diriger une bibliothèque de recherche. Toutefois, la connaissance du monde académique qu'apporte la préparation de la thèse aide à construire des relations avec les départements d'enseignement et de recherche, qu'une bibliothèque universitaire soutient ».

[27] « Je comprends mieux les besoins des chercheurs et cela aide à organiser les services de la bibliothèque pour les enseignants de l'université »

[28] « Je sais ce que c'est que de mener une recherche et je suis conscient des structures disciplinaires comme de l'abondance de la connaissance ».

[29] « Cela peut aider à comprendre l'environnement de travail, les manières de fonctionner et les besoins des (jeunes) chercheurs, mais, de toute évidence, on peut s'en passer ».

[30] « Oui [c'est utile], mais seulement de façon marginale en termes de crédibilité académique et de connaissance des processus de recherche. Dans ma discipline (la biochimie), une thèse devient rapidement obsolète, si bien que la connaissance supplémentaire acquise dans un domaine se révèle inutile ».

[31] Dans leur très grande majorité (15 sur 16), ces personnes parlent d'une reconnaissance utile dans le cadre des relations avec les enseignants-chercheurs et les responsables des universités dont elles dépendent. Toutefois, une directrice suédoise estime aussi que le fait d'avoir un doctorat permet d'employer sans crainte des personnels hautement qualifiés, car le risque d'avoir sous ses ordres des agents plus diplômés que soi n'existe pas.

(cc) BY-NC-ND

look at you differently if you have a PhD – they consider you one of them »[32]), ce que confirme un directeur néerlandais, tout en nuançant quelque peu la notion d'égalité : *« Yes, you can operate on a semi-equal level with researchers »*[33].

En fait, ces remarques témoignent des relations parfois difficiles que les directeurs et directrices de bibliothèque entretiennent avec les enseignants et les chercheurs. Au-delà de la simple question des rapports hiérarchiques, qui ne manque pas de se poser lorsqu'il s'agit de traiter avec un(e) président(e) d'université, les personnes ayant répondu au questionnaire laissent entendre qu'elles affronteraient régulièrement un certain mépris, ou tout au moins une certaine condescendance. Dans ces conditions, le doctorat apparaît comme une source de légitimité et d'autorité d'autant plus puissante qu'elle participe pleinement du système de valeurs du groupe dominant et montre que les directeurs de bibliothèque ont franchi les mêmes étapes et les mêmes obstacles que les enseignants et les chercheurs. Comme l'affirme un directeur belge, il s'agit de se situer *« at the "same level" as researchers, professors and decision makers »*[34]. En d'autres termes, il s'agit de réussir à se faire entendre dans un univers où la place des professionnels de la documentation n'est jamais garantie, mais demande au contraire à être constamment défendue.

Dans le contexte français actuel, caractérisé par l'application récente de la loi LRU et par le passage de la totalité des universités à l'autonomie, ces témoignages méritent d'être entendus. Les directeurs de SCD, aujourd'hui, ne reçoivent plus de dotation fléchée du ministère, mais doivent négocier directement avec leur autorité de tutelle, à savoir la présidence de l'université à laquelle ils appartiennent. En dehors de toute considération scientifique ou documentaire, le fait d'avoir un doctorat peut alors constituer un atout stratégique supplémentaire dans la construction d'une relation d'égalité avec les corps d'enseignants-chercheurs, et notamment avec les professeurs d'université, comme le suggère une directrice de SCD, tout en estimant par ailleurs que ce sont les compétences en gestion des personnels et en management qui importent vraiment : *« Etre titulaire d'une thèse peut contribuer à la reconnaissance du directeur de la BU par les universitaires, mais les compétences en management me semblent primer sur la connaissance pointue d'un domaine parmi bien d'autres dans l'Université »*. Les transformations récentes qu'a connues le paysage universitaire national auront peut-être pour effet d'encourager les directeurs de bibliothèque (ou ceux qui espèrent un jour remplir de telles fonctions) à soutenir une thèse de doctorat afin de bénéficier d'une meilleure « reconnaissance » de la part des enseignants-chercheurs.

A l'inverse, un nombre important de directeurs et directrices (20) estiment que le doctorat est inutile pour diriger une bibliothèque d'enseignement et de recherche. Tous invoquent la même raison (à l'exception d'une personne affirmant que la corruption dans son pays est telle que n'importe qui peut acheter un doctorat, ce qui fait que le diplôme n'a aucune valeur) : les compétences acquises lors de la préparation d'une thèse n'auraient rien à voir avec celles qui sont nécessaires pour gérer des équipes et diriger une bibliothèque. Comme l'explique un directeur travaillant en Ecosse, non sans un certain humour : *« The post of Director requires a high level of management expertise, experience of library and information services and perhaps most importantly, a vision for the service and ability to implement the vision. The in depth knowledge of a PhD is much less relevant. However, it is often assumed that you should have one, and so*

[32] « Oui, [c'est] utile, dans la mesure où l'on connaît mieux la science et où l'on est regardé différemment par les scientifiques quand on a un doctorat – ils nous considèrent comme l'un des leurs ».
[33] « Oui, on peut travailler sur un pied de semi-égalité avec les chercheurs ».
[34] « … au même niveau que les chercheurs, les professeurs et les preneurs de décision ».

(cc) BY-NC-ND

others sometimes assume that consequently I have one »[35]. Plusieurs personnes sont du même avis. C'est le cas d'un directeur exerçant en Angleterre (*« No! A PHD proves that you have a large amount of information on a small area of knowledge and are possibly a good researcher. It does not prove that you can manage a University library »*[36]), mais aussi d'un directeur hongrois : *« Not necessarily. Running a library is made up of practice and communication skills rather than theoretical knowledge »*[37].

Ces réflexions reposent sur une opposition entre la connaissance théorique et l'aptitude au management, entre le savoir scientifique et la gestion des ressources humaines. Les directeurs et directrices jugeant le doctorat inutile insistent sur le fossé qui sépare ces deux domaines de compétences, tandis que les autres soulignent au contraire leur complémentarité. Peut-être y a-t-il également, chez les premiers, le désir de marquer très clairement la spécificité du métier de directeur par rapport aux fonctions d'enseignement et de recherche, ce qui s'explique aisément dans un contexte où les relations avec les enseignants-chercheurs ne sont pas toujours faciles… Cela n'empêche toutefois pas certains des directeurs estimant le doctorat inutile de donner des cours et de mener des recherches, la plupart du temps dans le domaine des sciences de l'information et des bibliothèques. Mais alors ils séparent clairement leurs différentes activités et les envisagent de manière compartimentée. Plusieurs personnes, cependant, vont jusqu'à tirer fierté d'être des bibliothécaires professionnels et de ne pas avoir de « prétentions académiques », à l'image de ce directeur britannique : *« I am proud of being a practicing librarian not an academic librarian. I have no pretensions to be a researcher »*[38].

Les 3 personnes pour qui le doctorat constitue un problème ou un handicap dans le cadre de l'exercice du métier de directeur de bibliothèque se situent dans une logique relativement comparable, qu'elles expriment seulement de manière plus radicale. Pour l'une, travaillant en Suisse, il s'agit avant tout d'une question d'image, même si elle reconnaît à un autre endroit du questionnaire se méfier du « trop-plein de connaissances théoriques » : *« En Suisse, avoir un doctorat est d'ailleurs plutôt un risque, car on vous regarde comme quelqu'un qui a passé beaucoup trop de temps sur des bancs d'université, et on vous soupçonnera d'une certaine manière de ne pas être capable de gérer, particulièrement le personnel »*. Pour une autre, exerçant en Croatie, le problème tient davantage au risque de privilégier la carrière scientifique et de négliger les obligations professionnelles : *« In my opinion it is better not to be a scientist, because such persons often ignore the library for scientific careers »*[39]. Selon un directeur français, enfin, ce sont les risques de concurrence ou de compétition entre les directeurs de bibliothèque et les enseignants-chercheurs qui paraissent problématiques : *« C'est avant tout un travail d'administration, de contact, d'animation d'équipes, de relations publiques… Toutes choses très éloignées de la recherche. Cela [le fait de ne pas avoir de doctorat] évite qui plus est les risques de rivalités entre enseignants-chercheurs et bibliothécaires. Il vaut mieux une formation pluridisciplinaire mêlant sciences de l'information, documentation, sciences de l'éducation, management des activités culturelles, gestion des organisations et des ressources humaines »*. La concurrence (ou

[35] « Le poste de directeur requiert un haut niveau d'expertise en management, une expérience des services d'information et des bibliothèques et peut-être, plus que tout, une vision du service et une capacité à mettre cette vision en pratique. Le degré d'expertise que fournit un doctorat est moins adapté [à cette fonction]. Toutefois, on part souvent du principe que le doctorat est nécessaire, si bien que certaines personnes pensent que j'en ai un ».

[36] « Non ! Un doctorat prouve que l'on a une grande quantité d'informations sur un petit domaine du savoir et que l'on est peut-être un bon chercheur. Mais cela ne prouve pas que l'on sache diriger une bibliothèque universitaire ».

[37] « Pas nécessairement. Diriger une bibliothèque demande plus de pratique et d'aptitude à la communication que de savoir théorique ».

[38] « Je suis fier d'être un bibliothécaire en activité, et non un bibliothécaire académique. Je n'ai pas la prétention d'être un chercheur ».

[39] « Selon moi, il est préférable de ne pas être un scientifique, car souvent de telles personnes ignorent la bibliothèque au profit de leur carrière scientifique ».

(cc) BY-NC-ND

le fossé) existant entre les activités de recherche et les activités de management est à l'origine, chez plusieurs directeurs et directrices européens, d'une certaine méfiance à l'égard des docteurs lorsque ceux-ci cherchent à occuper des postes de direction de bibliothèque.

Est-il possible, à présent, de cartographier cet éventail de positions, et notamment de repérer des régions où le doctorat serait mieux jugé qu'ailleurs ? Si l'on s'en tient à la distinction, superficielle à bien des égards, entre Europe du nord, Europe du sud et Europe centrale et orientale, il semblerait qu'il existe bel et bien une ligne de partage. Les 6 directeurs et directrices allemands jugent en effet le doctorat utile (l'un d'eux le considère même comme indispensable), de même que les 4 finlandais, les 3 suédois, les 2 polonais et 4 directeurs belges sur 5 ; la situation est plus partagée aux Pays-Bas (2 directeurs estiment le doctorat utile et 1 le juge inutile), en Norvège (l'un des directeurs juge la thèse utile et l'autre ne se prononce pas), en Suisse (3 estiment le doctorat utile, 1 le juge inutile et 1 le considère comme un handicap) et au Royaume-Uni (4 directeurs le jugent utile et 3 l'estiment inutile). Plus au sud, en revanche, ce sont les avis négatifs qui dominent, à quelques exceptions près : 7 directeurs français estiment le doctorat inutile, 3 seulement le jugent utile et 1 ne se prononce pas ; 3 directeurs espagnols le jugent inutile et 2 l'estiment utile ; 1 directeur italien le considère comme inutile tandis que le second ne se prononce pas ; la directrice croate ayant répondu au questionnaire voit en lui un problème, tandis qu'en Serbie, 1 personne le juge utile et 1 l'estime inutile. Comme pour la répartition des titres de docteur, il semble donc qu'il existe bel et bien un clivage entre l'Europe du nord, qui tend à considérer le doctorat comme un atout (mais non comme une nécessité), et l'Europe du sud, qui l'estime au contraire sans rapport direct avec les compétences que doit posséder un directeur de bibliothèque d'enseignement et de recherche. L'Europe centrale et orientale, quant à elle, se range plutôt dans le premier camp.

Une exception mérite cependant d'être signalée : au Danemark, 3 directeurs jugent le doctorat inutile et 3 ne se prononcent pas. Cette situation s'explique probablement par une particularité nationale que plusieurs personnes ayant répondu au questionnaire n'ont pas manqué de souligner. Le PhD est en effet apparu récemment au Danemark et beaucoup de directeurs et directrices de bibliothèque ont effectué leurs études initiales avant que des programmes de doctorat ne soient développés dans le pays. Cela explique peut-être le fait qu'ils ne se sentent guère concernés par la question, aucun de ceux qui ont jugé le doctorat inutile n'ayant donné d'arguments pour étayer sa position.

Enfin, il serait difficile de terminer cet examen des positions en présence sans dire quelques mots du cas français. Les directeurs et directrices français fournissent à eux seuls le tiers des réponses jugeant le doctorat inutile, alors qu'ils ne représentent qu'un septième de l'échantillon total. C'est probablement en France que l'opposition entre les compétences scientifiques et les compétences managériales est exprimée de la manière la plus vigoureuse. Certes, à l'échelle de l'Europe, les personnes interrogées estiment en majorité que les qualités de manager ou de gestionnaire comptent plus que les qualités de chercheur ou d'enseignant dans l'exercice de leur métier. Mais les Français sont plus catégoriques que leurs collègues européens au moment de se prononcer sur l'intérêt éventuel du doctorat, puisque la plupart d'entre eux (7 sur 11) affirment qu'il n'apporte strictement rien lorsqu'il s'agit d'exercer des fonctions de direction, ce qui peut paraître paradoxal dans un pays où les directeurs et directrices de bibliothèque sont aussi massivement issus des « humanités ». Sans doute serait-il intéressant de pousser un peu plus loin l'enquête et d'essayer de déterminer ce qui fonde cette spécificité. Malheureusement, les données disponibles ici ne permettent pas de le faire. Néanmoins, une hypothèse peut tout de même être avancée. La concurrence entre les grandes écoles

(cc) BY-NC-ND

et les universités, en France, est indéniablement à l'origine d'une dévalorisation des diplômes universitaires au profit des concours et des formations qui leur sont adossées. Même le doctorat, qui est le grade le plus prestigieux décerné par l'université, n'échappe pas à la règle. Mais ce n'est pas tout. Au-delà des seules questions de valeur et de reconnaissance, on a également affaire à deux cultures et à deux modes de formation différents qui s'opposent, alors qu'une telle distinction est beaucoup moins évidente dans le reste de l'Europe. Le fait que les directeurs de bibliothèque d'enseignement et de recherche français soient des conservateurs ayant réussi un concours difficile pour intégrer l'ENSSIB (ou l'ENSB avant 1992) les conduit sans doute à privilégier des formes de légitimation qui ne sont pas strictement universitaires, même si nombre d'entre eux sont également titulaires d'une maîtrise ou d'un master[40].

Un faible intérêt pour les thèses en SIB

Si 56% des directeurs de bibliothèque interrogés considèrent le doctorat comme utile (ou tout au moins jugent qu'en posséder un n'est pas sans intérêt dans le cadre de leurs fonctions), ce sont moins les connaissances et les contenus assimilés lors de la préparation de la thèse que l'expérience de la recherche et la familiarité avec le monde des enseignants-chercheurs acquises à cette occasion qui leur paraissent enrichissantes. Peu importe, semble-t-il, la discipline dans laquelle le titre de docteur a été obtenu. Ceux qui pensent qu'un doctorat en sciences de l'information et des bibliothèques est plus utile qu'un autre doctorat forment en effet une minorité relativement faible.

La question n'a pas beaucoup inspiré les personnes ayant répondu à l'enquête : 18 d'entre elles ne se sont pas prononcées, ce qui représente 24% de l'échantillon. Les autres se sont souvent contentées de répondre négativement ou affirmativement, sans donner davantage de précisions. Quelques-unes, cependant, ont justifié leur position et les raisons invoquées permettent une fois de plus de mettre au jour un certain nombre de préoccupations communes.

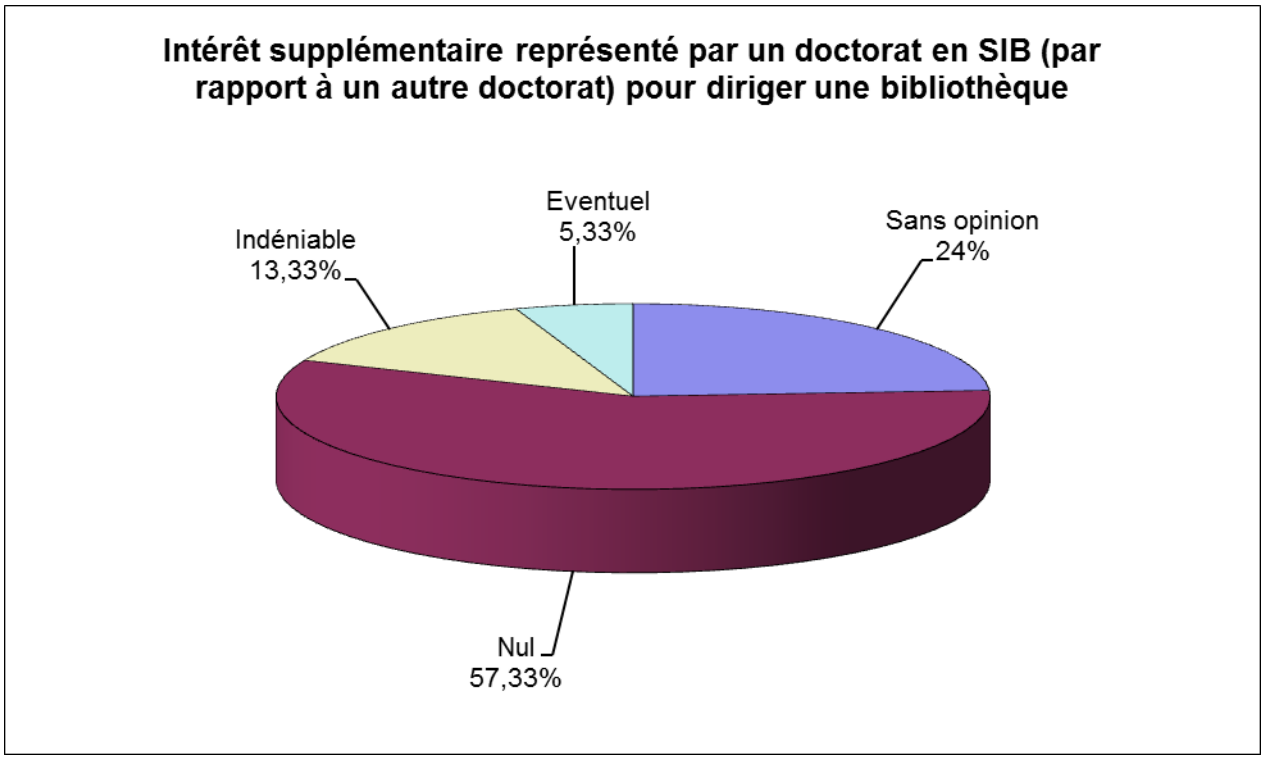
43 directeurs et directrices (soit 57,33%) estiment qu'un doctorat en SIB n'est pas plus utile qu'un autre pour diriger une bibliothèque d'enseignement et de recherche[41] ; 10 (soit 13,33%) pensent au contraire qu'une thèse soutenue dans cette discipline offre une plus-value indéniable, tandis que 4 (soit 5,33%) jugent que cela peut éventuellement représenter un atout supplémentaire, mais sous certaines conditions. Au total, donc, 14 directeurs et directrices seulement (soit 18,67% de l'échantillon) estiment qu'un doctorat en SIB est préférable à un autre doctorat[42].

[40] Une autre hypothèse pourrait être la volonté de se distinguer des enseignants-chercheurs, qui sont souvent perçus comme condescendants et avec qui les relations ne sont pas toujours faciles. Comme l'écrit l'un des trois directeurs français jugeant le doctorat utile (en l'occurrence « éventuellement » utile), celui-ci permet d'« être au niveau des "chers" enseignants-chercheurs ». L'ironie, dans cette remarque, est clairement perceptible. Néanmoins, les problèmes que posent les rapports avec les enseignants-chercheurs sont également soulignés par des directeurs de bibliothèque travaillant dans d'autres pays européens, ce qui fait que cette explication peut difficilement être retenue pour comprendre la spécificité française.

[41] La proportion pourrait même être plus importante si l'on tenait compte du fait que certaines personnes qui ne se sont pas prononcées ont répondu à la question précédente qu'il n'était pas utile, selon elles, de posséder un doctorat pour diriger une bibliothèque d'enseignement et de recherche. Leur absence de réponse à cette question signifie donc qu'elles ne considèrent pas les thèses en SIB différemment des autres.

[42] Parmi ces 14 directeurs et directrices, 8 seulement ont répondu qu'il était utile d'avoir un doctorat pour diriger une bibliothèque d'enseignement et de recherche. Cela signifie que 6 personnes ont estimé les thèses en SIB plus utiles que les autres alors qu'elles n'ont pas jugé les thèses utiles en elles-mêmes ou ne se sont pas prononcées sur le sujet.

(cc) BY-NC-ND



Trois arguments sont utilisés pour justifier l'idée selon laquelle une thèse en sciences de l'information et des bibliothèques ne présenterait pas plus d'utilité qu'une autre pour exercer le métier de directeur de bibliothèque. Le premier consiste à affirmer que c'est la pratique de la recherche qui compte, et non l'acquisition de connaissances dans un domaine précis. Selon une directrice belge, *« research is research, it is searching and finding and structuring that is most important »*[43]. Un directeur exerçant en Suisse est du même avis : *« Ce qui est utile est la connaissance des méthodes et pratiques de la recherche et de l'enseignement dans divers domaines »*. La recherche présente un intérêt en raison des méthodes qu'elle permet d'acquérir ; en revanche, le fait de posséder des connaissances et une certaine expertise dans un domaine précis du savoir apparaît secondaire.

Le deuxième argument repose sur un jugement négatif porté sur les formations et les cursus en sciences de l'information et des bibliothèques, qui seraient la plupart du temps inadaptés aux réalités du terrain. Selon une directrice serbe, *« the most important thing is to understand systems and be prepared to learn new things and be prepared for constant change. Often LIS curriculums are too focused on cataloguing and library tradition and do not prepare people for real world where other skills, and first of all personal curiosity and ability to lead changes, are needed »*[44]. Une directrice française partage cette opinion *(« Non… Un doctorat en sciences de l'information me semble très éloigné des problématiques réelles que nous avons à aborder dans notre pratique quotidienne… »*), tandis qu'un directeur belge pense que les thèses en SIB permettent d'acquérir des savoir-faire qui sont mieux adaptés aux activités de recherche qu'aux activités de management et de gestion des personnels.

[43] « La recherche est la recherche ; ce qui compte, c'est de chercher, de trouver et de structurer ».

[44] « Le plus important est de comprendre les systèmes, ainsi que d'être prêt à apprendre de nouvelles choses et à affronter des changements constants. Souvent, les formations en SIB sont trop centrées sur le catalogage et la tradition des bibliothèques et ne préparent pas les étudiants aux réalités du terrain, où d'autres qualités (au premier rang desquelles figurent la curiosité personnelle et la capacité à conduire des changements) sont nécessaires ».

BY-NC-ND

Enfin, le troisième argument employé concerne le profil des personnes travaillant dans les bibliothèques. Plusieurs directeurs et directrices estiment, non sans un certain sens de la provocation, qu'il y a trop de « bibliothécaires professionnels » et qu'une plus grande variété dans les recrutements serait souhaitable, notamment pour les postes de direction. Selon un directeur norvégien, en effet, *« libraries are full of library experts »*[45], tandis qu'un directeur français exprime le même sentiment sur un mode moins polémique : *« Non. Je crois surtout qu'il faut une bonne préparation théorique et pratique sur le terrain qui s'ajouterait à un doctorat, mais surtout pas limité en Info-Doc. La diversité des types de recrutement est plutôt un bien pour l'institution »*.

Ceux qui estiment au contraire qu'une thèse en SIB présente plus d'intérêt qu'une autre en vue de l'exercice de fonctions de direction soulignent la meilleure connaissance du domaine de l'information et des bibliothèques qu'une telle formation donne l'occasion d'acquérir. Selon un directeur anglais, *« it could give the same additional insight into the research process as a disciplinary PhD, but with enhanced professional knowledge »*[46]. Plusieurs personnes nuancent toutefois cette opinion en affirmant que le supplément d'intérêt dépend avant tout du sujet de la thèse et de son adéquation aux réalités du métier comme aux besoins de la bibliothèque dirigée. C'est le cas, notamment, d'une directrice suédoise : *« I feel that it is valuable to have a PhD, regardless of the discipline. It could be more valuable to have a PhD in Library and Information Sciences in some cases, i.e. if your research has a close connection with the needs for development at the library in question »*[47].

Les réponses, dans l'ensemble, font ainsi apparaître une certaine méfiance à l'égard des sciences de l'information et des bibliothèques, souvent accusées d'être beaucoup trop théoriques et de ne pas préparer suffisamment à la réalité et à la complexité des situations de travail. Leur intérêt, même lorsqu'il est affirmé, est assorti de restrictions ou de précautions. Certaines formations, d'ailleurs, évoluent dans un sens correspondant aux attentes et aux remarques de ces professionnels, comme la préparation au diplôme de conservateur à l'ENSSIB, qui met désormais l'accent sur des réflexions d'ordre stratégique et n'enseigne plus, par exemple, les principes du catalogage.

Quelques réflexions prospectives

Pour terminer cette partie consacrée à la question du doctorat, il convient de faire un peu de prospective à partir des données recueillies et d'essayer de voir s'il peut être judicieux d'inciter à l'avenir les directeurs de bibliothèque (ou ceux qui se destinent à de telles fonctions) à soutenir une thèse.

Dans un premier temps, il faut rappeler qu'à deux exceptions près, personne ne juge le doctorat indispensable pour diriger une bibliothèque d'enseignement et de recherche. Tout au plus possède-t-il, aux yeux de ceux qui ont répondu au questionnaire, une utilité provenant soit de la familiarité qu'il donne avec les méthodes de recherche, soit du statut qu'il confère au sein de l'institution universitaire, ce qui peut être appréciable face à des enseignants-chercheurs qui font de la thèse l'un des éléments essentiels de leur système de valeurs. Ce n'est donc pas sur le plan de l'aptitude à gérer et diriger une bibliothèque, mais sur celui des stratégies de carrière qu'il convient de raisonner.

Tout d'abord, il est important de noter que la possession d'un doctorat représente une condition nécessaire à l'obtention de certains postes de direction, comme le prouvent

[45] « Les bibliothèques sont remplies d'experts en bibliothèques ».

[46] « Cela pourrait donner le même supplément de familiarité avec le processus de recherche qu'un doctorat effectué dans une discipline académique, mais avec une connaissance professionnelle accrue ».

[47] « Je pense que c'est un atout d'avoir un doctorat, quelle que soit la discipline. Dans certains cas, lorsque la recherche a un rapport étroit avec les besoins de la bibliothèque concernée en matière de développement, une thèse en sciences de l'information et des bibliothèques peut présenter un intérêt supplémentaire ».

(cc) BY-NC-ND

diverses annonces d'emploi[48]. Des établissements (souvent des universités prestigieuses situées en Europe du nord) tiennent à ce que leur(s) directeur(s) de bibliothèque possède(nt) ce titre. Ce simple argument suffit à encourager les directeurs et futurs directeurs à soutenir une thèse, ne serait-ce que pour ne pas se priver d'opportunités intéressantes.

Toutefois, le problème du temps nécessaire à l'accomplissement d'un tel travail est capital. Comme le remarque une directrice belge, il est très difficile de rédiger une thèse tout en dirigeant une bibliothèque, car les deux activités demandent beaucoup de disponibilité. Significativement, parmi les 21 directeurs et directrices titulaires d'un doctorat, 18 l'ont soutenu avant d'obtenir leur premier poste de direction, 2 après et 1 au même moment. Surtout, la préparation d'un doctorat peut conduire à ignorer d'autres formations, notamment dans les domaines du management et de la gestion, qui seraient peut-être plus directement utiles, en particulier pour ceux qui n'ont encore jamais dirigé un établissement et souhaitent le faire. Dans le contexte actuel, il n'est pas évident de déterminer le choix le plus stratégique. Si le doctorat constitue probablement un atout, il n'est pas pour autant un « accélérateur de carrière ». Au contraire : alors que l'âge moyen d'accès aux fonctions de direction, dans l'échantillon étudié, s'élève à 41 ans et 1 mois, il est de 43 ans et 9 mois pour les directeurs ayant soutenu une thèse et de 40 ans pour les autres (une différence qui peut s'expliquer, au moins en partie, par l'allongement des études initiales lié au doctorat, dans la mesure où la plupart des personnes concernées l'ont préparé et soutenu bien avant d'occuper leur premier poste de direction).

Un dernier argument mérite cependant d'être pris en compte, celui des formes que prendra, dans les années à venir, la concurrence pour l'accès aux fonctions de direction. Selon un directeur belge, qui estime par ailleurs que le doctorat n'est pas forcément utile pour diriger une bibliothèque, *« la tendance est claire. Il va y avoir de plus en plus de bibliothécaires avec doctorat. Cela résulte du fait que le nombre de personnes formées avec une maîtrise ne cesse de croître et que la distinction pour les meilleurs éléments se fait de plus en plus par le doctorat »*. Depuis une quarantaine d'années, partout en Europe, le nombre de diplômés de l'enseignement supérieur ne cesse d'augmenter, si bien que la sélection, mécaniquement, pour continuer à reposer sur des critères de rareté, est amenée à s'effectuer de plus en plus haut dans la hiérarchie des grades universitaires. Par ailleurs, même s'il convient de rester prudent et de ne pas conclure trop hâtivement au développement d'un marché du travail totalement ouvert à l'échelle européenne, il est probable que la mobilité géographique des directeurs et directrices de bibliothèque d'enseignement et de recherche croisse dans les prochaines années, de telle sorte que des professionnels issus de pays où le doctorat est rare se trouveront en concurrence avec des collègues venant de régions où il est nettement plus fréquent. Le cas de la France est particulièrement intéressant à cet égard, car si une telle évolution se produisait, deux logiques contradictoires ne manqueraient pas de s'affronter : d'une part, une culture professionnelle séparant très clairement les compétences scientifiques des compétences en management et tendant à considérer les premières comme inutiles lorsqu'il s'agit de diriger une BU ou un SCD ; d'autre part, des pouvoirs nouveaux (notamment en matière de recrutement) confiés par la loi LRU aux présidents d'université, autrement dit à des enseignants-chercheurs pour qui le doctorat représente – et continuera longtemps de représenter – une forme capitale de légitimité. A l'heure actuelle, il semble difficile de prédire avec exactitude comment les choses évolueront, mais dans le doute, il peut être

[48] Voir par exemple l'annonce postée en juin 2010 pour le poste de directeur de la bibliothèque de droit, d'économie, de gestion et de sciences sociales Léon Graulich de l'université de Liège, qui faisait de la possession d'un doctorat en sciences humaines une condition de recevabilité de la candidature (annexe 3).

(cc) BY-NC-ND

judicieux d'inciter les directeurs et futurs directeurs de bibliothèque à préparer une thèse – à condition, bien entendu, qu'ils le souhaitent et en aient la possibilité matérielle.

(cc) BY-NC-ND

Les formations aux fonctions de direction

A côté de la question des profils universitaires à proprement parler se pose celle des formations aux fonctions de direction que les directeurs de bibliothèque européens ont reçues au cours de leurs études puis de leur carrière. Il ne s'agit cependant pas, dans ce chapitre, de décrire tous les cours, stages ou séminaires auxquels ils ont assisté, car cela reviendrait à proposer une analyse de la formation des bibliothécaires en général, mais de cibler ceux qui ont abordé les aspects relatifs aux tâches de direction. La distinction entre formation de type universitaire (initiale, mais aussi continue lorsqu'il s'agit d'une reprise d'études dans le cadre d'un cursus donnant lieu à l'obtention d'un diplôme) et formation professionnelle continue (lorsqu'il s'agit de stages ou de séminaires plus ponctuels et souvent plus thématiques ne débouchant pas sur un diplôme) semble la mieux appropriée pour présenter les résultats de l'enquête[49].

Avant cela, toutefois, une remarque méthodologique s'impose : nombreux sont ceux qui ont suivi des cours ou des séminaires ne s'adressant pas spécifiquement à de futurs directeurs, mais durant lesquels ils ont acquis des savoirs et des savoir-faire les préparant à l'exercice de ce métier. Cela signifie que les réponses comportent une part de subjectivité relativement importante, car certaines personnes ont estimé que des éléments puisés ici ou là leur ont été profitables, tandis que d'autres, qui ont parfois suivi des cursus comparables, ne les ont pas nécessairement mentionnés[50]. Pour ne citer qu'un exemple, une directrice française a écrit que sa formation initiale à l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg lui a permis d'acquérir des compétences en « droit public, en finances publiques et en méthodologie (analyse, synthèse et ordonnancement des idées) » qui lui ont ensuite servi durant sa carrière.

Dans la présentation des résultats de l'enquête, les formations abordant la question des fonctions de direction dans le contexte spécifique des bibliothèques ont été clairement distinguées des autres, ce qui n'a pas empêché, ici ou là, de signaler parmi les secondes celles que des directeurs et directrices ont pu juger utiles[51].

[49] L'expression « de type universitaire » permet d'inclure des formations comme la préparation au diplôme de conservateur de bibliothèque telle qu'elle est organisée en France dans le cadre de l'ENSSIB, autrement dit d'une grande école et non d'une université à proprement parler.

[50] Pour montrer la complexité du problème, il suffit de prendre l'exemple de la formation au diplôme de conservateur telle qu'elle est organisée par l'ENSSIB, qui rentre *a priori* dans le cadre des formations de type universitaire préparant aux fonctions de direction, dans la mesure où elle met l'accent sur des questions de management, de politique et de gestion des ressources humaines et s'adresse à un public composé en partie de futurs directeurs de bibliothèque. Néanmoins, nombre de personnes peuvent très bien la vivre aussi comme une formation aux fonctions d'encadrement, sans la considérer comme particulièrement centrée sur le métier de directeur. C'était d'autant plus vrai à l'époque où cette formation insistait davantage sur des domaines comme le catalogage et l'indexation, qui ont disparu aujourd'hui au profit d'une approche nettement plus stratégique. La dimension personnelle et subjective des réponses, dans cette partie de l'enquête, est donc extrêmement élevée. Significativement, certains directeurs français ont mentionné leur passage par l'ENSSIB (ou l'ENSB) et d'autres non.

[51] Bien que cela n'eût pas manqué d'intérêt, il aurait été difficilement envisageable de demander aux personnes interrogées de faire la liste systématique de toutes les formations qui leur ont apporté des savoirs ou des savoir-faire qu'elles ont ensuite eu l'occasion de réutiliser dans le cadre de leurs fonctions de direction. En raison de la part de subjectivité que les réponses auraient nécessairement comporté et de la grande variété des types de formations à l'échelle européenne, le risque d'un émiettement complet des données – et donc d'une impossibilité de les exploiter – aurait été important.

(cc) BY-NC-ND

LES FORMATIONS DE TYPE UNIVERSITAIRE

24 directeurs et directrices seulement (soit 32% de l'échantillon) disent avoir suivi une (ou plusieurs) formation(s) de type universitaire 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[52] 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.

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[53]. 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[54].

De ces données, il ressort que les directeurs et directrices ayant suivi des formations de type universitaire dans lesquelles les questions relatives aux fonctions de direction étaient abordées de manière significative sont assez peu nombreux, mais que les cursus concernés ne sont pas nouveaux pour autant et constituent (au moins dans une certaine mesure) une sorte d'« accélérateur de carrière ». Les données exploitées ici sont 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 (une grande partie de ces formations sont en effet des formations initiales) et ont ensuite développé des stratégies de carrière leur permettant d'atteindre leurs objectifs le plus rapidement possible[55].

Types de formations

Ces formations se répartissent en trois groupes, qui se recoupent parfois, notamment en raison des différences d'organisation des systèmes universitaires européens avant les efforts d'harmonisation engagés dans le cadre du processus de Bologne.

Il s'agit, dans un premier temps, de formations initiales en sciences de l'information et des bibliothèques, engagées dès le début des études universitaires et dont la durée a été soit de 3 ans, soit de 5 ans lorsqu'elles ont été poussées jusqu'au niveau du master (ou du titre équivalent à l'époque dans le pays concerné). Mais on trouve également des masters en SIB faisant suite (soit immédiatement, soit après une période de travail) à des études dans d'autres disciplines. A quelques exceptions près, les intitulés de ces masters sont plus ou moins identiques : « library studies », sciences de l'information… Toutefois, un directeur exerçant en Suisse a obtenu en France un DESS en informatique

[52] Dans ce dernier cas, il s'agit d'une personne ayant accédé très jeune à des fonctions de direction (26 ans), d'une autre ayant suivi sa formation dans la foulée d'un doctorat, autrement dit à la suite de longues études universitaires initiales, et d'une dernière ayant accédé à un poste de direction en France immédiatement après avoir obtenu son diplôme de conservateur (mais avec derrière elle une longue expérience en bibliothèque).

[53] La moyenne de l'ensemble de l'échantillon, rappelons-le, est de 24 ans et 4 mois.

[54] 41 ans et 1 mois pour l'ensemble de l'échantillon.

[55] Pour déterminer si de telles formations représentent réellement une plus-value aux yeux des recruteurs, il faudrait mener une enquête d'un autre type, qui consisterait à demander aux directeurs de bibliothèque mais aussi à ceux qui les embauchent (qu'il s'agisse, selon les pays, d'enseignants-chercheurs ou d'administrateurs) de noter les différents critères comptant le plus, selon eux, au moment du recrutement d'un directeur de bibliothèque. En conclusion de ce mémoire, la possibilité d'une telle étude, qui a notamment été menée aux Etats-Unis, sera abordée.

(cc) BY-NC-ND

documentaire, tandis qu'une directrice espagnole a suivi un master plus spécifiquement centré sur les questions de gestion et de direction, intitulé « master en gestion et planification de bibliothèque », organisé par l'université Pompeu Fabra, à Barcelone, à la fin des années 1990. Cette personne a par ailleurs complété sa formation par un cursus de 300 heures intitulé « Programme de développement de la fonction directive », organisé en 1999-2000 par une entreprise privée, Sistemes, Estratègies i Gestió S.L. Cet ensemble de formations lui a ensuite permis de devenir directrice en 2008, soit 8 ans plus tard.

Un deuxième groupe, quant à lui, est composé de programmes « postgraduate » (un concept difficile à traduire en français, car il correspond à une organisation différente des enseignements) en études bibliothéconomiques ou en sciences de l'information, dont la durée, selon les cas, s'échelonne entre 9 mois et 2 ans.

Le troisième groupe, pour finir, rassemble les formations dispensées par les grandes écoles françaises, qu'il s'agisse de l'ENSSIB (ou de l'ENSB) dans le cadre de la préparation du diplôme de conservateur de bibliothèque ou de l'Ecole nationale des chartes dans le cadre de la préparation du diplôme d'archiviste paléographe[56].

Par ailleurs, on l'a déjà signalé, une directrice française a souligné l'intérêt de la formation qu'elle a reçue à l'IEP, qui *« prépare aux fonctions de manager de tout service public, dont les bibliothèques font partie »*. Trois autres directeurs et directrices (travaillant en Autriche, en Suisse et au Royaume-Uni) ont, pour leur part, évoqué l'utilité de leur MBA (Master of Business Administration). L'un d'entre eux estime même que ce qu'il a appris à cette occasion l'a aidé dans sa progression de carrière : *« It provided me with the knowledge, experience and skills to move from Assistant Director, through Deputy Director and then to Director »*[57]. Enfin, un directeur danois estime que son master en management public, obtenu avant de commencer à travailler dans le secteur des bibliothèques, s'est révélé très utile. Si l'on ajoute ces 4 personnes (et non 5, puisque la directrice suisse titulaire d'un MBA fait également partie du premier groupe identifié ci-dessus), cela fait 28 personnes en tout (soit 37,33% de l'échantillon) qui déclarent avoir été préparées aux fonctions de direction (et non plus seulement aux fonctions de direction de bibliothèque) dans le cadre de formations de type universitaire.

Les données relatives au volume horaire représenté par ces formations ne peuvent être exploitées de manière systématique, car de nombreux directeurs ne se souvenaient plus de leur durée exacte et n'étaient pas en mesure de donner des indications précises, soit par manque de temps, soit parce qu'ils ne disposaient plus des documents nécessaires. Bien que plusieurs personnes aient tout de même renseigné cette partie du questionnaire, les informations recueillies, rapportées à l'ensemble de l'échantillon, s'avèrent trop parcellaires pour permettre une analyse pertinente qui ne soit pas une simple énumération de cas particuliers.

En revanche, les domaines abordés dans le cadre de ces cursus peuvent être connus de façon plus satisfaisante. Le management et les ressources humaines arrivent en tête : 19 directeurs disent avoir suivi des formations dans ce domaine ; viennent ensuite l'informatique (16), la gestion financière (14), le patrimoine (12), puis la motivation personnelle et la connaissance de soi[58] (11). Plusieurs personnes ont par ailleurs indiqué

[56] Un directeur chartiste travaillant en bibliothèque depuis 1969 note ainsi qu'à l'époque où il était élève à l'ENC, la formation aux fonctions de direction occupait une place non négligeable dans le cursus : *« Aux chartes il y avait un cours d'histoire et d'administration des bibliothèques dans les sixties et le stage "chartiste" bibliothèques (à la BNF) était censé nous y préparer. Nous avions aussi dans le cursus commun et classique pas mal de cours d'histoire des institutions et d'histoire du droit qui se sont souvent avérés utiles en pratique »*.

[57] « Cela m'a donné les connaissances, l'expérience et les compétences qui m'ont permis de passer de la fonction de directeur assistant à celle de directeur adjoint, puis de directeur ».

[58] Par « connaissance de soi », il ne faut pas entendre un examen psychologique subjectif, mais plutôt un ensemble de méthodes permettant à chacun d'identifier ses qualités et ses faiblesses dans la perspective de l'exercice de fonctions de direction.

(cc) BY-NC-ND

d'autres domaines, comme l'architecture des bibliothèques (2), leur histoire et leur administration (2), le développement des collections (1) et le management du changement (1). Les volumes horaires, lorsqu'ils sont indiqués, font apparaître une nette prédominance des formations en management et en gestion des ressources humaines, qui ont en général occupé plus de temps que les autres.

La relative homogénéité de la répartition des principaux domaines étudiés ne doit pas masquer la grande hétérogénéité des formations elles-mêmes. Le management et les ressources humaines figurent en bonne place à chaque fois, mais pour le reste, les cursus, selon les écoles ou les universités, insistent sur des aspects différents, certains privilégiant le patrimoine et la conservation, d'autres le numérique. L'informatique est présente dans des formations anciennes, dès les années 1970, et ne constitue donc pas une nouveauté. Cette hétérogénéité, cependant, est probablement amenée à se réduire à la suite des efforts d'harmonisation qui se sont développés dans les SIB comme dans beaucoup d'autres disciplines au cours des dernières années, en particulier dans le cadre du processus de Bologne. Mais l'harmonisation, aujourd'hui encore, est loin d'être absolue. Comme le remarquait Anna-Maria Tammaro en 2002, les obstacles à l'internationalisation sont nombreux, notamment en raison des « traditions locales des départements de SIB, qui ont leurs valeurs propres, ainsi que différentes manières de concevoir les bibliothèques et les bibliothécaires »[59]. Cette remarque est encore vraie aujourd'hui[60], même si les échanges se multiplient.

En vérité, l'harmonisation et l'internationalisation, qui, comme le rappelle Anna-Maria Tammaro, ne sont pas nécessairement synonymes d'uniformisation[61], représentent des enjeux importants pour la formation des futurs directeurs de bibliothèque. Il s'agit en effet autant de donner à ces derniers les moyens de travailler ensemble par-delà les frontières que de créer une culture commune stimulant le désir d'échanger. Du point de vue des carrières et de leur déroulement, il s'agit également de favoriser la mobilité – un objectif qui ne peut être atteint que si les recruteurs ont le sentiment que des directeurs étrangers peuvent tout aussi bien s'adapter à l'environnement dans lequel ils seront amenés à exercer que des directeurs nationaux. Pour toutes ces raisons, et même si des bases communes existent déjà, il semble souhaitable non seulement de toujours mieux connaître les profils des personnes exerçant dans les autres pays européens, mais aussi de continuer à ouvrir autant que possible les formations sur ce qui se passe à l'étranger.

Un degré de satisfaction assez élevé

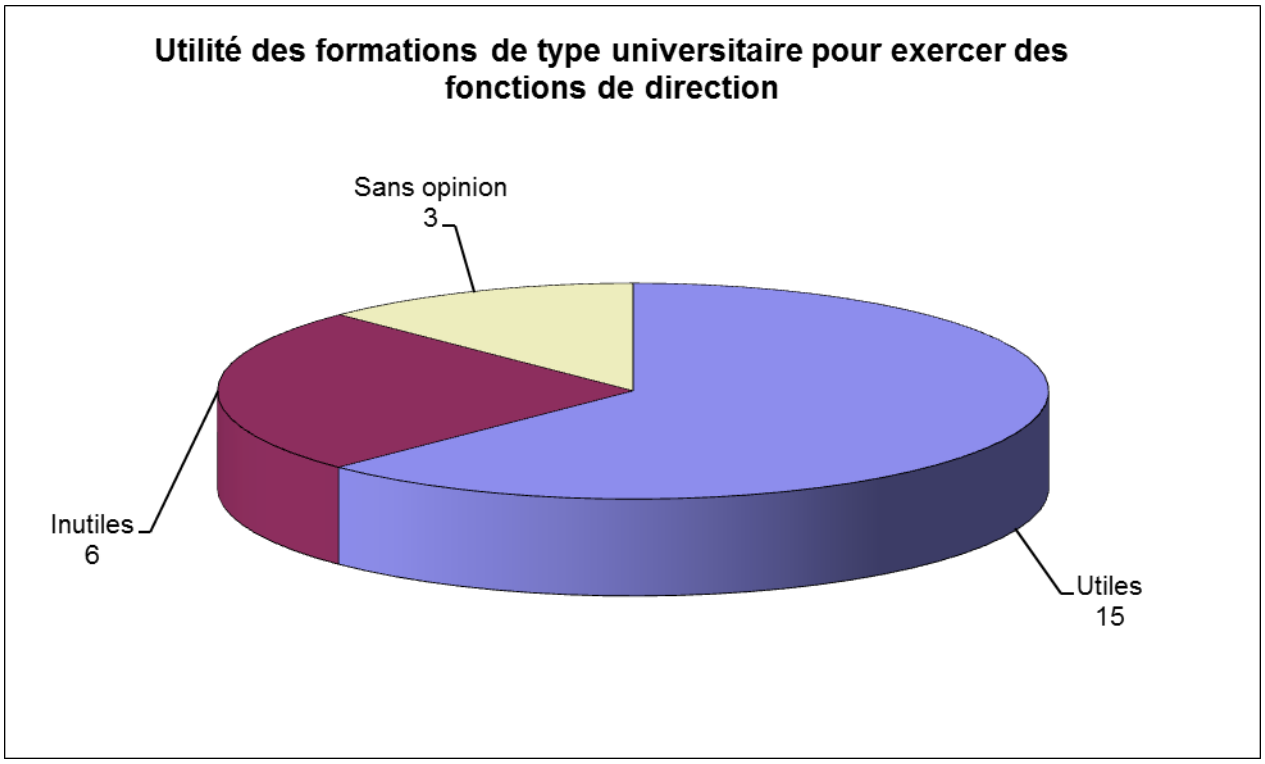
Le degré de satisfaction exprimée à l'égard de ces formations est relativement élevé, puisque 15 directeurs et directrices jugent qu'elles leur ont été utiles et 6 qu'elles ne l'ont pas été, tandis que 3 ne se prononcent pas. Les raisons avancées sont variées, si bien qu'à une exception près, il est assez difficile de les regrouper sous des catégories communes. Cela montre que les personnes interrogées ont puisé dans ces cours, stages et séminaires des éléments très différents les uns des autres, qui, à chaque fois, ont sans doute autant participé à la construction d'une expérience personnelle que constitué un ensemble de savoirs et de savoir-faire réutilisables tels quels au quotidien.

[59] Anna-Maria Tammaro. « Towards Internationalisation in Library and Information Science », in *Towards Internationalisation in Library and Information Studies*. op. cit. p. 12. (Traduction personnelle. Texte original : « There are many obstacles and barriers to internationalisation. Among these […]: the local traditions of LIS schools with individual values and different concepts of libraries and librarians »).

[60] C'est notamment ce qu'a déclaré Anna-Maria Tammaro lors d'une intervention à l'ENSSIB, le 4 novembre 2011, dans le cadre de l'UE « Bibliothèque et international ».

[61] Anna-Maria Tammaro. « Towards Internationalisation in Library and Information Science ». p. 7.

(cc) BY-NC-ND



Plusieurs arguments ont été employés pour affirmer l'utilité de ces formations. Le plus fréquent, qui revient à cinq reprises, a trait au fonds de connaissances (notamment en management) que les directeurs et directrices concernés ont pu acquérir. Pour un directeur anglais, *« [this] education gave me a grounding in issues, such as Information Management, Leadership, HR management, strategic planning, which have been helpful in my career »*[62]. L'un de ses collègues estime même que cette formation l'a aidé à obtenir son premier poste de direction : *« The course provided me with a good background in the theory of management which I could apply to my post in senior management at the time, and it helped me gain my first post as a director later in my career »*[63]. Toutefois, la plupart de ceux qui défendent cet argument prennent soin, à un moment ou un autre, de préciser que les bases acquises sur les bancs de l'université ont dû ensuite être complétées par la pratique sur le terrain.

Une directrice finlandaise, quant à elle, estime que sa formation lui a été utile car elle lui a donné davantage de « confiance en elle », tandis qu'un directeur exerçant en Suisse juge qu'elle lui a permis d'acquérir *« une meilleure compréhension des mécanismes et des comportements humains »*. Enfin, deux personnes reconnaissent une certaine utilité aux cours qu'elles ont suivis, mais ajoutent aussitôt que les séminaires et les stages de formation professionnelle continue leur ont beaucoup plus apporté : *« Partly, to be honest [...]. I added summer-courses at TICER in the Netherlands on change management and digital libraries, these were very useful! »*[64].

Les formations de type universitaire, même chez ceux qui les estiment utiles, sont en fait souvent considérées comme très (trop) théoriques et insuffisamment pratiques. C'est

[62] « Cette formation m'a donné des bases dans des domaines tels que la gestion de l'information, le leadership, la gestion des ressources humaines et la planification stratégique, qui m'ont été utiles durant ma carrière ».
[63] « La formation m'a fourni de solides bases en théorie du management, que j'ai pu utiliser dans mes fonctions d'encadrement à l'époque et qui m'a aidé, plus tard dans ma carrière, à obtenir mon premier poste de directeur ».
[64] « Pour être honnête, en partie [seulement] […]. J'ai ensuite suivi des séminaires d'été sur la gestion du changement et les bibliothèques numériques, organisés par TICER aux Pays-Bas, et ceux-ci ont été très utiles ! »

BY-NC-ND

ce qu'écrit notamment une directrice lituanienne : *« Yes, preparation was useful at the university, but it gave general knowledge, not managerial knowledge on how to be a library director. I got much more on special managerial internship (2 months) for library leaders »*[65]. Lorsque ces formations sont jugées inutiles, c'est d'ailleurs souvent pour des raisons similaires. Une directrice française parle de l'inadaptation de la formation des conservateurs aux fonctions de direction, tandis que deux autres directeurs affirment que leur formation s'est limitée à un simple aperçu du monde des bibliothèques et a dû être complétée par la suite. Enfin, un directeur irlandais porte un jugement moins sévère, mais estime qu'en raison des changements intervenus depuis les années 1980, la formation universitaire initiale en sciences des bibliothèques qu'il a reçue il y a une trentaine d'années s'est rapidement révélée obsolète.

Le degré de satisfaction exprimée à l'égard des formations de type universitaire est donc relativement important. Toutefois, ces formations suscitent aussi une certaine méfiance de la part de certains directeurs et directrices, pour qui elles privilégient (trop) souvent une dimension théorique insuffisamment adaptée à la réalité du métier. Certes, ces personnes ont suivi des formations qui ne sont plus forcément les mêmes que celles organisées aujourd'hui dans les départements de SIB des universités européennes. Mais leurs critiques portent moins sur des contenus précis que sur des choix plus fondamentaux, au premier rang desquels figure la place réservée aux cours théoriques au détriment des stages et de l'immersion dans l'environnement professionnel.

[65] « Oui, la formation à l'université a été utile, mais elle m'a donné une connaissance générale, et non un savoir en management [portant] sur la manière d'être une directrice de bibliothèque. J'ai appris bien plus lors d'un stage spécial en management (de deux mois) pour les directeurs de bibliothèque ».

(cc) BY-NC-ND

LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

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 académique donnant lieu à un diplôme universitaire) montrent qu'une majorité de directeurs et de directrices de bibliothèque actuellement en poste ont bénéficié de formations de ce type, 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 étudié. Par ailleurs, parmi les 30 autres personnes, plusieurs sont de jeunes directeurs en poste depuis quelques années, qui ont manifesté dans leur réponse le désir de suivre un jour de telles formations.

Répartition

Ces formations, en majorité, ont eu lieu 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 ce type plus de 3 ans avant leur entrée en fonction ; 5 l'ont fait entre 1 et 3 avant et 5 moins d'un an avant. A 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[66]. 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.

Ces chiffres masquent d'importantes différences entre les cas individuels. Certains directeurs ont suivi des dizaines de formations professionnelles tout au long de leur carrière, tandis que d'autres n'ont mentionné qu'un seul stage ou séminaire. Pour quelques personnes, la formation professionnelle continue relève même d'une sorte de profession de foi : *« It has been necessary to update knowledge. I believe in life-long learning! »*[67], écrit ainsi un directeur danois en activité dans le secteur des bibliothèques depuis plus de 40 ans. Malheureusement, une étude du nombre réel de formations suivies n'est pas possible à partir des données disponibles, dans la mesure où plusieurs personnes ont simplement indiqué qu'elles avaient suivi « beaucoup de séminaires », ou encore « de très nombreux stages ».

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 très grande structuration de la profession à l'échelle nationale, ainsi que du rôle joué par l'ENSSIB, qui demeure une institution sans véritable équivalent et organise de

[66] Certains directeurs ont suivi plusieurs formations à plusieurs moments différents de leur carrière, ce qui explique que la somme totale soit supérieure à 45.

[67] « Il m'a été nécessaire de mettre à jour mes connaissances. Je crois en la formation continue ! »

(cc) BY-NC-ND

nombreuses actions de formation bénéficiant d'une assez bonne publicité auprès des publics visés. Ces résultats correspondent à ceux de Benoît Lecoq, qui a trouvé que 22% des directeurs français seulement se sont « abstenus de toute action de formation continue » (25% dans les BMC, mais 9,5% dans les SCD)[68], ce qui montre que la France semble relativement performante dans ce domaine par rapport au reste de l'Europe[69].

Parmi les 45 directeurs européens ayant bénéficié de formations aux fonctions de direction dans le cadre de la formation professionnelle continue, seuls 8 déclarent avoir assisté à des stages ou des séminaires en dehors du pays où ils exercent actuellement. Il est cependant possible que ce chiffre soit sous-estimé, dans la mesure où plusieurs personnes ont indiqué avoir suivi « beaucoup de séminaires » sans préciser le nom des institutions qui les ont organisés. Néanmoins, il semblerait que la formation continue demeure encore, en grande partie, une affaire nationale et que les pôles européens ou internationaux dans le domaine soient assez peu nombreux, à l'exception de quelques associations bénéficiant d'une bonne visibilité, comme l'IFLA et LIBER, mentionnées à plusieurs reprises, ou de formations largement reconnues dans la profession, comme celles organisées par TICER (Tilburg Innovation Centre for Electronic Resources) à l'université Tilburg aux Pays-Bas. En raison du développement des échanges et de la coopération en Europe, ce chiffre va sans doute augmenter dans les années à venir, mais ces résultats montrent que l'échelle nationale reste bel et bien prépondérante dans le domaine de la formation des directeurs de bibliothèque.

Bien qu'un certain nombre de personnes, on vient de le dire, n'aient pas indiqué par qui ont été organisées les formations auxquelles elles ont assisté, il reste cependant possible de proposer une répartition par types d'institutions. On constate ainsi que les écoles et universités, mentionnées à 19 reprises, arrivent en tête, suivies des instances nationales et surtout des collectivités territoriales (Office de la formation continue dans un canton suisse, Training Section of the Regional Council dans une communauté autonome espagnole, Conseil Général en France pour un ancien directeur de BDP, etc.), évoquées à 9 reprises. Viennent ensuite les associations professionnelles, qu'elles soient nationales (Council for Finnish University Libraries en Finlande, German Library Association en Allemagne) ou internationales (IFLA, LIBER), que 6 directeurs et directrices ont mentionnées. Enfin, on trouve les bibliothèques (4), les entreprises privées (3) et diverses institutions ou associations, comme le British Council ou le réseau de l'Open Society. Ces résultats ne possèdent malheureusement pas une précision entièrement satisfaisante, dans la mesure où les réponses reçues sont très inégalement détaillées. Néanmoins, ils font tout de même apparaître une nette domination des universités et des écoles professionnelles qui, même dans le cadre de la formation professionnelle continue, représentent des cadres d'enseignement privilégiés. Le poids des collectivités territoriales montre également que la formation continue se développe avant tout dans des contextes où existent à la fois une offre importante et une incitation forte (c'est le cas en Suisse, notamment, où elle constitue une quasi obligation pour les personnels travaillant dans les bibliothèques, ainsi que pour les enseignants et les chercheurs), ce qui prouve que les autorités de tutelle, en la matière, ont un rôle décisif à jouer, comme le notent d'ailleurs certains organisateurs de formations[70].

[68] Benoît Lecoq. « Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque ». p. 47.

[69] Il est normal que les directeurs de l'échantillon exploité ici (qui sont tous, à deux exceptions près, des directeurs de SCD) soient proportionnellement un peu moins nombreux à avoir suivi des actions de formation continue que dans l'enquête de Benoît Lecoq. En dehors du fait que le nombre de réponses était plus faible, la question n'était pas tout à fait posée de la même manière, puisqu'elle portait sur les formations préparant aux fonctions de direction, ce qui pouvait exclure un certain nombre de stages ou de séminaires (au demeurant peu nombreux) n'entrant pas exactement dans cette catégorie.

[70] Dans un entretien téléphonique réalisé le 20 décembre 2011 et consacré à un séminaire de formation continue qui s'adresse aux directeurs de SCD venant de prendre leur poste et qu'il co-organise régulièrement (tous les 12 ou 18 mois) avec Pierre Carbone, inspecteur général des bibliothèques, et Christophe Péralès, directeur des bibliothèques et de l'information scientifique et technique à l'université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Frédéric Saby, directeur du SICD2 Grenoble, a ainsi déclaré que

(cc) BY-NC-ND

Comme pour les formations de type universitaire, les modalités pédagogiques (stages, séminaires, cours magistraux…) et les volumes horaires ne peuvent donner lieu à une interprétation systématique, car les données recueillies sont trop parcellaires. La durée des formations est très variable, certaines s'échelonnant sur plusieurs mois, tandis que d'autres, au contraire, ne dépassent pas une journée ou une demi-journée.

En revanche, les domaines abordés au cours de ces séances peuvent être connus avec davantage de pertinence. Le management et les ressources humaines arrivent en tête, puisqu'ils sont mentionnés par 41 directeurs et directrices. Viennent ensuite la motivation personnelle et la connaissance de soi (31), l'informatique et le numérique (21), la gestion financière (20) et enfin le patrimoine, cité seulement 12 fois. La rubrique « autres » a par ailleurs permis à un certain nombre de personnes interrogées de pointer du doigt quelques domaines de formation complémentaires, parmi lesquels le management stratégique (3), la gestion de projet (3), le droit (3), la communication (3), les langues étrangères (2), la connaissance de l'environnement institutionnel national (il s'agit de 2 directeurs français ayant suivi des formations au moment de l'application de la loi LRU), le développement personnel (2), la connaissance de l'environnement international et européen (1), les relations publiques (1), la politique (1), la gestion du temps (1) et enfin la gestion du changement (1). De toutes ces données, il ressort que les domaines abordés dans le cadre de la formation professionnelle continue sont variés, mais que ce sont indéniablement le management, la motivation personnelle et la connaissance de soi qui dominent – plus encore que dans le cas des formations de type universitaire.

Pour terminer, 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 bibliothèque[71]. C'est au fil de leur carrière, de leurs affectations successives et des responsabilités qu'elles ont assumées que ces personnes ont peu à peu acquis les compétences nécessaires à l'exercice de leur métier. Un directeur suédois se trouvant dans ce cas, qui était auparavant professeur de droit à l'université, estime ainsi qu'il s'est préparé à ses fonctions actuelles dans le cadre des multiples activités qui l'ont amené à coopérer avec la bibliothèque, *« as a user of the UL and with special committee and other responsibilities connected with the co-operation between the library and research and education at the university »*[72]. Ces directeurs travaillent en bibliothèque depuis moins longtemps que leurs confrères[73], mais y ont tout de même passé 20 ans et 8 mois en moyenne, ce qui montre que s'ils n'ont jamais suivi de formation aux fonctions de direction, ce n'est probablement pas uniquement en raison de contraintes d'emploi du temps, mais aussi par choix personnel, ou parce qu'ils n'ont pas eu accès à une offre satisfaisante.

---

le succès de cette formation, suivie par la quasi-totalité des nouveaux directeurs, était en partie lié au fait que l'administration centrale et les universités incitaient fortement les personnes concernées à y participer.

[71] 23 si l'on tient compte du fait que l'un des directeurs dans ce cas a tout de même passé un MBA qui, estime-t-il, l'a préparé aux fonctions de direction en général, et donc aux fonctions de direction de bibliothèque en particulier.

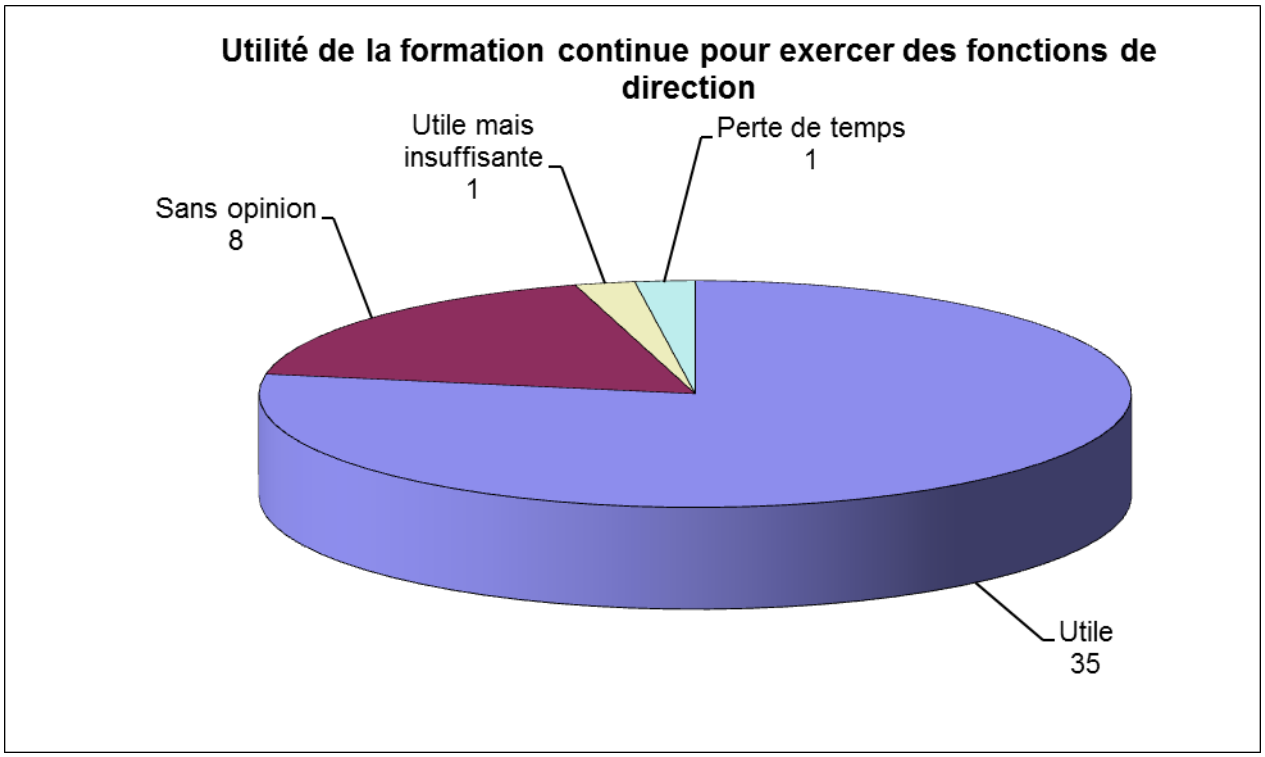
[72] « … en tant qu'utilisateur de la BU, mais aussi grâce aux comités spéciaux et aux autres responsabilités liés à la coopération, dans le cadre de l'université, entre la bibliothèque, l'enseignement et la recherche ».

[73] La différence s'explique en raison de la présence parmi eux de plusieurs personnes ayant accédé récemment à des fonctions de direction sans jamais avoir travaillé dans le secteur des bibliothèques auparavant, après une carrière effectuée soit dans le privé, soit dans l'enseignement et la recherche.

(cc) BY-NC-ND

Un très fort degré de satisfaction

Le degré de satisfaction exprimée à l'égard de ces formations est extrêmement élevé – plus encore que pour les formations de type universitaire. Parmi les 45 directeurs ayant répondu positivement, 35 estiment en effet que les stages, cours ou séminaires dont ils ont bénéficié leur ont été utiles ; 8 ne se prononcent pas ; 1 les juge utiles mais insuffisants (il s'agit d'une directrice française qui leur reproche à la fois leur manque de dimension pratique et leur absence de hauteur de vue au moment d'aborder les questions stratégiques) et 1 affirme avoir perdu son temps (il s'agit aussi d'un directeur français, qui peste contre les formations dispensées par la collectivité territoriale pour laquelle il travaillait à l'époque où il dirigeait une BDP).



La raison le plus souvent invoquée pour justifier l'utilité de ces formations est l'apport de connaissances qu'elles fournissent, dans des domaines aussi variés que la gestion financière, les ressources humaines, les procédures de marché public ou le monde des bibliothèques lui-même. 12 personnes sont de cet avis. La possibilité de rencontrer d'autres directeurs et directrices et de nouer des contacts fructueux est, pour sa part, évoquée à 8 reprises, notamment par un directeur français, qui affirme que les formations auxquelles il a participé ont été *« très utile[s] pour les contacts noués avec les autres collègues »* et que les liens sont restés *« très forts depuis »*. Un directeur italien est du même avis, tout en ajoutant que ces expériences lui ont permis également d'acquérir des connaissances dans des domaines nouveaux pour lui : *« It was very useful both for the content in itself and for the chance I had to know many other librarians that occupied positions like mine. It was something that has proved very useful. I also had*

BY-NC-ND

the possibility to attend lessons covering subjects completely new for me, since I studied mainly history and literature at the university »[74].

6 directeurs et directrices estiment par ailleurs que les formations qu'ils ont suivies leur ont permis de se sentir plus à l'aise dans leur métier, notamment au moment de prendre des décisions importantes. C'est l'avis d'un directeur norvégien (*« I Learned a lot on human relations, on taking responsibility, daring to be a director »*[75]), mais aussi, notamment, d'une directrice finlandaise : *« It was very useful. I appreciated opportunity to create long-term connections with other academic leaders (f.ex. we wrote joint articles about training results with one professor in Chemistry). It is essential to learn in theory and in practice what it means to be a director (management and leadership), to learn to know yourself […]. The safer you feel personally, the better leader you can be »*[76].

4 personnes, en outre, affirment que les formations dont elles ont bénéficié leur ont permis de se tenir au courant des évolutions du métier, et 4 autres qu'elles leur ont donné l'occasion de clarifier leurs pratiques, notamment à travers la résolution de cas concrets. Enfin, 2 directeurs estiment qu'ils ont appris à penser de manière stratégique et 2 qu'ils ont acquis une ouverture européenne indispensable. Un directeur espagnol mêle les deux arguments pour rendre compte d'une expérience qu'il juge très positive : *« It's given me a perspective on my position more connected with the environment. It's especially helpful to understand the context you are working in, and not to be focused on the details of the processes and projects; so it has given me better skills to envision the new model of university libraries. And, as one of the seminars was with colleagues from other countries of Europe, it has given me an international perspective and points of view that are very interesting to contrast my ideas with some other realities »*[77].

Les cours, stages et séminaires suivis dans le cadre de la formation professionnelle continue sont donc perçus de manière très positive par les directeurs et directrices de bibliothèque interrogés. L'utilité de ces formations ne semble par ailleurs pas se limiter aux contenus enseignés (largement dominés par le management, la connaissance de soi, la gestion des ressources humaines et la motivation personnelle), dans la mesure où la possibilité de rencontrer des collègues, mais aussi d'échanger avec eux et de nouer des liens durables, apparaît comme une importante source de satisfaction.

Des attentes variées

Interrogés sur leurs attentes, 41 directeurs et directrices (soit 54,67% de l'échantillon) ont déclaré ressentir actuellement des besoins de formation. Tous n'ont pas précisé dans quels domaines, mais la plupart l'ont fait et la liste de ces besoins apparaît extrêmement variée.

Le management et les ressources humaines arrivent largement en tête, puisqu'ils sont mentionnés à 20 reprises. Viennent ensuite la gestion financière et comptable (10), les

[74] « Cela a été très utile, à la fois en raison du contenu en lui-même et de l'opportunité de rencontrer de nombreux autres bibliothécaires occupant des positions comparables à la mienne. C'est une chose qui s'est révélée très utile. J'ai aussi eu la possibilité d'assister à des cours traitant de sujets entièrement nouveaux pour moi, dans la mesure où j'avais surtout étudié l'histoire et la littérature à l'université ».

[75] « J'ai beaucoup appris en relations humaines ; j'ai aussi appris à prendre des responsabilités et à oser être un directeur ».

[76] « Ce fut très utile. J'ai apprécié la possibilité de créer des relations durables avec d'autres responsables académiques (par exemple, un professeur de chimie et moi avons écrit des articles en collaboration sur les résultats de la formation). Il est essentiel d'apprendre en théorie et en pratique ce que cela signifie d'être un directeur (en termes de management et de leadership), d'apprendre à se connaître soi-même […]. Plus on se sent en sécurité personnellement, plus on est un bon chef ».

[77] « Cela m'a permis d'acquérir une approche de mon travail plus en phase avec l'environnement [dans lequel j'exerce]. C'est particulièrement utile pour comprendre le contexte dans lequel on travaille et ne pas se perdre dans les détails des processus et des projets. Cela m'a donc donné une meilleure aptitude à envisager le nouveau modèle des bibliothèques universitaires. Par ailleurs, comme l'un des séminaires s'est déroulé avec des collègues d'autres pays européens, il m'a fourni une perspective européenne et des points de vue très intéressants afin de confronter mes idées avec d'autres réalités ».

(cc) BY-NC-ND

nouvelles technologies informatiques et l'informatique documentaire (8), la motivation personnelle et la connaissance de soi (4), la profession et ses évolutions (3), la communication (3) et la planification stratégique (3). Les autres domaines donnent lieu, selon les cas, à une ou deux mentions. Il s'agit du leadership et de la prise de décision (2), du droit (2), de la maîtrise de la langue anglaise (2), de la recherche de financements (2), du marketing (1), de la négociation commerciale (1), du patrimoine (1), de l'architecture des bibliothèques (1), des savoir-faire nécessaires à la préparation et à la construction de dossiers européens (1), de la conduite de projets (1), de l'aptitude à déléguer (1), de la connaissance de l'environnement institutionnel (1), de la connaissance des enjeux de la recherche (1), de la coopération entre les bibliothèques et d'autres institutions (1), de la connaissance des modèles économiques (1) et du catalogage (ce besoin est exprimé par la directrice d'une très petite bibliothèque, obligée d'effectuer elle-même une partie des tâches de cette nature). Enfin, 2 directeurs souhaiteraient bénéficier d'une forme de coaching personnel afin d'avoir l'avis d'une personne extérieure sur leur manière de diriger leur établissement.

L'accent, on le voit, est surtout mis sur le management, les ressources humaines, la gestion financière, l'informatique et le numérique. Si l'on compare ces attentes avec les domaines abordés dans les formations décrites au chapitre précédent, on se rend compte qu'il existe une adéquation indéniable entre l'offre et la demande, ce qui explique le fort degré de satisfaction exprimée. Les stages et séminaires proposés insistent bien sur les domaines que les directeurs de bibliothèque jugent les plus importants – et, en retour, confortent probablement ces derniers dans leur vision du métier.

Deux exemples de formations

Deux exemples de séminaires de formation continue organisés actuellement (l'un à l'échelle européenne et l'autre à l'échelle française) peuvent confirmer cette analyse. Le premier est le séminaire « Leadership », proposé par LIBER[78], et le second le séminaire « Direction d'un SCD », régulièrement organisé dans le cadre de la formation continue de l'ENSSIB[79].

Le séminaire de LIBER, dont la responsable est Jan Wilkinson, directrice de la bibliothèque universitaire John Rylands de l'Université de Manchester (Royaume-Uni), est destiné à des personnes sélectionnées sur dossier, qui ont déjà une forte expérience en bibliothèque et envisagent de prendre à court terme des fonctions de direction. Il se déroule en plusieurs temps : deux formations de deux jours chacune (la première a eu lieu juste avant le début du congrès 2011 de LIBER, à Barcelone ; la seconde est prévue juste avant le début du congrès 2012, à Tartu, en Estonie) et, dans l'intervalle, une semaine de stage dans un pays européen, ainsi qu'une téléconférence par mois, durant laquelle, à chaque fois, un participant soumet un problème spécifique que les autres inscrits l'aident à résoudre. Le programme de la session de Barcelone a fait alterner des interventions et des études de cas et a mis l'accent sur le management, le leadership et la motivation personnelle. Avant le début des deux journées, il a été demandé aux participants d'effectuer un test Myers Briggs (test de personnalité permettant de mieux se connaître) qui a ensuite été commenté au cours des séances.

[78] Les données relatives au séminaire « Leadership » ont été récoltées auprès des organisateurs et de certains participants à l'issue de la première partie de la formation, lors du congrès 2011 de LIBER, à l'Université de Catalogne, à Barcelone, du 27 juin au 2 juillet 2011.

[79] Les informations récoltées sur cette formation proviennent soit des pages consacrées à la formation continue sur le site de l'ENSSIB (URL : http://www.enssib.fr/offre-de-formation/formation-continue/index-thematique), soit de l'un des organisateurs lui-même, Frédéric Saby, qui a bien voulu répondre à différentes questions au cours d'un entretien téléphonique réalisé le mardi 20 décembre 2011.

(cc) BY-NC-ND

S'adressant à un public venant de pays variés, le séminaire ne met donc pas l'accent sur la connaissance d'un environnement institutionnel ou professionnel particulier, mais sur les enjeux du métier de directeur et la personnalité de ceux qui l'exercent. Il tente de fournir à ceux qui le suivent les moyens d'évaluer leurs faiblesses et leurs qualités afin de mieux se connaître, de prendre pleinement conscience de leur style de direction et d'adapter leur action en conséquence. Il ne s'agit donc pas de proposer une définition du bon directeur, mais au contraire de donner les moyens à ceux qui souhaitent exercer cette fonction de tirer le meilleur parti possible de leur personnalité.

Le séminaire « Direction d'un SCD », qui a lieu depuis plusieurs années et est conçu par Pierre Carbone, inspecteur général des bibliothèques, Frédéric Saby, directeur du SICD2 Grenoble, et Christophe Péralès, directeur des bibliothèques et de l'information scientifique et technique à l'Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, se présente pour sa part sous un jour sensiblement différent. Cette formation est organisée dans un contexte tout autre, puisqu'elle concerne un public exclusivement français et ne s'adresse pas à de futurs directeurs, mais à des directeurs en poste depuis peu (rarement plus d'un an) et n'ayant encore bénéficié d'aucune formation dans le cadre de leurs fonctions. Le séminaire revêt une forme « classique » (le mot est de Frédéric Saby) combinant des interventions par des professionnels ou des spécialistes exerçant des responsabilités importantes (comme Louis Vogel, l'actuel président de l'Université Paris II Panthéon-Assas et de la Conférence des Présidents d'Université, qui intervient sur la gouvernance de l'université) et des temps de discussion relativement longs, afin de favoriser les échanges. La première partie de la formation, consacrée à l'environnement universitaire, apparaît d'autant plus nécessaire que le contexte universitaire français connaît en ce moment des mutations considérables, en raison de l'application de la loi LRU et du premier bilan qu'il est possible d'en faire, au bout de quelques années. Les interventions programmées au cours de ces trois premières journées, qui auront lieu, pour l'édition 2012, du 20 au 22 mars, traitent des thèmes suivants : la gouvernance de l'université, la gestion des moyens, les investissements sur les campus, l'évaluation et le rôle de l'AERES, le public étudiant, les relations avec les collectivités territoriales et les partenaires du SCD. Viendront ensuite, du 29 au 31 mai 2012, trois journées consacrées au management lui-même, déclinées autour des thèmes suivants : piloter le service, élaborer et prendre des décisions, développer les capacités d'animation et d'écoute, élaborer et suivre le budget, savoir rendre compte et savoir gérer un projet. Enfin, une troisième session de trois journées est prévue du 18 au 20 septembre 2012, pour traiter des enjeux du numérique.

On le voit en comparant ces deux séminaires, les objectifs diffèrent : d'un côté, il s'agit d'essayer de savoir quel type de directeur on sera. Le séminaire « Leadership » est fondé sur les notions de connaissance de soi et de personnalité, beaucoup plus présentes dans les formations dispensées en Europe du nord et dans le monde anglo-saxon que dans celles organisées en France par exemple. De l'autre, le séminaire « Diriger un SCD » répond à des besoins plus immédiats dans un contexte national particulier. Ces deux formations – complémentaires à bien des égards – montrent ce que sont aujourd'hui les grands axes de la formation continue destinée aux directeurs (ou aux futurs directeurs) de bibliothèque : management, connaissance de l'environnement, gestion des ressources humaines, connaissance de soi et motivation personnelle. Cette offre répond aux demandes (ou aux attentes) exprimées.

Une offre dans l'ensemble insuffisamment lisible ?

Alors que 41 directeurs et directrices disent ressentir des besoins de formation, seuls 21 ont répondu à la question leur demandant s'il existait des stages ou des séminaires

(cc) BY-NC-ND

qu'ils souhaiteraient suivre. Par ailleurs, sur ces 21, 11 ont répondu positivement, mais sans donner d'exemples précis. 10 seulement ont donc développé leur réponse, mais avec parfois quelques confusions, puisque les congrès de LIBER ont été cités alors que le questionnaire portait exclusivement – et sans ambiguïté – sur des « séminaires » ou des « stages ». Les réponses sont donc difficilement exploitables, mais elles montrent tout de même que si les besoins de formation semblent importants, les directeurs et directrices de bibliothèque d'enseignement et de recherche n'ont pas toujours la possibilité de se tenir au courant de l'offre existante. Comme le dit un directeur allemand, le problème est surtout une question de temps. Une directrice française, quant à elle, ajoute que la principale difficulté, à ses yeux, est de parvenir à sélectionner les bonnes formations : *« L'offre est pléthorique et suffisante, ce qui manque, c'est l'évaluation de ces formations pour pouvoir choisir les plus performantes, les moyens et parfois le temps pour y assister »*. L'amélioration de la diffusion de l'information et la mise en place de procédures d'évaluation (à l'échelle nationale comme à l'échelle européenne) suffisamment fiables aux yeux des professionnels pour qu'ils leur fassent entièrement confiance constituent des pistes de travail et de réflexion pour l'avenir.

Enfin, 11 directeurs et directrices ont estimé que leurs besoins actuels n'étaient pas entièrement couverts par les formations existantes. Pourtant, les domaines cités ne paraissent pas particulièrement négligés, dans la mesure où il s'agit du développement et de la motivation personnels (3), des finances et de la comptabilité (2), du leadership et du management (2), de la conservation (1) et de la numérisation (1). 2 directeurs ont par ailleurs indiqué qu'ils aimeraient assister à des formations portant sur la recherche de fonds (« fundraising ») et 1 qu'il souhaiterait acquérir des compétences pour monter des projets ou des dossiers européens.

Il est difficile d'interpréter ces réponses de façon satisfaisante, et notamment de savoir pour quelles raisons les personnes concernées jugent que leurs besoins ne sont pas couverts par l'offre actuelle : estiment-elles que les domaines concernés ne sont pas abordés ? Ou alors que les formations existent, mais qu'elles sont peu accessibles (soit par manque de places disponibles, soit en raison de leur coût) ? Ou bien encore que l'information n'est pas suffisamment diffusée ? De toute évidence, il faudrait davantage de données qualitatives pour poursuivre l'enquête dans cette direction.

De multiples manières de s'informer

Pour terminer cette partie, il convient de noter qu'au-delà des formations proprement dites, les directeurs et directrices utilisent des moyens à la fois nombreux et variés pour s'informer et se tenir au courant de l'évolution de leur métier, ainsi que des mutations et des changements qui interviennent dans le monde des bibliothèques en général. Sur l'ensemble de l'échantillon, 65 (soit 86,67%) déclarent lire des revues ou des ouvrages professionnels ; 67 (soit 89,33%) se tiennent également informés en assistant à des conférences et en intervenant parfois eux-mêmes. Enfin, 64 (soit 85,33%) affirment que le fait de visiter régulièrement d'autres bibliothèques constitue pour eux une bonne source d'information sur les pratiques existant dans d'autres pays ainsi que sur les évolutions de la profession. Une directrice finlandaise se dit par exemple très satisfaite des visites (parfois relativement longues) qu'elle a eu l'occasion d'effectuer aux Etats-Unis et au Royaume-Uni : *« Very useful have been two study visits: one month visiting best American university libraries in 1992 (incl. Harvard, Stanford, Berkeley, UCLA, Library of Congress and many other libraries) and eight days visiting the UK*

(cc) BY-NC-ND

universities (Oxford, Cambridge, Bath, London and some newer universities). Afterwards I have been able to organize several shorter study visits to the UK »[80].

Certes, les personnes interrogées sont toutes membres d'une association d'envergure européenne qui organise chaque année un important congrès, si bien que la probabilité de les voir assister à des conférences professionnelles est plus importante que si l'on effectuait une étude à partir d'un autre type d'échantillon. Néanmoins, ces résultats montrent que la recherche d'informations et la mise à jour des connaissances sont des pratiques très fréquentes et très développées chez les directeurs de bibliothèque d'enseignement et de recherche européens.

Les personnes interrogées ont par ailleurs signalé plusieurs autres moyens de se tenir informées. Les listes de discussion, blogs et réseaux sociaux professionnels ont ainsi été mentionnés spontanément à 12 reprises, ce qui prouve que les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont régulièrement utilisées et constituent des moyens efficaces pour échanger sur les pratiques, surtout à l'échelle d'un continent comme l'Europe. Les associations et/ou organismes professionnels ont, pour leur part, été indiqués 11 fois et les groupes de travail 7 fois. Certains de ces groupes sont d'ailleurs très structurés (comme le club des directeurs de bibliothèque lituaniens qui se réunit à Vilnius ou le groupe des bibliothécaires EUCOR, qui rassemble des professionnels travaillant dans les universités appartenant à la confédération des universités du Rhin Supérieur[81]), de sorte que la frontière entre les notions de « groupe de travail » et d'« association professionnelle » s'avère parfois assez floue.

Les relations interpersonnelles et le « networking » occupent également une place importante, puisqu'ils sont mentionnés à 13 reprises. Viennent ensuite la participation à des projets (4), les responsabilités pédagogiques exercées dans le cadre de certaines formations (4), la veille sur les sites institutionnels (2), la consultation de spécialistes (1) et les activités de conseil auprès d'éditeurs comme Elsevier (1).

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.

[80] « Deux visites d'étude ont été très utiles : un mois passé à visiter les meilleures bibliothèques universitaires américaines (dont Harvard, Stanford, Berkeley, UCLA, la Bibliothèque du Congrès et de nombreuses autres bibliothèques) en 1992 et une semaine passée à visiter les universités britanniques (Oxford, Cambridge, Bath, Londres et quelques universités plus récentes). Après cela, j'ai pu organiser différentes visites d'étude plus courtes au Royaume-Uni ».

[81] Il s'agit des universités de Strasbourg, de Bâle, de Karlsruhe, de Fribourg et de Mulhouse-Colmar. Des informations sur le réseau des bibliothèques EUCOR peuvent être trouvées à l'adresse suivante : http://www.eucor-uni.org/fr/reseaux-et-cooperations/reseaux/bibliotheques.

(cc) BY-NC-ND

La mobilité professionnelle et internationale

Pour terminer cette étude, il a paru judicieux de s'intéresser à la mobilité (aussi bien professionnelle que géographique) des directeurs de bibliothèque d'enseignement et de recherche, 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 professionnel.

Ceux qui ont toujours travaillé dans le monde des bibliothèques représentent un peu plus de la moitié de l'échantillon. Quant à la mobilité internationale, en dehors des périodes d'études, elle demeure encore limitée. Toutefois, elle pourrait être amenée à s'intensifier au cours des années ou des décennies qui viennent, notamment en raison du développement des actions de coopération et des opportunités qu'offrira probablement l'ouverture du marché du travail européen.

LA MOBILITE PROFESSIONNELLE

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 assez important de personnes) et prédestine aux fonctions de direction de bibliothèque, 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 profils. 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 qui ont commencé ensuite à travailler en bibliothèque. 16 personnes sont dans ce cas.

15 directeurs et directrices ont par ailleurs 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, 7 personnes ont occupé des postes au sein de services administratifs (soit dans des ministères, soit dans des universités) et 1 a travaillé dans un musée.

La mobilité est donc relativement importante à l'échelle européenne. En particulier, le passage de l'entreprise privée aux bibliothèques n'est pas rare. En revanche, ceux qui ont occupé des postes de direction en dehors des bibliothèques s'avèrent peu nombreux. 5 personnes seulement se trouvent dans cette situation : il s'agit notamment d'un directeur français qui a géré par le passé une école intégrée à un institut médico-pédagogique, d'un directeur danois qui a longtemps été à la tête de sa propre entreprise de consulting et du directeur d'une bibliothèque nationale d'Europe centrale qui a été auparavant directeur financier d'une banque, puis PDG d'une entreprise publicitaire. La plupart du temps, cependant, le passage par le privé ou par des services administratifs

(cc) BY-NC-ND

sans rapport avec les bibliothèques s'est effectué en tout début de carrière, à un moment où les personnes concernées n'avaient pas encore assez d'expérience pour prétendre à des postes de direction. A quelques exceptions près, c'est donc au sein de l'univers des bibliothèques lui-même qu'elles ont progressé vers de telles responsabilités.

La variété des métiers exercés par les directeurs et directrices qui ont répondu au questionnaire plaide en faveur de procédures de recrutement tenant compte de la diversité des profils des candidats souhaitant devenir bibliothécaires, puis un jour, éventuellement, directeurs. L'expérience et les compétences acquises dans des univers de travail différents ne peuvent qu'enrichir la culture professionnelle, à condition bien sûr d'être transposées de manière judicieuse et adaptée aux besoins spécifiques des bibliothèques. Comme l'écrit un directeur norvégien : *« From my point of view it is fruitful for libraries, as for other sectors to recruit both managers and employees from other sectors. Leadership has a generic dimension and experiences from outside add new dimensions and new perspectives to the field you are working in, and they also give the opportunity to see new solutions to old challenges. From my own experience, changing sector and being both in public and private positions has been helpful both for me and my organization »*[82].

Au sein du monde des bibliothèques lui-même, à présent, les directeurs et directrices interrogés ont majoritairement toujours travaillé dans des bibliothèques d'enseignement et de recherche[83]. Ils sont en effet 51 (soit 68%) dans ce cas. Les 24 autres (32%) ont eu une expérience significative dans d'autres types de bibliothèques, qu'il s'agisse de bibliothèques municipales, de BDP pour certains directeurs français ou même, dans un cas, d'une bibliothèque militaire.

Ce résultat, obtenu à l'échelle européenne, contraste très nettement avec la situation française, puisque les directeurs français ayant répondu ne sont que 3 à avoir toujours travaillé dans des bibliothèques d'enseignement et de recherche, tandis que 8 sont passés par des BM ou des BDP. La mobilité au sein de la filière des bibliothèques semble donc particulièrement développée en France par rapport à ce que l'on observe dans le reste de l'Europe. Les passerelles existant entre la fonction publique territoriale et la fonction publique d'Etat facilitent vraisemblablement ces échanges, comme l'a montré Catherine Gaillard dans un récent rapport de l'IGB, qui ne portait pas sur la population spécifique des directeurs, mais sur l'ensemble des personnels de la filière[84].

En ce qui concerne maintenant leurs projets ou leurs intentions pour la suite de leur carrière, les directeurs interrogés déclarent massivement vouloir continuer à travailler dans le secteur des bibliothèques. 59 (soit 78,67% de l'échantillon) n'envisagent aucunement de le quitter avant la retraite, tandis que 6 (soit 8%) ont le projet de tenter une expérience dans un autre domaine (ou de revenir à une profession qu'ils exerçaient auparavant) et 8 (soit 10,67%) affirment qu'ils 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

[82] « Selon moi, les bibliothèques (comme tous les autres secteurs professionnels) gagnent à recruter des managers et des employés venant d'autres secteurs. Le leadership possède une dimension générique et les expériences acquises à l'extérieur ajoutent de nouvelles dimensions et de nouvelles perspectives au domaine dans lequel on travaille. Elles donnent aussi la possibilité de trouver de nouvelles solutions à d'anciens problèmes. D'après ma propre expérience, il m'a été utile de changer de secteur et de travailler à la fois dans le public et dans le privé. Mon institution en a bénéficié ».

[83] Les bibliothèques nationales ont été incluses dans cette catégorie.

[84] Voir à ce sujet Catherine Gaillard. 2010. « Promotions – Mobilité de la filière Bibliothèques de la fonction publique d'Etat ». Inspection générale des bibliothèques. Rapport n° 2010-013. p. 23-28. (URL : http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2010/97/1/Rapport_Promotion-Mobilite_160971.pdf).

(cc) BY-NC-ND

relativement longue à mener, surtout dans un contexte marqué par une augmentation générale de l'âge légal d'ouverture des droits aux pensions. Cela signifie par conséquent que l'accès à des 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. Cet indicateur mériterait certainement d'être affiné, car le fait de ne pas avoir l'intention de changer d'univers professionnel ne signifie pas nécessairement que l'on se sente bien dans l'environnement où l'on évolue et peut aussi traduire – entre autres choses – une forme d'inertie. Néanmoins, il y a tout de même là le signe d'une satisfaction qui semble très positive.

Il est difficile d'établir un profil type pour les directeurs et directrices envisageant un jour de travailler dans un autre domaine. Les perspectives mentionnées sont variées et dépendent souvent de l'expérience et des centres d'intérêt antérieurs. Un directeur travaillant en Suisse souhaiterait se consacrer à la *« gestion d'établissements publics ou d'entreprises »*. Une directrice française, qui n'est pas certaine de vouloir quitter le monde des bibliothèques, songe éventuellement à diriger d'autres types d'établissements publics : *« Pourquoi pas sur des fonctions de direction d'autres services publics grâce aux passerelles [existantes] (cf. projets du gouvernement de mobilité des "cadres à haut potentiel") »*. Un autre directeur français, quant à lui, aimerait se retrouver un jour à la tête d'un musée, tandis que les directeurs polonais ayant répondu se verraient plutôt l'un enseignant à l'université et l'autre journaliste.

Les réorientations vers le secteur privé sont rarement envisagées, mais il arrive tout de même parfois qu'elles soient mentionnées : ainsi, un directeur autrichien estime qu'il pourrait tout à fait devenir consultant en management, tandis qu'un directeur danois se verrait bien travailler dans sa propre entreprise de consulting, comme il l'a d'ailleurs déjà fait par le passé – mais il est vrai que cette personne travaille dans les bibliothèques depuis 1966, si bien que l'on peut légitimement penser qu'il s'agit là d'un projet de reconversion pour la retraite.

Enfin, il est intéressant de constater que sur les 14 directeurs qui envisagent avec plus ou moins de conviction de travailler un jour dans un autre secteur, 8 ont déjà connu une activité professionnelle hors du monde des bibliothèques. Sans généraliser outre mesure, on peut en conclure que la mobilité entraîne la mobilité et que le fait d'avoir fréquenté plusieurs univers professionnels au cours de leur carrière rend plus facilement envisageable à leurs yeux la perspective de nouveaux changements. Cependant, il ne faut pas oublier non plus que sur les 36 personnes ayant exercé des activités dans des secteurs autres que les bibliothèques, 28 n'ont nullement l'intention de se reconvertir encore.

Ces données correspondent aux résultats de l'enquête de Benoît Lecoq au sujet des directeurs de bibliothèque français. En effet, selon lui, « seuls 45% des directeurs envisagent fermement une autre affectation à moyen ou long terme », mais une grande partie d'entre eux « se voient à la tête d'une autre bibliothèque », tandis qu'ils ne sont qu'une minorité à souhaiter « rejoindre des fonctions d'expertise et de conseils, de management culturel ou encore de formation et d'enseignement »[85]. Il semblerait ainsi qu'en France comme dans le reste de l'Europe, le statut de directeur de bibliothèque soit perçu, en règle générale, comme un aboutissement de carrière.

[85] Benoît Lecoq. « Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque ». p. 29.

(cc) BY-NC-ND

ENSEIGNEMENT ET RECHERCHE

Dans la mesure où la plupart des directeurs interrogés sont à la tête de bibliothèques universitaires, il a paru intéressant d'étudier la part que prennent ces personnes aux métiers de l'enseignement et de la recherche. Bien que les différentes fonctions soient nettement séparées, les cumuls d'activités existent.

Un engagement limité dans la recherche

Selon les résultats de l'enquête, il semblerait qu'en Europe, la majorité des directeurs de bibliothèque d'enseignement et de recherche ne soient pas engagés dans des activités de recherche. Seules 28 personnes (37,33% de l'échantillon) déclarent être aussi des chercheurs, tandis que 47 (soit 62,67%) affirment que tel n'est pas leur cas[86].

Toutefois, quelques directeurs et directrices indiquent avoir mené des recherches par le passé, mais ne plus avoir le temps de le faire aujourd'hui. L'une de ces personnes revendique même la publication de plusieurs livres et d'environ 180 articles. Le thème de la difficulté à concilier la direction d'une bibliothèque et la pratique de la recherche revient à plusieurs reprises. C'est ce que dit par exemple une directrice belge : *« I was [a researcher] but a combination of running a library and doing research is impossible »*[87]. Une directrice suisse est un peu plus nuancée, dans la mesure où elle estime que s'il ne lui est plus possible de poursuivre ses activités de recherche dans la discipline où elle a obtenu son doctorat (la littérature), elle n'exclut pas de se tourner vers les sciences de l'information et des bibliothèques : *« Je poursuivrais volontiers mes recherches, étant professeure titulaire à l'université, mais les fonctions de direction de la bibliothèque ne me permettent plus de faire de la recherche en littérature. Une combinaison avec les sciences de l'information serait plus facile »*. Selon elle, il reste concevable de faire de la recherche, mais à condition que cette activité se rapproche du travail accompli quotidiennement sur le terrain.

Les directeurs et directrices qui sont également chercheurs ne partagent cependant pas tous cette opinion. La moitié d'entre eux s'intéressent à des domaines autres que les SIB : sur les 28 personnes concernées, 15 ont en effet déclaré être actifs en SIB, 17 dans des disciplines différentes (histoire, littérature, latin, droit…) et 1 n'a pas donné de précisions (5 réponses font état de recherches à la fois en SIB et dans une autre discipline, ce qui explique que le total soit supérieur à 28).

Les titulaires d'un doctorat, qui ne forment que 28% de l'échantillon total, représentent la moitié de ces directeurs-chercheurs, puisqu'ils sont 14 dans ce cas. Le fait d'avoir atteint ce niveau d'études semble donc constituer une puissante incitation à la poursuite de travaux universitaires parallèlement à l'exercice de fonctions de direction. Plusieurs explications peuvent être avancées : d'abord, le titre de docteur confère une légitimité indéniable dans le monde de la recherche, c'est-à-dire dans un univers parfois assez fermé, où il est très difficile de se faire admettre sans ce précieux sésame ; ensuite, la préparation d'une thèse permet de tisser des liens et de s'inscrire

[86] Dans son enquête portant sur les directeurs de bibliothèque français, Benoît Lecoq a trouvé que 78,5% des directeurs de BMC et 74% des directeurs de SCD publiaient de manière significative (Ibid. p. 38). Ces résultats ne peuvent toutefois pas être comparés à ceux présentés ici, car là encore les questions n'ont pas été posées de la même manière. Benoît Lecoq a en effet demandé aux directeurs de bibliothèque qu'il a interrogés de signaler celles de leurs publications « qui leur paraissaient marquantes », tandis qu'il a été demandé aux personnes interrogées dans le cadre de la présente enquête si elles exerçaient ou non des activités de recherche. La notion de « publications » est plus vaste que celle de « recherche », dans la mesure où elle peut par exemple inclure des comptes rendus d'expériences publiés dans des revues professionnelles, ou encore des descriptions de pratiques mises en œuvre.

[87] « Je l'ai été [chercheuse], mais il est impossible de concilier la recherche et la direction d'une bibliothèque ».

(cc) BY-NC-ND

dans des réseaux nationaux et internationaux qui fournissent en retour un certain nombre de sollicitations et donnent l'occasion de publier ou d'intervenir dans des colloques ; enfin, la connaissance intime des besoins des chercheurs est souvent considérée, on a eu l'occasion de le voir, comme un atout pour un directeur de bibliothèque.

Parmi les 14 directeurs titulaires d'un doctorat et déclarant continuer à produire des travaux de recherche, 11 le font dans la discipline où ils ont soutenu leur thèse (mais 2 déclarent mener aussi, en parallèle, des recherches en SIB) ; 2 ont quitté leur discipline d'origine pour se consacrer exclusivement aux SIB ; enfin, 1 a abandonné sa discipline d'origine pour s'intéresser à un autre domaine n'entretenant aucun rapport direct avec le monde des bibliothèques.

Ces résultats semblent indiquer que les activités de recherche possèdent un degré d'autonomie relativement important et sont assez fréquemment déconnectées des préoccupations plus strictement professionnelles. Toutefois, cette conclusion est moins évidente lorsque l'on examine les données portant sur l'ensemble des directeurs et directrices déclarant mener des activités de recherche (et non plus sur les seuls titulaires d'un doctorat). Certes, les disciplines autres que les SIB dominent, mais d'une très courte majorité (17 contre 15). La déconnexion entre les pratiques de recherche et les pratiques professionnelles paraît moins nette lorsque les directeurs et directrices ont interrompu leurs études avant le niveau du doctorat.

Une pratique plus fréquente de l'enseignement

En ce qui concerne les charges d'enseignement et les responsabilités pédagogiques que les personnes interrogées exercent parallèlement à leur métier de directeur, les résultats de l'enquête font apparaître au contraire une très nette domination des SIB.

35 directeurs et directrices (soit 46,67% de l'échantillon) déclarent être régulièrement amenés à dispenser des enseignements. Parmi eux, 33 le font dans le domaine des SIB et 9 dans d'autres disciplines correspondant à leur formation initiale (là encore, plusieurs personnes disent enseigner à la fois en SIB et dans d'autres départements universitaires, ce qui explique le total obtenu). La différence entre la recherche et l'enseignement, sur ce point, est donc extrêmement marquée, puisque l'enseignement, dans la très grande majorité des cas, apparaît étroitement lié aux responsabilités professionnelles exercées.

Ces charges d'enseignement (et les volumes horaires qu'elles représentent) sont très variables. 14 personnes n'ont pas indiqué de volume horaire précis. Pour les 21 autres, la durée des enseignements s'échelonne de 5 heures par an (ce qui relève peut-être plus d'une activité d'intervenant extérieur ou de conférencier que d'enseignant à proprement parler) à 270 heures[88], ce qui est considérable lorsque l'on sait que le service légal d'un maître de conférences ou d'un professeur d'université en France est de 192 heures équivalent TD (ETD) annuelles. En moyenne (et en tenant compte de ces disparités), les directeurs et directrices de bibliothèque déclarant exercer des fonctions d'enseignement donnent 45 heures de cours par an (mais seulement 34 si l'on exclut du calcul le directeur déclarant donner 270 heures de cours annuelles). Ces enseignements sont exclusivement de niveau universitaire, que ce soit en licence, en master, dans le cadre de formations professionnelles, ou encore (rarement) en doctorat.

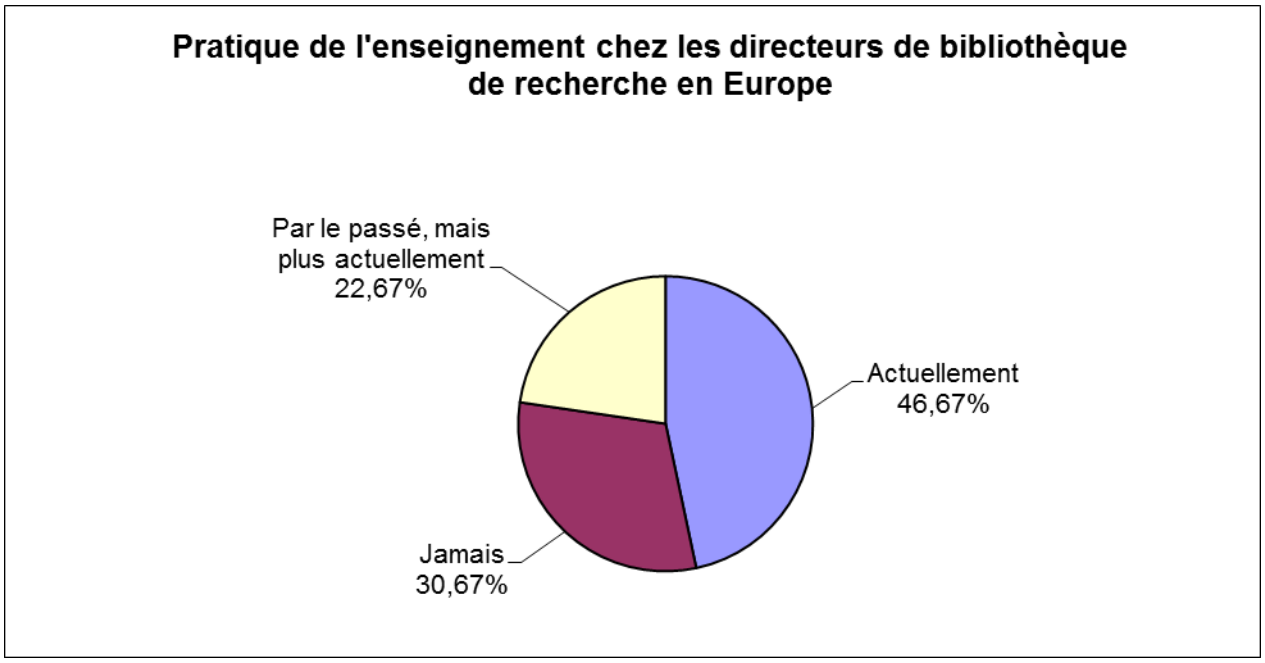
Par ailleurs, seules 23 personnes (30,67% de l'échantillon) affirment ne jamais avoir enseigné. 17 (22,67%) ne donnent aucun cours aujourd'hui, mais ont eu l'occasion de le faire par le passé. Parmi elles, 11 ont exercé dans le domaine des SIB, parfois avec le titre de professeur associé ; 6 ont enseigné dans d'autres disciplines universitaires ; 1 était enseignant dans le primaire avant de devenir bibliothécaire puis directeur ; 1, enfin, n'a pas précisé quel était le contenu de ses enseignements. Bien que les SIB dominent

[88] Seule une personne est dans ce cas. Les autres ne donnent pas plus de 90 heures de cours par an, et même rarement plus de 50.

(cc) BY-NC-ND

largement, leur part est donc sensiblement moins importante ici que chez les personnes continuant de donner des cours. Cela s'explique (au moins en partie) par le fait que l'on trouve dans le groupe de ceux qui ont cessé d'enseigner un certain nombre de docteurs ayant exercé cette activité durant leurs années de thèse, souvent sur des supports précaires (l'équivalent des monitorats d'enseignement, des postes d'attaché temporaire d'enseignement et de recherche et des vacations existant en France), avant de renoncer par la suite à toute responsabilité d'ordre pédagogique.

Cela fait donc en tout 69,33% des personnes interrogées qui ont exercé, à un moment ou un autre de leur carrière, des fonctions d'enseignement. Le rôle d'enseignant semble ainsi étroitement associé au parcours de carrière des directeurs de bibliothèque. En dehors du haut niveau d'études moyen des professionnels qui accèdent à de tels postes, et en particulier de la proportion importante de docteurs, deux raisons peuvent être avancées pour expliquer cette situation : d'abord, les universités sont de plus en plus nombreuses à développer des formations à la recherche documentaire à destination de leurs étudiants, voire à les rendre obligatoires dès les premières années de licence. Alors qu'il y a encore une dizaine d'années il était fréquent que des étudiants en maîtrise, master ou doctorat s'initient tout seuls aux méthodes de recherche des informations dont ils avaient besoin pour leurs travaux, cela est de moins en moins courant aujourd'hui et, dans de nombreux établissements, la plupart des étudiants reçoivent au moins quelques heures de formation dès leur entrée dans l'enseignement supérieur. Ensuite, on conçoit aisément que des directeurs et directrices ressentent le besoin de donner des cours : non seulement cela peut parfois servir à compléter des salaires qui, selon les pays, ne sont pas toujours très élevés, mais en plus la connaissance des étudiants que le rôle d'enseignant permet d'acquérir constitue un atout au moment de développer des services répondant aux attentes et aux besoins de ce public cible. Tout ce qui œuvre à la compréhension et à l'identification des difficultés que rencontrent les usagers lorsqu'ils doivent rechercher des informations aide aussi à organiser les bibliothèques elles-mêmes et à les rapprocher de ceux qui les fréquentent.



A l'échelle européenne, les directeurs de bibliothèque d'enseignement et de recherche ont donc une pratique de l'enseignement et de la recherche relativement courante, mais pas majoritaire pour autant (du moins si l'on étudie l'échantillon qui les représente de

BY-NC-ND

manière synchronique et non diachronique). La principale différence entre les deux activités tient à ce que la recherche semble plus autonome (autrement dit moins liée aux préoccupations strictement professionnelles) que l'enseignement. Sans doute faut-il rester prudent et ne pas conclure trop hâtivement, mais il semblerait que les choix en matière de recherche dépendent en grande partie des parcours antérieurs des personnes concernées, comme le montre le nombre important de directeurs également docteurs qui continuent à travailler dans la discipline où ils ont soutenu leur thèse, tandis que les activités d'enseignement sont beaucoup plus nettement concentrées dans le domaine des SIB. Quoi qu'il en soit, ces résultats sont le signe d'une grande diversité d'activités et de centres d'intérêt. Les directeurs de bibliothèque d'enseignement et de recherche font partie de la communauté universitaire à plusieurs titres différents.

(cc) BY-NC-ND

LA MOBILITE INTERNATIONALE

Pour terminer cette étude, l'examen de la mobilité internationale permet de montrer que la formation d'une partie des directeurs de bibliothèque européens s'est également effectuée à l'étranger, même si l'échelle nationale demeure largement prépondérante.

19 directeurs et directrices (soit 25,33% de l'échantillon) déclarent avoir fait au moins une partie de leurs études supérieures dans un pays différent de celui où ils travaillent en ce moment[89]. Dans la plupart des cas, ce sont des pays d'Europe occidentale qui ont été cités : la France arrive en tête, puisqu'elle est mentionnée 5 fois, suivie du Royaume-Uni (4), de l'Italie (3), de l'Allemagne et de la Belgique (2), enfin de la Suisse, de la Norvège et des Pays-Bas (1). 1 directeur seulement déclare avoir effectué une partie de ses études aux Etats-Unis et 1 autre en Russie. La mobilité au-delà des frontières de l'Europe (que l'on inclue ou non la Russie dans cette dernière) est donc très faible.

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 pour les autres. Cela laisse penser que les carrières des bibliothèques ont tendance à accueillir de plus en plus de personnes ayant connu une expérience de mobilité internationale depuis leurs études. Comme dans la plupart des autres secteurs professionnels, ce phénomène va probablement s'accentuer encore, dans la mesure où la mobilité étudiante ne cesse de croître à l'échelle européenne, notamment grâce à la multiplication des programmes d'échanges et à la valorisation des expériences à l'étranger dans le cadre des cursus universitaires. Peut-on en conclure que cela aura une influence sur les parcours professionnels ? Il n'est pas absurde de le penser, à condition de partir de l'hypothèse selon laquelle la mobilité étudiante rend plus facilement envisageable, par la suite, la décision de changer de pays durant la carrière professionnelle.

23 directeurs et directrices (soit 30,67% de l'échantillon) déclarent par ailleurs avoir effectué un ou plusieurs stages professionnels dans des pays différents de celui où ils travaillent pour le moment[90]. A l'exception d'une personne ayant effectué un stage dans le domaine de la chimie, à l'issue de sa période d'études initiales, il s'agit à chaque fois de stages qui se sont déroulés en bibliothèque. Ces résultats montrent qu'il existe un fort désir de savoir ce qui se passe à l'étranger et d'observer les pratiques en cours dans des établissements dont l'organisation et le fonctionnement peuvent être différents de ceux auxquels on est habitué. Quand elles ont donné lieu à des commentaires, ces expériences ont été jugées très positives.

Parmi les pays où se sont déroulés ces stages, il en est un qui arrive très largement en tête. Il s'agit du Royaume-Uni, mentionné à 10 reprises. Viennent ensuite la Suède (4), les Etats-Unis (4), l'Allemagne (4), les Pays-Bas (3), la Finlande (1), le Danemark (1), la Norvège (1), la Grèce (1), la France (1), la Suisse (1) et la Bulgarie (1). Ces données permettent d'avoir une idée de l'attractivité des bibliothèques mondiales, avec une très nette domination du monde anglo-américain, mais aussi de l'Europe du nord.

15 directeurs et directrices (soit 20% de l'échantillon) ont, pour leur part, travaillé dans un pays différent de celui où ils exercent actuellement[91]. Là encore, l'Europe occidentale domine, mais les destinations sont tout de même relativement variées. La

[89] C'est le lieu de travail actuel des personnes interrogées (et non leur nationalité) qui a servi de critère pour mesurer leur mobilité, ne serait-ce que pour éviter les problèmes d'interprétation des données liés à d'éventuelles doubles nationalités.

[90] Les visites de bibliothèques n'ont pas été prises en compte dans ces statistiques.

[91] N'ont été prises en compte dans ce calcul que les personnes qui ont été en poste dans un pays différent de celui où elles exercent aujourd'hui. Certaines réponses ont en effet mentionné des interventions dans des colloques à l'étranger, ou encore des activités ponctuelles de conseil dans le cadre de projets. Cela montre certes le dynamisme des échanges internationaux au sein du monde des bibliothèques, mais il n'était pas possible de mettre ces activités sur le même plan que des emplois à temps complet.

(cc) BY-NC-ND

France a été mentionnée à 3 reprises, suivie de l'Allemagne (2), des Etats-Unis (2), de la Belgique (1), de la Suisse (1), du Royaume-Uni (1), des Pays-Bas (1), de la Grèce (1), de l'Inde (1), du Tchad (1), du Japon (1), de l'Azerbaïdjan (1), de la Moldavie (1), du Népal (1) et du Groenland (1 : il s'agit d'un directeur danois qui a été à la tête de la bibliothèque de la base de l'US Air Force au Groenland). Si la mobilité s'effectue majoritairement au sein de l'Europe, elle ne se limite toutefois pas aux frontières du continent. Néanmoins, les proximités historiques, régionales ou linguistiques jouent un rôle majeur : 1 directeur français a travaillé au Tchad, 2 directeurs français en Suisse, 1 directeur irlandais au Royaume-Uni, 2 directeurs exerçant en Suisse ont aussi travaillé en France, 1 directrice en poste en Belgique a auparavant exercé aux Pays-Bas, etc. La plupart de ces personne n'ont travaillé que dans un seul autre pays, mais quelques-unes ont tout de même obtenu des postes dans plusieurs.

Les activités concernées sont assez variées. Les métiers des bibliothèques arrivent en tête, puisque 10 personnes ont travaillé en bibliothèque dans un pays différent de celui où elles exercent actuellement (mais seulement 3 ont occupé des fonctions de direction). Viennent ensuite l'enseignement supérieur (3), l'archéologie (1), le journalisme (1), la gestion de projets informatiques (1) et la traduction (1).

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 signifie que la mobilité professionnelle internationale est probablement en train de se développer petit à petit, même si elle demeure tout de même très largement 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.

Enfin, interrogés sur leurs intentions et leurs projets de carrière, les directeurs de bibliothèque européens ont majoritairement indiqué qu'ils n'envisageaient nullement de travailler dans un autre pays. 60 (soit 80% de l'échantillon) ont répondu ainsi. Parmi eux, on trouve il est vrai plusieurs directeurs proches de la retraite, pour qui la question n'avait pas beaucoup de sens. 1 personne ne s'est pas prononcée sur le sujet et seuls 14 directeurs ont dit qu'ils envisageaient (avec des projets précis ou simplement comme une idée séduisante) de prendre un jour un poste dans un autre pays. A quelques exceptions près, la liste de ces 14 ne correspond pas à celle des 15 ayant déjà connu une expérience de mobilité professionnelle internationale, ce qui montre que les carrières se déroulant dans de multiples pays restent encore très rares.

Ainsi, la mobilité internationale, qu'elle se déroule pendant les études ou au cours de la carrière, ne concerne qu'une minorité de directeurs de bibliothèque d'enseignement et de recherche. Il est cependant probable qu'elle augmente dans les années à venir en raison du développement des échanges professionnels et de l'ouverture du marché du travail européen (à condition, bien entendu, que la crise économique actuelle n'entraîne pas des réflexes de fermeture et de repli nationaliste). Toutefois, en ce qui concerne les fonctions de direction, l'une des difficultés majeures sera de convaincre les recruteurs que des professionnels étrangers peuvent assumer les mêmes responsabilités que des professionnels nationaux. C'est là, en fin de compte, l'un des enjeux de l'harmonisation et de l'internationalisation des formations en SIB dont parlent des spécialistes comme Anna-Maria Tammaro. En particulier, les craintes liées à la connaissance de l'environnement institutionnel risquent de perdurer, surtout dans le cas des personnes qui voudraient accéder directement à un poste de direction sans avoir travaillé préalablement dans le pays concerné. Si la mobilité géographique semble bel et bien en train de se développer, tous les obstacles ne sont pas encore vaincus pour autant et rares sont ceux, actuellement, qui ont dirigé des bibliothèques dans plusieurs pays différents.

(cc) BY-NC-ND

Conclusion

L'étude de la formation des directeurs de bibliothèque d'enseignement et de recherche européens fait apparaître plusieurs points importants.

D'abord, les directeurs et directrices titulaires d'un doctorat sont proportionnellement plus nombreux dans l'ensemble de l'Europe qu'en France, mais ne sont pas majoritaires pour autant, puisqu'ils représentent à peine 30% des personnes occupant des fonctions de ce type. L'effet de génération est sensible, car les directeurs également docteurs, en moyenne, exercent en bibliothèque depuis moins longtemps que leurs collègues. Dans la perspective d'une ouverture du marché du travail européen et d'un développement de la mobilité internationale, inciter les conservateurs français qui souhaitent obtenir des postes de direction à soutenir une thèse n'est donc probablement pas une mauvaise idée, à condition que l'investissement – notamment en temps – ne soit pas disproportionné et ne se fasse pas au détriment d'autres formations jugées tout aussi utiles, sinon davantage.

Par ailleurs, de nombreux directeurs de bibliothèque européens ont travaillé dans d'autres secteurs professionnels. Ils sont presque la moitié dans ce cas. Toutefois, cette mobilité semble avoir eu lieu, la plupart du temps, assez tôt dans leur carrière. Ceux qui pratiquent la recherche et exercent des fonctions d'enseignement sont également assez nombreux, mais demeurent tout de même minoritaires.

L'accès aux fonctions de direction, dans la majorité des cas, se fait après des années de travail en bibliothèque et correspond à l'aboutissement d'une progression de carrière au sein d'un univers professionnel spécifique. La plupart des personnes se trouvant dans cette situation ont bénéficié de formations leur permettant soit de se préparer, soit de faire face, une fois en poste, à leurs nouvelles obligations et responsabilités. L'offre de formation, en Europe, apparaît à la fois riche et variée, mais dans un cadre qui reste encore très souvent national.

Toutefois, il existe quelques profils plus atypiques. Certaines personnes ont accédé directement à des fonctions de direction, sans jamais avoir travaillé dans le monde des bibliothèques auparavant. On pourrait citer le cas de conservateurs français devenus directeurs dès leur premier poste, soit dans des BU sous l'autorité de directeurs de SCD, soit dans des établissements territoriaux de petite taille. Mais l'étude des pratiques et des usages professionnels en Europe fait apparaître d'autres situations et d'autres cas de figure. Il arrive ainsi parfois que des enseignants-chercheurs accèdent à des fonctions de direction de bibliothèque en raison de leur bonne connaissance du monde académique, et notamment de l'université dans laquelle s'est déroulée une grande partie de leur carrière. C'est assez souvent le cas, semble-t-il, dans un pays comme la Suède. Il arrive aussi que des cadres ayant occupé des postes à responsabilité au sein d'administrations publiques ou d'entreprises privées deviennent directeurs de bibliothèque alors que leur carrière s'est déroulée dans d'autres secteurs. C'est le cas, dans l'échantillon étudié ici, du directeur d'une bibliothèque nationale européenne, qui a été auparavant directeur financier d'une banque et PDG d'une entreprise de publicité – mais il est vrai que les bibliothèques nationales ont souvent un statut à part sur ce point, comme le montre le cas de la France, où les deux derniers présidents de la BnF ont été un ancien professeur d'université et un haut fonctionnaire issu de l'ENA.

Enfin, la mobilité internationale est en train de se développer, mais reste relativement limitée et ne concerne qu'une petite partie des personnes interrogées. Là aussi, l'effet de génération est perceptible. Rares, encore, sont ceux qui ont exercé des fonctions de direction de bibliothèque dans plusieurs pays : dans l'échantillon étudié, ils ne sont que 3, soit à peine 4%. Il n'est toutefois pas impossible que ce taux augmente à l'avenir,

(cc) BY-NC-ND

mais pour diverses raisons (parmi lesquelles il faut compter l'enracinement de nombreuses personnes et leur absence de désir d'expatriation), le recrutement des directeurs, dans la très grande majorité des cas, continuera longtemps de se faire sur des bases nationales.

Les données et les informations obtenues dans le cadre de cette enquête permettent ainsi d'avoir un aperçu de la situation européenne, mais laissent également un certain nombre de questions en suspens. Elles gagneraient bien entendu à être complétées par diverses recherches. Pour conclure, contentons-nous d'indiquer deux pistes qui pourraient être explorées avec profit.

La première consisterait à établir des comparaisons pays par pays. Disons-le tout de suite, un tel projet est impossible dans le cadre d'un mémoire et nécessiterait au moins l'espace d'une thèse, si ce n'est la collaboration d'une équipe de chercheurs travaillant à partir de méthodes d'investigation et de grilles d'analyse communes. Il serait en effet utile d'améliorer la connaissance que nous avons des usages et des pratiques existant à l'étranger, surtout dans un contexte qui semble rendre les carrières internationales de plus en plus envisageables.

Le questionnaire exploité ici permet d'avoir quelques idées au sujet de certains points, mais les données disponibles sont insuffisantes pour transformer ces intuitions en démonstrations rigoureuses. Pour ne citer qu'un exemple, il semblerait que l'âge d'accès aux fonctions de direction soit plus élevé dans certains pays que dans d'autres. Si l'on calcule l'âge moyen des 7 directeurs britanniques ayant répondu, on obtient 47 ans, ce qui est assez nettement supérieur aux 41 ans de l'ensemble de l'échantillon. Mais ces 7 réponses ne sont pas suffisantes pour représenter de manière satisfaisante l'ensemble des directeurs de bibliothèque du pays. Par ailleurs, même si l'âge d'accès aux fonctions de direction était effectivement supérieur au Royaume-Uni, les éléments d'explication ne se laisseraient pas facilement appréhender : il faudrait tenir compte – entre autres facteurs – des différents postes occupés, du nombre de bibliothèques par habitants, des attentes des recruteurs, etc. Seule une équipe de chercheurs coordonnant rigoureusement leurs efforts pourrait obtenir des résultats exploitables.

Une seconde piste consisterait à se pencher sur les procédures de recrutement elles-mêmes, non seulement pour savoir comment s'opère la sélection des candidats (quelles sont les conditions de candidature ? Certaines personnes sont-elles contactées par des « chasseurs de têtes », comme c'est parfois le cas aux Etats-Unis[92] ?), mais aussi et surtout pour essayer d'évaluer les critères qui président au choix définitif. La méthodologie est assez simple à concevoir, mais beaucoup plus difficile à mettre en œuvre. Il s'agirait de demander à deux groupes de personnes (l'un composé de directeurs de bibliothèque et l'autre de recruteurs) de noter toute une série de critères intervenant selon eux dans le recrutement et ensuite de classer ces critères en fonction des résultats obtenus. Une étude de ce genre a été menée aux Etats-Unis et on peut en lire le compte rendu dans l'article de Gary Neil Fitsimmons intitulé « 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 »[93].

Toutefois, si la méthodologie est assez simple à énoncer et si la liste des critères n'est probablement pas impossible à établir, la difficulté réside dans la grande diversité des systèmes universitaires européens et de leur organisation. Une telle enquête ne pourrait

[92] Voir à ce sujet, notamment, 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 ». art. cit, p. 270 notamment, où il est question d'une entreprise spécialisée qui s'est occupée de la recherche d'un directeur de bibliothèque pour l'Université Notre Dame, dans l'Indiana.

[93] Ibid.

(cc) BY-NC-ND

en effet être lancée que si les recruteurs, dans chaque pays, étaient clairement identifiés et désignés. Cela n'est bien entendu pas infaisable, mais une telle étude suppose une excellente connaissance des procédures de recrutement dans l'ensemble de l'Europe et ne pourrait être menée que dans le cadre d'un travail plus proche d'une thèse en SIB que d'un mémoire ou d'un rapport d'enquête.

(cc) BY-NC-ND

Sources

Pour l'essentiel, les données exploitées dans cette enquête sont issues d'un questionnaire rempli par 75 directeurs et directrices de bibliothèque d'enseignement et de recherche européens membres de l'association LIBER. Le questionnaire figure en annexe.

Un entretien réalisé avec deux personnes ayant participé au séminaire « Leadership », organisé par LIBER dans le cadre de son congrès 2011 à Barcelone (Espagne), a par ailleurs permis de recueillir quelques informations sur cette formation.

Enfin, un entretien téléphonique réalisé avec M. Frédéric Saby le 20 décembre 2011 a permis d'obtenir des renseignements sur le séminaire « Direction d'un SCD », organisé dans le cadre des actions de formation continue de l'ENSSIB.

(cc) BY-NC-ND

Bibliographie sélective

BERTRAND, Anne-Marie, *Les Bibliothèques*, Paris, La Découverte, 2004.

CORBETT, Anne, « Higher Education as a Form of European Intergration: How Novel is the Bologna Process? », *Working Paper*, n° 15, 2006.

CROCHÉ, Sarah, *Le Pilotage du processus de Bologne*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant, 2010.

FITSIMMONS, Gary Neil, « 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.

GAILLARD, Catherine, « Promotions – Mobilité de la filière Bibliothèques de la fonction publique d'Etat », Inspection générale des bibliothèques, rapport n° 2010-013, 2010.

HELLOUIN, Valérie, BOULNOIS, Elisabeth & CHEVALLIER, Claire, *Dico de la formation continue*, Paris, Dunod. 2007.

JARVIS, Peter, *Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice*, Londres & New York, Routledge, 4e édition, 2010.

LARSEN, Gitte, « Preparing for New and Changing Roles in Research Libraries – the Need for Continuing Professional Development », *Liber Quarterly*, vol. 21, n° 1, 2011.

LECOQ, Benoît, « Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque », Inspection générale des bibliothèques, rapport n° 2009-019, 2009.

TAMMARO, Anna Maria (éd.), *Towards Internationalisation in Library and Information Studies*, Fiesole, Casalini Libri, 2002.

TAMMARO, Anna Maria & MYBURGH, Susan, *Exploring Education for Digital Librarians: Meanings, Modes and Models*, Oxford, Chandos Publishing Ltd, 2012.

WEINER, Sharon Gray, « Leadership of Academic Libraries: A Literature Review », *Education Libraries*, vol. 26, n°2, 2003.

(cc) BY-NC-ND

Table des annexes

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE (VERSION FRANÇAISE) 73

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE (VERSION ANGLAISE) 79

ANNEXE 3 : ANNONCE D'EMPLOI
Direction de la bibliothèque de droit, d'économie, de gestion et de sciences sociales Léon Graulich (Université de Liège, Belgique)…… 85

(cc) BY-NC-ND

Annexe 1

Questionnaire (version française)

La formation des directeurs de bibliothèques en Europe

Ce questionnaire destiné aux directeurs et directrices de bibliothèques européennes fait partie d'une enquête menée par Nicolas Di Méo, élève conservateur d'Etat à l'Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques (ENSSIB, France), dans le cadre d'un mémoire portant sur « La formation des directeurs de bibliothèques en Europe », préparé en vue de l'obtention du diplôme de conservateur des bibliothèques. Il s'agit d'un travail de recherche effectué sous la direction de Julien Roche, directeur du SCD de l'université Lille 1 et responsable de la division « Organisation et Ressources Humaines » de LIBER. Cette enquête s'appuie sur le réseau LIBER et fera l'objet d'un retour à la fois dans ce cadre et dans celui de l'ENSSIB, ainsi qu'auprès des personnes ayant répondu au questionnaire.

L'exploitation du questionnaire et des réponses fournies sera strictement anonyme.

Le questionnaire rempli peut être renvoyé à Nicolas Di Méo (nicolasdimeo@yahoo.com) avant le 30 septembre 2011.

NOM :

BIBLIOTHEQUE DIRIGÉE :

PAYS :

A/ Profil personnel

1/ Depuis combien de temps travaillez-vous en bibliothèque ?

2/ Avez-vous toujours travaillé dans une bibliothèque universitaire ou de recherche, ou bien avez-vous également travaillé dans d'autres types de bibliothèques ? Le cas échéant, préciser la durée.

3/ A quel âge avez-vous accédé pour la première fois à des fonctions de direction de bibliothèque ?

4/ Combien de postes de direction avez-vous occupés en tout ? Préciser en indiquant à chaque fois la durée et le type de bibliothèque.

B/ Formation initiale

1/ Dans le cadre de votre cursus initial, avez-vous suivi des formations vous préparant aux fonctions de direction de bibliothèque ?

- Si oui, quand ces formations ont-elles été dispensées ? Dans quel cursus étiez-vous alors inscrit(e) (master…) ? Préciser la durée de ces formations (en nombre d'heures).

(cc) BY-NC-ND

- Quelle(s) forme(s) ont-elles revêtue(s) (cours, stages…) ?

- Par quelle(s) institution(s) ont-elles été organisées ?

- Parmi les domaines suivants, lesquels ont été abordés dans le cadre de ces formations ? Préciser, le cas échéant, le nombre d'heures pour chacun d'entre eux.

Domaines	**Formation reçue ? (Oui ou Non)**	**Nombre d'heures de formation (le cas échéant)**
Management et ressources humaines		
Gestion financière		
Patrimoine		
Informatique et numérique		
Motivation personnelle et connaissance de soi		
Autres (préciser)		

- Combien de temps a séparé ces formations de votre première prise de fonctions en tant que directeur ou directrice ?

Moins d'un an	
Entre 1 an et 5 ans	
Plus de 5 ans	

- Estimez-vous que ces formations vous aient été utiles ? Pourquoi ?

2/ Etes-vous titulaire d'un doctorat ?

- Si oui, dans quelle discipline ?

- Si non, quel est votre plus haut diplôme universitaire ? Dans quelle discipline ?

3/ Si vous êtes titulaire d'un doctorat, est-il antérieur ou postérieur à votre première prise de fonctions en tant que directeur ou directrice de bibliothèque ?

4/ Estimez-vous qu'un doctorat soit utile pour diriger une bibliothèque d'enseignement et de recherche ? Pour quelle(s) raison(s) ?

5/ Estimez-vous qu'un doctorat en Sciences de l'Information et des Bibliothèques soit plus utile qu'un autre doctorat pour diriger une bibliothèque d'enseignement et de recherche ? Pour quelle(s) raison(s) ?

(cc) BY-NC-ND

6/ Dans le pays où vous travaillez actuellement, est-il fréquent que des directeurs de bibliothèques soient titulaires d'un doctorat ?

Rare	
Fréquent	
Obligatoire	

C/ Formation continue

1/ Avez-vous suivi des formations continues en liaison avec les fonctions de direction de bibliothèque ?

- Si oui, par quelle(s) institution(s) ou association(s) professionnelle(s) ces formations ont-elles été organisées ? Préciser à chaque fois l'année.

- Quelle(s) forme(s) ont-elles revêtue(s) (séminaires, stages…) ?

- Par rapport à votre première prise de fonctions en tant que directeur ou directrice, quand ces formations ont-elles eu lieu ?

Plus de 3 ans avant	
Entre 1 an et 3 ans avant	
Moins d'un an avant	
Moins d'un an après	
Entre 1 et 3 ans après	
Plus de 3 ans après	

- Parmi les domaines suivants, lesquels ont été abordés dans le cadre de ces formations ? Préciser, le cas échéant, le nombre d'heures pour chacun d'entre eux.

Domaines	**Formation reçue ? (Oui ou Non)**	**Nombre d'heures de formation (le cas échéant)**
Management et ressources humaines		
Gestion financière		
Patrimoine		
Informatique et numérique		
Motivation personnelle et connaissance de soi		
Autres (préciser)		

- Estimez-vous que ces formations vous aient été utiles ? Pourquoi ?

2/ Ressentez-vous actuellement des besoins de formation ? Si oui, dans quel(s) domaine(s) ?

3/ Par quel(s) moyen(s) vous tenez-vous informé(e) des évolutions dans le domaine des Sciences de l'Information et des Bibliothèques ?

(cc) BY-NC-ND

Revues professionnelles	
Participation à des congrès ou à des colloques	
Visites de bibliothèques	
Autres (préciser)	

4/ Existe-t-il des séminaires ou des stages organisés actuellement et que vous souhaiteriez suivre ? Si oui, lesquels ?

5/ Avez-vous des besoins qui ne sont pas couverts par l'offre de formation actuelle? Si oui, lesquels ?

6/ Quel type de formation permettrait de répondre à ces besoins non couverts aujourd'hui ?

D/ Mobilité professionnelle et géographique

1/ Avez-vous travaillé dans d'autres secteurs professionnels que les bibliothèques ? Si oui, lesquels ? Avez-vous occupé des fonctions de direction dans ces secteurs ?

2/ Envisagez-vous, à court, moyen ou long terme, de travailler dans d'autres secteurs professionnels que les bibliothèques ? Si oui, lesquels ? Sur quel type de fonctions?

3/ Poursuivez-vous également une carrière de chercheur ? Si oui, le faites-vous dans le domaine des Sciences de l'Information et des Bibliothèques, ou dans un autre domaine ? Lequel ?

4/ Exercez-vous des fonctions d'enseignement ?

- Si oui, enseignez-vous dans le domaine des Sciences de l'Information et des Bibliothèques, ou dans un autre domaine ?

- A quel niveau enseignez-vous ? Préciser le volume horaire annuel.

- Si non, avez-vous déjà exercé des fonctions d'enseignement dans une université ou une école professionnelle par le passé ? Pendant combien de temps ? Etait-ce dans le domaine des Sciences de l'Information et des Bibliothèques, ou dans un autre domaine ?

5/ Dans le pays où vous travaillez, est-il fréquent que des directeurs de bibliothèques universitaires et de recherche exercent des fonctions d'enseignement ?

	Enseignement dans le domaine des Sciences de l'Information et des Bibliothèques	Enseignement dans un autre domaine

(cc) BY-NC-ND

Jamais		
Parfois		
Souvent		
Toujours		

6/ Dans le pays où vous travaillez, est-il fréquent de voir des personnels enseignants occuper des fonctions de direction de bibliothèque ?

Jamais	
Parfois	
Souvent	

7/ Avez-vous effectué vos études (ou une partie de vos études) dans un pays différent de celui dans lequel vous travaillez actuellement ? Si oui, quelles études, à quel niveau et dans quel(s) pays ?

8/ Avez-vous effectué des stages professionnels dans un pays différent de celui dans lequel vous travaillez actuellement ? Si oui, quel(s) stage(s) et dans quel(s) pays ?

9/ Avez-vous déjà travaillé dans un pays différent de celui dans lequel vous travaillez actuellement ? Si oui, lequel (ou lesquels) ? Quelles fonctions avez-vous occupées et pendant combien de temps ?

10/ Envisagez-vous de travailler à l'avenir dans un autre pays ? Si oui, envisagez-vous de le faire dans le secteur des bibliothèques ?

E/ Commentaires éventuels

Merci beaucoup d'avoir consacré du temps à répondre à ce questionnaire.

(cc) BY-NC-ND

Annexe 2

Questionnaire (version anglaise)

The Training of Library Directors in Europe

The following questionnaire, intended for library directors, is part of a dissertation project on "the training of library directors in Europe" whose author, Nicolas Di Méo, is currently a trainee curator at the Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques (ENSSIB, France). This research is conducted under the supervision of Julien Roche, director of the Lille 1 university libraries and chairman of the LIBER Organisation and Human Resources Steering Committee, and benefits from the help of the LIBER network. The results will be communicated through the appropriate LIBER and ENSSIB media, as well as directly to those who will have answered the questionnaire.

The exploitation of the answers to the questionnaire will be strictly anonymous.

It would be very much appreciated if you could send back this questionnaire to Nicolas Di Méo (nicolasdimeo@yahoo.com) before September 30th, 2011.

NAME:

CURRENT INSTITUTION:

COUNTRY:

A/ Individual profile

1/ How long have you been working in a library?

2/ Have you always worked in a university or research library, or have you also worked in other kinds of libraries (In this case, please indicate for how long)?

3/ How old were you when you first became a library director?

4/How many positions of library director have you been in (your current one included)? Please list them indicating how long you have been in them, as well as the types of libraries concerned.

B/ University education

1/ During your university education, were you prepared for the job of library director?

- If yes, in what year did this preparation take place? Which qualification were you awarded at the time?

- Which form(s) did this preparation take (seminars, internship, professional training…)?

(cc) BY-NC-ND

- How long did it last? Please indicate the number of hours (if possible).

- By which institution(s) was it organised?

- Which of the following domains or topics were dealt with during this preparation?

Domains or topics	**Education/training provided? (Yes or No)**	**Number of hours**
Management and Human Resources		
Finances		
Heritage		
Computing and Internet		
Personal motivation and self-knowledge		
Others (specify)		

- How long before getting your first position as a library director did you benefit from this preparation?

Less than a year	
Between 1 year and 5 years	
More than 5 years	

- Do you consider that this preparation was useful to you? Why?

2/ Have you got a PhD degree?

- If yes, in which discipline?

- If no, what is your highest university degree? In which discipline?

3/ If you have a PhD, did you obtain it before or after your first appointment as a library director?

4/ Do you think having a PhD is useful in order to run a university and/or research library? Why?

5/ Do you think having a PhD in Library and Information Sciences is more useful than having a PhD in another discipline in order to run a university and/or research library? Why?

6/ In the country where you are currently working, how often do library directors have PhD degrees?

Seldom	
Often	

(cc) BY-NC-ND

It is compulsory to have one	

C/ Continuing education

1/ In the context of continuing education, have you been trained to be a library director?

- If yes, which institution(s) or professional association(s) organised this training? Please indicate in what year(s) it took place.

- Which form(s) did this training take (seminars, internship…)?

- Did this training take place before or after your first appointment as a library director?

More than 3 years before	
Between 1 year and 3 years before	
Less than a year before	
Less than a year after	
Between 1 year and 3 years after	
More than 3 years after	

- Which of the following domains or topics were dealt with during this training?

Domains or topics	**Training provided? (Yes or No)**	**Number of hours**
Management and Human Resources		
Finances		
Heritage		
Computing and Internet		
Personal motivation and self-knowledge		
Others (specify)		

- Do you consider that this training was useful to you? Why?

2/ Do you currently feel the need of more training? If yes, in which domain(s)?

3/ How do you keep informed of the current evolutions in the field of Library and Information Sciences?

By reading professional reviews	
By attending conferences	
By visiting other libraries	
Other (specify)	

4/ Are there existing seminars or courses you would like to attend today? If yes, which ones?

(cc) BY-NC-ND

5/ Do you have specific needs that are not dealt with by the current training offer? If yes, which ones?

6/ According to you, which kind of training could be useful as far as those needs are concerned?

D/ Professional and geographical mobility

1/ Have you already worked outside the library world? If yes, in which sector(s)? Were you working as a senior manager or a director then?

2/ Are you planning on working outside the library world in the future? If yes, in which sector? And doing which kind of job?

3/ Are you also a researcher? If yes, are you working in the field of Library and Information Sciences, or in another one? Which one?

4/ Are you also a teacher/professor?

- If yes, are you teaching in the field of LIS, or in another one? Which one?

- To whom are you teaching (graduates, postgraduates, professionals…)? Please indicate the number of hours per academic year.

- If no, have you already taught in a university or in a professional school? For how long? Was it in the field of LIS, or in another one?

5/ In the country where you are currently working, do university and research library directors often hold teaching positions?

	Teaching in the field of LIS	Teaching in another field
Never		
Sometimes		
Often		
Always		

6/ In the country where you are working, do teachers/professors often become library directors?

Never	
Sometimes	

(cc) BY-NC-ND

Often	

7/ Did you study (entirely or partly) in countries different from the one where you are currently working? If yes, where? What did you study and which degree(s) or diploma(s) did you obtain?

8/ Did you do professional internships in countries different from the one where you are currently working? If yes, where? And which kind(s) of internship(s)?

9/ Have you already worked in countries different from the one where you are currently working? If yes, where and for how long? Were you a director then?

10/ Are you planning on working in another country in the future? If yes, will it be in the library sector?

E/ Comments

Thank you very much for taking time to answer this questionnaire.

(cc) BY-NC-ND

(cc) BY-NC-ND

Annexe 3

Annonce d'emploi

Directeur de la bibliothèque de droit, d'économie, de gestion et de sciences sociales Léon Graulich – Université de Liège (Belgique)

Un(e) directeur de bibliothèque – Liège (Belgique)

Posted 7 juin 2010 by annabiblioemplois in Bib. universitaires & Centres de doc., Bibliothèques, CDD, Contrats, Temps complet, Temps de travail. Marqué : anglais, Belgique, coordination, directeur, encadrement, formation, gestion administrative, gestion financière, néerlandais, négociations, politique d'acquisition, politique de service public, politique documentaire, projets de développement, réseau documentaire, recrutement, valorisation des collections, veille. Commentaires fermés

L'Université de Liège (ULg) recrute un directeur pour la bibliothèque de droit, d'économie, de gestion et de sciences sociales Léon Graulich.

Mandat de quatre ans renouvelable prenant cours en septembre 2010.

Définition de la fonction

En collaboration avec le directeur de la CARE « Le Réseau des Bibliothèques de l'Université de Liège » et de ses collègues directeurs des quatre autres bibliothèques, dans le cadre du Comité de Direction du Réseau, il :

•contribue à définir les grands axes de la politique bibliothéconomique de l'Université, dans le cadre fixé par les autorités universitaires, et contribue à sa mise en oeuvre dans ses multiples dimensions, notamment financière ;

•contribue à la transformation et à la modernisation des bibliothèques et de leurs services liées à l'évolution des technologies et des besoins des usagers ;

•participe à la politique de gestion du personnel de la CARE (recrutement, évaluation, promotion…) ;

•mène des projets ponctuels transversaux pour le Réseau.

Dans le cadre de la Bibliothèque Graulich, il :

•définit la politique générale de développement de la Bibliothèque et particulièrement la politique d'acquisition documentaire, en collaboration étroite avec les scientifiques et enseignants des départements concernés ;

•assume la responsabilité de la Bibliothèque ;

(cc) BY-NC-ND

•assure la direction et la gestion quotidienne des personnels (scientifiques, documentalistes, étudiants travailleurs, voire stagiaires) ;

•assure, en collaboration avec le personnel scientifique de la bibliothèque, la gestion scientifique des acquisitions et la mise en valeur des collections ;

•assure la gestion financière de la Bibliothèque dans le cadre budgétaire défini par le Comité de Direction, en ce y compris les prestations rétribuées de la Bibliothèque ;

•organise et préside le Comité de Gestion ainsi que le Conseil Scientifique de la Bibliothèque ;

•développe des relations suivies avec les différentes catégories d'usagers de la Bibliothèque des différentes disciplines concernées (enseignants, chercheurs, étudiants, publics extérieurs) afin de maintenir la Bibliothèque en phase avec leurs besoins ;

•entretient des relations suivies avec les divers fournisseurs, en vue d'assurer à la Bibliothèque une fourniture optimale de services ;

•organise, seul ou en collaboration, diverses formations à la recherche documentaire dans les disciplines couvertes par la Bibliothèque ;

•organise et développe les services documentaires liés aux besoins des usagers ;

•veille à la qualité du vivre en commun dans la Bibliothèque (aspects réglementaires, immobiliers, etc.) ;

•assure et organise une veille de l'évolution du métier, des outils et des ressources documentaires, en fait bénéficier ses collaborateurs et l'intègre dans sa réflexion stratégique ;

•développe des collaborations nationales ou internationales notamment avec d'autres bibliothèques concernées par les mêmes disciplines ;

•représente la Bibliothèque (ou le Réseau des Bibliothèques) lors de rencontres avec les professionnels du secteur d'autres institutions d'enseignement supérieur et participe aux travaux de commissions traitant de questions relatives à la documentation universitaire au sens large.

Profil souhaité

•capacité de définir un projet de développement de la bibliothèque intégrant les nouveaux outils et les nouveaux besoins des usagers ainsi que les composantes de la bibliothèque traditionnelle, et d'en assumer la réalisation ;

•aptitude à mener des projets à court, moyen et long terme d'ordre scientifique et technique ;

•capacité à coopérer ;

•aptitude à organiser et à animer une équipe composée d'universitaires (bac+5) et de bibliothécaires documentalistes (bac+3) ;

•aptitude à la gestion budgétaire et au suivi de comptes ;

•ouverture aux branches des sciences humaines autres que la discipline de formation ;

(cc) BY-NC-ND

•capacité d'écoute des usagers (besoins, griefs, etc.) ;

•intérêt affirmé pour les technologies de l'information et de la communication et le développement de la bibliothèque virtuelle ;

•maîtrise des outils modernes de recherche documentaire ;

•compétence et expérience pédagogique ;

•bonne connaissance au minimum passive de l'anglais et, si possible, du néerlandais.

Conditions d'admission

•être belge ou ressortissant d'un Etat membre de l'Union européenne ;

•être porteur d'un titre de docteur en sciences humaines (sens large), de préférence dans au moins une des disciplines couvertes par la bibliothèque (droit, sciences économiques, politiques ou sociales, gestion, etc.) ;

•un diplôme ou une expérience professionnelle en sciences de l'information ou bibliothéconomie constitue un atout.

Renseignements et candidatures

Les candidats sont invités à s'adresser à M. Paul THIRION, Directeur général de la CARE « Le Réseau des Bibliothèques » – Tél : 04/366 20 22 – E-mail : Bib.Direction@ulg.ac.be

Les candidatures assorties d'un curriculum vitæ doivent parvenir à Monsieur Paul THIRION, Directeur de la CARE « Le Réseau des Bibliothèques », par mail (Bib.Direction@ulg.ac.be) ou par courrier (Grande Traverse, 12 bât B 37, 4000 Liège), pour le 1 août 2010 au plus tard.

Les candidats joindront à leur candidature un document de deux à trois pages décrivant leur manière d'appréhender le poste et le projet de développement stratégique de la Bibliothèque qu'ils comptent mener.

Plus d'informations : http://www.graulich.ulg.ac.be/

(cc) BY-NC-ND