

# Que reste-t-il du métier ?

par Alain Caraco

*Directeur de la bibliothèque départementale de la Savoie*

*Que reste-t-il de tout cela*

*Dites-le-moi*

*Un petit village*

*Un vieux clocher*

*Un paysage*

*Si bien caché*

*Et dans un nuage*

*Le cher visage*

*De mon passé*

Charles Trenet

« Directeur de bibliothèque départementale ». Ces mots sont tout un programme ! Directeur tout d'abord. Ce mot évoque l'animation d'une équipe et la gestion de moyens. En des termes plus modernes et anglo-saxons, bien que ce mot vienne du français « ménage », on parlerait de *management*. Bibliothèque, ensuite. Une bibliothèque départementale est toujours une importante collection de livres et le statut particulier du cadre d'emploi des conservateurs territoriaux de bibliothèques prévoit qu'ils « constituent, organisent, enrichissent, évaluent et exploitent les collections de toute nature des bibliothèques ». Départementale, enfin. Le directeur d'une bibliothèque départementale est un fonctionnaire territorial, chef d'un service départemental et responsable devant le président du Conseil général, plus directement devant le Directeur général des services départementaux, de son bon fonctionnement. Est-ce cependant ce qu'on appelle, dans le jargon de la fonction publique territoriale, un cadre généraliste, c'est-à-dire, en fait, un administrateur ? Départementale, toujours. C'est sur le ressort du département que le directeur de la bibliothèque départementale exerce sa fonction de conseiller en

bibliothèques publiques. Toujours en termes plus modernes et anglo-saxons, et encore bien que ce mot vienne du français « ingénieur » via l'anglais *engineering*, on parlerait d'ingénierie.

En fait, ce n'est pas dans l'ordre du titre « directeur de bibliothèque départementale » que nous étudierons ces quatre approches du métier, mais dans un ordre plus proche de celui de leur apparition dans le temps : bibliothécaire, administrateur, ingénieur et manager.

## **Bibliothécaire ?**

L'ordonnance n° 45-2678 du 2 novembre 1945, texte fondateur de ce qui s'appelait alors les bibliothèques centrales de prêt (BCP), prévoyait : « Le personnel des bibliothèques centrales de prêt comprend un bibliothécaire, directeur, un sous-bibliothécaire, un secrétaire dactylographe, (fonctionnaires de l'État) et un chauffeur auxiliaire. »

Rien n'était mentionné, en revanche, sur les attributions relatives de chacun au sein de l'équipe. On peut néanmoins supposer

## Depuis combien de temps ?

Sur 92 directeurs de BDP en fonction à l'automne 1995 :

– 57 ont pris leur poste après le premier janvier 1986, date de la départementalisation. L'auteur de cet article fait partie du lot ;

– 21 sont arrivés entre 1980 et 1985, dont 15 pour le grand millésime 1982 ;

– 8 sont en place depuis les années soixante-dix ;

– 6 sont arrivés dans les années soixante.

Source : *Guide des BDP 1995* / [Alain Caraco]. – Charnay-lès-Mâcon : Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt, 1995.

que le bibliothécaire, grade correspondant à l'époque à celui de conservateur de deuxième classe aujourd'hui, faisait réellement du travail de bibliothécaire : acquisitions, indexation et service public. L'animation d'une équipe limitée à trois collaborateurs et la gestion de quelques crédits apparaissaient comme des tâches bien secondaires. La sous-bibliothécaire cataloguait et intercalait les fiches que la secrétaire dactylographiait, notamment les listes de livres des caisses. Quant au chauffeur, il conduisait ! Dans les années soixante, un de mes prédécesseurs avait ainsi constitué un monumental catalogue raisonné et commenté des fonds de la BCP, en une dizaine de forts volumes, multigraphiés et distribués à tous les dépositaires.

Le décret n° 50-428 du 5 avril 1950, portant statut particulier du corps des sous-bibliothécaires, éclaire indirectement les fonctions du directeur de la BCP : « Ils secondent, en particulier, dans les bibliothèques centrales de prêt, les conservateurs de bibliothèques, pour la distribution des livres<sup>1</sup>. » Outre la gestion du fonds, le directeur de la BCP fait des tournées et il en délègue à la sous-bibliothécaire. On connaît la suite : de déléguées au, puis aux sous-bibliothécaires, la tour-

née devient très vite une activité secondaire pour le directeur. Aujourd'hui, rares sont ceux qui en font encore. De même, le domaine des bibliothécaires-adjointes s'étend rapidement du catalogage à l'indexation puis aux acquisitions. Aujourd'hui, on peut dire que l'essentiel du travail de bibliothécaire en bibliothèque départementale est fait par les assistants et les assistants qualifiés, nouvelle appellation des sous-bibliothécaires depuis 1991. Il est vrai que ces derniers ont souvent des diplômes de deuxième cycle universi-

taire, c'est-à-dire du niveau exigé pour présenter le concours de conservateur. Dans le langage courant, c'est d'ailleurs eux qu'on appelle les bibliothécaires.

On ne saurait regretter ce glissement des tâches vers les assistants qualifiés. Pourtant, ce glissement, qui est aussi un enrichissement, a eu pour conséquence un éclatement de la conception et de la coordination du circuit du livre. Rares sont les bibliothèques départementales qui ont une politique écrite, raisonnée et cohérente de gestion des collections, et je mets celle que je dirige dans celles qui n'en n'ont pas, sous le quadruple aspect des acquisitions, du traitement, de la conservation et des éliminations. Combien ont réellement pesé le pour et le contre avant de choisir Rameau, la liste Blanc-Montmayeur et Danset, ou de ne pas faire d'indexation matière du tout ? Combien ont réfléchi à l'usage qu'elles font de la classification décimale de Dewey, tant pour la cotation de leurs collections que comme outil de recherche documentaire, ou pour la formation des responsables des bibliothèques de leur réseau ? Cela fait longtemps que le directeur ne joue plus de rôle de bibliothécaire et je ne pense pas que ce rôle lui reviendra un jour. Pourtant, il me semble évident que dans un proche avenir, il faudra prévoir au sein de chaque équipe un poste chargé de la conception et de la coordination de la gestion des col-

lections. Ce poste pourrait d'ailleurs assez naturellement être occupé par un titulaire du grade de bibliothécaire, au plein sens du mot !

### Administrateur ?

À la tête d'une petite équipe et d'un petit budget, les directeurs des premières BCP avaient certainement un rôle administratif en plus de leur fonction de bibliothécaire. Probablement comme aujourd'hui les directeurs d'écoles primaires ont un rôle administratif en plus de leur fonction principale d'enseignant. Ce type de tâches a pris de l'ampleur avec l'importance des moyens à gérer et surtout avec la décentralisation.

Sauf lorsqu'il n'est pas reconnu comme un interlocuteur valable par le directeur général des services départementaux, le directeur de la bibliothèque départementale est considéré par celui-ci comme un chef de service auquel il demandera les mêmes compétences administratives qu'au directeur des finances ou à celui de l'action sociale. À lui de connaître les règles de la comptabilité publique, la fameuse instruction M51, le droit public, l'art d'instruire les dossiers de subvention et les habitudes administratives de la maison, en particulier en matière de rédaction des rapports au Conseil général et à sa commission permanente.

Trop souvent encore, toutes les tâches administratives incombent au directeur, secondé par un personnage qu'on a longtemps appelé un commis (on dit maintenant un adjoint administratif). On la rencontre dans presque toutes les bibliothèques départementales. Elle fait bien souvent fonction à la fois de secrétaire de direction et de comptable, quand ce n'est pas aussi de chef de personnel. Pendant ce temps, le directeur s'occupe de tout le reste : préparation budgétaire, comparaison de devis, relations avec les entreprises de bâtiment ou de nettoyage, rapports au Conseil général et courriers administratifs en tous genres. Parce qu'il faut bien que quelqu'un le fasse, parce que cela demande une certaine aisance rédactionnelle, parce que les bibliothécaires n'ont aucun goût pour ce genre de tâches, le directeur n'a généralement pas pu déléguer ces activités, à la différence de celles liées à la gestion des collections.

1. Article premier, alinéa 2, modifié par les décrets n° 59-1268 du 2 novembre 1959 et 70-1064 du 13 novembre 1970.

La solution passe sans aucun doute par l'emploi de rédacteurs et d'attachés. Ces postes commencent à se répandre car, à la différence des emplois de la filière culturelle, ils peuvent être assez facilement pourvus par mutation interne au sein des services du Conseil général.

Le directeur de bibliothèque départementale qui, par un repli excessif sur le métier de bibliothécaire, se refuserait à assumer pleinement son rôle administratif, prendrait le risque de se voir tout simplement remplacé, comme cela s'est déjà produit dans quelques cas, par un attaché ou par un administrateur, c'est-à-dire par un cadre de la filière administrative !

## Ingénieur ?

La circulaire DLL 6 n° 2316 du premier août 1985, dite « circulaire Gattégno », avait pour objet de proclamer les dernières volontés de l'État à la veille de la décentralisation des BCP. Elle donne également une définition des missions des directeurs de bibliothèques départementales : « Leur formation, leur connaissance de la situation de la lecture et des bibliothèques dans le département où ils exercent, les relations privilégiées qu'ils entretiennent avec les différents partenaires culturels et éducatifs en feront tout naturellement les conseillers des présidents des conseils généraux en matière de lecture publique, chargés de concevoir, proposer et mettre en œuvre la politique de lecture du département. »

De fait, sinon de droit, les directeurs de bibliothèques départementales jouent bien un rôle de conseiller départemental pour la lecture publique, non seulement auprès de leur Conseil général, mais aussi auprès des communes de leur département. Dans ce domaine, ils relaient l'action des conseillers pour le livre et la lecture (CLL) auprès des directions régionales des affaires culturelles (DRAC), qui ont souvent bien trop de dossiers à traiter pour pouvoir être présents dans toutes les communes de moins de 10 000 habitants. Leur expertise s'étend de la construction du bâtiment à l'informatisation de la bibliothèque, du recrutement du personnel à la sauvegarde du fonds patrimonial. Cette mission est généralement très gratifiante, mais elle consomme beaucoup de temps. Dans les départements où la demande de conseils des communes est

très forte, le directeur devra rapidement la déléguer à d'autres professionnels des bibliothèques, conservateurs ou bibliothécaires. Néanmoins, si le directeur doit garder une fonction scientifique en plus de sa fonction de management, c'est sans aucun doute celle de conseil en bibliothèques publiques.

Parmi les trois fonctions que le Conseil supérieur des bibliothèques (CSB) reconnaît au conservateur de bibliothèque figure celle d'ingénieur : « Ce sont des fonctions [...] d'ingénieur, en ce que le traitement de l'information et la conservation des documents nécessitent aujourd'hui la maîtrise de nombreuses techniques, en particulier l'informatique et celles qui lui sont liées<sup>2</sup>. » Là encore, au directeur de la bibliothèque départementale de les assumer pleinement, s'il ne veut pas se voir évincer par les ingénieurs qui officient dans les cabinets de consultants.

## Manager ?

En cinquante ans, la taille des équipes a augmenté notablement. De quatre personnes à l'origine, l'équipe d'une bibliothèque départementale varie actuellement de 7 à 60 agents, avec une moyenne autour de 20. Les budgets ont également considérablement augmenté, surtout depuis la départementalisation. Aujourd'hui, le directeur d'une bibliothèque départementale passe, et doit passer, le plus clair de son temps à situer son établissement dans son environnement socioprofessionnel, à définir des objectifs, à animer une équipe, à gérer des moyens. Il doit en permanence évaluer l'ensemble, afin de recadrer les objectifs, de mieux animer l'équipe et de mieux gérer les moyens : on appelle cela une boucle de

2. Rapport du président [André Miquel] pour l'année 1990 / France. Conseil supérieur des Bibliothèques. - Paris : Association du Conseil supérieur des bibliothèques, 1991. - p. 38.

## Quels effectifs ?

2	BDP ont plus de	50 agents
2	BDP ont entre	40 et 49 agents
4	BDP ont entre	30 et 39 agents
31	BDP ont entre	20 et 29 agents
50	BDP ont entre	10 et 19 agents
7	BDP ont moins de	10 agents

Source : *Guide des BDP 1995*

rétroaction. Cette activité est de type essentiellement managériale. Elle n'est guère différente de celle des directeurs des autres structures publiques ou privées de taille comparable. À un stagiaire préparant un BTS d'assistant de gestion des PME et PMI, j'expliquais que la bibliothèque départementale de la Savoie appartenait au monde des PMA : les petites et moyennes administrations. La différence est sensible dans la mission, produire un bénéfice ou produire du service public, mais pas dans le vécu quotidien.

Il n'est pas dans le propos de cet article de faire un cours de management<sup>3</sup>. Il faut néanmoins rappeler qu'il s'agit essentiellement de faire converger dans une direction commune les motivations souvent

3. On trouve sur le marché de l'Édition une profusion d'ouvrages consacrés au management. Le meilleur y côtoie le pire. Les quelques lectures ci-après, assez éloignées de celles conseillées lors de notre formation de bibliothécaire, m'ont personnellement beaucoup appris :

- *Guide du management dans le service public* / Serge Alecian, Dominique Foucher. - Paris : Les Éditions d'Organisation, 1994 ;
- *Trente-six heures pour s'initier à la pratique du management* / Leister R. Bittel. - Ediscience international, 1993 ;
- *Comment se faire des amis ?* / Dale Carnegie. - Paris : Hachette, 1991 ;
- *Fonctionnaire au quotidien* / Pierre Crozier, Frédéric Petitbon. - Paris : Les Éditions d'Organisation, 1993 ;
- *Cadres et dirigeants efficaces* / Thomas Gordon ; trad. Anne-Marie Rouffaud. - Paris : Bel-fond, 1990 ;
- *Organisez votre temps, maîtrisez votre vie* / Charles Hobbs ; trad. Annie Hamel. - Paris : First, 1988 ;
- *L'Art du temps* / Jean-Louis Servan-Schreiber. - Paris : Fayard, 1984.

divergentes d'hommes et de femmes. Cela passe en grande partie par la gestion de l'information et du temps. L'information qui doit bien sûr être recueillie, centralisée et analysée, mais aussi être largement redistribuée pour maintenir la motivation et améliorer les compétences de tous les acteurs. Aujourd'hui, une bonne gestion

de l'information passe par une maîtrise suffisante de l'informatique. Le temps, qu'on doit consacrer à ses collaborateurs, pour les écouter et pour les convaincre, pour leur confier des missions, les aider à les réaliser et suivre leurs résultats. Le temps qu'il faut pour coopérer avec les partenaires de la bibliothèque. Le temps

qui est nécessaire pour mener à bien des projets qui ne porteront leurs fruits que dans plusieurs années. Dans ce domaine, le service public, s'il n'est pas aiguillonné par la pression du marché, est également préservé de sa myopie.

La gestion du temps est comparable par certains points à celle de l'argent. Il existe

des investissements productifs, qui ont un coût élevé au départ, mais qui rapportent à long terme. C'est le cas, par exemple, de la construction d'un bâtiment neuf ou de l'informatisation de la bibliothèque. On peut de la même façon utiliser son temps en investissement. C'est ce que l'on fait lorsqu'on organise son travail, lors-

qu'on forme ses collaborateurs ou lorsqu'on entretient des relations suivies avec ses partenaires extérieurs. Le temps devient alors plus productif ; il économise ensuite du temps de fonctionnement, c'est-à-dire du temps passé à tout faire soi-même, à réparer les erreurs ou à gérer les crises.

Prendre le temps de gérer l'information et le temps, cela suppose que le directeur de la bibliothèque départementale puisse déléguer largement ses fonctions de bibliothécaire, d'administrateur et d'ingénieur. À cet instant, il faut garder à l'esprit que l'on ne délègue bien que ce qu'on sait bien faire soi-même.