

Inspection générale des bibliothèques

Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque

Rapport à madame la ministre
de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche



LISTE DES DESTINATAIRES

MADAME LA MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

CABINET

- Monsieur Philippe Gillet
- Monsieur Thierry Coulhon

IGAENR

- Monsieur Thierry Bossard

DGESIP

- Monsieur Patrick Hetzel,

DGRI

- Monsieur Ronan Stéphan
- Monsieur Jean-Richard Cytermann

SERVICE COORDINATION STRATEGIQUE ET TERRITOIRES

- Madame Claire Giry
- Monsieur Michel Marian

DGRH

- Madame Josette Théophile
- Monsieur Eric Bernet

MONSIEUR LE MINISTRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

CABINET

- Monsieur Pierre Hanotaux
- Monsieur Pierre Lungheretti

IGAAC

- Monsieur Patrick Olivier

DLL

- Monsieur Nicolas Georges

ENVOIS ULTERIEURS PROPOSES

- Conférence des présidents d'université
- Monsieur le président de la Bibliothèque nationale de France
- Monsieur le directeur de la BPI
- Madame la directrice de l'ENSSIB
- Monsieur le directeur de l'Ecole nationale des Chartes
- Madame la directrice de l'INET
- Associations professionnelles (ABF, ADBU, ADBGV, ADBDP)

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Inspection générale des bibliothèques

Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque

NOVEMBRE 2009

Benoît LECOQ
Inspecteur général des bibliothèques

SOMMAIRE

Synthèse	1
Introduction	5
1. SOURCES ET METHODOLOGIE	9
1.1. Sources : en l’absence d’archives...	9
1.2. Constitution de l’échantillon	9
1.3. Un taux de réponses très satisfaisant	11
2. DE LA FORMATION INITIALE AUX PARCOURS DE CARRIERE	13
2.1. Quelques données d’ensemble	13
<i>Tableau 1 : Répartition par corps et grades</i>	<i>13</i>
<i>Tableau 2 : Ancienneté dans le poste de direction</i>	<i>14</i>
<i>Tableau 3 : Répartition par corps et grade de l’échantillon retenu</i>	<i>14</i>
2.2. Formation : les chemins de l’excellence littéraire	15
<i>Tableau 4 : Série des baccalauréats</i>	<i>15</i>
2.2.1. <i>La voie royale des classes préparatoires</i>	<i>15</i>
<i>Tableau 5 : Directeurs passés par les classes préparatoires</i>	<i>16</i>
<i>Tableau 6 : Niveau d’études supérieures des directeurs par tranches d’âge</i>	<i>17</i>
2.2.2. <i>La domination des humanités</i>	<i>18</i>
2.2.3. <i>Origines socioprofessionnelles : une faible mobilité sociale</i>	<i>18</i>
<i>Tableau 7 : Origine socioprofessionnelle des directeurs de bibliothèque (PCS des pères)</i>	<i>20</i>
<i>Tableau 8 : Origine socioprofessionnelle des enseignants du supérieur (PCS des pères)</i>	<i>20</i>
<i>Tableau 9 : Origine socioprofessionnelle des chercheurs publics (PCS des pères)</i>	<i>21</i>
<i>Tableau 10 : Origine socioprofessionnelle des directeurs (PCS des mères)</i>	<i>21</i>
2.3. L’entrée dans la carrière	22
<i>Tableau 11 : Voie d’accès des directeurs dans la carrière des bibliothèques</i>	<i>23</i>
<i>Tableau 12 : Première affectation en bibliothèque des directeurs actuellement en poste</i>	<i>24</i>
2.4. Des parcours de carrière contrastés	24
2.4.1. <i>De la première affectation au premier poste de direction</i>	<i>25</i>
<i>Tableau 13 : Nombre de postes occupés avant le 1er poste de direction</i>	<i>25</i>
<i>Tableau 14 : Premiers postes de direction des directeurs</i>	<i>26</i>

2.4.2.	<i>L'absence de formation aux fonctions de direction</i>	27
2.4.3.	<i>Mobilité des directeurs : une typologie des parcours</i>	28
2.4.4.	<i>L'influence des tutelles</i>	29
	<i>Tableau 15 : Répartition en nombre de l'échantillon par corps et grades</i>	30
	<i>Tableau 16 : Répartition en pourcentages par corps et grades</i>	30
3.	AU-DELA DE LA FONCTION : DES ACTIVITES POLYMORPHES	33
3.1.	Les activités associées : jurys et conseils	33
3.2.	Les activités de formation des directeurs	35
	<i>Tableau 17: Cadre d'intervention des directeurs dans la formation initiale et continue</i>	35
	<i>Tableau 18 : Cadre d'intervention des directeurs dans la formation en fonction de leur affectation</i>	36
3.3.	Publications et communications des directeurs	37
	<i>Tableau 19 : Parmi les publications des directeurs</i>	39
	<i>Tableau 20 : Les communications des directeurs de bibliothèque</i>	39
3.4.	Un engagement associatif cloisonné	39
	<i>Tableau 21 : Participation présente et passée des directeurs aux associations</i>	40
3.5.	La fragilité de l'action internationale	42
	<i>Tableau 22 : Principales destinations des voyages d'étude</i>	43
	<i>Tableau 23 : Contributions ponctuelles à l'action internationale</i>	43
	<i>Tableau 24 : Maîtrise de l'anglais par niveaux</i>	45
	<i>Tableau 25 : Langues connues par les directeurs</i>	45
	<i>Tableau 26 : Nombre de langues connues par les directeurs</i>	46
	<i>Tableau 27 : Langues étrangères vivantes connues par les directeurs : niveaux</i>	46
3.6.	Un appétit modéré pour la formation continue	47
	<i>Tableau 28 : Participation des directeurs aux actions de formation continue</i>	47
	<i>Tableau 29 : Répartition des formations suivies par centres d'intérêt des directeurs</i>	49
	<i>Tableau 30 : Répartition des formations continues par thèmes</i>	49
	Conclusion	51
	Annexes	55

Synthèse

Suggérée par la Conférence des présidents d'université et inscrite au programme de l'Inspection générale des bibliothèques pour l'année 2009, l'étude sur les profils de carrière de directeurs de bibliothèque fait suite à deux précédents rapports, l'un exclusivement consacré à « la fonction de direction dans les services communs de la documentation », l'autre portant sur « la filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat ».

Son objectif est de préciser les contours de l'identité professionnelle des directeurs et d'obtenir un portrait de groupe(s) qui puisse nourrir des réflexions sur leurs recrutements, leurs formations, leurs parcours et leurs ancrages professionnels.

Au-delà des professionnels des bibliothèques qu'elle concerne au premier chef, elle s'adresse aux présidents d'université, aux maires et aux présidents de conseils généraux, à la Direction générale des ressources humaines et aux administrations centrales ainsi que, plus généralement, à tous ceux qu'intéresse la sociologie des professions intellectuelles.

Elle a été principalement élaborée à partir du dépouillement d'un questionnaire détaillé adressé à 127 directeurs de bibliothèque dont 119 ont répondu : 42 directeurs de services communs de la documentation (SCD) et de bibliothèques de grands établissements sur 123, 26 directeurs de bibliothèques départementales de prêt (BDP) sur 97, 28 directeurs de bibliothèques municipales classées (BMC) sur 54 et 23 bibliothèques municipales non classées (BMNC) sur 258 ayant à leur tête un conservateur. Après une première partie qui présente les sources exploitées et la méthodologie retenue, la deuxième aborde les parcours de carrière des directeurs, depuis leur formation initiale et leur entrée dans la profession jusqu'au dernier poste occupé. Un troisième volet de l'étude est consacré à toutes les activités connexes induites par la fonction de direction : actions de formateurs, statut d'auteur, engagement associatif, voire syndical, prise en compte de la dimension internationale, souci de continuer à se former, etc.

La formation des directeurs de bibliothèque est essentiellement littéraire, classique et humaniste : la plupart d'entre eux (70 %) sont issus des séries littéraires du baccalauréat ; un grand nombre (46 %) sont passés par les classes préparatoires aux grandes écoles (Khâgnes ou Chartes) et ils sont près de 82 % à avoir poursuivi leurs études supérieures dans le domaine historique (42,8 %) ou littéraire (39,2 %) : ce schéma vaut toutefois davantage pour le personnels de la fonction publique de l'Etat (FPE) que pour ceux de la fonction publique territoriale (FPT). Enfin, le niveau d'études tend à s'élever, les plus jeunes directeurs étant nombreux à atteindre au moins le niveau du master.

A ce niveau d'études répondent des origines sociales – ou, pour mieux dire, socioprofessionnelles – élevées : avec 68 % de pères issus des cadres et professions intellectuelles et des professions intermédiaires, leur profil sociologique s'identifie à celui des enseignants du supérieur et mieux encore à celui des chercheurs publics.

Après un passage fréquent par l'enseignement, les directeurs entrent dans la filière des bibliothèques à un âge plutôt tardif (28 ans en moyenne). Les voies d'accès à la fonction de conservateur divergent : les directeurs de SCD et BMC sont pour la plupart issus du concours d'entrée externe à l'Enssib ou du concours réservé aux anciens élèves de l'Ecole des Chartes alors que ceux des BDP et des BMNC le sont devenus le plus souvent par intégration ou par promotion interne (et quelquefois par recrutements directs) : situation appelée à évoluer, conservateurs d'Etat et territoriaux étant depuis 1992 assujettis à la même formation professionnelle post-recrutement.

Pour autant, ni les uns ni les autres n'ont le sentiment d'avoir été préparés par cette formation initiale à assurer des fonctions de direction.

La première affectation détermine fortement l'avenir de la carrière, opérant une séparation assez marquée entre lecture publique et bibliothèques de l'enseignement supérieur d'une part, entre Fonction publique de l'Etat (FPE) et Fonction publique territoriale (FPT) de l'autre. Il en va de même pour les premiers postes de direction obtenus, qui confirment le cloisonnement entre les différentes catégories de bibliothèques. On observe encore que les directeurs de SCD accèdent à un âge sensiblement plus avancé (42 ans) que leurs homologues à leur premier poste de direction en université, après un nombre d'affectations différentes plus élevées (entre 4 et 8).

Toutefois la mobilité des directeurs reste aussi modérée que contrastée. Pour beaucoup, la fonction de direction semble constituer un aboutissement, phénomène que tend à renforcer l'accès facilité au grade ou au corps le plus élevé (conservateur général pour les personnels de la FPE, conservateur en chef pour ceux de la FPT).

Au-delà de la fonction de direction proprement dite, les activités des directeurs se révèlent polymorphes. Mais il faut distinguer entre celles qu'engendre directement la fonction et celles qui relèvent d'un engagement plus volontariste. Parmi les premières, la participation active aux jurys de concours de la filière ainsi qu'à divers conseils et commissions spécialisées est une préoccupation partagée. Mais on constate que, contrairement à leurs collègues des SCD et des BMC, les directeurs de BDP et de BMNC sont rarement associés aux groupes de travail qui contribuent à la définition des stratégies nationales, tant du côté du Ministère de la Culture et de la Communication (MCC) que de celui du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR).

Toutes générations et toutes catégories de bibliothèques confondues, les directeurs concourent activement à la formation des bibliothécaires : 86,5 % s'y investissent, 25 % d'entre eux le faisant sous la forme d'un enseignement suivi et formalisé dans un cadre institutionnel. Cette activité de formation s'exerce essentiellement dans le cadre des universités (51 %), de l'Enssib (38 %) et du CNFPT (23,5 %). Les domaines d'intervention diffèrent selon le type de poste occupé : priorité donnée à la recherche documentaire et à l'administration des bibliothèques chez les directeurs de SCD ; attention soutenue portée au patrimoine et à l'histoire du livre par les directeurs de BMC ; préoccupations variées chez les directeurs de BDP et BMNC (public « jeunesse », publics « empêchés », intercommunalité, etc.).

L'activité de formation stimule la production d'articles. Portés par leur engagement en faveur des politiques patrimoniales, les directeurs de bibliothèques municipales, qui collaborent régulièrement à la conception de catalogues d'exposition, sont les auteurs les plus nombreux et les plus prolifiques. Viennent ensuite les directeurs des SCD dont les contributions, la plupart du temps écrites ès fonctions, témoignent souvent de leur expérience professionnelle. Moins diserts, les directeurs de BDP privilégient logiquement les thèmes de l'organisation territoriale et de l'intercommunalité.

Incontestable, la vitalité associative est victime d'un émiettement qui nuit à sa visibilité et à sa cohérence. Les associations sectorielles de directeurs séduisent davantage les cadres supérieurs des bibliothèques que l'Association des bibliothécaires de France (ABF), seule association nationale généraliste et fédératrice, concurrencée aussi par la multitude des associations régionales et/ou spécialisées. La syndicalisation des directeurs, quant à elle, paraît faible (13,4 %).

Fréquente chez les directeurs de SCD et de BMC, plus rare chez leurs homologues de la FPE, la contribution aux actions internationales revêt des allures variées qui vont du voyage d'études jusqu'à des programmes formalisés. Mais elle résulte souvent d'initiatives individuelles ou conjoncturelles, donnant rarement lieu à des conventions partenariales, et souffre de ce fait d'une absence de coordination et de continuité. La maîtrise insuffisante des langues étrangères est sans doute un frein au développement de l'action internationale.

22 % de l'échantillon – ce qui est beaucoup – s'abstient de toute action de formation continue. Encouragés par leur environnement professionnel et leurs tutelles, les directeurs de SCD se montrent les plus assidus, assez loin devant leurs collègues des BMC, très loin devant ceux des BMNC et surtout des BDP. A l'examen des domaines de formation choisis, on est frappé par la prépondérance des formations à caractère technique ou spécialisé sur celles à portées stratégiques ou politiques (management, ressources humaines, etc.).

Cette étude suggère des pistes d'améliorations possibles :

- *Renforcer la formation initiale et continue en l'adaptant à la fonction de cadres et de cadres supérieurs des bibliothèques qui est le débouché naturel des élèves de l'Enssib ; les futurs conservateurs de bibliothèques doivent être dotés de connaissances précises des environnements institutionnels où ils évolueront et pourvus d'outils méthodologiques, notamment en matière de management et de ressources humaines. La formation continue des directeurs doit être prise en compte dans la progression de carrière. Il est par ailleurs nécessaire de donner une part accrue aux formations stratégiques (rares) aux dépens des formations techniques (nombreuses).*
- *Favoriser la mobilité : des dispositifs incitatifs sont souhaitables (création d'une indemnité spécifique de direction, amélioration des modalités de remboursement des frais liés au changement de résidence) ;*
- *Encourager le décroisement : un discours incitatif doit être tenu, aussi bien par l'école d'application, le CNFPT et les ENACT que par les opérateurs de formation continue et les administrations centrales ;*
- *Favoriser la diversité disciplinaire et sociale du recrutement. Il va de soi que cette question excède largement le cercle des conservateurs de bibliothèques. Tant que les classes préparatoires aux grandes écoles seront majoritairement fréquentées par les étudiants issus des couches sociales aisées et tant que l'université aura du mal à réorienter les étudiants scientifiques en situation d'échec, il sera difficile d'inverser la tendance. Toutefois, dans ces conditions, il est impératif que l'Enssib améliore la visibilité, la lisibilité et l'attractivité des formations qu'elle dispense ;*
- *Mieux coordonner l'action internationale des directeurs : un groupe de réflexion interministériel (MESR, MCC, MAEE) pourrait être mis en place ;*
- *Renforcer l'apprentissage des langues étrangères, y compris dans le cadre de l'école d'application ;*

L'ensemble de ces recommandations dessine les conditions de l'adaptabilité des directeurs aux profondes évolutions de leur environnement institutionnel et social.

Introduction

Inscrite au programme de l'Inspection générale des bibliothèques pour l'année 2009, l'étude sur les profils de carrière des directeurs de bibliothèque a été suggérée par la Conférence des présidents d'université (CPU) suite à deux précédents rapports, l'un paru en mai 2008, exclusivement consacré à « la fonction de direction des services communs de la documentation »¹, l'autre en juin de la même année et portant sur « la filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat »².

Rappelons qu'être directeur de bibliothèque n'est ni un grade ni un corps mais une fonction. Les directeurs de bibliothèque, objets de la présente étude, appartiennent, pour l'immense majorité d'entre eux, au corps des conservateurs. Ils accèdent à la fonction de directeur par un processus de sélection au choix : choix du président de l'université, du maire ou du président du Conseil général.

Dans les universités, la responsabilité des bibliothèques, dénommées services communs de la documentation, revient donc à une filière spécialisée dont les modes de recrutement et la formation initiale sont souvent peu ou mal connus des présidents. Cette méconnaissance est parfois partagée par les maires, notamment par ceux des 54 villes qui disposent d'une bibliothèque municipale classée, presque toujours dirigée par un conservateur appartenant à la fonction publique de l'Etat. L'observation vaut peut-être moins pour les départements, où la décentralisation a eu pour effet de rapprocher les directeurs de bibliothèques départementales de prêt (BDP) de leurs employeurs.

Afin de donner à cette étude un tour comparatif, il a paru nécessaire de ne pas la limiter aux seuls directeurs des services communs de la documentation (SCD) et des bibliothèques de grands établissements mais d'étendre l'enquête aux directeurs des bibliothèques municipales classées (BMC), aux directeurs des bibliothèques municipales non classées (BMNC) et aux directeurs des bibliothèques départementales de prêt (BDP). Le champ d'investigation est donc assez vaste : on recense 123 SCD et bibliothèques de grands établissements, 54 BMC, 97 BDP et 258 bibliothèques municipales non classées ayant à leur tête un conservateur (le plus souvent territorial), indice d'une taille assez importante. L'effectif total de la « population cible » est donc de 532 directeurs. Ces chiffres sont à rapporter à ceux de l'ensemble du corps des conservateurs : on comptait 1561 conservateurs d'Etat au 1^{er} janvier 2008, dont 933 exerçant dans le cadre du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), 620 dans celui du Ministère de la Culture et de la Communication (MCC) et 18 relevant d'autres ministères³. On dénombrait en 2003 682 conservateurs

¹ Benoît Lecoq, *La fonction de direction des services communs de la documentation : évolutions récentes et perspectives*, Rapport à madame la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, IGB, mai 2008, 65 p.

² Daniel Renoult, *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat : situation et perspectives*, Rapport à madame la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, IGB, juin 2008, 56 p.

³ Cf. D. Renoult, *op. cit.*, p. 6-7.

territoriaux dont 470 travaillaient au service d'organismes communaux ou intercommunaux et 139 au service des départements⁴.

Deux méthodes, deux partis s'offraient à nous. Le premier aurait consisté à prendre en compte l'ensemble de la « population-cible » en procédant à une enquête sommaire qui aurait principalement porté sur les positions statutaires, sur la répartition par sexes et âges, sur l'ancienneté dans le poste, etc. Le résultat aurait été une sorte de photographie aérienne aux enseignements limités. Le second, que nous avons retenu, nous a conduit à doubler l'analyse quantitative d'une approche qualitative fondée sur un échantillon représentatif de directeurs⁵ : 127 directeurs (soit près d'un quart de l'effectif total) ont été sollicités ; 119 ont répondu⁶ (soit un taux de réponses de 94 %). Le résultat attendu est une photographie de groupe(s) aux contours précis.

En ce domaine, le terrain était pour ainsi dire vierge : on ne relève en France aucune étude portant spécifiquement sur la carrière des directeurs de bibliothèque. Un article paru dans la revue *Documentation et bibliothèques*⁷ a rendu compte d'une enquête menée au Canada en 1987 et 1988 selon une méthodologie toute différente de la nôtre puisqu'il s'agissait de dessiner des profils de carrière à travers l'interview de 17 directeurs et directrices de très grandes bibliothèques francophones. La seule étude dont l'approche méthodologique s'apparente à la nôtre porte non sur les bibliothèques et leurs directeurs mais sur les conservateurs du patrimoine⁸.

Aussi avons-nous choisi, dans une première partie, de nous attarder sur les sources et la méthodologie qui ont guidé notre recherche et notre réflexion : de ces choix initiaux dépendait le degré de précision du résultat final de l'enquête. La deuxième partie aborde le parcours de carrière des directeurs, depuis leur formation initiale et leur entrée dans la profession jusqu'à leur dernier poste occupé : c'est l'occasion de s'interroger sur leur origine socioprofessionnelle, d'examiner la pertinence ou l'inadéquation de leur formation initiale, de mesurer leur mobilité, de vérifier leur aptitude – ou non – à passer d'un type de poste à un autre... Enfin, aux missions classiques qui s'attachent à une fonction de direction (gestion du personnel, gestion budgétaire, définition d'une politique documentaire, gestion de projets divers, etc.) s'ajoute tout un ensemble d'activités connexes dont l'examen se révèle riche d'enseignements : quels sont les contributions des directeurs à la production d'ouvrages et d'articles sur les bibliothèques, leur apport à la coopération internationale, leur rôle en tant que formateurs, leurs engagements dans la vie associative professionnelle, leur appétit pour la mise à niveau des connaissances et des pratiques ? Bref, leur investissement dans des

⁴ « Les conservateurs de bibliothèque : livret statistique », CNFPT, Observatoire de la fonction publique territoriale, juin 2006, p. 11.

⁵ On verra dans les pages qui suivent les critères qui ont présidé à la sélection.

⁶ Nous remercions très vivement les directrices et directeurs qui ont accepté de répondre à notre questionnaire et tout particulièrement ceux, nombreux, qui l'ont fait de façon précise et argumentée.

⁷ Gilles Deschatelets, Josée Saint-Marseille, « Bibliothécaires ou administrateurs ? Profils de carrière des directeurs des grandes bibliothèques francophones du Canada » in *Documentation et bibliothèques*, janvier-mars 1991, p. 25-34.

⁸ Françoise Benhamou, Françoise Liot, Natahalie Mourot, *Le métier de conservateur*, Rapport d'étude sur la formation et les évolutions du métier, 2005, 142 p.

domaines d'activité qui, pour n'avoir rien d'impératifs, n'en sont pas moins révélateurs de l'appropriation d'un *métier*.

Autant d'éléments qui, ajoutés les uns aux autres, permettent d'esquisser une typologie des parcours, de mieux préciser les contours de l'identité professionnelle des directeurs de bibliothèque et qui, le cas échéant, suggèrent des pistes possibles d'amélioration.

1. SOURCES ET METHODOLOGIE

1.1. Sources : en l'absence d'archives...

En l'absence de données centralisées retraçant de façon suffisamment étoffée et précise les parcours de carrière des directeurs de bibliothèque⁹, le recours à une enquête par voie de questionnaire s'est rapidement imposé comme la seule démarche pertinente. Adressé à plus d'une centaine de directeurs, ce questionnaire, que l'on trouvera en annexe¹⁰, avait pour ambition de recueillir davantage de données que celles qui figurent dans un *curriculum vitae* classique, même détaillé. C'est pourquoi, en sus des éléments habituels concernant la formation initiale, les diplômes obtenus, la voie d'accès dans le corps ou le cadre d'emploi et le déroulement de la carrière, on s'est aussi intéressé aux autres responsabilités professionnelles exercées par les directeurs, à leurs activités de formation et d'enseignement, aux formations continues qu'ils suivent, aux communications et aux publications qu'ils présentent, à leur éventuelle implication dans des actions internationales, sans négliger leur fréquent engagement associatif ou syndical. Le recueil de ces renseignements a été complété par des questions ouvertes portant sur le projet professionnel, sur le sentiment d'avoir été correctement ou non préparé à assumer des fonctions de direction, sur les relations entretenues avec les tutelles et sur les principaux partenariats mis en œuvre.

Certes déclaratives, la plupart des réponses apportées à ce questionnaire se sont révélées suffisamment précises pour faire l'objet d'une exploitation statistique. Au moins en ce qui concerne les services communs de la documentation (SCD) et les bibliothèques municipales classées (BMC), elles ont pu être rapportées aux données d'ensemble que produisent les administrations centrales. Soulignons toutefois que l'un des effets de la décentralisation aura été de disperser les sources documentaires que requiert toute étude comprenant une dimension sociologique.

1.2. Constitution de l'échantillon

Afin de disposer d'utiles points de comparaison, nous avons choisi de ne pas limiter notre recherche à la seule demande initiale qui concernait les parcours des directeurs de SCD (conservateurs d'Etat dans leur immense majorité) mais d'étendre notre enquête à deux autres catégories, les directeurs de bibliothèques départementales de prêt (BDP) d'une part, les directeurs de bibliothèques municipales de l'autre. Cette seconde catégorie se subdivise elle-même en deux groupes : les bibliothèques municipales classées, majoritairement dirigées par des conservateurs d'Etat, et les bibliothèques municipales non classées (BMNC) gérées la plupart du temps, tout comme les BDP, par des personnels de la fonction publique territoriale

⁹ Pour les commodités de la rédaction, le mot de « directeur » est employé au sens générique du terme : directeurs et directrices.

¹⁰ Voir annexe 1.

appartenant ou non au cadre d'emploi des conservateurs territoriaux et relevant ou non de la filière des bibliothèques. Il était donc nécessaire de procéder à un échantillonnage pour chacune des entités de façon à disposer d'un corpus représentatif. On voit bien ce qu'il y aurait eu d'imprudemment déterministe à se fonder sur des données concernant les directeurs eux-mêmes (âge, sexe, grade, corps ou cadre d'emploi, qui sont des données objectives, mais aussi – ce qui l'est beaucoup moins – richesse du parcours personnel ou atypicité de ce parcours, etc.). Aussi a-t-il paru raisonnable d'asseoir l'échantillonnage sur une typologie des bibliothèques.

Cette démarche est facilitée, pour ce qui concerne les SCD, par l'existence d'une classification qui distingue les SCD selon la typologie des établissements : grandes universités pluridisciplinaires, petites et moyennes universités pluridisciplinaires, universités marquées par une dominante disciplinaire (Droit-Sciences économiques, Lettres et Sciences humaines, Science-Technique-Médecine). Encore est-il nécessaire de tenir compte du cas spécifique des bibliothèques interuniversitaires (BIU), des bibliothèques des grands établissements et de la situation singulière du SCD regroupé de Strasbourg. Cet échantillon¹¹ comporte 42 bibliothèques dont 15 sont implantées à Paris et en Île-de-France et 27 en province.

Il est en revanche moins aisé de dresser une typologie des BDP, dont l'identité est fonction de celle du département lui-même. Nous nous sommes appuyés, pour ce faire, sur une étude de l'INSEE parue en 2004¹² qui classe les départements en fonction de variables socio-économiques : départements urbains d'Île-de-France, départements semi-urbains d'Île-de-France, départements sièges de grandes métropoles régionales, départements proches de zones très urbanisées, départements ruraux, départements industriels, départements montagnards, départements touristiques du sud de la France. L'échantillon retenu¹³ est constitué de 30 bibliothèques départementales dont 3 en Île-de-France et 27 en province.

Particulièrement adapté pour des bibliothèques dont missions et dimensions sont par essence territoriales, un tel schéma n'est pas transposable à la situation de bibliothèques municipales dont le classement résulte principalement de la présence de fonds issus des confiscations révolutionnaires et, plus ou moins accessoirement, de la volonté politique de la commune¹⁴. Les caractéristiques propres à la ville et à la bibliothèque ont donc été privilégiées : peuplement bien sûr mais aussi présence ou non d'une structure intercommunale compétente en matière de lecture publique, « statut » – le cas des bibliothèques municipales à vocation régionale (BMVR) : 7 figurent dans l'échantillon –, pourcentages des inscrits et des prêts, nombre des annexes, importance du budget de fonctionnement. 28 bibliothèques municipales classées – soit un peu plus de la moitié de l'effectif total – ont été sollicitées selon ces critères¹⁵.

¹¹ On trouvera en annexe 2 l'échantillon des SCD, BIU et bibliothèques des grands établissements.

¹² Christian Hilico et Didier Poulos, « Les départements métropolitains : similitudes et oppositions socio-économiques » in *INSEE première*, n° 943, janvier 2004.

¹³ Voir annexe 3.

¹⁴ Cf. D. Renoult, *Les mises à disposition des conservateurs d'Etat dans les bibliothèques municipales classées*, Rapport à Madame la ministre de la Culture et de la Communication, IGB, décembre 2007, 59 p.

¹⁵ Voir annexe 4.

Des critères analogues ont porté le choix des bibliothèques municipales non classées. Leur importance numérique – environ 3 000 selon les critères de la Direction du Livre et de la Lecture (DLL) – exige une sélection d’autant plus rigoureuse que, pour l’utilité de l’enquête, elles puissent être mesurées à leurs cousines et voisines, les BMC. Aussi avons-nous adressé le questionnaire à 27 directeurs exerçant leur fonctions dans des villes aux physionomies extrêmement contrastées, dans le cadre d’une répartition géographique pondérée : Strasbourg, Lorient, Dunkerque, le SAN Marne-la-Vallée / Val-Maubuée, Créteil, Narbonne, Martignes, Roanne, Blois, etc. La concentration importante de bibliothèques aux dimensions significatives en région parisienne a bien entendu été prise en compte : 6 relèvent de l’échantillon sur un total de 27 bibliothèques retenues¹⁶.

1.3. Un taux de réponses très satisfaisant

Au total, 127 directeurs de bibliothèque ont été interrogés (42 directeurs de SCD, 30 directeurs de BDP, 28 directeurs de BMC, 27 directeurs de bibliothèques municipales non classées). Toutes catégories confondues, 119 directeurs, soit 94 % d’entre eux, ont répondu à l’enquête. Les directeurs de SCD et de BMC ont été unanimes à s’y joindre (100 %). Les directeurs de BDP (87 %) et ceux des bibliothèques municipales non classées (85,2 %) se sont montrés – après un nombre de relances identique – légèrement moins empressés. Ne sont pas inclus dans cette enquête les directeurs des départements de la Bibliothèque nationale de France (BnF) et des bibliothèques placées sous la tutelle de ministères autres que ceux du Ministère de l’Enseignement supérieur et de la Recherche et du Ministère de la Culture et de la Communication. En ont également été exclus ceux qui, après avoir été directeurs, ont rejoint d’autres sphères : associatives, administratives, politiques, privées, etc. Ils sont une frange marginale.

D’un point de vue qualitatif, il faut se réjouir de réponses qui, pour le plus grand nombre, sont fournies et précises : un peu comme si cette étude répondait à une attente. Les développements donnés aux questions « ouvertes » sont, pour la plupart, argumentés. Quelques directeurs ont laissé vierge la réponse à telle ou telle question. Un seul n’a délibérément pas souhaité répondre aux interrogations sur l’engagement associatif ou syndical ainsi qu’à celles concernant les professions parentales.

¹⁶ Voir annexe 5.

2. DE LA FORMATION INITIALE AUX PARCOURS DE CARRIERE

2.1. Quelques données d'ensemble

Les données recueillies par la Direction générale des Ressources humaines (DGRH)¹⁷ du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) croisées avec celles dont dispose la Direction du Livre et de la Lecture (DLL) permettent de dresser, pour ce qui est des directeurs de services communs de la documentation et de bibliothèques municipales classées qu'elles recensent (167), un *portrait-type* qu'il convient de rapporter à celui que dessine l'échantillon que nous avons retenu.

Il s'agit d'une directrice (86 femmes, 51,5 %) ou d'un directeur (81 hommes, 48,5 %), âgés d'environ 50 ans, appartenant au corps des conservateurs généraux dans 53,3 % des cas (89 conservateurs généraux), conservateurs en chef à hauteur de 33 % et conservateurs de première ou seconde classe pour seulement 14,4 % de l'effectif.

Ces chiffres varient-ils selon la catégorie concernée ? Pas sensiblement en ce qui concerne la répartition par sexes : 54,3 % de femmes et 45,7 % d'hommes dans les SCD et 49 % de femmes et 51 % d'hommes dans les BMC. Davantage pour ce qui est de l'âge, les directeurs de BMC se révélant nettement plus jeunes (45 ans et demi) que ceux des SCD (52 ans). Davantage encore si l'on examine la répartition par corps et grades, où l'on voit que l'accès aux échelons indiciaires les plus élevés (les conservateurs généraux) est nettement plus ouvert aux personnels relevant du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Contrairement à ce qui se produit dans les bibliothèques de l'Enseignement supérieur, les directeurs de BMC ne sont pas quasi automatiquement promus dans le corps des conservateurs généraux.

Tableau 1 : Répartition par corps et grades

Corps et grades des directeurs	SCD	BMC
Conservateurs 2 ^{ème} et 1 ^{ère} classe	12,5 %	16,3 %
Conservateurs en chefs	29,5 %	36,7 %
Conservateurs généraux	58 %	47 %

¹⁷ Données fournies par le bureau des personnels des bibliothèques et des musées de la DGRH à partir d'une observation au 3 mars 2009 portant sur 167 directeurs.

Si l'on examine maintenant, toujours sur la base des données fournies par la DGRH et la DLL, le nombre d'années d'ancienneté dans l'affectation, on constate que seuls 24 directeurs cumulent 10 années ou plus (jusqu'à 36 !) dans le même poste tandis que 104 d'entre eux exercent des fonctions identiques depuis moins de 4 ans et 39 dans une période comprise entre 5 et 9 ans. **Ces chiffres traduisent le profond renouvellement générationnel qui s'opère depuis 2002-2003 et que devraient prolonger les années qui viennent jusqu'au tournant de 2015.** Avant 2001 la sédentarité était la règle : il n'était pas exceptionnel que les directeurs de bibliothèque restent dans les mêmes fonctions plus de 10, voire plus de 20 ans.

Tableau 2 : Ancienneté dans le poste de direction

Nombre d'années dans l'affectation	Directeurs de SCD et de BMC
Entre 20 et plus	7
Entre 15 et 19	9
Entre 10 et 14	8
Entre 5 et 9	39
Entre 1 et 4	104

L'échantillon retenu (119 directeurs) ne se distingue sensiblement de l'ensemble du corps qu'au titre de la répartition par corps et grades : 56,3 % de femmes et 43,7 % d'hommes, une moyenne d'âge de 51 ans ; en revanche, la présence des personnels de la fonction publique territoriale qui n'ont pas accès au généralat infléchit fortement la répartition par grades et corps.

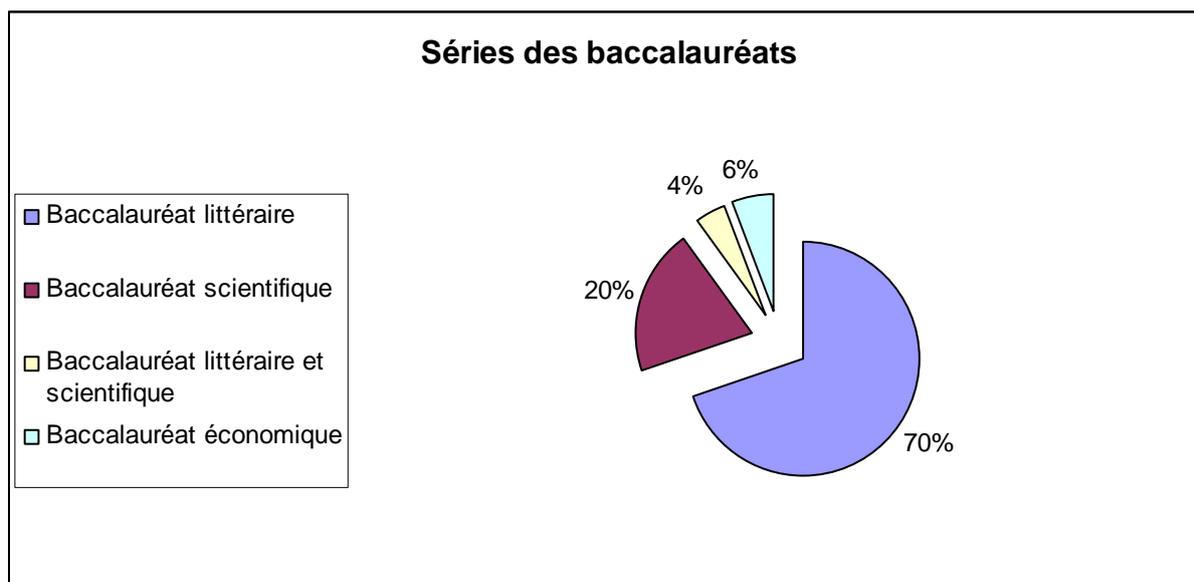
Tableau 3 : Répartition par corps et grade de l'échantillon retenu

Corps et grades / filière	Nombre	Pourcentage
Conservateurs 1 ^{ère} et 2 ^{ème} classe	12	10
Conservateurs en chef	61	51,3
Conservateurs généraux	41	34,5
Autre cadre d'emploi (filière bibliothèque)	1	1
Hors filière bibliothèque	4	3,2

2.2. Formation : les chemins de l'excellence littéraire

Chacun s'en doutait, cette étude le confirme chiffres à l'appui : **la formation des directeurs de bibliothèque est essentiellement littéraire, classique et humaniste**. Cette caractéristique dominante s'observe dès le choix de l'option du baccalauréat où l'appétit pour les sections scientifiques et économiques est plutôt rare.

Tableau 4 : Série des baccalauréats



On aurait pu penser *a priori* que la pesée générationnelle affecterait cette répartition (*grosso modo* des baccalauréats plutôt littéraires avant 1968, un peu moins ensuite à partir du moment où la remise en cause des humanités laissait le champ libre à la promotion de l'excellence scientifique) : il n'en est rien ; il s'agit là d'une tendance de fond qui traverse à la fois les générations et les catégories de bibliothèques : aucun écart significatif entre les données recueillies auprès de chacune d'entre elles, si ce n'est un peu plus de lauréats des séries scientifiques chez les directeurs de BMC : 32 %.

2.2.1. La voie royale des classes préparatoires

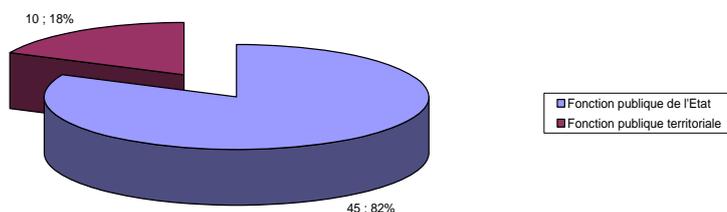
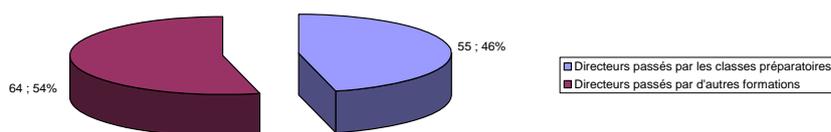
Quelle orientation choisissent ensuite celles et ceux qui ne se doutent pas encore qu'ils seront amenés un jour à diriger une bibliothèque ? **Pour 46,2 % d'entre eux, celle des classes préparatoires littéraires** (un seul directeur a indiqué s'être tourné, pour une durée d'un mois, vers les classes scientifiques). Ici se font jour des différenciations suffisamment fortes pour qu'elles soient soulignées.

Les chartistes présents dans l'échantillon sont au nombre de 16, 10 évoluant en BMC, 6 exerçant dans les SCD. Ainsi dopées par le nombre de candidats qui tentent l'Ecole nationale des Chartes (tous ne l'intègrent pas), les bibliothèques municipales arrivent en tête : 64,3 % de leurs directeurs sont passés par une classe préparatoire aux grandes écoles. Tout proches

sont les SCD dont 59,5 % des directeurs ont eux aussi suivi ce chemin, mais en préférant, pour la plupart d'entre eux la voie des hypokhâgnes et des khâgnes, parfois mâtinée d'une excursion par la préparation chartiste.

A l'opposé, seuls 23 % des directeurs de BDP et de bibliothèques municipales non classées ont emprunté cet itinéraire – et encore faut-il souligner que ceux qui l'ont fait sont parfois des conservateurs de l'Etat en détachement. On le voit, la ligne de partage de la formation initiale se situe autant entre fonction publique de l'Etat (FPE) et fonction publique territoriale (FPT) qu'entre lieux ou choix d'affectation. Les deux figures suivantes illustrent cette distorsion des engagements initiaux.

Tableau 5 : Directeurs passés par les classes préparatoires



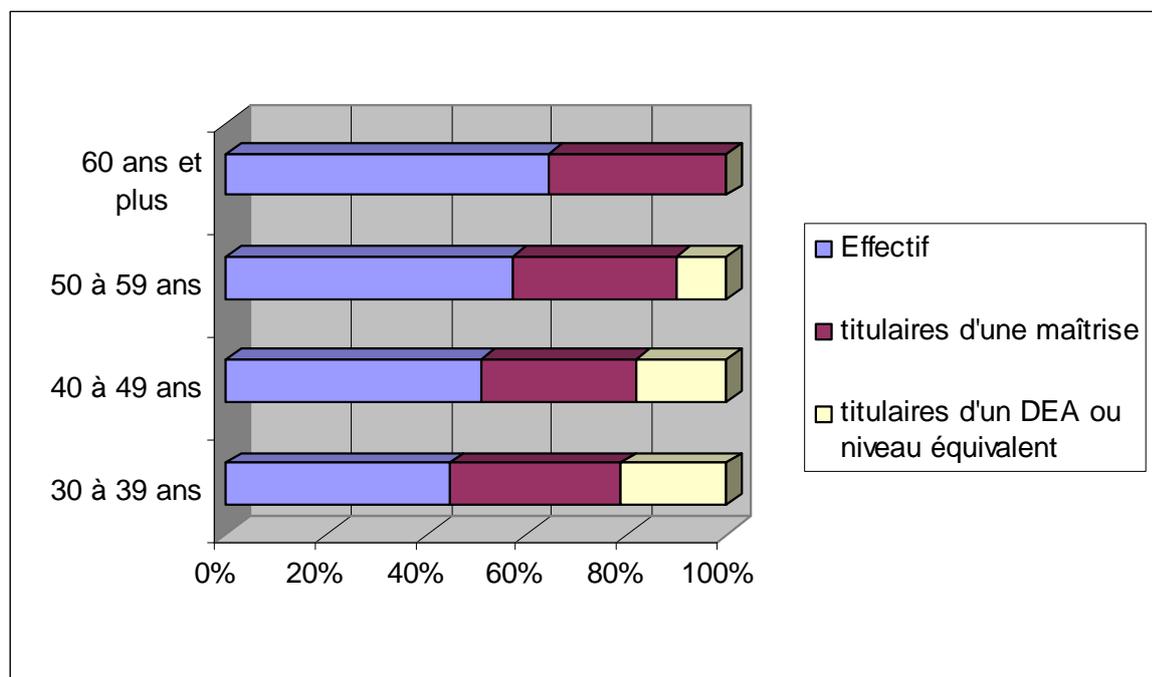
Pour autant, cette orientation première n'influence qu'assez marginalement l'avenir des études et des diplômes obtenus. Ceux qui poursuivent une voie normale à l'université (sans

passage par les classes préparatoires), voie accompagnée ou non d'une formation spécifique, **vont jusqu'à la maîtrise pour 48,4 % d'entre eux et poussent au DEA, au DESS et maintenant au master à hauteur de 23,4 %** tandis que les autres atteignent respectivement 65,4 % et 32,7 %. Mesurée à un effectif aussi faible, cette supériorité numérique ne paraît pas déterminante et il faut relever que les directeurs exerçant en BDP sont quasiment aussi nombreux (26,9 %) que ceux des SCD (28,5 %) à avoir avancé au-delà de l'année de maîtrise¹⁸.

En revanche, les 5 directeurs ayant soutenu une thèse, qu'elle soit « d'Etat », de « troisième cycle » ou de « nouveau doctorat »¹⁹ sont tous conservateurs d'Etat et exercent soit en BMC (4) soit en SCD (1).

L'augmentation, depuis une quarantaine d'années, du niveau d'études supérieures requis pour la formation des cadres et des cadres supérieurs incite naturellement à vérifier si la pyramide des âges est inverse à celle des diplômes obtenus. 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**. Le renouvellement démographique ne devrait pas venir contredire cette évolution.

Tableau 6 : Niveau d'études supérieures des directeurs par tranches d'âge



¹⁸ *A contrario*, 4 directeurs ne possèdent pas une licence, dont 3 chartistes : témoignage d'une époque heureusement révolue où l'ENC gardait ses distances vis-à-vis de l'université.

¹⁹ On ne prend pas en compte les thèses d'Ecole des Chartes dont la rédaction est consubstantielle à la scolarité suivie.

2.2.2. *La domination des humanités*

L'examen des disciplines dominantes au sein des parcours de formation met en pleine lumière des choix initiaux qui traversent les générations et font fi de l'évolution globale des cursus disciplinaires. 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 %), ces derniers beaucoup plus rarement empruntés (5 % si l'on prend en compte les double cursus). Le reste de l'échantillon se disperse entre les sciences juridiques (5 % soit 6 directeurs), les sciences de l'éducation et de l'information (4 %), l'administration publique (2 %), la psychologie (2 %), les langues étrangères (1 %), etc.

Ce schéma général vaut plus encore pour les directeurs des BMC et des SCD, chez qui la tradition des humanités semble inviolable (87 % d'entre eux ne s'y sont pas soustraits...) que pour ceux des BDP et des autres bibliothèques de lecture publique. C'est dans ces deux dernières catégories que le spectre des formations – toujours littéraires, certes – apparaît le plus large, prenant en compte les propositions nouvelles apparues au cours des vingt-cinq dernières années : sciences de l'éducation, administration publique, psychologie, etc.

2.2.3. *Origines socioprofessionnelles : une faible mobilité sociale*

Sans donner dans le travers d'une vision étroitement déterministe qui associerait systématiquement obtention des diplômes et origine socioprofessionnelle, il convient de mesurer si les professions des parents ont pu, peu ou prou, affecter les parcours individuels. De ce point de vue, **le caractère essentiellement humaniste dont relève, toutes générations confondues, la formation des futurs directeurs paraît matricielle** : faut-il vraiment s'étonner que 47 % de leurs pères entre dans le registre des « cadres et professions intellectuelles supérieures »²⁰ tandis que 9 % intègre la sphère des « ouvriers » et 0,8 % le monde restreint des agriculteurs ? En combinant le pourcentage des cadres et professions intellectuelles avec celui des professions intermédiaires – dont on a pu vérifier que beaucoup d'entre elles rejoignent des préoccupations intellectuelles –, on constate que 68 % des directeurs sont issus, par leur père, de ces deux catégories²¹.

Certes, les « professions et catégories professionnelles » (PCS) ne sont pas synonymes de « classes sociales » et il peut arriver qu'il y ait davantage de différence de statut entre deux métiers relevant d'une même PCS qu'entre deux PCS distinctes. Mais l'examen des tableaux qui vont suivre montre que **la mobilité intergénérationnelle est faible**, illustrant une

²⁰ Nous nous sommes bien entendu appuyé sur les catégories socioprofessionnelles telles qu'elles ont été définies par l'INSEE (dernière version : 2003). Depuis 1982, il faut préférer l'expression « professions et catégories socioprofessionnelles » (PCS) à celle initialement choisie en 1954 de « catégories socioprofessionnelles » (CSP). La part des inactifs n'a pu être prise en compte pour l'étude des professions des pères de directeurs.

²¹ On trouvera en annexe 6 la répartition par PCS des différents « groupes » de directeurs considérés.

tendance de la société française qui s'est accentuée et que le sociologue Xavier Molénat n'hésite pas à désigner sous les termes de « mobilité sociale en panne ». Dans un article récent²², ce dernier souligne que :

« La mobilité intergénérationnelle revêt une importance particulière dans les sociétés méritocratiques, puisqu'elle permet de savoir dans quelle mesure les statuts dépendent du « mérite » de chacun et non de son héritage, et s'il existe dans ce domaine une véritable égalité des chances ».

Ces éléments incitent naturellement à se demander de quelles autres catégories professionnelles se rapprochent les directeurs de bibliothèques. Les données issues de l'enquête « emploi » de l'INSEE (2005) permettent de fructueuses comparaisons. **Le profil socioprofessionnel des directeurs s'apparente à celui des enseignants du supérieur et décalque, à très peu de choses près, celui des chercheurs publics** au point que nous pouvons reprendre à notre compte les analyses de Christine Musselin à propos des universitaires :

« On voit que les pères des enseignants du supérieur et des chercheurs appartiennent à 55 % pour les premiers et 61 % pour les seconds aux catégories des cadres et professions intellectuelles et des professions intermédiaires (contre 21 % pour l'ensemble de la population active et 45 % des enseignants du secondaire), alors qu'ils n'ont un père ouvrier que dans respectivement 12 % et 10 % des cas (contre 37 % pour la population totale et 19 % des enseignants du secondaire). Notons aussi que dans leur rapport [...], Sylvia Faure et Charles Soulié (2005) observent, comme Schuster et Finkelstein aux Etats-Unis, des origines sociales plus élevées chez les enseignants de lettres et sciences sociales et les femmes »²³.

Certes les directeurs de bibliothèques n'enseignent ni les lettres ni les sciences sociales mais on a vu que leur formation était essentiellement littéraire. Au reste, la répartition de l'origine socioprofessionnelle des directeurs de bibliothèque est voisine de celle des conservateurs du patrimoine analysée par Françoise Benhamou, Françoise Liot et Natahalie Mourot en 2005²⁴.

²² Xavier Molénat, « La mobilité sociale en panne » in *Sciences humaines*, novembre 2009, n° 209, p. 16-21. Sur ces questions, voir également : Louis-André Vallet, « Quarante années de mobilité sociale en France », *Revue française de sociologie*, vol. XL, n° 1, 1999, p. 5-64 et Stéphanie Dupays, « En vingt-cinq ans, la mobilité sociale a peu évolué » in Elisabeth Reignier, *Données sociales. La société française*, Insee, 2006, p. 343-349.

²³ Christine Musselin, *Les universitaires*, La Découverte, collection « Repères », 2008, p. 17. Les schémas concernant l'origine socioprofessionnelle des enseignants du supérieur et des chercheurs publics ont été élaborés à partir des données fournies par cette étude.

²⁴ Françoise Benhamou, Françoise Liot, Natahalie Mourot, *Le métier de conservateur*, Rapport d'étude sur la formation et les évolutions du métier, 2005, 142 p. Voir en particulier p. 19-20.

Tableau 7 : Origine socioprofessionnelle des directeurs de bibliothèque (PCS des pères)

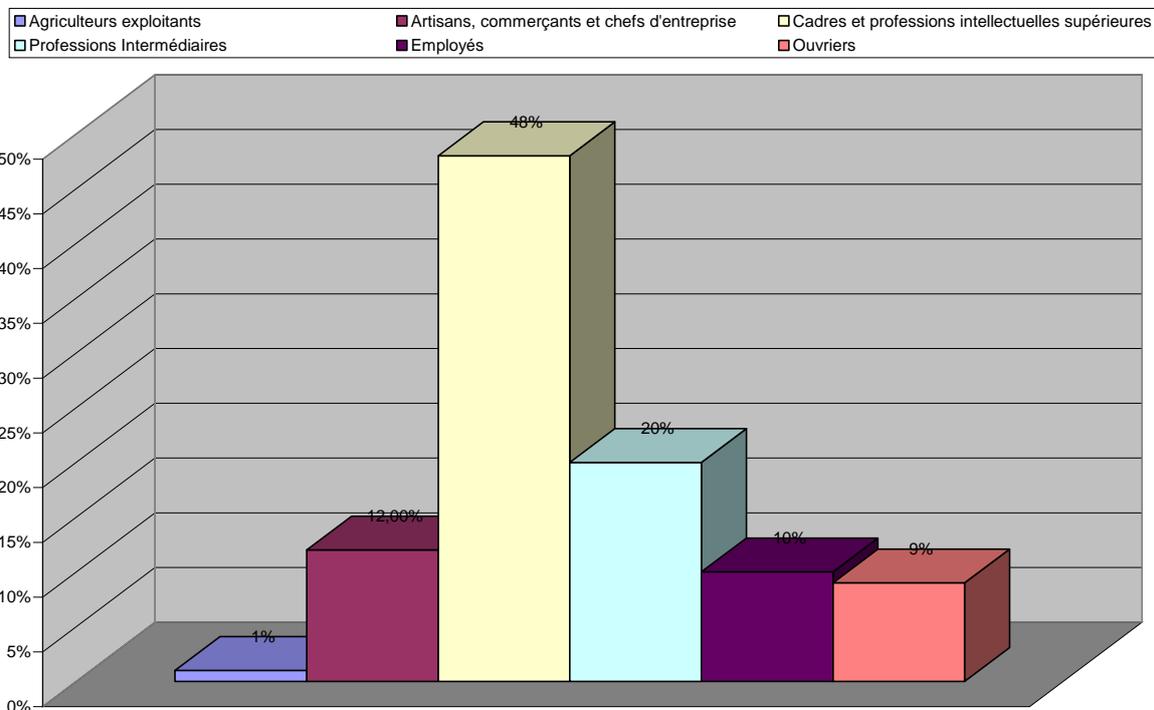


Tableau 8 : Origine socioprofessionnelle des enseignants du supérieur (PCS des pères)

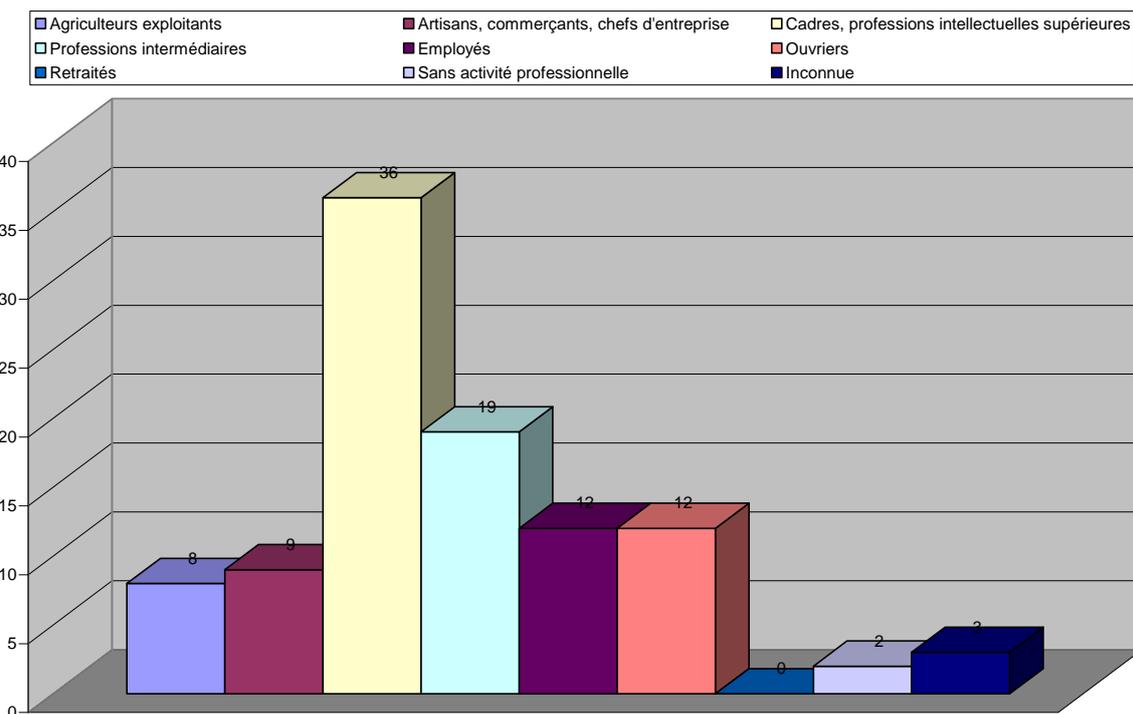
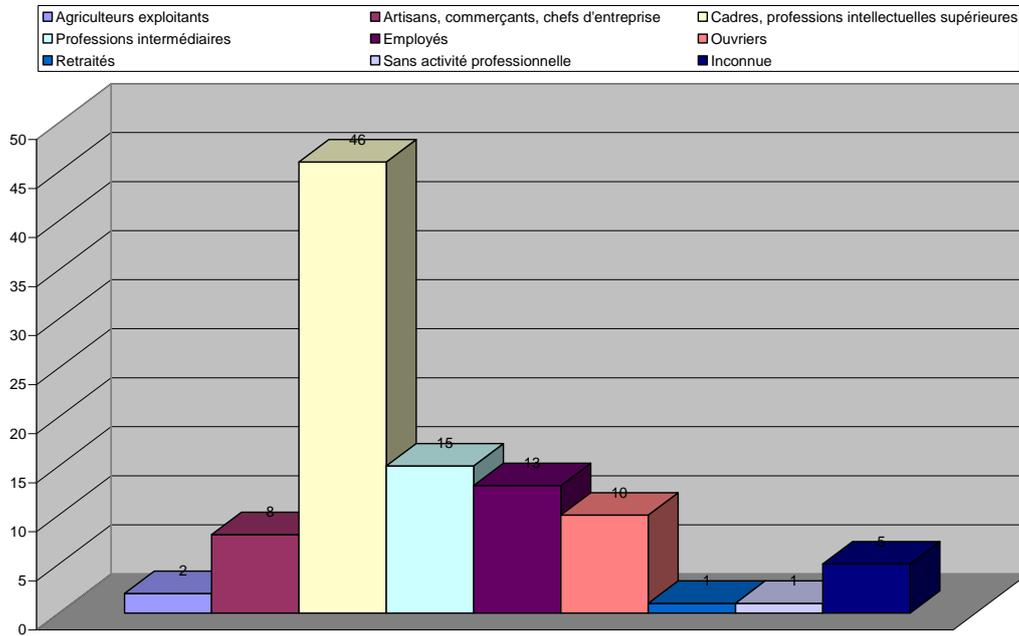
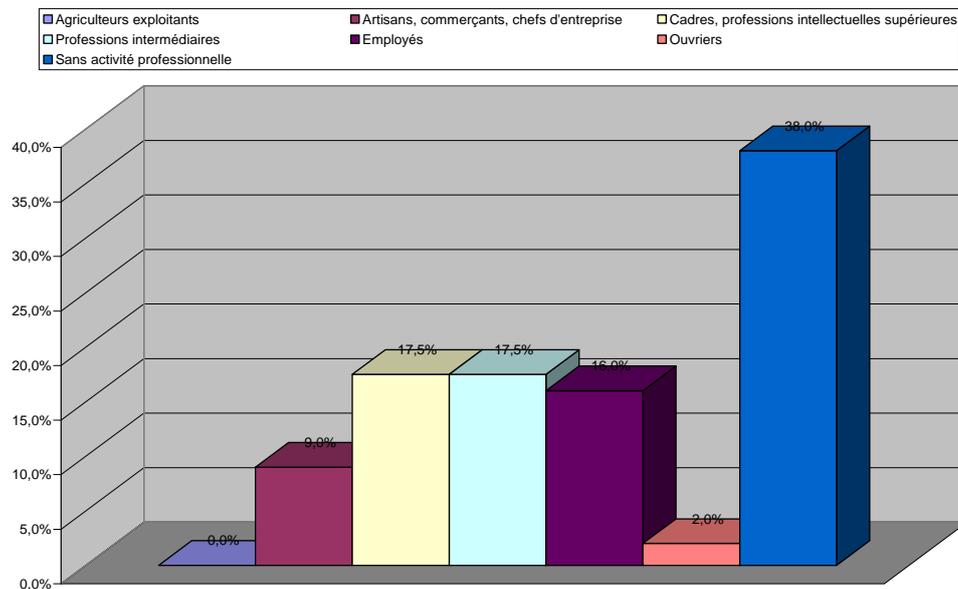


Tableau 9 : Origine socioprofessionnelle des chercheurs publics (PCS des pères)



Observé depuis la profession exercée par les mères, ces schémas ne souffrent pas de bouleversements considérables, à l'exception, bien entendu, de la prédominance marquée de la rubrique « autres personnes sans activité professionnelle » (traduire : mères au foyer) et, dans une moindre mesure, de celle des « employés » dont le nombre est nettement plus élevé chez les mères que chez les pères. Le pourcentage des mères au foyer (38 %) est à l'évidence à mettre en relation avec l'âge moyen de l'effectif étudié. Nul doute que les années à suivre devraient venir infléchir cette évolution sociologique.

Tableau 10 : Origine socioprofessionnelle des directeurs (PCS des mères)



Encore faut-il observer que l'on n'assiste pas à ce que l'on pourrait appeler des « reconductions » systématiques de sphères professionnelles : plutôt épisodiques, contrairement à toute attente, sont les filiations enseignants/conservateurs de bibliothèque (10 % pour les pères, 23 % pour les mères) ; plus exceptionnelles encore celles d'une « reproduction » formelle et familiale : seuls 2 directeurs avouent une filiation bibliothéconomique directe

2.3. L'entrée dans la carrière

Si l'on excepte les directeurs devenus conservateurs par promotion interne et ceux, très peu nombreux, dont le parcours traduit une réorientation professionnelle à un âge supérieur à 45 ans, l'âge moyen d'accès au premier poste en bibliothèque est de 28 ans.

Cette entrée plutôt tardive dans la vie professionnelle tient au caractère très sélectif du concours externe d'entrée à l'ENSSIB qui suppose des études longues ; certes accessible aux titulaires de la licence, il est bien souvent présenté par des candidats dont le cursus est plus avancé : à titre d'exemple, 57,5 % des inscrits se situaient au niveau bac + 4 ou davantage en 1994. Ce pourcentage avait, en 2004, grimpé à 72,3 %, ce qui, au reste corrobore l'élévation constatée du niveau d'études. Par ailleurs, toujours pour la session 2004, 51,6 % des candidats avaient un âge compris entre 26 et 30 ans. La difficulté de ce concours tient aussi au faible nombre de postes ouverts face au nombre de candidats qui s'y présentent. En 1994, 21 postes étaient proposés à l'externe pour 969 candidats présents (soit un ratio de réussite de 1,5 %). Pour la session 2009, ces chiffres sont de 18 et 746 (soit un ratio de 2,4 %).

A quoi il faut ajouter que les 16 chartistes présents dans l'échantillon contribuent à lester l'âge moyen d'entrée dans la vie active et que la voie des bibliothèques n'est pas toujours une vocation première.

Les reconversions sur le tard sont l'exception mais une part significative des futurs directeurs (plus de la moitié de l'effectif) entreprend d'abord une carrière hors bibliothèques avant de se présenter aux concours ou de postuler à un emploi dans la fonction publique territoriale : 40,3 % pour l'ensemble de l'échantillon, sans qu'on observe de variations notables selon les différents types de bibliothèques²⁵. Souvent ces premiers parcours n'ont rien d'anecdotique : si quelques-uns se réduisent à quelques expériences ponctuelles et limitées, d'autres s'échelonnent sur plus de dix ans et la durée moyenne dans ces emplois s'élève à 4 ans et 9 mois. **C'est très majoritairement vers l'enseignement public – dans des disciplines littéraires et historiques – que s'orientent ces futurs conservateurs (64,5 %).** Viennent ensuite les métiers de la culture, ceux de l'administration, plus rarement la voie de la recherche, presque jamais des postes en rapport avec le monde des bibliothèques. Ces premiers postes s'appuient parfois sur l'obtention de concours de la fonction publique : on relève, dans l'échantillon, 3 conservateurs passés par l'une ou l'autre des Ecoles normales supérieures, 1 agrégé, 4 capésiens, 1 rédacteur-documentaliste, etc.

²⁵ 55 % pour le SCD ; 52 % pour les bibliothèques municipales non classées ; 50 % pour les BMC ; 42,3 % pour les BDP.

Peu nombreux en revanche sont les futurs directeurs qui ont travaillé pendant leurs études supérieures (on en compte 13 soit 11 %) et rarissimes ceux qui, en cours de carrière, osent une excursion vers un autre métier (ils sont 3).

Comme l'indique le tableau n° 11, la voie d'accès aux fonctions de conservateur de bibliothèque diffère sensiblement selon qu'on exerce dans le cadre de la fonction publique de l'Etat ou de la fonction publique territoriale.

Les directeurs de services communs de la documentation et de bibliothèques municipales classées sont en grande majorité issus du concours d'entrée externe à l'Enssib ou du concours réservé aux anciens élèves de l'Ecole nationale des chartes. Ceux des bibliothèques départementales de prêt et des bibliothèques municipales non classées sont pour la plupart devenus conservateurs soit par le jeu des reclassements et intégrations intervenus dans le cadre des dispositions transitoires de la réforme statutaire de 1991 (décret n° 91-841 modifié du 2 septembre 1991), soit par promotion interne ultérieure. C'est dire que, pour beaucoup d'entre eux, ils n'ont pas bénéficié, contrairement aux conservateurs de l'Etat, de la formation de 18 mois dispensée par l'Enssib. Cette situation devrait rapidement évoluer maintenant que les conservateurs d'Etat et les conservateurs territoriaux suivent une formation identique. Par ailleurs, il convient de souligner que, chez les directeurs de BDP et de bibliothèques municipales non classées, l'obtention du certificat d'aptitude aux fonctions de bibliothécaire (le CAFB, disparu en 1994) a, dans bien des cas, tenu lieu de formation professionnelle principale : 24 d'entre eux sont titulaires d'au moins un CAFB (4 en possèdent deux)²⁶.

Tableau 11 : Voie d'accès des directeurs dans la carrière des bibliothèques

Voie d'accès	Conc. ext.	Conc.int.	Conc. réservé chartistes	Promotion int.	Intégration	Recrutement s directs	Détachement	Autres ²⁷
SCD	22	11	6	1	1	0	1	0
BMC	12	3	11	0	1	0	0	1
BDP	6	1	0	2	8	5	0	3
BM non classées	5	4	0	7	7	0	0	0
Total	45	19	17	10	17	5	1	5

En tout état de cause, ce tableau et les observations qui le précèdent dessinent le contour d'une filière fortement professionnalisée : rares sont ceux à ne pas avoir bénéficié d'une formation initiale appropriée. Il faut souligner que seuls 5 directeurs, tous exerçant en BDP, ne sont pas issus de la filière des bibliothèques : 1 ingénieur principal, 1 directeur territorial, 2 attachés territoriaux et 1 enseignant du supérieur. Dans ce cas, c'est à la formation continue, comme on le verra plus loin, de prendre la relève.

²⁶ 7 directeurs de SCD et 5 directeurs de BMC sont titulaires d'au moins 1 CAFB.

²⁷ La rubrique « autres » regroupe les situations suivantes : 1 concours sur titre ; 1 concours externe exceptionnel d'entrée dans la fonction publique ; 1 concours réservé « Sapin » ; 1 concours externe d'élève associé à l'ENSB ; par ailleurs 1 directeur de BDP est bibliothécaire et non pas conservateur.

La première affectation en bibliothèque, qui, sur quelque grade que ce soit, procède souvent davantage de l'aléa que du choix, influence-t-elle néanmoins durablement le parcours de carrière ? On est tenté de le croire à l'examen croisé du premier poste occupé en bibliothèque et de l'emploi actuellement exercé : 52 directeurs de bibliothèques départementales de prêt, bibliothèques municipales classées ou bibliothèques municipales non classées (sur 77 soit 67,5 %) ont commencé leur carrière par la lecture publique ; 20 directeurs de services communs de la documentation sur 42 (soit 47,6 %) ont d'abord travaillé en bibliothèque universitaire. S'il est vrai que la fonction publique territoriale offre à ses personnels des choix moins étendus que la fonction publique de l'Etat (essentiellement des postes en lecture publique), le constat s'applique aussi aux directeurs de BMC et de SCD qui sont très majoritairement des fonctionnaires de l'Etat. **L'étude du parcours des directeurs confirme une tendance au cloisonnement entre les différentes catégories de bibliothèques et, dans une certaine mesure, entre les deux fonctions publiques.**

Tableau 12 : Première affectation en bibliothèque des directeurs actuellement en poste

Premier poste en bibliothèque	BU	BM	BDP	BnF	BPI	Bib. spécialisées	Admin. centrales
Directeurs de SCD	20	9	4	5	1		3
Directeurs de BMC	11	7	4	1	2	2	1
Directeurs de BMNC	3	15	2	1		2	
Directeurs de BDP	3	12	10	1			

2.4. Des parcours de carrière contrastés

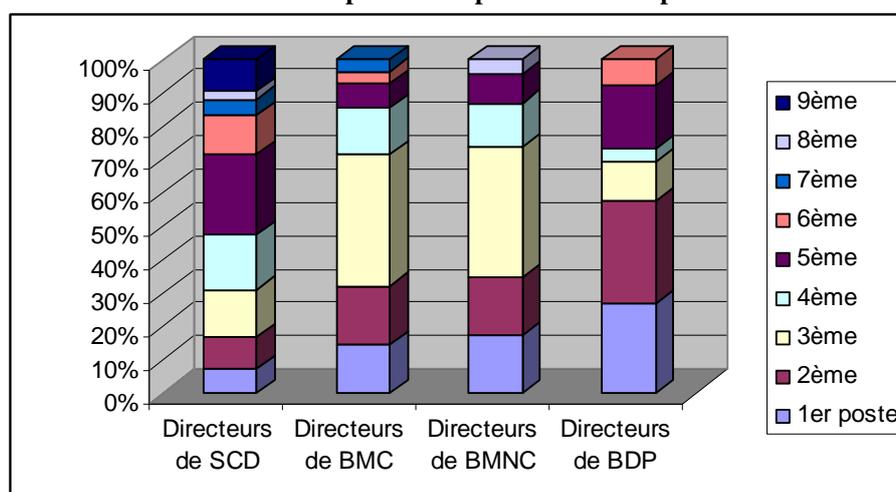
Au-delà des parcours de formation initiale et de la première affectation, il convient d'examiner le cheminement de carrière des directeurs de bibliothèque, de suivre les étapes de cet itinéraire, de déterminer l'âge moyen d'accès au premier poste de direction et de mesurer leur degré de mobilité.

Ici s'ouvre un domaine d'investigation que rend à première vue opaque la forêt touffue des parcours individuels. A bien y regarder toutefois, des traits distinctifs apparaissent, des caractéristiques s'affirment, des lignes de partage se font jour : frontières qui, dans l'ensemble, distinguent moins les personnels de la fonction publique de l'Etat et de la fonction publique territoriale que ceux qui ont choisi d'œuvrer dans l'enseignement supérieur et ceux qui ont préféré une carrière en lecture publique.

2.4.1. De la première affectation au premier poste de direction

C'est ainsi que l'âge moyen d'accès au premier poste de direction est très sensiblement plus élevé chez les directeurs des bibliothèques de l'enseignement supérieur que chez les directeurs des bibliothèques de lecture publique : un peu plus de 42 ans pour les directeurs de SCD contre 33 ans et demi pour les directeurs de BMC, 35 ans pour les directeurs de bibliothèques municipales non classées et 37 ans et quelque pour ceux des BDP. Ce constat se vérifie également au nombre d'emplois occupés avant d'atteindre un poste de directeur (dans quelque type de bibliothèques que ce soit) : trois affectations au plus suffisent à la grande majorité de ceux qui exercent en lecture publique pour accéder à cette fonction ; il en faut quatre et jusqu'à huit pour la plupart des personnels relevant de l'enseignement supérieur.

Tableau 13 : Nombre de postes occupés avant le 1er poste de direction



Comment expliquer cette disparité ? Probablement par la structure même des organigrammes : plus une organisation est complexe et repose sur un nombre significatif de niveaux hiérarchiques correspondant à des niveaux de responsabilité clairement identifiés plus elle dispose les employeurs comme les postulants à concevoir un itinéraire de carrière progressif, appuyé sur des paliers. C'est tout particulièrement le cas des bibliothèques de l'enseignement supérieur²⁸.

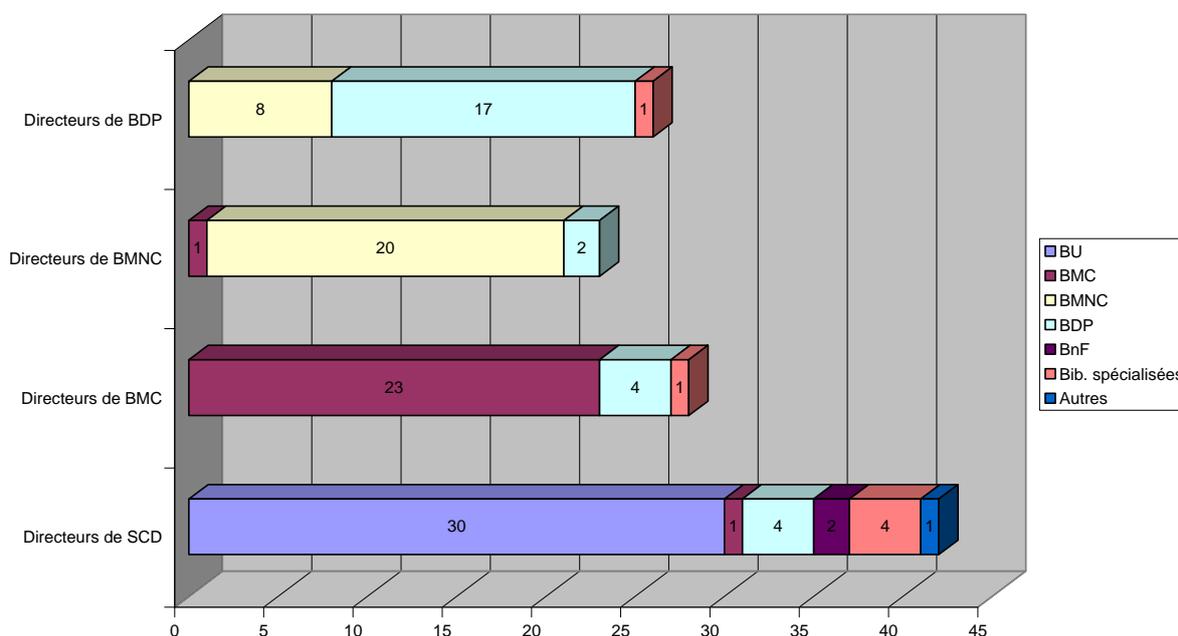
La carrière-type du directeur de SCD illustre cette tendance : il commence par un ou plusieurs postes de conservateur adjoint dans des fonctions spécialisées, il poursuit par l'obtention d'un ou de plusieurs postes de chef de section (ou de chef de département ou encore de chef de projet), il fait parfois une excursion en administration centrale, il est promu directeur-adjoint, il accède enfin à un premier poste de direction autour de 42 ans. 22 directeurs de services communs de la documentation sur 42 ont précédemment occupé un poste de chef de section, 19 ont été directeurs-adjoints (dont 6 nommés sur place) et 8 ont assuré un intérim de direction qui leur a servi de « marche-pied » en leur permettant de montrer leurs aptitudes à la fonction.

²⁸ Cf. Denis Pallier, *L'organisation fonctionnelle des services communs de la documentation*, IGB, 2005, 49 p.

Dans la majorité des cas, ce parcours implique une mobilité administrative et géographique. Dans un seul cas, un directeur de service commun de la documentation a franchi l'ensemble de ces étapes en demeurant sur un seul et même site.

A ce schéma général, on opposera à juste titre qu'entre les différents groupes de bibliothèques étudiées, le cloisonnement n'est pas total : on peut commencer par devenir directeur sur un poste en BMC ou en BDP de même qu'il est tout à fait envisageable de faire le chemin inverse ou de passer, par détachement, d'une fonction publique à l'autre. S'ils existent bien, ces cas de figure restent toutefois limités et semblent même avoir tendance à se raréfier. 74 % des directeurs de SCD présents dans l'échantillon ont accompli plus des trois-quarts de leur carrière dans l'enseignement supérieur ; 14 y sont restés fidèles dès la première affectation poste et 5 dès la deuxième. On observe encore que le type de bibliothèques dans lequel on accède pour la première fois à des **fonctions de direction** détermine fortement la suite de la carrière, constat qui s'applique à l'ensemble des groupes observés. Dans le tableau n° 14, les chiffres renvoient au nombre de directeurs et les couleurs à la catégorie de bibliothèques où ils ont exercé leur premier poste de direction. On voit ainsi, par exemple, que sur les 28 directeurs de bibliothèques municipales classées présents dans l'échantillon, 23 ont exercé pour la première fois des fonctions de direction en BMC, 4 en BDP et un en bibliothèque spécialisée.

Tableau 14 : Premiers postes de direction des directeurs



Peut-on parler de stratégies de carrière ? Le terme semble excessif tant il est vrai que sont divers les chemins qui mènent à prendre des responsabilités singulières.

On relève cependant que les directeurs qui exercent en lecture publique empruntent, en comparaison de leurs collègues de l'enseignement supérieur, des voies qui se distinguent.

Chez les directeurs de BMC comme chez ceux qui gèrent une bibliothèque municipale non classée, c'est l'accumulation des expériences professionnelles, sur tous types de postes (y compris modestes), qui paraît préparer principalement à la fonction de direction, le passage par un poste de directeur-adjoint demeurant une voie privilégiée. Chez ceux des BDP, deux itinéraires prévalent : celui, le plus fréquent, qui passe par la direction d'une ou, de préférence, plusieurs bibliothèques territoriales ; l'autre, construit sur une expérience professionnelle reconnue dans d'autres domaines que celui des bibliothèques et conduisant à un recrutement direct.

2.4.2. L'absence de formation aux fonctions de direction

Ces données sont à mettre en relation avec le sentiment qu'ont les directeurs d'avoir été préparés ou non à exercer des fonctions de direction. A cette question qui faisait explicitement partie du questionnaire, la plupart répondent, quel que soit leur type d'affectation : « sur le terrain », « sur le tas ». **Même chez les conservateurs formés par l'Enssib, très rares sont ceux, toutes générations confondues, qui reconnaissent à cette école une dette quelconque en matière de formation aux fonctions de direction** et ce bien qu'ils partagent le sentiment qu'il s'agit bien là d'un métier spécifique au sein du métier. Et le petit nombre de ceux qui concèdent, en ce domaine, une certaine pertinence à la formation initiale en attribuent le mérite à d'autres écoles ou d'autres cursus : IEP, écoles de commerce, études de philosophie voire de psychologie, etc. Enfin, quelques-uns, parmi les plus âgés, évoquent le rôle formateur qu'ont eu pour eux l'investissement syndical ou encore les événements de mai 1968 et l'effervescence intellectuelle de ce début des *seventies*.

Donnons la parole à quelques directeurs. L'un d'eux, exerçant en bibliothèque municipale classée :

« Ma scolarité à l'IEP m'a sensibilisée aux questions politiques et administratives [...]. Mes formations aux Chartes et à l'ENSSIB ne m'ont servi qu'à acquérir une sensibilité patrimoniale utile pour le positionnement de conservateur. Toutes les compétences pratiques m'ont été apportées par mon environnement professionnel [...] : savoir juridique [...], savoir technique [...], savoir managérial [...]. »

Un directeur de service commun de la documentation :

« L'essentiel a été dû aux fonctions d'adjoint au directeur que j'ai exercées au SCD de N.... J'ai pu y apprendre, grâce à une relation privilégiée avec le directeur, à distinguer les formes de fonctionnement de l'université en France – avouées ou implicites. En revanche, il est clair qu'au moment où je l'ai fréquentée, l'ENSB ne m'a pas fourni ces éléments. »

Un directeur de bibliothèque départementale :

« Non, je n'ai aucunement été préparé. Le CAFB avait ses charmes mais pas ceux du management. Quant aux classes préparatoires et aux études d'histoire, on nageait dans le pur intellect. »

Un directeur de bibliothèque municipale non classée :

« Je n'ai pas été préparé aux fonctions de direction lors de mes études ni pendant ma formation professionnelle. C'est plutôt durant les deux années passées sur le terrain à m'occuper des affaires générales de la bibliothèque de N... que j'ai acquis une certaine expérience, complétée ensuite par divers stages de formation continue ».

Il conviendra donc de vérifier, le moment venu²⁹, si la formation continue, qui suppose de la part des personnels une démarche volontaire, suffit à pallier ce qui paraît bien être une carence de la formation initiale.

2.4.3. Mobilité des directeurs : une typologie des parcours

Que l'on ait eu ou non le sentiment d'avoir été préparé à affronter un poste de direction, il faut néanmoins constater que **la progressivité du parcours de carrière emprunte des chemins très diversifiés**. Cette question est d'autant plus délicate à traiter qu'elle peut donner lieu à des interprétations contradictoires ; ainsi, on est évidemment frappé par le nombre élevé de directeurs en poste n'ayant exercé qu'un seul poste de direction : ils sont 72 soit 60,5 % de l'échantillon retenu³⁰. Mais ce phénomène a pour cause des facteurs multiples : fort renouvellement de l'encadrement depuis 2002, notamment dans les SCD, présence dans l'échantillon de tout jeunes directeurs, présence au sein des BDP de directeurs issus d'autres filières, importance du poste occupé, etc. S'esquisse néanmoins une typologie qui se résume à 4 profils principaux de directeurs de bibliothèque :

- ceux, en forte proportion, pour qui l'accès à la fonction de direction semble constituer sinon une consécration tout au moins un aboutissement de carrière ;
- ceux, en assez grand nombre (30 sur 47), qui, occupant successivement plusieurs postes de direction, poursuivent une carrière « ascendante » : l'étendue des responsabilités assumées s'étend au fil des postes ;
- ceux, plus rares (17 sur 47), qui poursuivent une carrière que l'on peut qualifier de « linéaire » : plusieurs postes de direction, parfois beaucoup, sans que s'accroisse sensiblement le niveau de responsabilités exercées ;
- ceux, minoritaires, qui, tout en changeant d'établissements, passent d'une fonction de direction à celle de directeur-adjoint ou de responsable de dossiers transversaux pour rejoindre à nouveau, dans un certain nombre de cas, un ou plusieurs postes de directeur ;

On observe assez souvent que la longévité dans le poste est fonction de l'étendue de responsabilité qu'il implique. Dans ce cas, les directeurs plaident que le développement d'une politique ambitieuse suppose une action sur le long terme. Mais cette conviction engendre un risque : celui de l'enlèvement dans un seul et même poste de direction au cours de sa carrière.

²⁹ Cf. infra p. 43 et suivantes.

³⁰ Le détail est le suivant : 24 en SCD ; 18 en BMC ; 16 en BDP ; 14 en BMNC.

L'examen des projets professionnels des uns et des autres confirme la typologie esquissée. Tout à fait minoritaires sont les projets professionnels formalisés. Et, si l'on excepte ceux qui se sont abstenus de répondre (ils sont 6) et ceux pour qui la proximité de la retraite rendait la question sans objet (9), on constate que seuls 45 % des directeurs envisagent fermement une autre affectation à moyen ou long terme. 29 d'entre eux se voient à la tête d'une autre bibliothèque ; 18 souhaitent rejoindre des fonctions d'expertise et de conseils, de management culturel ou encore de formation et d'enseignement.

Et les autres ? La plupart revendiquent de poursuivre le travail engagé : modernisation du réseau, achèvement de la couverture documentaire, mise en place d'un nouveau projet de service, création d'un ou de plusieurs équipements, etc. Quelques-uns (9) reconnaissent être dénués de tout projet professionnel.

Cet appétit modéré pour la mobilité est sensiblement équivalent chez les directeurs de lecture publique et ceux des bibliothèques de l'enseignement supérieur³¹. On connaît les arguments usuellement avancés comme freins à la mobilité : conséquences financières et familiales d'un déménagement, inégalité de situation selon qu'on est Parisien ou provincial, nécessité de se maintenir à un poste pour en prendre la pleine mesure, etc. Une autre raison s'y ajoute, tout aussi avouable mais rarement revendiquée : l'attachement au pays natal ou à une zone géographique d'enracinement – ce que l'on appelait, sous la troisième République, les « petites patries » – continue, en France, d'exercer un assez fort pouvoir d'attraction. 50 directeurs – soit 42 % – rejoignent, à brève ou moyenne échéance, leur zone d'enracinement déclarée.

2.4.4. L'influence des tutelles

L'affectation des conservateurs dépend beaucoup moins que par le passé de l'administration de l'Etat. Cette évolution résulte de la décentralisation mais aussi de l'autonomie des universités.

L'influence des tutelles, qu'elles relèvent de l'échelon local ou du niveau national, sur le déroulement des carrières est aujourd'hui malaisée à mesurer *objectivement*. On ne peut s'en remettre, ici, qu'à la perception qu'en ont les principaux intéressés. Les avis sont franchement partagés. 12 % des directeurs ne jugent pas nécessaire de répondre à cette question et 29 % d'entre eux estiment que ces tutelles n'ont joué aucun rôle dans leur parcours professionnel. Quand cette opinion est émise, on la justifie par la primauté du projet professionnel et de l'engagement personnel, ce qui ne manque pas de laisser perplexe : on voit mal comment un porteur de projet pourrait faire abstraction du maillage hiérarchique dans lequel il a vocation à s'intégrer. A l'opposé, 59 % considèrent que l'action des instances nationales (administrations centrales, Inspection générale des bibliothèques) ou locales (élus, DGS, directeurs des affaires culturelles, DRAC, présidents d'université) a retenti de façon décisive sur le cours de leur carrière. En bien (le plus souvent) mais parfois en mal : 18 directeurs (15 %) évoquent une influence négative des tutelles, soit que le comportement de ces

³¹ On trouvera en annexe 7 un tableau livrant des données complémentaires sur la répartition par âge, le nombre d'affectations avant de rejoindre un 1^{er} poste de direction et la longévité dans le poste.

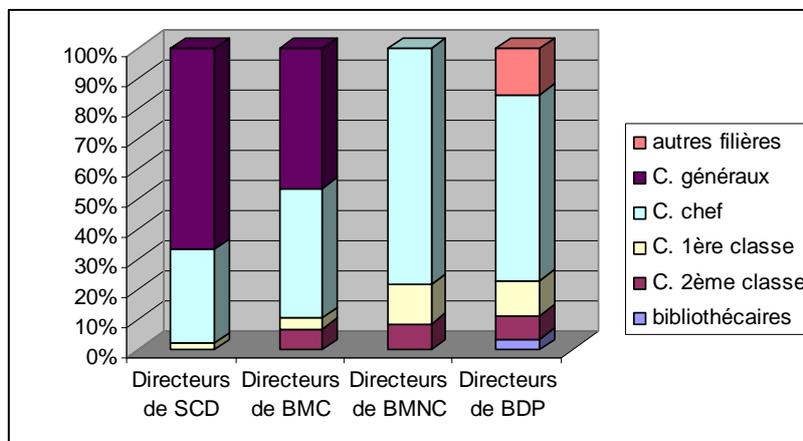
dernières les aient conduits à envisager une mutation précoce et imprévue, soit qu'elles aient été – à tort ou à raison – à l'origine d'un « accident de carrière ».

Toutefois, à observer la répartition par corps et grades de l'échantillon, le rôle des tutelles, quelles qu'elles soient, paraît avoir été plutôt bénéfique aux intéressés. Les directeurs connaissent une évolution de carrière nettement plus rapide que les conservateurs qui restent à des échelons intermédiaires de responsabilité. **Or il faut souligner que l'échelonnement indiciaire des conservateurs de bibliothèque, qu'ils soient d'Etat ou territoriaux, est comparable à celui des maîtres de conférences (indice terminal des conservateurs en chef : hors échelle A III, indice brut 1217). L'échelonnement indiciaire des conservateurs généraux est équivalent à celui des professeurs des universités de 1^{ère} classe (indice terminal : hors échelle C 3, indice brut 1500)³².**

Tableau 15 : Répartition en nombre de l'échantillon par corps et grades

	Bibliothécaires	C. 2ème classe	C. 1ère classe	C. chef	C. généraux	Autres filières
Directeurs de SCD			1	13	28	
Directeurs de BMC		2	1	12	13	
Directeurs de BMNC		2	3	18		
Directeurs de BDP	1	2	3	16		4

Tableau 16 : Répartition en pourcentages par corps et grades



Nous avons souligné dans un précédent rapport³³, à propos des directeurs de services communs de la documentation, que la faiblesse du nombre des conservateurs de 2^{ème} et 1^{ère} classe reflétait moins la difficulté d'accès, pour ces personnels, aux emplois de direction que la quasi-automaticité des promotions dès lors qu'on occupait un poste de direction. On le voit, cette observation vaut également pour les directeurs qui exercent en lecture publique, y compris ceux qui relèvent de la fonction publique territoriale. **De ce point de vue, il est à la**

³² On trouvera en annexe 8 l'échelonnement indiciaire des conservateurs et conservateurs généraux des bibliothèques.

³³ *La fonction de direction des services communs de la documentation*, rapport à madame la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, mai 2008, 65 p.

fois encourageant et significatif de constater que les collectivités territoriales, quelles que soient leurs contraintes budgétaires, n'ont pas hésité, dans leur très grande majorité, à promouvoir au plus haut grade possible (conservateur en chef) leurs directeurs de bibliothèque. Cette donnée est une indication utile pour les présidents d'université en un moment où la mise en œuvre de la loi LRU leur confère, en ce domaine aussi, des pouvoirs accrus.

3. AU-DELA DE LA FONCTION : DES ACTIVITES POLYMORPHES

L'activité des directeurs de bibliothèque ne se résume pas à la linéarité des parcours que nous venons de dessiner. Elle s'enrichit de domaines d'intervention dont l'addition témoigne, pour beaucoup d'entre eux, d'**une motivation professionnelle indiscutable**. A cet égard il est nécessaire de distinguer entre deux types de tâches : les activités « obligées » qu'engendre la fonction de direction, ce que l'on appellera ici les activités associées (participation à divers jurys, commissions, conseils, etc.) ; et celles qui témoignent d'une démarche plus volontaire : engagement dans la formation professionnelle, notamment initiale, efforts de formation continue, contributions à des ouvrages ou à des revues professionnelles ou scientifiques, engagement associatif et/ou syndical, intérêt pour les actions internationales.

3.1. Les activités associées : jurys et conseils

De toutes ces activités, la participation aux jurys de concours de recrutement, en particulier ceux de la filière bibliothèques, est à la fois la plus fréquente et la mieux partagée entre les différents groupes étudiés. Au total, sur l'échantillon retenu, seuls 35 directeurs (29 %) ne mentionnent aucune participation à ces concours. Mais ils sont 83 % dans les SCD, 69 % dans les BDP, 67 % dans les BMC et 52 % dans les BMNC à déclarer avoir été membre d'un ou de plusieurs jurys (jusqu'à 9). Et si l'on y ajoute les autres types de jurys (jurys ABF, jurys d'embauche, jurys de prix littéraires, etc.), ce sont 97 directeurs sur 119 qui revendiquent cette activité. Cette forte participation s'explique, certes, par la visibilité accrue que confère la fonction de directeur ; elle tient aussi au précieux apport que constitue, pour les présidents de jurys, l'expérience de ces gestionnaires directs, concernés au premier chef par la question des recrutements et très représentatifs de la sensibilité des employeurs.

Afin de mesurer l'investissement des directeurs dans l'élaboration d'une politique documentaire nationale, il a également paru utile de recenser leur participation à des instances ou à des groupes de travail de portée nationale : conseils d'administration et conseils scientifiques de certains établissements publics, Conseil supérieur des bibliothèques, Centre national du livre, commissions spécialisées mises en place à l'initiative des administrations centrales, etc.

Le partage est franc entre les bibliothèques dirigées par des conservateurs d'Etat (services communs de la documentation et bibliothèques municipales classées) et celles où exercent majoritairement des personnels issus de la fonction publique territoriale (bibliothèques départementales de prêt et bibliothèques municipales non classées). 13 directeurs de SCD participent ou ont participé à 27 de ces instances (au nombre desquelles le consortium COUPERIN prend une place croissante) et 9 directeurs de BMC à 23. Ces chiffres tombent à 1 pour 2 si l'on regarde les BDP et à 2 pour 3 en ce qui concerne les BMNC.

La décentralisation a naturellement eu pour effet d'éloigner la plupart des directeurs de BDP des réseaux nationaux pour les recentrer sur les échelons locaux, où leurs compétences trouvent plus souvent à s'exprimer au sein des commissions ou groupes de travail mis en place par les délégations régionales du CNFPT. Par ailleurs, le rôle d'un nombre significatif de directeurs de BMC dans des instances d'envergure nationale montre *a contrario* l'intérêt de mettre certains conservateurs d'Etat à disposition des collectivités territoriales, pour peu que leurs missions s'étendent à la coopération nationale et à la mise en réseau³⁴, ce qui doit les inciter à s'insérer encore davantage dans ces dispositifs.

La participation à titre de personnalité extérieure aux travaux des conseils de la documentation des universités – et, pour ce qui est des services communs de la documentation, des conseils d'une *autre* ou d'*autres* universités – est minoritaire : elle n'intéresse que 17 % des directeurs. L'explication en est évidemment structurelle, comme nous l'évoquions, pour ce qui est des bibliothèques départementales de prêt et des bibliothèques municipales non classées (respectivement 3 et 2 occurrences). En ce qui concerne les SCD (6 directeurs concernés), elle semble traduire une évolution ; jusqu'à la fin des années 80 et peut-être un peu au-delà, le recours à des professionnels de la même sphère était fréquent : il présentait l'avantage de faire entendre des voix sinon unanimes du moins convergentes. Au fur et à mesure d'une meilleure intégration dans les universités, l'appel à d'authentiques personnalités *extérieures* (dont les directeurs de BMC qui sont 9 sur 28 à en être partie prenante) a paru plus efficace et approprié.

On peinerait, tant ils sont nombreux et divers, à recenser les autres conseils, groupes, commissions et missions auxquels sont associés les directeurs³⁵. Signalons simplement quelques exemples :

- Du côté des bibliothèques publiques :
 - commissions départementales des objets mobiliers ;
 - commissions locales des secteurs sauvegardés ;
 - commissions instituées par les centres régionaux du livre (CRL) ou les autres structures régionales pour le livre, etc.

- Du côté de l'enseignement supérieur :
 - missions culturelles des universités ;
 - missions « handicap » ;
 - groupes de travail « réussite en licence » ;

³⁴ Sur ce point, voir : Daniel Renoult, *Pour une nouvelle carte des emplois de conservateurs d'Etat dans les bibliothèques municipales*, Rapport à Madame la ministre de la Culture et de la Communication, septembre 2008, notamment p. 10 et 26.

³⁵ Nous n'évoquons pas ici la vie associative qui fait l'objet d'un développement séparé : voir *infra*, p. 35 et suivantes.

- participation aux travaux d'unités de recherche, etc.

Ces collaborations sont le témoignage d'une intégration accrue au tissu des collectivités territoriales ou à celui de la sphère universitaire. A quoi il faut encore ajouter les partenariats mis en œuvre avec des organismes extérieurs : on a renoncé à les énumérer, tant leur variété les fait échapper à toute tentative de classification.

En revanche, l'investissement dans la direction de mémoires (10 cas) et les jurys de soutenances (10 cas également) apparaît plutôt épisodique. Mais nous quittons le domaine des activités associées proprement dites pour rejoindre le terrain de la formation.

3.2. Les activités de formation des directeurs

Toutes générations et toutes catégories de bibliothèques confondues, les directeurs contribuent de façon aussi active que massive à la formation des bibliothécaires et, plus largement, de tous ceux qui gravitent dans la sphère de « l'information/documentation ». Quelques chiffres synthétiques suffisent à dire l'ampleur de cet engagement : 86,5 % d'entre eux y ont consacré du temps, selon des modalités diverses qui peuvent se combiner entre elles³⁶, avec un avantage assez marqué à la formation initiale (70,6 %) par rapport à la formation continue (54 %) ; **81, 5 % des directeurs interviennent de façon ponctuelle ; 25 % le font sous la forme d'un enseignement suivi dans un cadre institutionnel : chargés de cours ou de travaux dirigés, coordonnateurs d'une unité d'enseignement, etc.** ; 18,5 % participent à des stages ou les encadrent. Et 20 % consacrent une partie de leur temps à la préparation aux concours de la filière bibliothèque et parfois aux autres concours de la filière culturelle de la fonction publique territoriale.

Dans quels cadres s'exercent ces activités de formation ? Rien de surprenant à ce que les quatre opérateurs principaux que sont les universités, l'ENSSIB, les centres régionaux de formations aux carrières des bibliothèques (CRFCB) et le CNFPT (ou les ENACT) figurent en toutes premières places.

Tableau 17: Cadre d'intervention des directeurs dans la formation initiale et continue

Universités	51 %
CRFCB	45 %
ENSSIB / IFB ³⁷	38 %
CNFPT / ENACT	23,5 %

³⁶ Par catégories de bibliothèques, le détail est le suivant : 95 % de directeurs-formateurs dans les SCD ; 89 % dans les BMC ; 78 % dans les BMNC ; 77 % dans les BDP.

³⁷ En 1999, l'Institut de formation des bibliothécaires (IFB) a fusionné avec l'ENSSIB.

Plus instructive est la répartition des cadres d'intervention en fonction de la bibliothèque dans laquelle on exerce : là encore, on observe des *habitus* distincts selon qu'on relève de la fonction publique de l'Etat ou de la fonction publique territoriale : ainsi, par exemple, l'enseignement dans le cadre de l'ENSSIB ne vient qu'en cinquième position chez les directeurs de BDP tout comme chez ceux des BMNC.

Tableau 18 : Cadre d'intervention des directeurs dans la formation en fonction de leur affectation

	Universités (UFR)	Universités (CRFCB)	Enssib	ABF	CAFB ³⁸	Ec. des Chartes	CNFPT ENACT	URFIST	BDP	INTD	ADBS	CRL/ Ag. De coopération
Dir. de SCD	67%	48 %	50 %	17%	14%	9,50%	7%	7%	4,50%	2%	2%	0
Dir. de BMC	53%	50%	50%	36%	18%	11%	32%	0	3,50%	0	0	3,50%
Dir. de BMNC	48%	52 %	22 %	35%	0	0	39%	0	8,60%	0	0	0
Dir. de BDP	27%	30,80 %	19 %	11,50 %	7,70%	0	27%	0	30,80%	0	0	0

La rareté des interventions dans le cadre de l'Institut national des techniques documentaires (INTD) et de l'Association des professionnels de l'information et de la documentation (dite ADBS) montre à quel point, depuis une cinquantaine d'années, ont progressivement divergé non seulement les associations mais les métiers de documentalistes et de bibliothécaires. La relative discrétion des directeurs de BDP dans la formation des membres de leurs réseaux s'explique aisément : il s'agit essentiellement de formations de dépositaires, souvent déléguées à des collègues et faisant de plus en plus fréquemment l'objet d'une sous-traitance par voie d'appels d'offres.

Les domaines d'intervention dépendent bien entendu des fonctions exercées. Les directeurs de SCD enseignent la recherche documentaire, informatisée ou non, et la bibliographie (15 mentions), l'administration des bibliothèques dont les techniques de management (respectivement 13 et 3 mentions), l'informatique documentaire et les nouvelles technologies (citées 12 fois) mais aussi le patrimoine et l'histoire du livre et des bibliothèques (cités à 9 reprises). On peut, en revanche, être surpris du faible nombre d'interventions portant sur la politique documentaire en général (4 mentions), en principe domaine des directeurs, et de la documentation électronique ou de l'offre numérique : 3 occurrences seulement.

Dans le domaine de la lecture publique, les directeurs de BMC se distinguent de ceux des BDP et des BMNC par l'attention soutenue qu'elles portent au patrimoine et à l'histoire du livre (cités 14 fois) et, dans une moindre mesure, aux constructions et à l'aménagement des

³⁸ Le CAFB a disparu en 1994.

bibliothèques (mentionnés 5 fois). Certes, les préoccupations patrimoniales entrent dans la sphère de l'action culturelle mais elles ne la résument pas, loin s'en faut : on est donc surpris qu'elle ne soit explicitement signalée par aucun directeur comme thème spécifique d'enseignement.

Les formations assurées par les directeurs de BMNC et de BDP se caractérisent par leur hétérogénéité : pas vraiment de thématique dominante, à l'exception peut-être du domaine très ouvert de l'administration des bibliothèques, mais une série de préoccupations particulières où se côtoient des sujets aussi divers que l'économie du livre, la musicologie, les collections et publics des jeunes, l'intercommunalité, les publics dits « empêchés », etc.

Au-delà de ces disparités, l'intérêt appuyé qu'une très grande majorité de directeurs attache à ces fonctions de formation qui supposent une activité de recherche éclaire sans doute le rôle important qu'ils tiennent dans la production d'articles ou de communications sur des sujets professionnels.

3.3. Publications et communications des directeurs

L'Inspection générale des bibliothèques avait consacré, en 1999, l'une de ses études aux publications scientifiques des conservateurs d'Etat³⁹. Cette enquête s'appuyait exclusivement sur 4 publications professionnelles : d'un côté l'*Histoire de l'édition française* et l'*Histoire des bibliothèques françaises* ; de l'autre le recensement sur 9 ans du *Bulletin des bibliothèques de France (BBF : 1989 - 1998)* et sur 6 ans du *Bulletin de l'ABF* (devenu depuis *Bibliothèque(s) : 1989 - 1994*). Sur l'ensemble des numéros dépouillés de ces 2 revues, 283 conservateurs auteurs différents avaient été identifiés. Citons celles des conclusions de ce travail qui intéressent spécialement la présente étude :

« ... l'activité d'écriture constitue certainement un élément du métier de bibliothécaire, même si les auteurs d'articles, occasionnels ou réguliers, ne représentent pas la majorité de la profession. [...] »

« On constate que l'activité d'écriture donne à qui la pratique une certaine visibilité. Si les publications professionnelles ne sont pas formellement prises en compte dans la carrière, on notera pourtant, dans le corpus, la présence non négligeable des conservateurs généraux, que le nombre des articles fournis par les directeurs [...] explique seulement en partie. »

« Les directeurs (...) se soumettent volontiers à l'obligation d'écrire. [...] »

« En bibliothèque municipale, les 45 articles fournis émanent majoritairement des directeurs. [...] »

Notre étude rejoint en partie les conclusions de cette précédente enquête. Mais elle s'en éloigne par l'angle d'approche et la méthode utilisée qui fait appel à des données

³⁹ Voir : Inspection générale des bibliothèques, *Rapport annuel 1999*, février 2000, p. 55-63. L'enquête avait été conduite par Jean-Marie Arnoult, Claudine Lieber et Denis Pallier.

déclaratives⁴⁰. Le questionnaire adressé aux directeurs leur demandait de signaler leurs publications, professionnelles ou non, qui leur paraissaient marquantes : il va de soi que cet adjectif a été diversement interprété et compris. Aussi les résultats que nous donnons présentent un caractère indicatif et ce d'autant plus que les valeurs brutes qui sont citées concernent des groupes d'un poids quantitatif inégal.

Les directeurs de bibliothèques municipales classées sont à la fois les plus nombreux à écrire (78,5 %) et les plus prolifiques, avec une moyenne de 14 publications. Ils sont suivis d'assez près par les directeurs de services communs de la documentation (74 % et 8 à 9 publications)⁴¹. Viennent ensuite les directeurs des bibliothèques municipales non classées (65,2 % et 6 contributions) et des bibliothèques départementales de prêt (50 % et 5 parutions en moyenne).

L'apport décisif des directeurs de bibliothèques municipales, qu'elles soient ou non classées, trouve un début d'explication à la lumière de l'analyse des contenus. Leur fort engagement en faveur des politiques patrimoniales stimule leur activité d'auteurs qui passe aussi bien par des contributions à caractère professionnel (articles parus dans le *Bulletin des Bibliothèques de France* ou la revue *Bibliothèque(s)*) que par des publications scientifiques comme des éditions de textes anciens, des bibliographies, des collaborations à des ouvrages collectifs et surtout la participation à la rédaction de catalogues d'exposition. A cet égard, il faut regretter qu'aucun outil bibliographique ne rende visible ce dernier type de publications, souvent irremplaçables pour une connaissance approfondie des fonds de bibliothèque⁴².

Même si l'histoire du livre, des bibliothèques et les préoccupations patrimoniales ne sont pas absents des publications des directeurs de SCD, elles s'y effacent toutefois au profit de la bibliothéconomie générale : politique documentaire, ressources électroniques et offre numérique, systèmes d'information, construction et aménagement de bibliothèques, organisation et administration des bibliothèques, évaluation... On constate aussi que leurs contributions sont très fréquemment rédigées en fonctions et sont souvent le compte rendu d'une expérience.

Des observations similaires peuvent être étendues aux directeurs de BDP, colorées néanmoins de quelques nuances originales. Ainsi, parmi les thèmes de prédilection abordés, apparaissent logiquement l'organisation territoriale et l'intercommunalité, l'accueil des publics ainsi que la sociologie de la lecture. On remarque encore que les directeurs de BDP sont moins nombreux à figurer dans les numéros du BBF et même dans ceux de *Bibliothèque(s)* si l'on veut bien considérer que 11 des articles qui y sont parus sont dus au même auteur. Au reste, la présence dans tel ou tel groupe d'un directeur amené, au cours de sa carrière, à occuper des responsabilités d'envergure nationale, qu'elles soient d'ordre institutionnel ou associatif, a inévitablement pour effet de doper les statistiques.

⁴⁰ Données qu'il nous est arrivé de compléter par des vérifications, notamment pour les articles publiés dans le *Bulletin des bibliothèques de France*.

⁴¹ Un directeur de SCD qui déclare entre 500 et 600 publications n'a pas été pris en compte dans le calcul.

⁴² Une base de données administrée par la Direction du Livre et de la Lecture serait-elle une solution ?

Tableau 19 : Parmi les publications des directeurs

	Revue professionnelles (<i>BBF</i> et <i>Bibliothèques</i>)	Autres revues	Contributions à des ouvrages	Catalogues d'exposition	Total
Directeurs de BM	58	43	29	56	186
Directeurs de SCD	42	30	42	24	138
Directeurs de BDP	28	5	8	4	45
Total	128	78	79	84	

On le voit, dans des proportions et selon des modalités sensiblement différentes, l'activité d'auteur participe du *métier* de directeur de bibliothèque, du moins aux yeux d'un grand nombre. Au fil de cet examen s'ébauche une typologie qui distingue ceux que l'on pourrait appeler les *polygraphes* (plus de 10 publications, dans des domaines très divers); les *réguliers* (entre 5 et 10 publications); les *occasionnels* (moins de 5) et... les *abstinents* (aucune), dont quelques-uns ne le sont que parce que tout récemment sortis de l'Ecole d'application... Très rares sont ceux à oser une excursion vers des territoires autres que ceux de l'histoire et de la bibliothéconomie : on en compte 3 dans l'échantillon dont deux appartiennent à la branche des « polygraphes » et se sont ouverts au domaine littéraire⁴³.

En dehors de l'activité éditoriale proprement dite, il convient aussi de mentionner les très nombreuses communications orales que sont amenés à prononcer les directeurs à l'occasion de colloques, de tables rondes ou de simples réunions professionnelles. Le tableau qui suit en donne une idée :

Tableau 20 : Les communications des directeurs de bibliothèque

SCD	BMC	BDP	BMNC
134	86	47	40

Le dynamisme de la vie associative, que nous allons tenter de mesurer, contribue naturellement à augmenter le nombre de ces prises de parole.

3.4. Un engagement associatif cloisonné

L'engagement associatif ou syndical, surtout lorsqu'il s'accompagne d'un mandat électif ou d'une prise de responsabilité spécifique, témoigne d'un investissement à la fois personnel et social qui, par ricochet, retentit nécessairement sur la conception que l'on se fait de la fonction de directeur et sur la manière de l'exercer.

L'examen des adhésions à l'*Association des bibliothécaires de France* (ABF), seule association nationale de bibliothécaires généraliste et à vocation fédératrice, revêt donc un

⁴³ Mais il est vrai que certains directeurs qui ont une activité littéraire ne la revendiquent pas nécessairement.

intérêt tout particulier. 56 directeurs, soit 47 %, sont ou ont été membres de l'ABF ; or seuls 28 d'entre eux (23,5 %) le sont toujours, sans qu'on puisse imputer cette évaporation à une catégorie de directeurs plus qu'à une autre, pas même aux directeurs de bibliothèques universitaires traditionnellement réputés moins proches de cette association⁴⁴. Nombreux sont ceux à qualifier leur participation par des formules telles que « par intermittence », « en pointillé », « ponctuellement »...

Ce phénomène de volatilité guette sans doute davantage une association comme l'ABF, perçue à tort comme s'adressant aux seuls bibliothécaires territoriaux. Il traduit la distanciation des cadres supérieurs des bibliothèques vis-à-vis d'une association qui présente à leurs yeux, semble-t-il, le travers de n'être pas exclusivement tournée vers leurs préoccupations immédiates. Par ailleurs, la fidélité à l'ABF paraît être proportionnelle à l'âge : ce sont les plus de 50 ans, dans notre échantillon, qui y sont le plus représentés et y occupent le plus de postes à responsabilité⁴⁵. Comme l'indique un récent article paru dans le *BBF* :

« La représentativité de la seule association nationale fédérative, l'ABF, faiblit, le renouvellement des troupes n'est pas assuré »⁴⁶.

Pour toutes les raisons que nous venons d'évoquer, **les associations sectorielles que sont l'Association des directeurs de bibliothèques universitaires (ADBU), l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt (ADBDP) et l'Association des directeurs des bibliothèques municipales et intercommunales des grandes villes de France (ADBGV) séduisent davantage les directeurs** – et, au-delà, l'encadrement des bibliothèques – même si elles aussi peinent à faire le plein de leurs possibles adhérents.

Tableau 21 : Participation présente et passée des directeurs aux associations

	ABF	ADBU	ADBGV	ADBDP	CRL / Agences de coopération	Sociétés savantes	Autres
Directeurs de SCD	13 (31 %)	29 (69 %)	1 (2,4 %)	2 (4,8 %)	6 (14,3 %)	7 (16,6 %)	30 (71,4%)
Directeurs de BMC	14 (50 %)	0	15 (53,5 %)	1 (3,6 %)	12 (42,8 %)	18 (64,2 %)	23 (82,1 %)
Directeurs de BMNC	16 (69,5 %)	0	10 (43,5 %)	0	6 (26 %)	0	19 (82,6 %)
Directeurs de BDP	13 (50 %)	0	1 (3,8 %)	17 (65,4 %)	3 (11,5 %)	0	11 (42,3 %)
Totaux	56 (47 %)	29 (24,4 %)	27 (22,7 %)	20 (16,8 %)	27 (22,7 %)	25 (21 %)	83 (69,7 %)

⁴⁴ 13 directeurs de SCD sont ou ont été membres de l'ABF ; 7 le sont toujours. Ces chiffres sont pour les BMC de 14 et 10, pour les BMNC de 16 et 7 et pour les BDP de 13 et 5.

⁴⁵ Il s'agit là d'une simple tendance qui mériterait d'être corroborée – ou non – par un décompte de l'ensemble des adhérents : mais ce serait l'objet d'une étude distincte.

⁴⁶ Yves Alix et Gaël Revelin, « Les bibliothécaires, combien de divisions ? », *BBF*, 2009, n°4, p. 17-22.

La singulière rareté des directeurs à avoir fréquenté plusieurs associations sectorielles (on n'en compte que 5) confirme une tendance qu'on lit en filigrane à plusieurs reprises au fil de cette étude : **le fort cloisonnement qui, chez les cadres supérieurs, isole non seulement la fonction publique territoriale de la fonction publique de l'Etat mais chacun des groupes de bibliothèques**. Ce cloisonnement semble même renforcé par le morcellement associatif. La vitalité associative a ceci de paradoxal : elle est incontestable mais sa dispersion sans doute excessive – pour ne pas dire son émiettement – nuit probablement à sa visibilité extérieure et à la cohérence d'un discours professionnel partagé⁴⁷.

La sphère d'influence de l'ABF est entamée par celles de l'ADBU, de l'ADBGV et de l'ADBDP, elles-mêmes concurrencées par les structures régionales pour le livre et la multitude des associations spécialisées ou régionales qui gravitent autour d'elles et dont rend bien compte, dans le tableau ci-dessus, le poids de la rubrique « autres ». Autres ? C'est-à-dire : associations de disothécaires, de vidéothécaires, d'utilisateurs de progiciels ou – à un échelon plus élevé –, d'une agence nationale de bibliographie, associations de protection du patrimoine culturel, associations départementales de bibliothécaires, fréquentes en Île-de-France⁴⁸, associations d'amis de la lecture, etc. (sans oublier, bien sûr, les grandes associations internationales dont il sera question au chapitre suivant).

On évoquera encore le rôle que continuent de jouer, notamment dans les villes moyennes (et plus particulièrement dans les anciennes capitales parlementaires de province), les académies et les sociétés savantes, dont la fréquentation est, pour un certain nombre de directeurs de BMC, une quasi obligation professionnelle.

La syndicalisation des directeurs apparaît faible, voire très faible, et semble souffrir d'un phénomène d'érosion : s'ils sont 28 à déclarer avoir été membres d'une organisation syndicale au cours de leur carrière, ils ne sont plus que 16 (13,4 %) à continuer de s'y investir. Et leur militantisme (presque tous ont un mandat) peine à compenser leur faiblesse numérique. Tels sont du moins les chiffres qui ressortent du dépouillement de l'enquête. On est ici réduit à quelques conjectures. Il n'est pas impossible que la question ait pu paraître indiscrète à quelques-uns et les ait conduits à ne pas répondre. On peut aussi estimer que certains directeurs, notamment dans les collectivités territoriales, pratiquent une forme d'autocensure, jugeant incompatible leur fonction avec un engagement syndical marqué. Au-delà de ces considérations, cette abstention relève sans doute d'un mouvement plus général que soulignent Yves Alix et Gaël Revelin :

« La profession est plus faiblement politisée aujourd'hui qu'hier, en cela elle suit la tendance générale. Pourtant, le militantisme politique a fortement marqué le mouvement de la lecture publique. Mais les temps ont changé, le contexte aussi. De même, l'engagement dans le

⁴⁷ Et l'Interassociation archives bibliothèques documentation (IABD), dira-t-on ? Nul ne conteste son utilité. Mais force est de reconnaître que son action s'est essentiellement illustrée dans les débats autour des lois DADVSI et HADOPI.

⁴⁸ D'autant plus fréquentes en Ile-de-France que l'AC2L, son agence de coopération, a disparu au début des années 90 et qu'il aura fallu attendre 2008 et la création du MOTif pour que la région parisienne retrouve une structure régionale pour le livre.

syndicalisme, ancien, constant, mais minoritaire, ne cesse de perdre du terrain [...]. Le militantisme des bibliothécaires est plus « professionnel que « politique » aujourd'hui »⁴⁹.

3.5. La fragilité de l'action internationale

Que faut-il entendre par les termes « d'action » et de « coopération » internationales appliqués aux bibliothèques ? Deux conceptions s'affrontent : l'une, très extensive, y agrège aussi bien les voyages d'études que la contribution à des expositions se tenant à l'étranger, l'accueil de bibliothécaires venus de divers pays, les dons de livres ou encore la participation à des colloques ; l'autre, exigeante et restrictive, les circonscrit à des missions pour le compte du ministère des Affaires étrangères, à la mise en œuvre de programmes internationaux formalisés et aux actions que développent les grandes associations internationales que sont, parmi d'autres, l'*International Federation of Library associations* (IFLA), la *Ligue des bibliothèques européennes de recherche* (LIBER), l'*Association internationale francophone des bibliothécaires et documentalistes* (AIFBD) ou encore le *European Bureau of library, information and documentation associations* (EBLIDA).

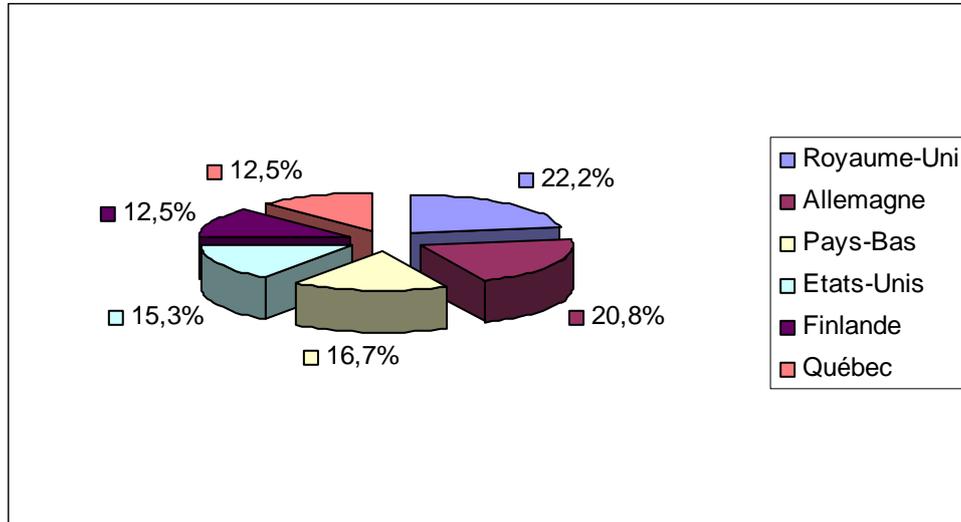
Les voyages d'étude séduisent un nombre élevé de directeurs (46 soit 38,6 %) mais selon des proportions très variables : si 45,2 % des directeurs de services communs de la documentation et 46,4 % des directeurs de bibliothèques municipales classées déclarent avoir effectué au moins 1 voyage d'études (et jusqu'à 8 ou 9 pour certains), ces chiffres tombent à 39,1 % chez les directeurs de bibliothèques municipales non classées et s'affaissent à 19,2 % (5 directeurs sur 26) chez leurs collègues des bibliothèques départementales de prêt, particulièrement ancrés dans leurs territoires.

Au palmarès des destinations les plus courues figurent en tête 6 pays, tous pays industrialisés du Nord : le Royaume-Uni, l'Allemagne, les Pays-Bas, les Etats-Unis, la Finlande et le Québec. Viennent ensuite la Belgique, l'Italie, la Hongrie et la Suisse. Les autres destinations sont très disparates et on ne compte que 7 directeurs à avoir visité des bibliothèques dans la « zone » Sud (Afrique du Nord et Afrique subsaharienne, Amérique du Sud, etc.). C'est bien à la recherche de modèles professionnels ou d'expériences nouvelles que vont la majorité des directeurs et des organisateurs de voyages (CRFCB, FFCB devenue FILL⁵⁰, ABF,...). Des motivations très précises sont mentionnées : voyages liés à la mise en œuvre d'un projet architectural ou bien suscités par la curiosité qu'inspire un pays où le taux de fréquentation des bibliothèques est bien supérieur à celui qu'on connaît en France (on songe, bien sûr, à la vogue qu'ont connue les voyages d'étude en Finlande).

⁴⁹ Yves Alix, Gaël Revelin, *op. cit.*

⁵⁰ La Fédération française de coopération pour les bibliothèques (FFCB) est devenue Fédération interrégionale pour le livre (FILL) en 2006.

Tableau 22 : Principales destinations des voyages d'étude



A mi-chemin entre des programmes lourds et formalisés et des interventions ponctuelles se situent des modes de coopération flexibles, souvent limités dans le temps et malaisément classables : ils vont de la coopération transfrontalière au pilotage de projets bilatéraux avec des établissements d'enseignement supérieur à l'étranger en passant par des évaluations de fonds de bibliothèques ainsi que par divers projets de recherche ou échanges professionnels : 38 directeurs⁵¹ ont eu l'occasion de développer, au cours de leur carrière, parfois à un rythme soutenu, un ou plusieurs projets de cette nature, mais rarement formalisés par des conventions de partenariat.

Le tableau suivant résume la variété des interventions ponctuelles des directeurs dans ce domaine.

Tableau 23 : Contributions ponctuelles à l'action internationale

	Participation à des congrès internationaux	Contributions à des expositions à l'étranger	Accueil ou échanges de bibliothécaires étrangers	Dons d'ouvrages
Nb de directeurs concernés	14	13	13	6
Nb d'actions menées	40	28	21	6

Beaucoup plus rares, en revanche, sont les directeurs à asseoir leurs actions dans le cadre de programmes internationaux ou européens tels que, par exemple, les programmes « Tempus », « Leonardo da Vinci » ou « Socrates », pour n'en citer que quelques-uns. On en recense 13 qui ont œuvré à 16 programmes⁵². La participation à des missions pour le compte du ministère des Affaires étrangères se situe à peu près au même niveau : elle concerne 7

⁵¹ 12 directeurs de SCD ; 16 directeurs de BMC ; 5 directeurs de BMNC ; 5 directeurs de BDP.

⁵² 7 directeurs de SCD ; 3 de BMC ; 2 de BMNC ; 1 de BDP.

directeurs pour 24 missions. Faut-il imputer la relative modestie de ces contributions à la rareté des directeurs qui adhèrent aux grandes associations internationales ? Ils ne sont en effet que 14 sur 119.

Au total, l'investissement des directeurs dans la coopération internationale est loin d'être négligeable et particulièrement visible dans les zones transfrontalières. Mais il semble faire la part plus belle à des initiatives ou locales ou individuelles ou circonstanciées (ou les trois à la fois) qu'à des actions concertées s'inscrivant dans une certaine continuité. Cette situation engendre une fragmentation préjudiciable aussi bien à la cohérence qu'à la pérennité de la coopération⁵³. Tout particulièrement dans les universités, les actions internationales des services communs de la documentation gagneraient à être coordonnées avec celles de la communauté universitaire tout entière.

Même si la maîtrise des langues étrangères n'est que l'un des éléments favorables à la conduite d'actions internationales, il n'est pas indifférent de mesurer la façon dont les directeurs s'auto-évaluent en matière de pratique linguistique. L'apprentissage des langues vivantes étrangères est, on le sait, un défi que peine à relever, malgré les efforts déployés, l'enseignement français⁵⁴. De très récentes statistiques fournies par Eurostat⁵⁵ et portant sur les connaissances linguistiques des adultes telles qu'ils les percevaient en 2007 montrent que 41,2 % des Français déclarent ne connaître aucune langue étrangère, 35,9 % en connaître une et seulement 22,9 % en connaître au moins deux : assez loin derrière l'Allemagne, par exemple, dont les pourcentages sont, respectivement, de 28,6 %, 41,3 % et 30,2 % ; très loin derrière la Finlande (16,1 % ; 16 % et 67,9 % !).

La situation chez les directeurs de bibliothèque, dont on a vu que le niveau d'études était élevé et tendait à progresser, est évidemment meilleure. Elle est loin pourtant d'être totalement satisfaisante. 38 (32 %) confessent ne connaître qu'une seule langue étrangère (l'anglais, le plus souvent) mais seuls 11 d'entre eux affirment la parler couramment. 41 (34,5 %) déclarent en pratiquer deux, le plus souvent à un niveau de maîtrise très inégal. Quant aux polyglottes authentiques (3 langues et davantage) qui représentent 26 % de l'échantillon (31 directeurs), ils ne le sont bien souvent que parce qu'ils adjoignent à celle des langues vivantes la connaissance d'une ou deux langues anciennes ou encore parce qu'ils signalent les « notions » dont ils disposent dans telle ou telle langue, parfois un peu rare. Le niveau d'acquisition de la langue est donc essentiel à prendre en compte. Si l'on prend l'exemple des 103 anglicistes recensés (87 % des directeurs), ils se répartissent ainsi :

⁵³ On rejoint du reste certaines des analyses d'une enquête menée conjointement en 2006 par la sous-direction des bibliothèques et l'ADBU : Frédéric Blin, *Enquête sur les activités de coopération internationale des bibliothèques des établissements d'enseignement supérieur*, mars 2006 (voir notamment p. 18).

⁵⁴ Sur cette question, voir notamment, *passim* : *L'enseignement des langues étrangères en France*, Rapport d'information du Sénat n° 63 (2003-2004) de M. Jacques LEGENDRE, fait au nom de la commission des affaires culturelles, déposé le 12 novembre 2003.

⁵⁵ Communiqué de presse d'Eurostat du 24 septembre 2009, à l'occasion de la Journée européenne des langues : http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-24092009-AP/FR/3-24092009-AP-FR.PDF

Tableau 24 : Maîtrise de l'anglais par niveaux

Niveau	Nombre	Pourcentages regroupés
Non précisé	14	63 %
Notions	5	
Moyen ou médiocre	37	
Lu seulement	9	
Courant	35	37 %
Excellent	3	

Les schémas récapitulatifs qui suivent éclairent les disparités que nous venons de souligner.

Tableau 25 : Langues connues par les directeurs

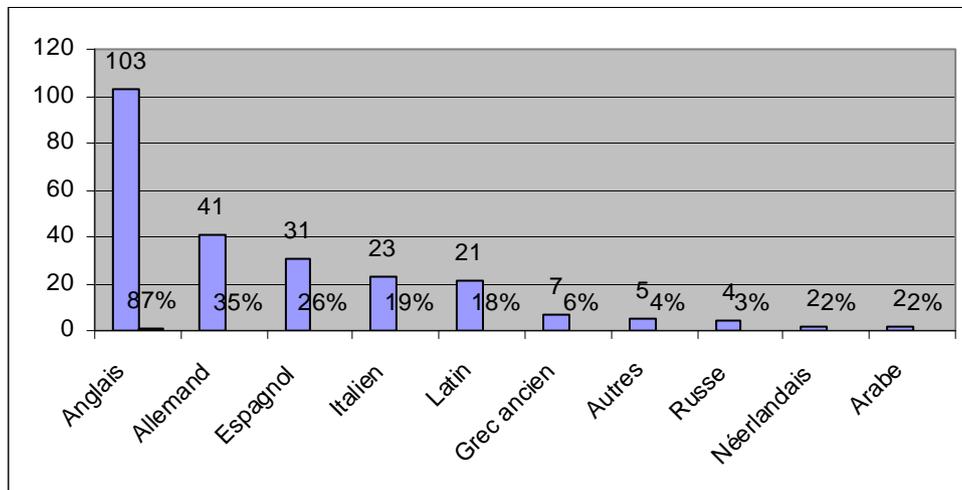


Tableau 26 : Nombre de langues connues par les directeurs

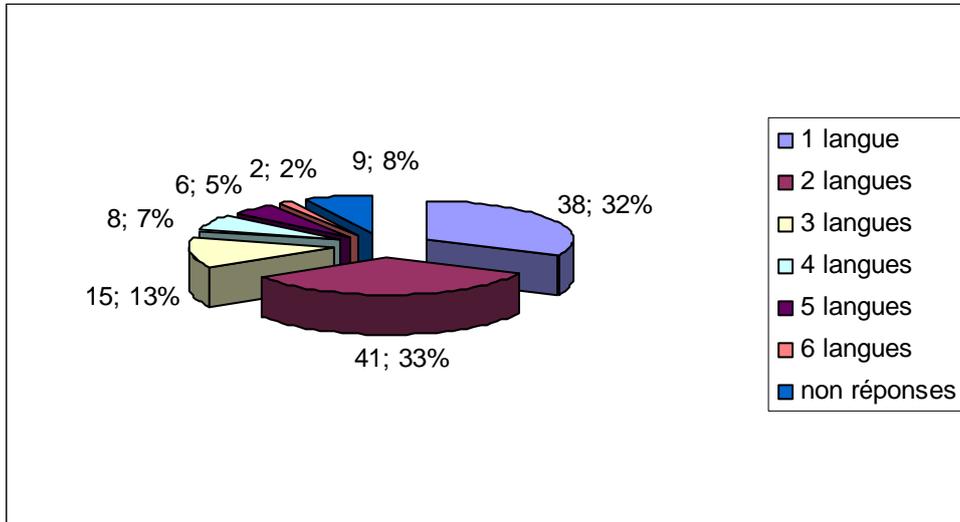
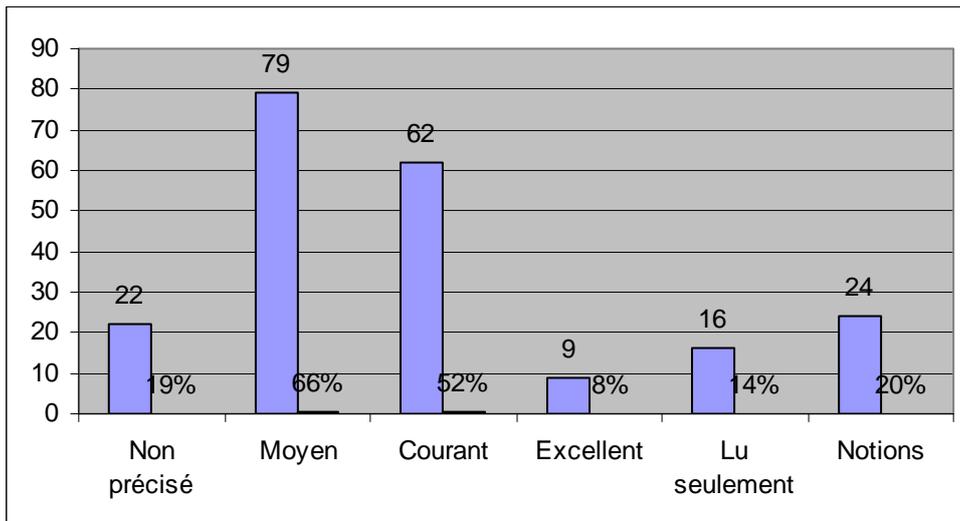


Tableau 27 : Langues étrangères vivantes connues par les directeurs : niveaux



Il est donc assez probable que, au moins dans certains cas, **le défaut d'une maîtrise suffisante des langues étrangères vient freiner le dynamisme de l'action et de la coopération internationales**. Cette faiblesse est à prendre en compte dans la réflexion sur la formation initiale et continue des personnels.

3.6. Un appétit modéré pour la formation continue

Bien que la plupart des directeurs estiment que la formation initiale ne leur soit d'aucun secours dans la préparation aux fonctions qu'ils exercent⁵⁶, nombre d'entre eux négligent la formation continue.

Les directeurs qui s'affranchissent de toute action de formation continue sont certes minoritaires mais représentent néanmoins 22 % de l'échantillon total, soit 26 d'entre eux, ce qui ne laisse pas de surprendre en un moment où l'accélération des mutations politiques et administratives qui accompagnent les changements technologiques exige une fréquente mise à jour des connaissances. Les directeurs de SCD sont les moins rétifs, sans doute en raison de l'environnement universitaire dans lequel ils baignent et du rôle que jouent les Centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB), peut-être aussi sous l'influence des incitations de leurs tutelles. 4 d'entre eux seulement (9,5 %) ne déclarent aucune formation continue. Mais ce pourcentage s'élève à 22 % chez les directeurs de BMNC, à 25 % chez leurs homologues des BMC et jusqu'à 38,5 % chez ceux qui exercent en BDP. Quelques-uns revendiquent cette indifférence, soit qu'ils jugent sans intérêt l'offre de formation, soit, cas plus fréquent, qu'ils considèrent que leur participation à divers colloques et journées d'étude leur tient lieu de formation permanente, ce qui revient à confondre formation et information professionnelle.

Signalons encore que, face à cette abstinence, quelques-uns se montrent, dans ce domaine, particulièrement friands, cumulant jusqu'à 22 ou 23 formations suivies et que, dans le cas de BDP, l'activisme de ceux qui s'engagent dans des actions de formation continue compense, en quelque sorte, la frilosité des autres. Alors que seuls 15 directeurs de bibliothèques municipales (sur 51) déclarent avoir suivi plus de 4 actions de formation continue, ils sont 10 (sur 26) chez les directeurs de bibliothèques départementales de prêt et 17 (sur 42) chez les directeurs de services communs de la documentation.

Tableau 28 : Participation des directeurs aux actions de formation continue

	Nombre de directeurs formés	Pourcentage de directeurs formés	Nombre total de formations	Moyenne
SCD	38	90,50%	146	4
BMC	21	75%	89	4
BMNC	18	78%	57	3
BDP	16	61,50%	98	6

⁵⁶ Voir *supra* p. 24 – 25.

On aurait pu légitimement s'attendre à ce que le management et les ressources humaines constituent, pour les directeurs, la cible privilégiée de leur engagement dans la formation continue, loin devant des matières plus techniques ou plus spécialisées. Or la situation est très contrastée. **Plus de la moitié de l'échantillon (54,6 %, 65 directeurs) n'a suivi aucun stage de management**, les directeurs de BMC étant particulièrement nombreux à les bouder (75 %, 21 directeurs). **Même constat dans le domaine des ressources humaines** : 74 % n'ont suivi aucune formation de ce type, les directeurs de BMC continuant à remporter la « palme » de l'indifférence (78,5 %, 22 directeurs).

Faut-il imputer cet apparent désintérêt à une offre de formation longtemps insuffisante ? Ou à la multiplicité croissante – et donc concurrentielle – des domaines d'intervention des directeurs (documentation électronique, numérisation, questions liées au droit d'auteur et à la propriété intellectuelle, construction et aménagement des bibliothèques, marchés publics, etc.) ? Il est vrai que l'offre de formation demeure trop souvent le reflet de la demande et que, de surcroît, les directeurs des bibliothèques municipales classées et, dans une certaine mesure, ceux des bibliothèques départementales de prêt se sont souvent vues dépossédées d'une part importante de la gestion des ressources humaines, désormais centralisée au niveau des DRH. Or, en bibliothèque universitaire comme en bibliothèque municipale, le nombre des personnels placés sous l'autorité du directeur atteint très souvent une taille critique (dont on pourrait situer le seuil à partir de la trentaine) et justifie donc une formation spécifique à la gestion des ressources humaines.

Il n'est pas impossible néanmoins que la généralisation progressive de stages d'encadrement à l'intention des directeurs, tels que ceux organisés conjointement par l'Inspection générale des bibliothèques et l'Enssib pour les directeurs de SCD ou ceux mis en œuvre par l'Institut national des études territoriales pour les directeurs de bibliothèques territoriales⁵⁷, contribue, dans les années à venir, à inverser la tendance.

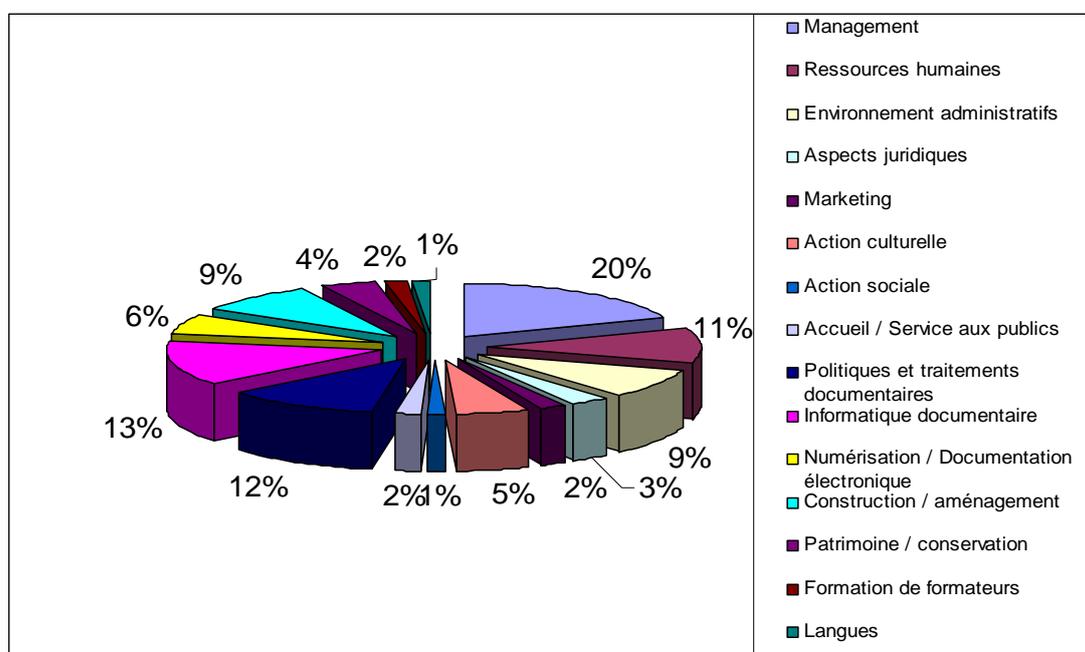
Le tableau qui suit et le schéma qui l'accompagne mettent tous deux en évidence la dispersion des centres d'intérêt des directeurs. Certaines données ne surprennent pas : même regrettable, la faible attention portée par les directeurs de SCD à l'action culturelle et sociale était prévisible ; on pouvait de même s'attendre à ce que les directeurs de bibliothèque municipale (et tout particulièrement de BMC) soient davantage sensibles aux politiques patrimoniales que leurs collègues de l'enseignement supérieur. D'autres chiffres, en revanche, laissent perplexe : ainsi du score assez bas, y compris chez les directeurs de SCD, de la rubrique « documentation électronique et numérisation » ou de celui, inexistant chez les directeurs de bibliothèques municipales, de « l'accueil et des services aux publics ».

⁵⁷ Sur cette question, voir : Alain Scrève, *Expérimentation du cycle de directeur de bibliothèque à l'Inet*, BBF, 2007, n° 5, p. 40-46

Tableau 29 : Répartition des formations suivies par centres d'intérêt des directeurs⁵⁸

	SCD (Nb)	SCD (%)	BMC (Nb)	BMC (%)	BMNC(Nb)	BMNC (%)	BDP(Nb)	BDP (%)	Total nb	Total %
Management	24	57	7	25	10	43,5	13	50	54	45
Ressources humaines	12	29	6	21	6	26	7	27	31	26
Environnement administratifs	10	24	2	7	4	17	9	25	25	21
Aspects juridiques	3	7	3	11	1	4	1	4	8	7
Marketing	0	0	3	11	3	13	0	0	6	5
Action culturelle	1	2	3	11	5	22	6	23	15	13
Action sociale	0	0	3	11	1	4	0	0	4	3
Accueil / Service aux publics	3	7	0	0	0	0	3	11,5	6	5
Politiques et traitements documentaires	14	33	3	11	10	43,5	6	23	33	28
Informatique documentaire	16	38	9	32	6	26	7	27	38	32
Numérisation / Documentation électronique	8	19	3	11	1	4	5	19	17	14
Construction / aménagement	15	36	8	28,5	1	4	2	8	26	22
Patrimoine / conservation	2	5	6	21	3	13	1	4	12	10
Formation de formateurs	2	5	0	0	1	4	2	8	5	4
Langues	1	2	2	7	1	4	0	0	4	3

Tableau 30 : Répartition des formations continues par thèmes



⁵⁸ Les chiffres, ici, renvoient au nombre de directeurs ayant suivi une formation dans tel ou tel domaine ; les pourcentages au poids des directeurs par rapport au total de l'échantillon. Dans le schéma suivant, les pourcentages renvoient, en revanche, au poids respectif des domaines de formation.

Ces considérations demanderaient naturellement à être vérifiées et probablement nuancées par une enquête portant sur l'ensemble de l'encadrement de ces bibliothèques (il va de soi que certaines formations sont « déléguées » aux adjoints).

Il n'en reste pas moins qu'on est frappé par le poids très important des formations techniques et/ou spécialisées au détriment de formations de portée plus politique ainsi que par la place encore trop modeste des stages d'apprentissage aux méthodes du management⁵⁹. On observe aussi que les directeurs ne semblent s'ouvrir qu'aux offres de formation qui émanent de leur propre filière (celles proposées par l'Enssib, les CRFCB, etc.) alors même qu'ils auraient tout intérêt à partager les préoccupations des autres responsables de leur environnement professionnel : secrétaires généraux, agents comptables et directeurs d'UFR du côté des universités ; directeurs généraux ou directeurs généraux adjoints des services du côté des bibliothèques territoriales.

⁵⁹ Sur ces questions on se reportera au rapport de Georges Perrin, *La formation continue des personnels de la filière bibliothèque de l'Etat*, IGB, 2009.

Conclusion

De formation littéraire et classique, d'un niveau d'études élevé et tendant encore à progresser, le directeur de bibliothèque qui est dans près de 52 % des cas une directrice, est le plus souvent issu de couches sociales aisées. Il a fréquemment enseigné dans le domaine littéraire ou historique avant de s'engager dans la voie des bibliothèques et, de ses choix initiaux en matière de lecture publique ou d'enseignement supérieur, dépend assez largement l'avenir de sa carrière. Il témoigne d'un goût certain pour l'enseignement professionnel et la formation, activité qui le conduit fréquemment à produire études et articles professionnels ou scientifiques. Il hésite rarement à s'engager dans la vie associative, dans l'action internationale ou dans la mise en œuvre de démarches partenariales. Il fait preuve, dans l'ensemble, d'une authentique motivation professionnelle même si l'on constate qu'il lui arrive de renâcler devant la formation continue. Les efforts qu'il déploie sont sanctionnés par un accès facilité au plus haut grade ou corps auquel il peut prétendre.

Ainsi brossé, ce portrait de groupe demande toutefois à être fortement nuancé. Selon que l'on relève de la fonction publique de l'Etat ou de la fonction publique territoriale, selon que l'on exerce en service commun de la documentation, en bibliothèque municipale classée, en bibliothèque municipale non classée ou en bibliothèque départementale de prêt, des traits distinctifs se font jour, et ce d'autant plus que le cloisonnement que nous avons observé à plusieurs reprises tend à enfermer chacune de ces catégories dans un univers qui lui est propre.

Les directeurs des services communs de la documentation, qui accèdent à un âge plus avancé à des fonctions de direction (42 ans en moyenne) et ont donc derrière eux une carrière déjà riche d'expériences variées, sont aussi les mieux insérés dans le réseau documentaire national, devant leurs collègues des bibliothèques municipales classées et surtout des bibliothèques municipales non classées davantage tributaires de l'influence du tissu local. Mais c'est le profil des directeurs de bibliothèques départementales de prêt qui paraît le plus divergent : ancrés dans leur département, soumis à une logique territoriale, ceux-ci présentent une physionomie différente aussi bien par leur formation que par leurs préoccupations et pratiques professionnelles.

Une lecture critique de cette étude fait apparaître, en filigrane et dans des domaines divers, tout un ensemble de points sur lesquels des améliorations paraissent possibles et des préconisations souhaitables. Enumérons les principaux d'entre eux :

- ***Renforcer la formation initiale et continue aux fonctions d'encadrement et d'encadrement supérieur.***

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 mais s'étendent à des DRH, des directeurs et sous-directeurs en administration centrale, des secrétaires généraux d'université, des directeurs généraux des services de collectivités territoriales, etc.

En ce qui concerne la formation continue, il conviendrait, comme nous l'avons déjà préconisé dans un précédent rapport⁶⁰, de rendre obligatoire le suivi d'une formation spécifique pour tout personnel appelé à exercer des fonctions de direction. Cette recommandation vaut pour toutes les catégories de bibliothèques : sur les 5 directeurs de BDP qui ne sont pas issus du monde des bibliothèques, deux ont suivi des formations appropriées mais 3 n'en déclarent aucune. 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).

➤ *Encourager le décroisement, favoriser la mobilité.*

Les passerelles existent qui permettent de passer d'une fonction publique à une autre mais ces dispositifs restent, semble-t-il, assez souvent méconnus. Ainsi, par exemple, sur les 258 bibliothèques municipales non classées dirigées par un conservateur de bibliothèque, n'en compte-t-on que 13 à l'être par un conservateur d'Etat et seules 4 bibliothèques municipales classées sont dirigées par un conservateur territorial. Il ne saurait y avoir, en l'espèce, de remède miracle ; seul un discours d'encouragement peut être tenu qui insiste sur le bénéfice qu'il y a, pour les services comme pour les individus eux-mêmes, à croiser et confronter les cultures professionnelles : c'est de ce choc que peuvent naître des idées novatrices. C'est aussi par ces échanges que les bibliothèques départementales de prêt et les bibliothèques municipales classées pourraient se rapprocher de leurs cousines (bibliothèques municipales classées et bibliothèques universitaires) et contribuer à la sédimentation du réseau documentaire national.

La mobilité doit être favorisée : le renouvellement régulier des directeurs est la condition de leur adaptation aux changements ; la richesse du parcours professionnel permet de faire bénéficier d'autres établissements de sa capacité d'expertise. Adoptée par le Parlement le 23 juillet dernier et promulguée le 6 août, la loi relative à la mobilité et aux parcours individuels dans la fonction publique a pris des dispositions qui l'encouragent.

La piste statutaire (qui consiste à imposer une mobilité déterminée comme condition d'accès à un grade supérieur) n'est pas à négliger. Elle devrait être accompagnée de mesures pragmatiques qui vont de l'amélioration des modalités de remboursement de frais de changement de résidence à la création d'une indemnité spécifique de direction.

➤ ***Favoriser la diversité disciplinaire et sociale du recrutement.***

Nos analyses concernant les conservateurs de bibliothèque corroborent d'autres études. Les universités peinent à réorienter les étudiants scientifiques ; le recrutement des classes préparatoires reste dominé par des étudiants issus de couches sociales élevées. Dans ces conditions, l'Enssib doit s'efforcer d'améliorer la visibilité, la lisibilité et donc l'attractivité des formations qu'elle dispense. Ce point est d'autant plus important que la récente réforme du concours de conservateur d'Etat⁶¹, qui a introduit un programme précisant ce que le jury entendait par « culture générale » et une épreuve de motivation professionnelle prenant en compte la richesse des parcours antérieurs, a précisément pour objet de favoriser l'ouverture.

➤ ***Mieux coordonner l'action internationale.***

Les actions internationales sont nombreuses mais souffrent autant de dispersion que de discontinuité. Sur ces questions, serait bienvenue une réflexion conjointe de la Mission de l'Information scientifique et technique et du Réseau documentaire (MISTRD), de la Direction du Livre et de la Lecture (DLL) et de la Direction générale de la Coopération internationale et du Développement du Ministère des Affaires étrangères et européennes (DgCiD), réflexion à laquelle pourraient être associées l'IGB et les grandes associations internationales.

➤ ***Renforcer l'apprentissage des langues étrangères.***

A cet égard, l'Enssib pourrait prendre exemple sur ce qui se fait à l'Institut national du patrimoine (INP) où l'enseignement des langues se déroule à raison de 3 heures par semaine (soit une soixantaine d'heures au total) et où un stage intensif est organisé au cours des semaines précédant le départ en stage à l'étranger. Une maîtrise insuffisante des langues étrangères est, on l'a vu, un des freins à la coopération internationale.

L'ensemble de ces recommandations, on le voit, dessine les conditions de l'adaptabilité des directeurs – et, au-delà, de tous les conservateurs de bibliothèque – aux profondes évolutions de leur environnement institutionnel et social. L'accélération des mutations, qu'elles soient d'ordre politique, administrative ou technologique, exige des directeurs une réelle polyvalence de qualifications. Cette situation rend indispensable une mobilité accrue et une formation permanente renforcée. Elle plaide aussi en faveur d'une diversification des profils et d'une ouverture plus grande à l'international.

C'est aux principaux partenaires concernés, administrations centrales et école d'application mais aussi employeurs et directeurs eux-mêmes, de s'emparer de ces pistes d'amélioration.

Benoît LECOQ

⁶⁰ Cf. Benoît Lecoq, *op. cit.*, p. 23-25 et 38.

⁶¹ Réforme de 2007 mise en œuvre à partir de la session 2008 du concours.

Annexes

- Annexe 1 : Questionnaire adressé aux directeurs et courrier d'accompagnement
- Annexe 2 : Echantillon des directeurs de SCD, BIU et bibliothèques de grands établissements
- Annexe 3 : Echantillon des directeurs de BDP
- Annexe 4 : Echantillon des directeurs de BMC
- Annexe 5 : Echantillon des directeurs de BMNC
- Annexe 6 : Origine socioprofessionnelle des directeurs par catégorie de bibliothèques
- Annexe 7 : Echelonnement indiciaire des conservateurs et conservateurs généraux des bibliothèques

**Annexe 1 : Questionnaire adressé aux directeurs et
courrier d'accompagnement**

Cher(e) collègue,

En 2008, la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche avait demandé à l'Inspection générale des bibliothèques un rapport sur les fonctions de direction des Services communs de la documentation.

Dans le prolongement de cette étude, l'IGB vient de s'en voir confier une seconde, dont je suis chargé, consacrée cette fois aux profils de carrière des directeurs de bibliothèques. Contrairement à la précédente, celle-ci ne se limite pas aux SCD mais embrasse l'ensemble des bibliothèques (BMC, BM non classées, BDP). J'ai procédé à un échantillonnage représentatif des différents types de bibliothèques. Le service dont vous avez la charge en fait partie.

Quels sont les objectifs de cette étude ?

De façon générale, il s'agit bien entendu de préciser les contours de l'identité professionnelle des directeurs de bibliothèques. Il n'est pas indifférent, par exemple, de vérifier, au sein des cursus de formation, quelles sont les dominantes disciplinaires les mieux représentées, de mesurer si une logique unit le parcours de formation au parcours de carrière, de connaître l'âge moyen d'accès à un premier poste de direction, de disposer d'une première approche de l'origine sociale des directeurs ou encore d'examiner en quoi le parcours de carrière affecte l'apport à la recherche bibliothéconomique, etc.

Je vous prie donc de bien vouloir ne pas considérer comme indiscrettes les questions qui vous sont ici posées. Au-delà de ces renseignements individuels (*qui demeureront strictement confidentiels et ne donneront lieu qu'à une exploitation statistique anonyme*), c'est un portrait de groupe(s) qui est recherché. Une telle photographie pourrait, une fois fixée, venir nourrir les réflexions sur la pertinence de la formation initiale et continue, sur les modalités des recrutements, sur les questions que posent la mobilité géographique et la mobilité fonctionnelle, pour ne citer que quelques pistes.

Quelques collègues qui ont bien voulu, d'ores et déjà, se prêter à l'exercice, estiment que le temps de réponse à ce questionnaire est de l'ordre de 30 à 45 minutes.

Je vous serais reconnaissant de bien vouloir me le renvoyer, de préférence par courriel, d'ici **fin février 2009**.

Je reste à votre disposition si vous rencontrez des difficultés ou si vous souhaitez des précisions complémentaires.

Vous remerciant à l'avance de votre collaboration, je vous prie d'agréer, cher(e) collègue, l'expression de mes sentiments cordiaux.

Benoît Lecoq,
Inspecteur général des bibliothèques

LES PROFILS DE CARRIERE DES DIRECTEURS DE BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE

- Nom :
- Prénom :
- Date et lieu de naissance :
- Grade : depuis le :

1. FORMATION

- Année d'obtention du baccalauréat :
- Série du baccalauréat :
- Etudes supérieures (*Vous détaillerez année par année votre cursus en précisant nommément les établissements de formation : université, classes préparatoires, grandes écoles etc., ainsi qu'en précisant les domaines disciplinaires*)

2. DIPLOMES OBTENUS

Licence(s) :

Mémoire de maîtrise (*sujet, mention et date d'obtention*) :

DEA ou Master 2 (*sujet, mention et date d'obtention*) :

Autres diplômes (*précisez*) :

3. NIVEAU DE RECHERCHE :

Thèse : de 3^{ème} cycle d'Etat de nouveau doctorat
Sujet, mention, date d'obtention :

Thèse d'Ecole des Chartes (*sujet, mention, date d'obtention*) :
Le cas échéant :

Autres titres ou travaux universitaires :

4. VOIE D'ENTREE DANS LE CORPS DES CONSERVATEURS DES BIBLIOTHEQUES (OU DANS UN AUTRE CADRE D'EMPLOI :préciser)

- par concours externe

- **par concours réservé aux anciens élèves de l'Ecole des Chartes**

. Année d'entrée à l'ENSB / ENSSIB ou à l'Ecole des Chartes :

. Année de sortie :

- **par concours interne** Année :

- **par détachement / intégration** Année :

- **par promotion interne** Année :

- **autre** (précisez) :

5. CARRIERE EN DEHORS DES BIBLIOTHEQUES (*en précisant les dates, la position statutaire – détachement, mise à disposition, fonction publique territoriale, secteur associatif, secteur privé, etc. – et les fonctions occupées*)

6. CARRIERE DANS LES BIBLIOTHEQUES (*Vous indiquerez en précisant les dates chacun des emplois occupés depuis votre entrée dans la filière des bibliothèques à quelque niveau statutaire que ce soit. Pour chacun de ces emplois, vous préciserez brièvement quel était l'intitulé de vos fonctions et l'éventuel domaine disciplinaire dans lequel il s'exerçait. Pour les postes de direction, vous mentionnerez brièvement les principales réalisations menées à bien.*)

7. ENGAGEMENT ASSOCIATIF (ou syndical) (*Vous indiquerez, en précisant les dates, à quelles associations professionnelles ou organisations vous adhérez ou avez adhéré et signalerez les fonctions que vous y occupez ou y avez occupé*)

8. AUTRES RESPONSABILITES PROFESSIONNELLES hors actions de formation (*Vous mentionnerez ici, en les détaillant, votre participation à des jurys de concours, d'examens professionnels, à des conseils scientifiques ou autres...*)

9. FORMATIONS DISPENSEES, ACTIVITES D'ENSEIGNEMENT (*Vous préciserez le cadre, les périodes et la nature des formations ou enseignements dispensés*)

10. PRINCIPALES COMMUNICATIONS PRONONCEES A L'OCCASION DE CONFERENCES OU DE COLLOQUES (*il ne s'agit pas d'être exhaustif mais de signaler ce qui paraît marquant de votre point de vue*)

11. FORMATION CONTINUE (*Quelles formations continues avez-vous suivies et, le cas échéant, en relation avec quels projets ?*)

12. PUBLICATIONS (*il ne s'agit pas d'être exhaustif mais de signaler ce qui paraît marquant de votre point de vue. Vous mentionnez ces publications, qu'elles soient professionnelles ou non, en les classant : publications bibliothéconomiques, historiques, littéraires, autres, etc. Vous en donnez sommairement les références bibliographiques*)

13. ACTIONS INTERNATIONALES (*Avez-vous été amené(e) à développer des actions impliquant une coopération internationale ? Lesquelles ? Signalez également les voyages d'études auxquels vous avez participé.*)

14. VOTRE PROJET PROFESSIONNEL (*Indiquez comment vous voyez votre avenir professionnel à courte, moyenne ou plus longue échéance ; si vous avez un projet professionnel précis, détaillez-le*)

15. Vous semble-t-il avoir été préparé(e) à des fonctions de direction et comment ? (*par vos études, votre parcours de formation initiale, par formation continue, par expériences préalables sur le terrain, etc.*)

16. Les relations entretenues avec vos différentes tutelles ont-elles influencé le cours de votre carrière ?

17. Quels principaux partenariats (autres que « contraints ») avez-vous développés dans le cadre de vos fonctions de direction ?

18. RENSEIGNEMENTS COMPLEMENTAIRES

- **profession du père :**
- **profession de la mère :**
- **origine géographique** (*si vous avez un « enracinement » familial*) :
- **langues pratiquées** (*précisez le niveau*) :

19. DIVERS (*autres points qui vous sembleraient mériter attention*)

**Annexe 2 : Echantillon des directeurs de SCD, BIU
et bibliothèques de grands établissements**

**ECHANTILLON DES SCD, BIU ET BIBLIOTHEQUES DES GRANDS
ETABLISSEMENTS
(42 bibliothèques)**

1) PARIS ET ILE-DE-FRANCE (15)

BIU : 3

Bibliothèques
BIU JUSSIEU
BIU SAINTE-GENEVIEVE
BIUM

GRANDES PLURIDISCIPLINAIRES : 2

PARIS VII
PARIS XII

PETITES ET MOYENNES PLURIDISCIPLINAIRES : 2

EVRY-VAL D'ESSONNE
MARNE-LA-VALLEE

DOMINANTE DROIT-SCIENCES ECONOMIQUES : 2

PARIS 1
PARIS IX

DOMINANTE LETTRES ET SCIENCES HUMAINES : 2

PARIS IV
PARIS X

DOMINANTE SCIENCE, TECHNIQUE, MEDECINE : 1

PARIS XI

BIBLIOTHEQUES DES GRANDS ETABLISSEMENTS : 3

MUSEUM D'HISTOIRE NATURELLE
MAZARINE
JACQUES DOUCET

2) PROVINCE (27)

SICD : 1

SICD STRASBOURG

GRANDES PLURIDISCIPLINAIRES : 7

ANGERS
BESANCON
BREST
DIJON
NANTES
METZ
NICE

PETITES ET MOYENNES PLURIDISCIPLINAIRES : 7

AVIGNON
CHAMBERY
LA ROCHELLE
MULHOUSE
VALENCIENNES
BRETAGNE-SUD
ARTOIS

DOMINANTE DROIT-SCIENCES ECONOMIQUES : 2

TOULOUSE 1
AIX-MARSEILLE 3

DOMINANTE LETTRES ET SCIENCES HUMAINES : 4

GRENOBLE 2 et 3
LYON 2
BORDEAUX 3
NANCY 2

DOMINANTE SCIENCE, TECHNIQUE, SANTE : 6

AIX-MARSEILLE 2
BORDEAUX 1
GRENOBLE 1
LILLE 1
LYON 1
TOULOUSE 3

Annexe 3 : Echantillon des directeurs de BDP

ECHANTILLON DES BIBLIOTHEQUES DEPARTEMENTALES DE PRET⁶²

(31)

Départements urbains d'Ile-de-France (2)

Départements
VAL D'OISE
ESSONNE

Département semi-urbain d'Ile-de-France (1)

SEINE-ET-MARNE

Départements sièges de grandes métropoles régionales (3)

BOUCHES-DU-RHONE	
RHONE	
ALPES-MARITIMES	<i>Non réponse</i>

Départements proches de zones très urbanisées (2)

AIN
EURE-ET-LOIR

Départements ruraux du massif central (4)

ALLIER	
ARDECHE	<i>Non réponse</i>
AVEYRON	
CANTAL	

⁶² Cet échantillonnage s'appuie sur l'enquête typologique consacrée par l'INSEE aux départements en 2004. Cette étude classe les départements selon des variables socio-économiques. Cf. « Les départements métropolitains : similitudes et oppositions socio-économiques », *INSEE Première*, n° 943, janvier 2004.

Départements industriels du nord (3)

PAS-DE-CALAIS (Med. Dép.)	
SEINE-MARITIME	
SOMME	<i>Non réponse</i>

Départements ruraux industriels du nord-ouest (4)

MAYENNE	
MORBIHAN	
DEUX-SEVRES	
INDRE-ET-LOIRE (DDBLT)	<i>Non réponse</i>

Départements ruraux industriels du nord-est (3)

MARNE
MEUSE
VOSGES

Département rural industriel du sud-ouest (1)

GERS

Départements ruraux du sud-ouest (3)

DORDOGNE	
LANDES	<i>Non réponse</i>
PYRENEES ORIENTALES	

Départements montagnards (2)

SAVOIE-BIBLIO (Savoie + Haute-Savoie)
HAUTES-PYRENEES

Départements touristiques du sud de la France (3)

GARD
HERAUT (DLLL)
VAR (Méd. Dép.)

Annexe 4 : Echantillon des directeurs de BMC

**ECHANTILLON DES BIBLIOTHEQUES MUNICIPALES CLASSEES
(28 bibliothèques)**

Population inférieure à 50 000 habitants : 6 villes

Villes
CARPENTRAS
DOLE
VALENCIENNES
ALBI
BOULOGNE-SUR-MER
COMPIEGNE

Population comprise entre 50 et 100 000 habitants : 6 villes

BOURGES
CHAMBERY
POITIERS
TROYES
VALENCE
VERSAILLES

Population comprise entre 100 et 150 000 habitants : 8 villes

AIX-EN- PROVENCE
BESANCON
BREST
LIMOGES
LE MANS
METZ
NIMES
TOURS

Population comprise entre 150 et 200 000 habitants : 4 villes

LILLE
REIMS
GRENOBLE
SAINT- ETIENNE

Population de plus de 200 000 habitants : 4 villes

MARSEILLE
MONTPELLIER
LYON
TOULOUSE

Annexe 5 : Echantillon des directeurs de BMNC

Echantillon des BMNC (28)

Nord :

Dunkerque
Villeneuve d'Ascq

Nord-ouest :

Alençon	
Chartres	<i>Non réponse</i>
Laval	
Lorient	
Quimper	

Nord-est :

Charleville-Mézières
Strasbourg

Région parisienne :

Aulnay-sous-Bois	<i>Non réponse</i>
Boulogne-Billancourt	
Créteil	
Issy-les-Moulineaux	
Marne-la-Vallée - Val Maubuée	
Montreuil	
Nanterre	
Saint-Denis	

Centre :

Blois
Châteauroux

Région lyonnaise :

Roanne	
Vénissieux	<i>Non réponse</i>

Sud-ouest :

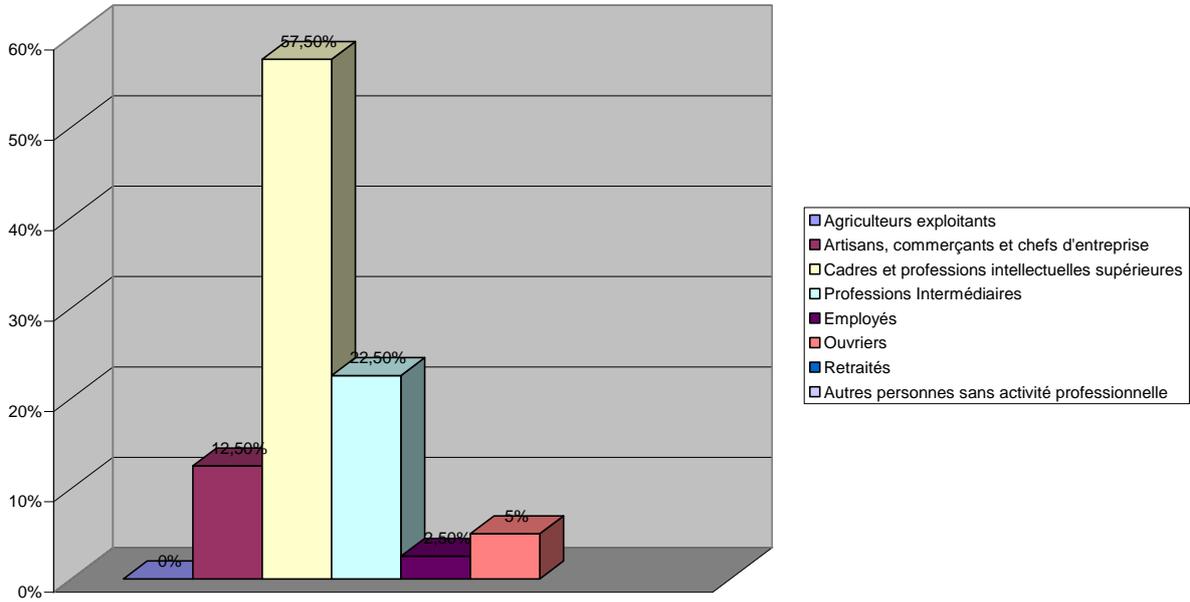
Mérignac	<i>Non réponse</i>
Montauban	
Narbonne	

Sud-est :

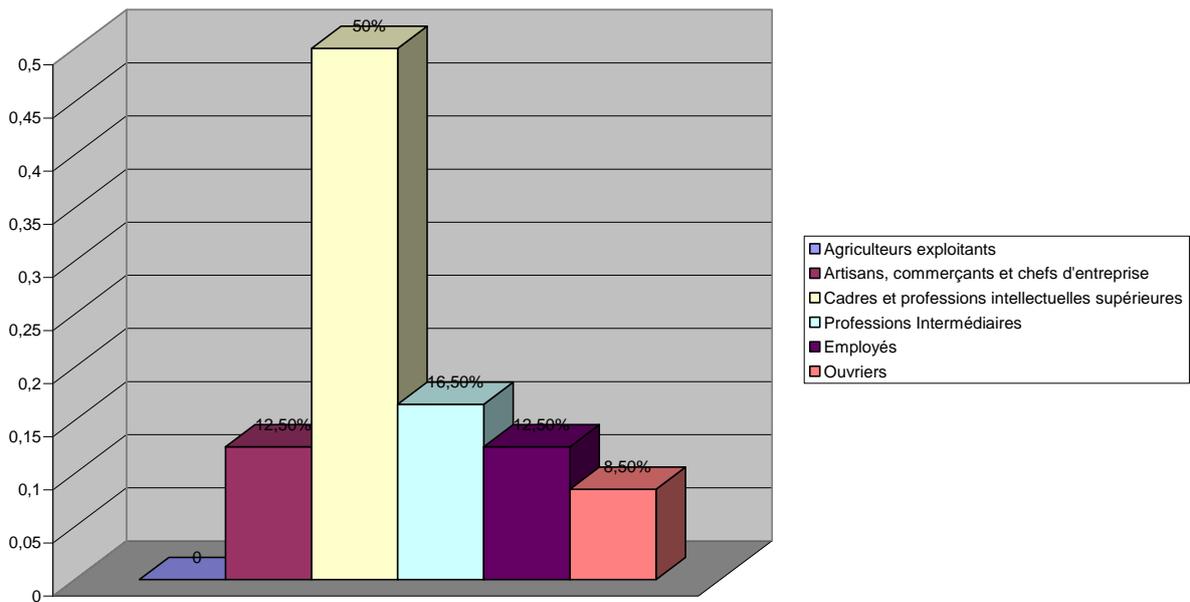
Antibes Sophia Antipolis	
Martigues	
SAN Ouest-Provence (Miramas)	<i>Non réponse</i>
Hyères	

**Annexe 6 : Origine socioprofessionnelle des
directeurs par catégorie de bibliothèques**

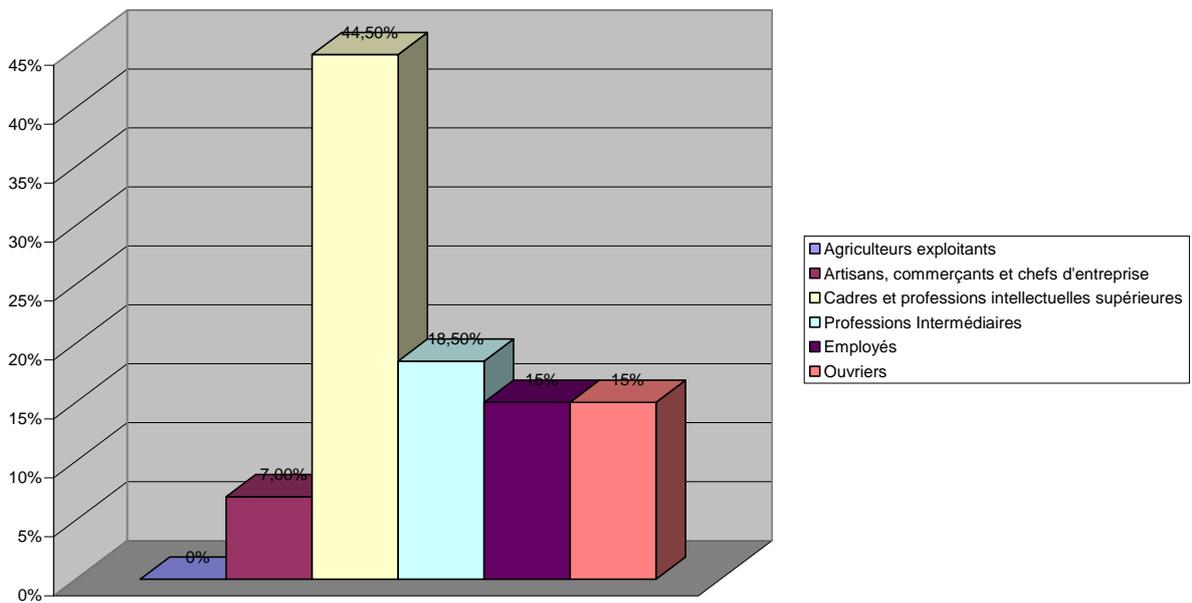
Origine socioprofessionnelle des directeurs de SCD (PCS du père)



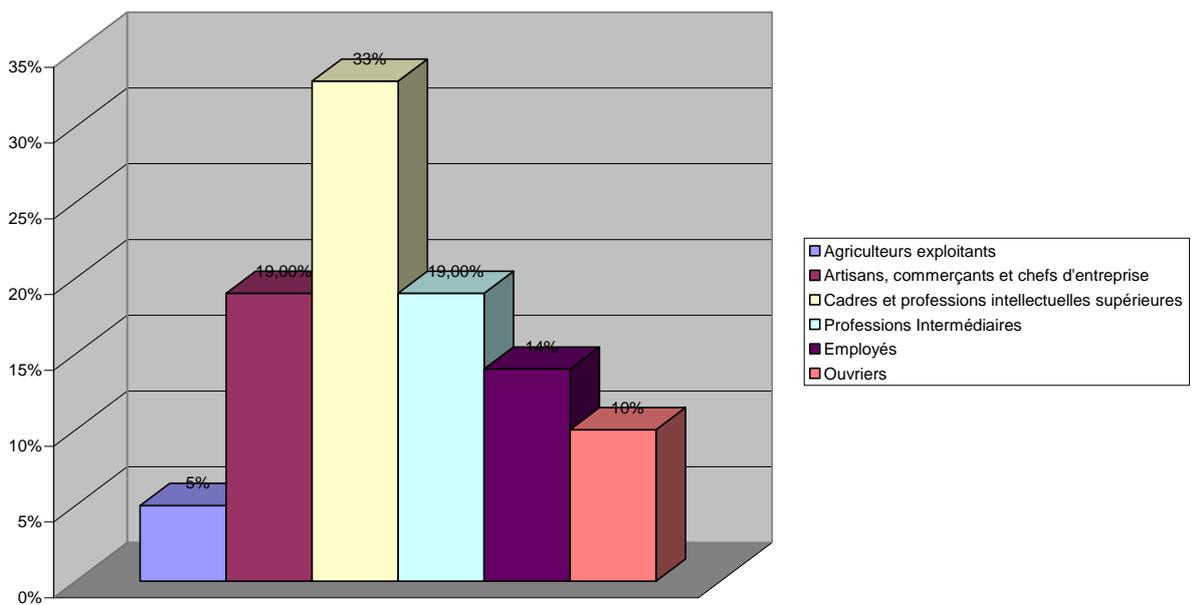
Origine socioprofessionnelle des directeurs de BDP (PCS du père)



Origine socioprofessionnelle des directeurs de BMC (PCS du père)



Origine socioprofessionnelle des directeurs de BMNC (PCS du père)



**ANNEXE 7 – Mobilité : quelques données
complémentaires**

Nous livrons quelques données brutes qu'il aurait été fastidieux d'introduire dans le corps de l'exposé. Elles sont à interpréter avec prudence compte tenu de la variété de l'échantillonnage qui prend en compte aussi bien la carrière de tout jeunes directeurs que celles de directeurs chevronnés et ne sauraient donc que suggérer quelques tendances.

Répartition par âge des directeurs au moment de l'accès au 1^{er} poste direction

	20-25 a	26-35 a	36-45 a	46-55 a	56-60 a	+ de 60 a
Directeurs de SCD	-	11	16	11	1	3
Directeurs de BMC	1	18	6	3	-	-
Directeurs de BMNC	2	13	5	3	-	-
Directeurs de BDP	1	13	5	7	-	-
Total	4	55	32	24	1	3

Nombre d'affectations avant d'accéder à un 1^{er} poste de direction

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Directeurs de SCD	3	4	6	7	10	5	2	1	4
Directeurs de BMC	4	5	11	4	2	1	1	-	-
Directeurs de BMNC	4	4	9	3	2	-	-	1	-
Directeurs de BDP	7	8	3	1	5	2	-	-	-
Total	18	21	29	15	19	8	3	2	4

Même poste de direction occupé depuis...

	1 à 5 ans	6 à 10 a	11 à 15 a	16 à 20 a	21 à 25 a	+ de 25 a
Directeurs de SCD	28	7	4	1	2	-
Directeurs de BMC	15	6	1	4	1	1
Directeurs de BMNC	8	10	1	2	-	2
Directeurs de BDP	14	4	6	1	1	-
Total	65	27	12	8	4	3

**ANNEXE 8 : Echelonnement indiciaire des
conservateurs et conservateurs généraux des
bibliothèques**

Conservateur 2^{ème} classe

Echelon	Durée	Indice brut	Indice majoré
stage	1 a	416	370
stage	6 m	459	402
1	2 a	499	430
2	3a	540	459
3		593	500

Conservateur 1^{ère} classe

Echelon	Durée	Indice brut	Indice majoré
1	1 a	616	517
2	2 a	661	552
3	2 a 6 m	701	582
4	3 a	777	639
5		852	696

Conservateur en chef

Echelon	Echelle	Lettre Chevron /	Durée	Indice brut	Indice majoré
1			1 a	701	582
2			2 a	780	642
3			2 a	871	711
4			2 a	966	783
5			3 a	1015	821
	6	A / I	1 a	1101	881
	6	A / II	1 a	1150	916
	6	A / III		1217	963

Conservateurs généraux

Echelon	Lettre Chevron /	Durée	Indice brut	Indice majoré
1		3 a	901	734
2		3 a	1015	821
3	B / I	1 a	1217	963
3	B / II	1 a	1275	1004
3	B / III		1350	1058
4	C / I	1 a	1430	1115
4	C / II	1 a	1465	1139
4	C / III		1500	1164

