

## Évaluation rétrospective

- Parallèlement aux évaluations réalisées par les conseils de perfectionnement, le *BBF* a souhaité donner la parole à de jeunes conservateurs pour qu'ils se livrent à un exercice rétrospectif d'évaluation de la formation qu'ils ont reçue.
- Ici, celle de **Pierre-Yves Cachard** (DSB 1991), chef de la section sciences de la bibliothèque universitaire du Havre (1992-2001) puis, depuis 2002, responsable des projets informatiques à la bibliothèque municipale de Rouen.

Précisons tout d'abord le contexte spatio-temporel de ce témoignage\* : je suis issu de la dernière promotion de l'ENSB (1990-1991). On pourra donc considérer cette contribution comme se référant plus à la *protohistoire* de la formation initiale des conservateurs qu'à son histoire contemporaine.

La question de l'adaptation au premier emploi, à l'issue d'une formation initiale, est récurrente pour tous les métiers, et, bien sûr, liée à la complexité toujours plus grande des pratiques professionnelles. Mais pourquoi est-elle si présente dans les débats des conservateurs de bibliothèque ?

Les profondes et durables transformations du métier ont contraint l'école à modifier à plusieurs reprises ses contenus de formation, et les conservateurs à s'interroger et faire évoluer leurs pratiques et leurs connaissances sur le terrain. Mais pour autant il semble que, dans l'immédiat, aucun des acteurs en présence (et j'y inclus les élèves) n'ait réussi à formaliser clairement ce que devrait être aujourd'hui la formation idéale d'un conservateur de bibliothèque (en France, au début du XXI<sup>e</sup> siècle).

En fait, est-on sûr de ce qu'on cherche ?

Si je dois faire état de mes impressions sur la formation dispensée par l'ENSB/Enssib, je ne pourrai le faire qu'à travers ses deux dimensions : la formation initiale certes, mais aussi le département de formation continue.

### Acte 1 : la formation initiale...

Les premières années de pratique professionnelle se sont caractérisées par une évolution forte des procédures de gestion, des moyens technologiques utilisés, et des contextes d'exercice. Cela est vrai tant pour la fonction publique d'État que pour la fonction publique territoriale.

À ce titre, je ne pense pas trahir l'opinion des élèves de ma promotion en estimant que l'école nous y avait alors très insuffisamment préparés, les contenus de formation étant encore déchirés entre les fondements historiques du métier (conservation et traitements intellectuels des documents) et les premières tentatives maladroites d'intégrer dans la filière une culture et des compétences managériales nouvelles.

Le résultat ne pouvait sans doute qu'être catastrophique au départ, et, je vous rassure, dans mon souvenir il le fut largement : les premières années d'exercice professionnel se sont caractérisées par le sentiment d'être passé d'une compétence unique confortable à des incompétences multiples, qui rendirent la prise de poste aussi hasardeuse et agréable

\* Certaines des questions soulevées ici font également référence à des travaux préparatoires menés avec Robi Reberghen (INET) dans le cadre du premier conseil de perfectionnement de l'Enssib, qui s'est réuni de 2000 à 2002 sous la présidence de Jean-Luc Gautier-Gentès.

qu'un exercice de saut périlleux arrière sur une poutre fraîchement cirée.

Dans le même temps, le choix de privilégier les fonctions managériales sur les fonctions scientifiques fut une formidable intuition de ce qu'allait véritablement devenir notre métier. Il n'est pas certain que les autres filières culturelles aient alors suivi le même chemin.

### Acte 2 : la formation continue...

On pourra m'objecter pour l'acte 1 un jugement péremptoire et peu soucieux de preuves. Soit. Mais l'examen des stages professionnels effectués entre 1995 et 2000 permet de mesurer plus scientifiquement la portée de l'écart existant entre formation initiale et pratiques, et surtout les catégories de savoirs ignorées ou mal traitées en formation initiale.

J'ai effectué sept stages, entre 1995 et 2000, des formations qui vont de l'*analyse statistique des activités* à la *gestion dynamique du personnel* (hum !) en passant par les inévitables *gestion du temps* (hum ! hum !) et *gestion de conflits* (hum ! hum ! hum !). Ajoutez « *savoir déléguer* » et vous obtiendrez sans doute une liste assez représentative des besoins les plus courants d'un cadre placé en responsabilité de service.

À cette époque, je ne pense pas être le seul à avoir alors constaté la remarquable qualité des enseignements dispensés au sein du département Formation continue de l'Enssib, la parfaite adaptation des outils et méthodes donnés aux besoins du terrain, et la richesse des échanges et témoignages dans les stages mélangeant conservateurs territoriaux et d'État.

Ouf ! Ainsi, la première affectation ne saurait être considérée comme l'aboutissement de la formation, mais plutôt comme le début du deuxième volet d'apprentissage d'un métier, permettant des allers-retours permanents entre les apports théoriques et les pratiques professionnelles. Rien de très original dans le propos... Mais d'où vient une différence aussi marquée, au sein d'un même organisme de formation ?

Sans doute, le département Formation continue a-t-il bénéficié très tôt de l'apport des outils et méthodes propres à l'ingénierie de formation continue. Des outils et méthodes longtemps ignorés des cursus de formation initiale (dans les universités notamment), et toujours contestés d'ailleurs. Mais la qualité du résultat est également due à la prise en compte des expériences professionnelles de chacun des stagiaires, ce qui précisément fait défaut par nature (encore que...) au public de formation initiale.

Loin de moi l'idée saugrenue d'opposer stérilement formation continue et formation initiale.

Mais ne pourrait-on résoudre la question de la formation initiale des conservateurs en y insérant celle de leur formation continue, et concevoir au final un dispositif global et complémentaire de la formation, inscrite dans la durée d'une carrière et non dans ses balbutiements ? C'est peut-être à ce prix qu'on obtiendra un dispositif d'accompagnement de tous les âges et tous les postes des conservateurs en activité. Et c'est bien dans cette capitalisation de l'expérience par la formation permanente que se situe aujourd'hui le plus grand défi des formations universitaires et professionnelles, et donc de l'Enssib également.

### Acte 3 : la formation permanente...

Cette problématique n'est bien sûr pas l'apanage du métier. Mais le corps des conservateurs est un excellent terrain d'expérimentation pour tenter de concevoir ce que pourraient être demain les dispositifs de formation permanente :

- définis à partir de référentiels de compétences décrites de façon exhaustive, et déclinés en objectifs pédagogiques ;
- utilisant les outils courants de l'ingénierie de formation pour permettre une évaluation régulière de l'adaptation des contenus de cours et de stages aux besoins du terrain et des élèves ;
- nourris et améliorés en permanence par la somme des observations produites au sein du métier (établissements, stagiaires, missions d'études mandatées spécialement par l'école pour observer notamment l'évolution des dispositifs de formation des métiers des bibliothèques à l'étranger) ;
- largement ouverts surtout sur une mixité professionnelle : associant de plus en plus étroitement dans une même formation conservateurs d'État et territoriaux (c'est indispensable), accueillant peut-être à nouveau des élèves-conservateurs étrangers dans l'école, encourageant les séjours d'étude à l'étranger chez ses propres élèves ;
- explorant toutes les possibilités de la formation à distance et des centres de ressources informatisés pour concevoir un lien permanent entre les savoirs développés

dans ou pour l'école et les besoins de ses élèves actuels et passés ;

- partageant surtout son offre entre formation initiale et continue. Il faudrait peut-être d'ailleurs réfléchir à constituer des modules de formation continue qualifiante, pouvant être acquis sur plusieurs années, pour dispenser de façon plus efficace et cohérente un ensemble de savoirs homogènes (management d'établissement, management de services, responsables Formation, responsables informatiques, etc.) et en valider l'acquisition.

L'Enssib ne serait plus alors pour les conservateurs le souvenir d'un moment plus ou moins bien vécu dans un parcours professionnel, mais une structure d'apprentissage permanent et une source d'information capitale pour la résolution de problèmes dans l'exercice quotidien de son métier.

En terminant ces quelques lignes, j'ai conscience d'une part de ne traiter que faiblement le sujet (mes souvenirs personnels sont sans intérêt), mais aussi de lancer un peu légèrement des propositions dans un domaine particulièrement complexe. Je finirai alors par une simple question : quelle autre solution pour développer aujourd'hui les capacités d'adaptation et une vraie mobilité professionnelle (qui est moins une question de lieux que de fonctions) des conservateurs ?

*Pierre-Yves Cachard*  
pccachard@rouen.fr

## Évaluation rétrospective

- Parallèlement aux évaluations réalisées par les conseils de perfectionnement, le *BBF* a souhaité donner la parole à de jeunes conservateurs pour qu'ils se livrent à un exercice rétrospectif d'évaluation de la formation qu'ils ont reçue.
- Ici, celle d'**Isabelle Nyffenegger** (DCB 1996) qui fut directeur de la bibliothèque municipale du Havre avant d'être responsable de la médiathèque-centre d'information de l'ambassade de France en Inde et chargée du développement des médiathèques du réseau culturel français en Inde.

Avant de proposer une évaluation subjective de la formation initiale dispensée par l'Enssib, au terme de sept années d'exercice, peut-être convient-il au préalable de décrire brièvement mon parcours professionnel, puisque c'est de la différence de parcours avec mes collègues invités au même exercice, donc de regards, que pourront émerger des éléments objectifs.

La spécificité des parcours tient à la nature des fonctions autant qu'au type de bibliothèque dans lesquelles elles sont exercées. Pour ma part, j'ai été amenée à prendre, quelques mois après ma sortie de l'Enssib, la direction d'une bibliothèque municipale d'une ville de 250 000 habitants, entourée de conservateurs également nouvellement diplômés, puis celle d'une bibliothèque française à l'étranger, seule professionnelle de mon équipe.

Ces circonstances ne m'ont pas permis de bénéficier de l'expérience de collègues plus expérimentés et expliquent sans doute une conscience aiguë des lacunes de ma formation initiale.

### Évaluation subjective de ma formation

La formation à l'emploi des personnels scientifiques des bibliothèques s'évalue souvent à la réussite d'un équilibre difficile entre théorie et application.

En ce qui concerne les *compétences scientifiques\**, la formation théorique dense relative à la gestion des collections et aux politiques documentaires m'a permis d'assumer immédiatement mes responsabilités. Mais, si sur ce point les apports théoriques me semblent toujours adaptés, l'expérience m'a rapidement montré les lacunes des enseignements pratiques. Savoir répartir des budgets et élaborer une politique documentaire est fondamental... évaluer les titres proposés et s'insérer dans une réalité économique par une bonne connaissance du champ éditorial ne l'est pas moins !

\* Pour articuler mon propos, je me suis référée aux trois axes de compétences définis par Annie Le Saux dans son compte rendu d'une journée d'études sur le métier de conservateur (*BBF*, t. 47, n° 1, 2002). J'ai simplement préféré le terme de *gestionnaire* à celui d'*administratif*.

Lors de ma prise de poste, mes *compétences techniques et en bibliothéconomie* (traitement des collections, informatique, bibliographie, aménagement intérieur, etc.) me paraissaient suffisantes. Avec le recul, je regrette des enseignements parfois réduits à leur technicité, vidés de leur sens : le service aux publics. Ainsi, dans un cours de recherche documentaire, le primat de l'analyse de la question et la nécessité d'adapter la réponse aux attentes de l'utilisateur mériteraient d'être plus affirmés.

Plus de théorie dans les enseignements techniques est souhaitable. L'apport d'outils techniques dans les modules souvent trop théoriques consacrés aux *compétences de gestionnaire* est nécessaire. Une petite dizaine d'heures sur la gestion financière, la gestion de projets et le contexte administratif arme bien mal à gérer un budget ou des projets pouvant atteindre plusieurs millions d'euros dans une collectivité territoriale en prise avec les enjeux de la modernisation. Enfin, l'insuffisance des cours sur la gestion des ressources humaines s'explique à mon sens par le recours trop rare à l'expérience des professionnels en poste ou à des chercheurs d'autres disciplines, comme cela se pratique dans les cursus en sciences de l'information aux États-Unis (interventions de psychologues, de spécialistes des organisations ou du management, etc.).

### Évaluation rétrospective de ma formation

De cette évaluation émerge un sentiment général : celui d'une formation scientifique et technique solide, mais d'un contenu théorique souvent inadapté au niveau de recrutement des étudiants et à leurs futures responsabilités. Et un regret : celui d'avoir insuffisamment tiré profit des enseignements dispensés, faute d'une expérience pratique préalable qui aurait permis d'en saisir tous les enjeux. L'intégration d'un stage d'immersion de longue durée en tout début de cursus, comme cela se pratique à l'Ena (École nationale d'administration), constituerait peut-être une solution à explorer.

Pour conclure, je soulignerai deux évolutions essentielles dans l'évaluation que je porte sur ma formation initiale : d'une part, une conscience plus aiguë de la multiplicité de nos missions, et donc de la complexité de la formation ; d'autre part, la certitude que mes 18 mois à l'Enssib m'ont apporté une qualification et une identité professionnelles fortes, qui m'ont permis d'affirmer la légitimité de mes compétences dans un contexte institutionnel souvent difficile, notamment à l'étranger, où notre professionnalisme n'est pas une évidence. Cette certitude se nourrit de l'évaluation toujours très positive des qualifications professionnelles françaises par mes collègues étrangers.

Isabelle Nyffenegger  
isabelle@fircdel.com

## Évaluations rétrospectives

- Parallèlement aux évaluations réalisées par les conseils de perfectionnement, le *BBF* a souhaité donner la parole à de jeunes conservateurs pour qu'ils se livrent à un exercice rétrospectif d'évaluation de la formation qu'ils ont reçue.
- Ici, celle de **Gregory Colcanap** (DCB 1994), adjoint au directeur de la bibliothèque universitaire de Paris XII.

Un conservateur sortant de l'Enssib est-il opérationnel ? Huit ans après ma sortie de l'école, c'est à cette question que j'essaie de répondre. La scolarité de l'époque (1992-1994) était constituée de trois grands blocs : techniques bibliothéconomiques, connaissance de l'univers des bibliothèques et du livre ; informatique ; administration, gestion, marketing et ressources humaines. Issu du concours externe, j'avais tout à apprendre du fonctionnement des bibliothèques. Une fois sur le terrain, je m'aperçus que mes connaissances relevaient plus souvent de la sensibilisation que de l'acquisition solide de compétences.

### Une technicité à construire

Difficile de corriger un listing de catalogage après avoir catalogué une dizaine d'ouvrages, difficile de garantir la bonne construction d'une vedette d'indexation Rameau après avoir indexé quelques documents. Après la prise de poste, il faut vite se mettre à niveau en s'appuyant bien souvent sur les agents expérimentés que l'on est chargé d'encadrer. Face à de nombreuses interrogations, on se replonge dans ses cours sans y trouver malheureusement aucune aide. Il est certain que la pratique développe le savoir-faire ; dès lors un stage intensif de catalogage dans un établissement aurait été bien plus formateur que les quelques exercices formels réalisés sur une feuille blanche. On entend souvent dire que le catalogage n'incombe pas aux conservateurs, pourtant nombreux sont ceux qui le pratiquent ou sont amenés à contrôler le travail d'autres catalogueurs, bien que ce type de tâche ait tendance à décroître grâce au catalogage partagé.

Développer un fonds en chimie quand on est littéraire de formation n'est pas une tâche impossible, on perçoit néanmoins assez vite les limites évidentes de l'aspect « personnel scientifique » du statut, mais là c'est un autre débat : quelle place pour des généralistes dans un univers spécialisé ?

Enfin, les cours d'informatique, oscillant entre « informatique pour tous » et sup télécom, constituent certainement avec le recul l'enseignement le plus utile dans un univers professionnel où les applications informatiques tiennent une place centrale.

### Face à la nébuleuse administrative

La deuxième grande lacune de la formation initiale portait sur la connaissance de l'univers administratif. Affecté en BU, je fus amené à noter des personnels, à établir des rapports

pour des propositions d'avancement de corps ou de grade pour des agents de la filière bibliothèques mais aussi pour des agents de l'ASU (Administration scolaire et universitaire) ou des ITARF (Ingénieurs techniciens administratifs de recherche et formation). Là, rien dans les cours, beaucoup sur le marketing, l'analyse de la valeur, l'évolution de l'organisation du travail de ce siècle... Mais à la question comment fonctionne la CAPA (Commission administrative paritaire académique) de l'ASU, quel est le déroulement de carrière des administratifs... le vide intégral. Il faut alors chercher l'information, car dans ces domaines aucune erreur n'est permise, l'amateurisme n'est pas autorisé quand la carrière des agents est en jeu.

Le budget, un autre objet mystérieux : unité budgétaire, centre de responsabilité, rubriques d'imputation du plan comptable... rien de bien méchant une fois que l'on sait comment cela fonctionne, heureusement on peut toujours reconduire le budget de l'année précédente pour commencer. Et dire que les enseignements de gestion budgétaire n'étaient pas dans le tronc commun obligatoire !

Dernière illustration d'une mission m'ayant apporté quelques soucis : rédiger un cahier des charges d'une application informatique pour un marché public. L'indigence des cours de droit administratif était telle que seul le recours à un consultant, en l'absence d'un service des marchés performant, pouvait me sauver. On ne s'improvise pas rédacteur d'un appel d'offres dans l'heure !

Le premier poste est une course contre la montre : dès qu'une question nouvelle surgit, il faut trouver la solution, comprendre rapidement comment fonctionne et, le plus souvent, comment ne fonctionne pas le système, identifier les interlocuteurs capables de vous renseigner avec justesse.

Un recensement des tâches exercées par un conservateur sortant de l'école, avec en regard les compétences requises pour exercer les fonctions, voilà ce que le bon sens dicterait pour établir en partie le programme de formation d'une école professionnelle. Il semble que l'Enssib n'ait jamais réussi à construire une formation équilibrée faute d'avoir véritablement défini la cible à atteindre. Découper la formation en séquences avec une progression pédagogique, avec, à chaque étape, des connaissances à acquérir, étape validée par un travail théorique ou pratique, personnel ou de groupe, voilà ce que l'école tente de construire au fil des ans, sans trouver le juste équilibre répondant aux attentes, peut-être inconciliables, d'élèves aux parcours si hétérogènes. Mais que l'on se rassure, l'identité professionnelle d'un corps se forge aussi par la critique de son école de formation.

Gregory Colcanap  
colcanap@univ-paris12.fr