

**Ecole Nationale Supérieure
des Sciences de l'Information
et des Bibliothèques**

DEA

Sciences de l'Information et de la Communication

Option : Economie et management des services d'information

MEMOIRE DE DEA

**"Compétences et organisation du travail
en bibliothèque"**

CAVALIER Stéphane

Directeur de mémoire
M. Salah DALHOUMI
ENSSIB

1995

**Ecole Nationale Supérieure
des Sciences de l'Information
et des Bibliothèques**

DEA

Sciences de l'Information et de la Communication

Option : Economie et management des services d'information

MEMOIRE DE DEA

**"Compétences et organisation du travail
en bibliothèque"**

CAVALIER Stéphane

**Directeur de mémoire
M. Salah DALHOUMI
ENSSIB**

1995

**Université Lumière Ecole Nationale Supérieure des Sciences Université Jean Moulin
Lyon 2 de l'Information et des Bibliothèques Lyon 3**

"Compétences et organisation du travail en bibliothèque"

CAVALIER Stéphane

Sous la direction de Salah DALHOUMI
ENSSIB

Résumé

Le concept de compétence est en passe de remplacer le concept de qualification comme outil de gestion et d'analyse des individus et des emplois. Il s'agit de se demander dans quelle mesure une structure qui est basée sur des caractéristiques d'autonomie et d'enrichissement des tâches (caractères attribués, en général, aux organisations performantes) permet un développement des compétences des individus. La bibliothèque et son système de gestion du personnel basé sur les qualifications fourniront le terrain d'étude.

Descripteurs français

Compétences. Organisation du travail. Autonomie. Enrichissement des tâches.
Bibliothèques.

English keywords

Skills. Autonomy. Libraries.

Table des matières

<i>Résumé</i>	p.2
<i>Introduction</i>	p.6
<i>Première partie : Cadre théorique et pratique de l'étude</i>	p.8
I. Travail, qualification, compétence	p.9
I.1. Qualification et travail	p.9
Introduction	
Définitions et caractéristiques de la qualification	
La qualification comme source d'enjeux	
I.2. Compétence et travail	p.14
Quelques mots sur la compétence	
Les particularités du concept de compétence	
I.3. Qualification et compétence	p.18
Le contexte	
Adaptation aux conditions actuelles de production	
Adaptation à l'attente des individus	
II. Problématique et hypothèses	p.20
II.1. Questions actuelles autour de la compétence	p.20
Introduction	
Enjeux individuels de la compétence	
Enjeux collectifs de la compétence	
II.2. Problématique et hypothèses	p.22
Enoncé du problème	
Hypothèses explicatives	

III. Méthodologie	p.26
III.1. Le type de données à recueillir	p.26
III.2. Choix d'une méthode de recueil de données	p.27
Les approches possibles	
L'analyse du travail	
L'observation et la dialogue	
Les entretiens semi-directifs	
III.3. Calendrier de l'intervention	p.31
III.4. Critiques de la démarche et de la méthodologie	p.32
L'analyse du travail	
Les entretiens	
IV. Présentation du terrain	p.34
IV.1. Caractéristiques du terrain	p.34
Une médiathèque municipale	
Une médiathèque publique et universitaire	
Le point de vue des ressources humaines	
IV.2. Organisation de la médiathèque publique et universitaire	p.36
Les équipements de quartiers	
La lecture publique multimédia	
Le fonds d'études	
Deuxième partie : Organisation du travail et développement des compétences	p.40
I. Organisation du travail de la Médiathèque	p.41
I.1. La construction de catégories de tâches	p.41
I.2. L'organisation du travail selon les services	p.43
Les équipements de quartiers	
La lecture publique multimédia	
Le fonds d'études	
I.3. L'organisation du travail selon les statuts	p.51
Les Employés	
Les Assistants Qualifiés de Conservation	
Les Conservateurs	

II. Organisation du travail et développement des compétences	p.59
II.1. Compétence et autonomie	p.59
II.2. Compétence et enrichissement des tâches	p.63
<i>Conclusion</i>	p.67
<i>Bibliographie</i>	p.70
<i>Annexes</i>	p.75

Introduction

On s'est aperçu il y a déjà longtemps que les rémunérations n'étaient pas le seul moteur des individus et que des salaires élevés n'étaient pas forcément synonymes de performance pour une organisation. On a alors beaucoup écrit sur la motivation au travail, sur les conditions psychologiques du travail. Il y a quelques années, c'était l'époque de l'épanouissement dans la vie professionnelle. On pouvait se réaliser dans l'entreprise et y retrouver ses valeurs. Depuis les discours et les préoccupations ont changé. Les salariés ont aujourd'hui perdu une grande partie de leur croyance en l'entreprise et leurs espoirs sont plus modestes. Ils ne cherchent plus leur bonheur dans le travail, mais ils souhaitent tout de même être reconnus comme les acteurs essentiels de l'organisation.

Chaque individu désire maintenant pouvoir exprimer ses possibilités dans son travail. Chacun accepte de mettre ses talents au service de l'entreprise mais exige en retour de cette dernière qu'elle reconnaisse ses compétences à leur juste valeur et qu'elle fournisse les moyens d'un développement de la carrière professionnelle. Les travailleurs veulent que leurs particularités soient prises en compte et acceptées. Ils souhaitent être appréciés pour leurs compétences individuelles et demandent une reconnaissance sociale de leurs savoir-faire. Cette estimation de la contribution de chacun ne peut plus être apportée par les techniques traditionnelles de positionnement des individus dans la hiérarchie sociale. Le système des qualifications était considéré, il y a encore peu, comme rendant compte fidèlement des qualités possédées par chaque individu. Mais on assiste depuis quelques années à une remise en cause de ce système. Il est dit trop rigide et trop figé pour refléter les évolutions des composantes humaines des organisations. Les qualifications ne sont plus capables d'enregistrer la diversité des qualités des individus et ne donnent pas assez d'importance à des aspects tels que l'expérience et le savoir-faire.

Un nouveau concept pouvant reconnaître les talents propres à chaque personne est apparu dans la littérature scientifique et professionnelle, puis dans les organisations. C'est le concept de compétence. Selon ses défenseurs, ce modèle plus souple que celui de la qualification propose une vraie validation des qualités détenues par les salariés. Ceux-ci sont ensuite plus disposés à s'investir dans l'organisation. La compétence serait donc source de performance. Ce modèle a bien sûr ses détracteurs mais il s'impose de plus en plus comme une

technique de gestion des ressources humaines et des emplois dans les entreprises. La démarche générale consiste alors à détecter puis à mailler les compétences des individus pour aboutir à une organisation du travail permettant une performance globale de la structure. On peut déjà se demander ce qu'il arrive à ceux qui ne sont pas reconnus compétents. Il paraît réducteur de considérer les compétences de chacun et de mesurer ce qu'elles pourraient apporter à l'organisation et de ne pas s'intéresser d'abord à ce que l'organisation pourrait, elle, apporter à ses salariés.

C'est pourquoi nous choisirons dans cette étude de partir de l'organisation du travail et que nous essaierons de pointer les éléments qui peuvent permettre un développement des compétences de chacun. Nous nous tournerons pour cela vers une structure particulière puisqu'il s'agira d'une bibliothèque. Une bibliothèque est une structure particulière dans le sens où son système de gestion du personnel est basé sur les qualifications. A une qualification donnée, correspond un poste donné et un salaire donné. Les compétences ne sont pas supposées propres à un individu mais à une catégorie d'individus possédant le même statut. Les bibliothèques sont également des organisations très particulières parce qu'elles se trouvent actuellement très impliquées dans le développement de nouvelles techniques d'information et de communication qui demandent des compétences très spécifiques. Il semble donc pertinent d'observer comment une telle organisation fondée sur les qualifications permet le développement des compétences de ses agents. Il sera pour cela nécessaire de connaître très précisément quelles sont les tâches effectuées à tous les niveaux de la structure.

Nous nous intéresserons dans une première partie au débat en cours entre les défenseurs de la qualification et ceux de la compétence. Nous pourrons ainsi mieux comprendre quels sont les enjeux de cette discussion et quelles en seront les conséquences sur le questionnement central de notre étude. La seconde partie permettra de confronter nos interrogations avec les données empiriques.

Première partie

CADRE THEORIQUE ET PRATIQUE DE L'ETUDE

Il s'agit tout d'abord dans cette partie de s'intéresser à l'évolution des modes de validation et de reconnaissance des savoirs dans le monde du travail. Nous présenterons ensuite le questionnement central de cette étude et nous tenterons de montrer la pertinence de cette interrogation au regard de la situation actuelle. Enfin, nous étudierons le choix de la méthode retenue pour ce travail ainsi que le terrain.

I. Travail, qualification, compétence

I.1. Qualification et travail

Introduction

Pour mieux cerner les divers aspects de la notion de la compétence, pour comprendre les débats qu'elle renferme et les intérêts qu'elle suscite, il convient tout d'abord de se tourner vers le concept de qualification. Celui-ci est encore le moyen principal de reconnaissance des acquis mais c'est un mélange de ses limites et des caractéristiques du contexte actuel qui motive l'apparition du modèle de la compétence. Il est donc intéressant d'analyser les caractéristiques de la qualification, sa détermination, son mode de légitimation et de validation, les enjeux qu'elles génèrent.

Les rapports entre la qualification et le travail sont très étroits. La qualification constitue la base des systèmes de classification. Ce sont ces systèmes qui permettent de fixer les rémunérations, de gérer les carrières et qui attribue à chacun une légitimité sociale plus ou moins grande selon sa position. La qualification peut représenter un moyen d'organisation du travail, de pourvoir les postes. Cela est notamment vrai pour les administrations et organismes publics. Dans ce cas, le niveau de qualification détermine directement le poste occupé. Elle est également un instrument de gestion du personnel. Ces liens entre qualification et travail sont fondamentaux et dépassent largement le strict cadre professionnel. La qualification, en effet, est au coeur des relations formation-emploi. Elle est une articulation entre le système productif et le système éducatif. Elle met en contact l'éducation et l'économie et représente à ce titre un des fondements du marché du travail. C'est pour toutes ces raisons que nous allons essayer, en

nous appuyant sur des définitions de différents auteurs et chercheurs, de déterminer maintenant ce qu'est la qualification ou plutôt quelles en sont ses principales caractéristiques.

Définitions et caractéristiques de la qualification

Les définitions de la notion de qualification sont nombreuses. Elles varient selon les auteurs et selon la vision que l'on a de ce concept. L'analyse que l'on en donne est toujours orientée. Elle est inmanquablement tournée vers un objectif. La définition de la qualification pose un problème d'objectivité et de neutralité (Faugère et Voisin, 1978). Il est toutefois possible d'évoquer quelques attributs sur lesquels beaucoup de chercheurs s'accordent. Ce qui ressort tout d'abord c'est le caractère empirique de la qualification. Contrairement à un concept théorique qui n'est pertinent que dans un cadre théorique déterminé, un concept empirique est amené à se modifier et à évoluer avec le développement des recherches. Il est le reflet de l'état des travaux à un moment donné.

Les auteurs, à l'exception des économistes peut-être, se rencontrent également sur la contingence et la relativité de la qualification. Le caractère de contingence s'exprime à travers la temporalité qui marque la notion. La qualification est fonction de la société dans laquelle elle opère. Elle est inséparable "du développement du machinisme et de l'instruction, c'est-à-dire d'un certain usage du temps et de l'accumulation des expériences acquises au cours du temps" (Naville, 1956, p.12). Elle est également le résultat des formes d'organisation des entreprises, de leur structuration interne. La relativité trouve son expression dans la dimension sociale et conflictuelle de la qualification. La qualification apparaît alors comme un jugement social. Elle est un "rapport entre certaines opérations techniques et l'estimation de leur valeur sociale. (...) Ce que les intéressés estiment, ce n'est pas le degré de qualification au sens productif, car il est évident que dans la société industrielle il n'y a pas de rapport direct entre la qualification personnelle et l'effet productif du travail individuel; c'est la valeur attribuée socialement à la qualification en tant que source de revenus différentiels" (Naville, 1956, p.129-130).

Mais la caractéristique majeure de la qualification est de ne pas être définitivement située. Les parties au monde du travail, ainsi que les chercheurs n'ont pas tous la même vision de la notion. En effet, on opère régulièrement une différenciation entre la qualification du poste de travail (ou qualification requise) et la qualification de l'individu (ou qualification acquise). Cette dichotomie souvent louée pour ses vertus heuristiques cache en fait un réel désaccord quant à la signification même de la qualification. Certains courants ne veulent ainsi considérer que la qualification du poste de travail, alors que d'autres ne prennent seulement en compte que la qualification de la personne. Il est pourtant possible de ne pas s'en tenir à un seul aspect et

d'étudier l'articulation des deux versants supposés de la notion. Quelques chercheurs s'y emploient, "leur analyse porte alors sur les processus sociaux d'interaction entre des acteurs - collectifs et individuels- négociant implicitement ou explicitement en vue de fixer les conditions sociales de définition et d'usage des savoirs et savoir-faire, et établissant ainsi des compromis sociaux sur les règles d'allocation -et donc de valorisation- de la force de travail" (Paradeise, 1988). Cependant, Maïten Bel (1986, p.195) relève que "si la majorité des textes situe la qualification comme un rapport entre les individus et le poste de travail, la nature même de ce rapport est le plus souvent laissée dans l'ombre au profit de l'explicitation des constituants de la qualification des individus ou des emplois".

Nous avons donc déterminé quelques traits du concept de qualification. Nous avons notamment mis l'accent sur les dimensions sociale et relative, et sur la difficulté d'analyser cette notion. Ces derniers points ne font toutefois que révéler un peu plus le caractère éminemment stratégique et sensible de la qualification.

La qualification comme source d'enjeux

La qualification représente un puissant moyen de maîtrise des relations professionnelles dont les effets se font ressentir bien au-delà du strict cadre du travail. Elle revêt une dimension stratégique indéniable et, par conséquent, capte l'attention des acteurs principaux du monde du travail : les syndicats d'employés, les syndicats patronaux, l'Etat. Avant de prendre connaissance des intérêts qu'a chacune des parties à imposer leur propre vision de la qualification, il paraît utile de voir en quoi le mode de reconnaissance et de validation de la qualification constitue lui-même un enjeu très important.

La méthode de détermination de la qualification pose un problème. Il existe deux possibilités. On peut tout d'abord laisser jouer la liberté patronale. Celle-ci doit alors pouvoir s'exercer dans la gestion du personnel et plus particulièrement dans les choix de recrutement et dans l'appréciation de l'adéquation entre la qualification de l'individu et celle de l'emploi. "Pour le libéralisme, l'ordre des qualifications est tout entier du ressort de l'entrepreneur qui a le "suprême droit" d'affecter où bon lui semble qui il veut, dans les limites temporelles (...) [du] contrat de travail" (Tripier, 1991, p.124). La certification des compétences d'une personne par le système éducatif n'implique pas leur reconnaissance automatique par l'employeur. Ce dernier reste le seul juge en la matière, et Pierre Tripier fait remarquer que "pour l'entrepreneur, le fait d'accepter une catégorisation qui lui est extérieure est contradictoire" (1991, p.126). Un rapport de la Délégation à la Formation Professionnelle ajoute que la qualification individuelle s'efface toujours derrière la qualification contractuellement convenue. On peut toutefois

considérer que dans la plupart des cas la fixation de la qualification fait l'objet d'une négociation qui débouche sur un compromis. La discussion permet aux parties en présence de dévoiler chacune leur propre vision de la qualification. Ces représentations conditionnent les comportements de chacun et diffèrent selon les agents intéressés (d'Iribarne et de Virville, 1978). Les employeurs raisonnent en termes de qualification du poste de travail (qualification requise), les salariés, eux, mettent en avant la qualification de l'individu (qualification acquise). On peut considérer cette négociation comme une "lutte symbolique" (Paradeise, 1988, p.44) au cours de laquelle chacun essaie d'imposer ses vues. Il en ressort un consensus sur les représentations, une relation qualification requise / qualification acquise stable, et une qualification qui "n'est ni la traduction des qualités intrinsèques de la personne, ni le constat des lois du marché ou de l'organisation. Elle est le produit des transactions entre tous les acteurs afin de définir le degré de nécessité ou de rareté -ou plutôt de substituabilité- de certaines qualités, érigées alors en compétence" (Paradeise, 1988, p.49). Le compromis qui résulte de la négociation est temporaire. Il est susceptible d'être renversé dès lors que l'équilibre fragile qui a été déterminé ne semble plus pertinent au regard de la situation à l'une des parties. L'état de ce rapport de force reflète la puissance des acteurs à un moment donné. Mais l'étude des modes de détermination de la qualification ne doit pas non plus faire oublier le rôle que joue l'Etat dans ce processus. Sa place est grande. L'Etat est souvent partie prenante aux négociations sur la qualification, en tant qu'employeur ou en tant que conciliateur et législateur. En effet, c'est encore lui qui, dans une très large mesure et par l'intermédiaire du système éducatif, produit la main-d'oeuvre qualifiée, qui garantit juridiquement les compétences et qui détermine les qualifications.

La fixation de la qualification est un moment important puisqu'elle dévoile et met en jeu les intérêts divergents des employeurs et des salariés. Pour les employeurs, le but est de garder le contrôle de la gestion de la main-d'oeuvre. Il leur faut pour cela maîtriser les salaires et le niveau des qualifications. Leur stratégie est donc de n'accepter comme qualification que la seule qualification du poste de travail et d'ignorer la qualification de la personne. Selon ce point de vue, c'est l'organisation du travail en s'appuyant essentiellement sur la répartition des tâches et la division du travail qui doit définir les qualités utiles et ainsi les qualifications. Cela permet en fin de compte de justifier la hiérarchie et la politique salariale (Goy, 1978). Ne reconnaître que la seule qualification du poste de travail, c'est ainsi maîtriser le processus de production, les salaires et bien sûr le niveau de qualification. Cette volonté de contenir les relations professionnelles s'explique aussi par un désir de rejeter toutes les contraintes extérieures. Celles-ci viennent en particulier de l'Etat via le système éducatif et s'expriment notamment sous la forme des qualifications. Les employeurs ne veulent pas accepter telle quelle la garantie que l'Etat confère à ses titres. L'objectif pour les entreprises est de contenir le flux de la production

des titres et/ou d'en réduire la force et l'autonomie. Cela peut bien sûr passer par la seule prise en compte de la qualification du poste de travail mais aussi, par la création de qualifications "maison". Dans cette hypothèse, les employeurs maîtrisent non seulement l'organisation de la production mais également la main-d'oeuvre qui se trouve alors en possession de titres ne permettant aucune mobilité sur le marché et qui devient ainsi entièrement dépendantes de l'entreprise. La seule possibilité pour les salariés est de se battre pour imposer leur propre vision de la qualification.

La qualification est, en effet, un moyen de revendication pour les employés. Ceux-ci n'ont pas la même représentation que les employeurs de cette notion. Pour les salariés, la seule qualification est la qualification de l'individu. Leur lutte vise une garantie de la relation entre le titre et le poste (Boltanski et Bourdieu, 1975). L'enjeu est double. Il est tout d'abord salarial (le patronat doit payer pour la formation intellectuelle que nécessite le travail). Si les employés parviennent à imposer la qualification de la personne comme seule référence, cela signifie que la rémunération dépend alors des qualités acquises par le travailleur. En conséquence, il devient d'une part impossible que deux individus ayant la même qualification aient des salaires différents. D'autre part, il en résulte également que l'état du marché du travail et/ou les changements techniques et organisationnels ne peuvent en aucun cas influencer sur le niveau des rémunérations. L'enjeu est également politique. En effet, plus le travailleur déploie son intelligence dans le travail, plus il échappe à l'organisation et à la discipline de l'employeur. Les salariés aspirent à constituer un véritable contrepoids dans l'entreprise. De leur force dépendent la sécurité de leur emploi et le niveau des salaires. Leur objectif est donc de rendre indispensable leur qualification au processus de production en établissant ce que Catherine Paradeise (1988, p.42) nomme "des conditions sociales d'insubstituabilité de leurs savoirs et savoir-faire communs". Cette insubstituabilité détermine la qualification et est en retour déterminée par elle.

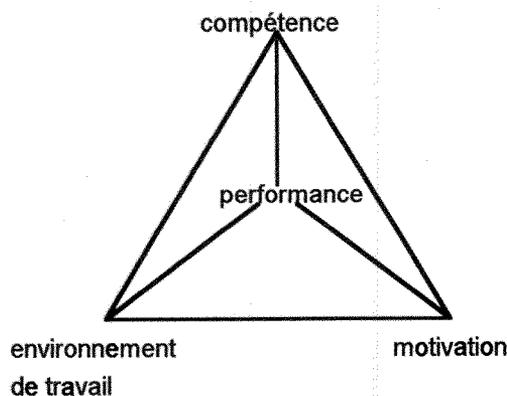
Il est donc clair maintenant que la qualification est une source d'enjeux et que ceux-ci sont forts différents selon la position occupée dans le monde du travail. Les employeurs souhaitent garder un contrôle de leur main-d'oeuvre et une entière liberté de gestion. Ils mettent donc en avant la qualification du poste de travail. Les salariés, eux, veulent constituer une réelle force dans l'entreprise pour influencer notamment les politiques de rémunération. C'est pourquoi ils défendent les qualifications acquises par l'individu. Nous avons vu que ces parties se livrent à des luttes incessantes pour essayer d'imposer leur représentation. Ces luttes prennent la forme d'une négociation qui débouche sur un compromis acceptable pour les parties et qui fixe pour un temps la qualification. Cependant, depuis plusieurs années, il est possible d'organiser la gestion de la main-d'oeuvre ou d'exploiter ses qualités acquises selon un

autre modèle qui est celui de la compétence. Ce concept se développe dans les travaux des chercheurs, dans les ouvrages des consultants d'entreprise et se met lentement en place dans le secteur privé, mais également dans des organismes publics. Nous allons essayer de comprendre l'apparition de ce phénomène et d'étudier les interrogations qu'il soulève, mais auparavant il semble nécessaire de mieux cerner ce que sont les compétences.

I.2. Compétence et travail

Quelques mots sur la compétence

La compétence n'est pas une nouvelle notion. Les linguistes et les psychologues la connaissent depuis longtemps. Ce qui est récent, c'est l'usage qui en est fait, notamment dans le monde du travail. Ce concept apparaît toutefois nécessaire pour décrire les conduites des individus. En effet, selon Maurice de Montmollin (1986), les personnes s'identifient d'abord par ce qu'elles savent faire ou ce qu'elles sont supposées savoir-faire. La compétence professionnelle est un moyen d'identification. Cependant cette notion de compétence pose des problèmes de définition. Ils existent principalement parce qu'elle surgit dans de nombreuses disciplines, qu'elle est maniée par des gens très différents et pour des usages variés. Les définitions que l'on trouve d'elle sont ainsi d'une plus ou moins grande scientificité selon les auteurs et les ouvrages. Il se dégage pourtant des écrits deux types d'approches de la compétence. L'une que l'on peut considérer comme béhavioriste, pense que la compétence se définit par la tâche que le sujet sait exécuter (Leplat, 1991). Elle s'intéresse aux "situations locales et singulières" (Clot, 1995). L'autre est une conception cognitive, et cherche plutôt à déterminer des invariants, un système de connaissances, "une identité de mécanismes mis en jeu quelle que soit la situation" (Clot, 1995). La difficulté de cerner la compétence peut tenir au fait que c'est une notion abstraite, qu'on ne peut observer que des manifestations de la compétence mais aussi qu'elle est toujours proche de termes qui eux, n'ont pas été l'objet de conceptualisation. Je pense par exemple, à l'habileté, au savoir-faire ou bien à l'aptitude. On l'emploie parfois à la place de la notion de qualification qui lui est pourtant fort étranger comme nous pourrions nous en rendre compte plus tard. Il ne faut enfin pas la confondre avec la performance. Il ne suffit pas d'avoir un haut niveau de compétence pour avoir de bonnes performances. La performance se situe ainsi au carrefour de la compétence, de l'environnement de travail, de la motivation (Michel et Ledru, 1991).



Michel et Ledru, 1991

Le concept de compétence est donc encore peu stabilisé. Mais il est tout de même possible d'en donner des définitions.

La formule qui revient le plus dans les textes pour déterminer la compétence est l'oeuvre de Maurice de Montmollin (1986, p.122). Le concept y est décrit comme des "ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures-standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en oeuvre sans apprentissage nouveau". L'auteur ajoute que "les compétences sédimentent et structurent les acquis de l'histoire professionnelle; elles permettent l'anticipation des phénomènes, l'implicite dans les instructions, la variabilité dans la tâche" (de Montmollin, 1986, p.122). Gilbert et Parlier (in Aubret, Gilbert et Pigeyre, 1993, p.16) définissent la compétence comme des "ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données". Il est remarquable que dans toutes ces définitions, ce qui transparaît d'abord c'est l'accumulation de termes. Ceci témoigne d'une réelle difficulté à cerner la compétence. Cela se traduit par une certaine imprécision. Il est cependant possible de relever quelques traits caractéristiques que nous allons développer tout de suite.

Les particularités du concept de compétence

On peut dans un premier temps dire des compétences qu'elles sont contingentes, opératoires et finalisées. Selon Guy Le Boterf (1994), la compétence a une dimension socioculturelle. Elle fait référence à un cadre, un environnement socio-culturel, à un système de valeurs. Elle n'est véritablement pertinente que dans son contexte. Elle relève aussi de la culture d'entreprise. Celle-ci peut constituer un terrain favorable au développement de la compétence ou au contraire un frein à son épanouissement. "La compétence de l'individu

dépend [également] du réseau ou des réseaux de savoir auquel il appartient " (Le Boterf, 1994). Elle se construit en effet, en partie par confrontation avec les savoirs et savoir-faire des personnes rencontrées. Si la compétence doit s'apprécier dans un large cadre, elle doit surtout être reliée à une (ou des) situation(s) de travail. C'est en cette circonstance que l'on peut le mieux la saisir et la juger. La compétence se dévoile dans l'action, c'est un savoir en usage, un "savoir-agir". Elle est ainsi finalisée, tournée vers l'accomplissement d'objectifs définis dans le cadre de cette situation de travail. Elle caractérise la mise en jeu de connaissances en vue de la réalisation d'un but, de l'exécution d'une tâche. Les compétences peuvent être définies comme des connaissances opératives ou fonctionnelles (Leplat, 1991). Il s'agit donc dans chaque cas de se construire une représentation opératoire qui sélectionne les informations pertinentes en fonction de l'objectif à atteindre que se fixe l'opérateur et du cadre de travail (Le Boterf, 1994).

On peut ensuite dire de la compétence qu'elle est une combinaison, une intégration d'éléments divers. Elle sélectionne et mobilise plusieurs sortes de savoirs et savoir-faire pour réaliser une action. Guy Le Boterf (1994) relève cinq types de savoirs mobilisables :

- les savoirs théoriques : ils visent à comprendre un objet ou une situation, à décrire les lois de fonctionnement. Ce sont, par exemple, les concepts, les connaissances organisationnelles, les connaissances sociales. Le savoir théorique joue un rôle heuristique. On peut révéler des niveaux dans ces savoirs théoriques en différenciant les connaissances de surface des connaissances profondes.

- les savoirs procéduraux : ils disent "comment il faut faire". Ils établissent la distinction entre le "comment ça marche" et le "comment faire marcher" (de Montmollin, 1991).

- les savoir-faire procéduraux : connaître une méthode et savoir l'appliquer sont deux choses différentes. Ce n'est qu'après l'avoir éprouvé que le savoir procédural devient un savoir-faire procédural.

- les savoir-faire expérimentiels : "c'est le savoir issu de l'action. Il comprend les leçons tirées de l'expérience pratique" (Le Boterf, 1994, p.89).

- les savoir-faire sociaux : on les appelle aussi savoir-être. Ce sont des savoir-faire relationnels.

Il faut ajouter à ces catégories de savoirs mobilisables, les savoir-faire cognitifs. Ils constituent un "axe d'intégration permettant à de multiples compétences (...) de se mobiliser pour résoudre des problèmes concrets" (Michel et Ledru, 1991, p.48). Ils consistent en la réalisation d'actions intériorisées simples (énumérer, distinguer, ...) ou complexes (induction, métaphore, ...) (Le Boterf, 1994). La compétence fait donc appel à diverses sortes de connaissances. Ces savoirs ne sont pas seulement agglomérés, ils sont combinés et organisés en vue d'atteindre un but précis dans un contexte donné. Comme le rappelle Gilbert de Terssac

(1993), "travailler, ce n'est pas simplement mettre en oeuvre des procédures, mais gérer l'univers situationnel dans lequel se déroule l'action".

Enfin, les derniers grands traits caractéristiques de la compétence sont la nécessité d'un apprentissage et d'une reconnaissance. On n'est pas naturellement compétent, on le devient. Cet apprentissage, nous l'avons évoqué précédemment, est en grande partie lié à l'environnement socio-culturel et au cadre de travail. Certaines organisations facilitent l'apprentissage et le développement plus que d'autres. Selon Boyé et Ropert (1994, p.68), "le patrimoine de compétences [d'un individu] est d'autant plus riche que la dynamique sociale de l'organisme est forte et largement mobilisée autour d'un projet collectif". Guy Le Boterf (1994) met en évidence trois types d'apprentissage :

- l'apprentissage à boucle simple durant lequel la personne se comporte différemment mais sans changer fondamentalement ses représentations. On assiste pendant cette période à une évolution lente des compétences.

- l'apprentissage en double boucle : l'individu modifie alors ses représentations pour agir différemment.

- l'apprentissage par "deutero-learning" : durant cette étape, le sujet apprend à apprendre.

Si l'apprentissage est important, sans lui il n'y a pas de compétence, il est toutefois indispensable que celui-ci soit reconnu et que la compétence à laquelle il mène soit validée. Il est nécessaire que la personne qui subit avec succès un apprentissage ou qui est compétente dans un ou plusieurs domaines soit détectée. Sans évoquer une éventuelle frustration de la part d'un individu dont les qualités ne sont pas estimées à leur juste valeur, il faut noter qu'en effet, la "compétence est une notion relative et vivante" (Boyé et Ropert, 1994, p.148). Il est important de la pointer. Si elle n'est pas utilisée, elle meurt. Il faut donc la reconnaître et la valider. Son évaluation doit être régulière. La compétence a besoin pour exister du jugement d'autrui. Pour Merchiers et Pharo (1990, 1992, in Le Boterf, 1994), "le succès public" est une condition essentielle de la compétence. "La reconnaissance des compétences peut ainsi déboucher sur la qualification" (Le Boterf, 1994, p.36).

Nous avons donc, après avoir donné quelques définitions de la compétence, pu en étudier quelques traits caractéristiques. Nous avons décrit cette notion comme une combinaison pertinente en situation de travail de connaissances et de savoir-faire appris, finalisés et validés. Il s'agit maintenant de comprendre ce qui différencie réellement la qualification et la compétence et de prendre en compte le contexte dans lequel s'effectue ce lent passage d'un concept à l'autre.

I.3. Qualification et compétence

Le contexte

Passer du modèle de la qualification à celui de la compétence ne représente pas qu'un simple changement de termes. Il s'agit d'une véritable rupture, d'une réelle "modification des processus participant à la mise en relation entre l'homme et le travail" selon Elizabeth Dugué (1994, p.274). C'est toute "la manière de penser l'articulation entre les qualités des travailleurs et les exigences du travail" (Dugué, 1994, p.274) qui est bouleversée. Ce changement s'effectue dans une période de mutations profondes de la nature des échanges économiques. Les entreprises doivent suivre (ou anticiper) les évolutions du marché et être capable d'engager rapidement des réformes importantes. Ce phénomène qui nécessite de la réactivité, se répercute obligatoirement sur les modes de production et ainsi sur l'organisation même du travail. Or, Jean Thomas (1991) nous rappelle que la qualification dépend en grande partie de ces modifications d'organisation du travail. Il apparaît ainsi que l'attention plus forte qui est portée à la compétence est étroitement liée aux évolutions des conditions et des processus de production. Ces changements rencontrent également une volonté croissante de la part des travailleurs d'une grande reconnaissance et d'une meilleure validation de leurs compétences.

Adaptation aux conditions actuelles de production

Les entreprises du secteur privé, mais également quelques organismes du secteur public, sont forcés à une certaine réactivité pour répondre rapidement à la demande et à la concurrence. Cela nécessite donc de leur part une flexibilité à tous les niveaux. Le modèle de la compétence autorise plus que la qualification cette adaptabilité. L'organisation selon les qualifications donne une apparence de rationalité et d'objectivité mais reflète une rigidité que la compétence permet de dépasser. La qualification apparaît comme une survivance du taylorisme. En effet, selon les défenseurs de la compétence, la qualification renvoie "à une gestion des postes de travail s'appuyant sur la définition de l'organisation du travail et sur les repères que représentent les grilles de classification" (Dugué, 1994). En revanche, la compétence symbolise une méthode de segmentation des emplois qui ne divise plus les emplois sur la base des postes de travail mais sur la base de situations de travail qui sont regroupées. Les compétences fournissent donc un modèle plus dynamique, plus adaptatif aux contraintes organisationnelles et de production.

Adaptation à l'attente des individus

Parallèlement à l'évolution nécessaire des modes d'organisation et de production, se développe une volonté chez les salariés d'une meilleure reconnaissance de leurs qualités. Dans ce domaine également, la qualification trouve ses limites. Elle a, en effet, une vocation universaliste qui l'éloigne quelque peu de la réalité des savoirs engagés et qui la fait se centrer plus sur une activité-type que sur la personne. La compétence porte plus d'intérêt aux qualités individuelles mises en jeu dans les situations de travail. Elle rend compte plus fidèlement des savoirs et savoir-faire mobilisés dans le cadre du travail. La qualification est un marchandage, elle s'élabore au cours de discussions collectives. C'est une co-construction qui renseigne plus sur les luttes opposant les parties à la négociation que sur les qualités possédées par les travailleurs. On aboutit ainsi, ensuite, à des distorsions entre la reconnaissance des qualités et les qualités effectivement détenues ou mises en oeuvre. Cette légitimation varie d'une situation à l'autre, et n'est pas liée à la contribution au processus de travail. Le modèle de la compétence enregistre davantage les particularités des situations de travail et s'attache à mettre en valeur "les démarches personnelles qui ne sont pas prises en compte dans les définitions de postes et de qualification, et grâce auxquelles le travail peut se faire et les organisations fonctionner" (Crayssac, 1988, p.14). Il permet de reconnaître des compétences à des personnes auxquelles on n'accorde pas de qualification. Le modèle de la compétence est ainsi plus proche des individus et est adapté aux spécificités de chacun.

Au cours de cette première sous-partie intitulée "Travail, qualification, compétence", nous avons pu décrire le contexte d'apparition de la notion de compétence. Celle-ci s'est ainsi surtout construite contre le concept de qualification, concept qui est synonyme de conflit chronique dans lequel les acteurs n'ont pas les mêmes représentations et des intérêts forts différents. Les employeurs privilégient la qualification du poste de travail, les salariés s'attachent, eux, à la qualification de l'individu. Le modèle de la compétence pourrait permettre de réconcilier ces parties, pourtant, l'énumération de ses traits caractéristiques suggère la présence d'enjeux importants et la possibilité de points de vue divergents. Il s'agit donc à présent de démontrer la pertinence d'une interrogation sur les compétences et de poser les termes du questionnement central de cette étude.

II. Problématique et hypothèses

II.1. Questions actuelles autour de la compétence

Introduction

Nous devons avant d'énoncer la problématique et les hypothèses sur lesquelles elle s'appuie, décrire la teneur des débats actuels autour de la compétence. Cette notion qui rencontre un écho plutôt favorable chez les hommes d'entreprise (dirigeants, cadres et consultants) et dans la littérature sur le management, suscite en revanche, un accueil réservé chez les ergonomes et très critique chez beaucoup de sociologues du travail. Les gens d'entreprise disent voir là une méthode de reconnaissance des qualités du personnel et de dynamisation de l'organisation, les ergonomes, qui pratiquent la compétence depuis longtemps et qui disposent des outils pour la repérer et l'analyser, la considèrent comme intéressante mais sont très réservés quant à l'utilisation qui peut en être faite par les gestionnaires, les sociologues, eux, y voient pour la plupart tout simplement une manipulation des employeurs pour tenter de contrôler les relations professionnelles. Le concept de compétence a, en effet, la particularité d'être tout à la fois un outil d'analyse et un instrument de gestion des emplois. C'est un outil d'analyse parce qu'il permet de repérer les compétences détenues et mobilisées par les travailleurs et/ou les compétences requises par les postes de travail, c'est un instrument de gestion parce qu'une fois les compétences repérées, on est tenté de les évaluer entre elles, d'essayer de les gérer de manière plus efficace, de les modifier ou de prévoir leurs évolutions. Il semble donc nécessaire de présenter les différents points de vue sur les enjeux individuels puis collectifs que revêt la compétence.

Enjeux individuels de la compétence

Envisager une analyse ou une gestion des ressources humaines en termes de compétences, entraîne forcément des répercussions sur le plan individuel dans l'organisation, puisque nous avons pu relever précédemment que "la compétence est individuelle, liée à des caractéristiques personnelles du salarié" (Courpasson et Livian, 1991). Les défenseurs de la compétence voient dans ce modèle une possibilité pour les travailleurs d'enrichir, de développer et de légitimer leurs qualités spécifiques. Il permet une gestion des ressources humaines plus juste en repérant, reconnaissant et validant les compétences de chacun, en confiant aux personnes des postes en relation étroite avec leurs capacités et en liant ainsi compétences, travail et salaire. Cette gestion du personnel ne peut, cependant, principalement se retrouver que dans le secteur privé puisque "l'inadéquation entre la rémunération des personnes et les activités qu'elles exercent est classique dès lors que l'on reste majoritairement dans une gestion statutaire et, en particulier, lorsque le système de classification est figé" (Boyé et Ropert, 1994, p.131). Ce qui est le cas du secteur public. Les sceptiques objectent que la compétence s'appuie sur des éléments plutôt subjectifs. Elle est donc difficilement évaluable ou mesurable et laisse la possibilité à une gestion arbitraire. Les employeurs sont également soupçonnés de vouloir capter au profit de l'organisation seule ces compétences individuelles sans engager de contrepartie.

Enjeux collectifs de la compétence

La compétence, même si elle revêt un caractère éminemment individuel, produit des effets qui agissent sur l'ensemble de la communauté des travailleurs d'une organisation. On peut ainsi penser que la reconnaissance de la compétence des salariés va augmenter leur poids dans l'entreprise. Cela va inciter, voire contraindre, les dirigeants à les consulter et à les faire participer aux décisions de l'organisation. Le modèle de la compétence peut représenter le prélude à un management participatif. Il peut dans le même temps déboucher une organisation du travail totalement différente qui pourrait, par exemple, prendre la forme d'une structure organisée selon des groupes de projet. Ceci bénéficierai à toute la collectivité en rendant le travail de chacun plus intéressant et plus enrichissant. Le modèle de la compétence peut également, par la prise en compte et la reconnaissance des qualités spécifiques de chaque personne, créer une dynamique générale qui va rendre l'organisation plus compétitive, ce qui doit, là encore, profiter à tout le monde.

Pour ses détracteurs, la compétence représente au contraire la fin du collectif et de la solidarité dans l'entreprise. La compétence symbolise la fragilisation, voire la rupture du lien

social. En effet, pour Courpasson et Livian, "peu objectivable, liée à l'organisation donnée, la compétence peut difficilement être l'objet de stratégies collectives de défense ou de reconnaissance". Les caractères englobant, individualisant et partiellement subjectif de ce concept mettent en danger la notion de négociation collective. Les tenants du modèle de la compétence laissent entendre que chacun pourra négocier la reconnaissance de ses propres qualités. Selon Elizabeth Dugué (1994, p.279), "la négociation, collective et explicite dans la logique de la qualification, devient individuelle et implicite avec la logique de la compétence". La compétence propose une vision commune de l'entreprise, alors qu'elle renvoie en fait à des situations complètement inégales. Elle ne fait que masquer la divergence des intérêts. Tous ces phénomènes témoignent, en fait, selon certains auteurs, d'une volonté de domination des relations professionnelles. "Il s'agit de faire intérioriser les objectifs de l'entreprise par les salariés de manière à ce que les micro-décisions dont ils deviennent les maîtres soient prises en cohérence avec la politique générale dans laquelle ils doivent s'insérer" (Dugué, 1994, p.276). Cette stratégie donne l'impression aux employés de contrôler leur travail et de participer au processus de décision alors qu'elle ne fait que les manipuler et les maintenir dans "un statut d'exécutants" (Dugué, 1994, p.276). La compétence est donc ainsi un instrument insidieux qui trompe les salariés, qui les manipule et qui les désolidarise en faisant de chacun d'eux le rival des autres. En fin de compte, elle les renvoie "à leur solitude d'individus responsables, autonomes et concurrents" (Dugué, 1994, p.290).

II.2. Problématique et hypothèses

Enoncé du problème

Les liens de dépendances entre les compétences et l'organisation sont très nombreux. Il est avéré que le niveau de compétences des ressources humaines a une forte influence sur les performances et sur la structuration interne de l'organisation. Pour Gilbert de Terssac (1992), la compétence peut constituer le socle d'un fonctionnement différent. Elle peut être à la base d'un accord entre les exécutants et l'encadrement. La compétence peut jouer le rôle de monnaie d'échange et satisfaire ces parties. Selon lui, les personnes souhaitent acquérir dans leur travail de l'autonomie à l'égard des règles prescrites. Les dirigeants cherchent, eux, à ce que les employés atteignent des résultats fixés. Ils savent également pertinemment que les règles prescrites seules ne permettent pas d'obtenir ces résultats. Ils sont donc d'autant plus enclins à accepter un accord dont les compétences seront la base. L'encadrement obtient ainsi la mobilisation des compétences du personnel pour atteindre les résultats. Il reconnaît

complémentairement une marge d'autonomie aux exécutants qui permet à ceux-ci d'améliorer leurs compétences et de faire face aux exigences nouvelles. L'encadrement suppose que l'amélioration des compétences entraîne une réduction des incertitudes quant à la réalisation des objectifs ; les exécutants font reconnaître leurs compétences et, en obtenant une certaine marge d'autonomie, poursuivent également leur stratégie visant à un développement des compétences. Il est ainsi possible d'envisager deux types de corollaires à la thèse défendue par de Terssac. On peut tout d'abord considérer que l'accord conclu entre les dirigeants et le personnel va permettre à ces derniers de faire évoluer leurs compétences. On peut enfin surtout s'intéresser aux conséquences de cette entente sur l'organisation. C'est en effet elle qui va être la plus affectée. Il est permis d'imaginer que des zones d'autonomie et d'enrichissement du travail vont se créer dans la structure. En développant ces espaces de liberté les activités des individus vont avoir tendance à se chevaucher. Il va falloir instaurer des formes nouvelles de coopération. Cela va donc nécessiter une complète réorganisation définissant les nouvelles contributions et zones d'intervention de chacun.

Il est un autre exemple de situations dans lesquelles l'organisation est amenée à se modifier pour prendre en compte la réalité des compétences. Lorsque une structure décide d'améliorer sa performance globale ou d'atteindre la qualité totale, elle doit mobiliser l'ensemble de ses ressources humaines. Cette mobilisation passe par un inventaire et par un maillage des compétences des individus (les compétences individuelles) et des compétences propres à l'organisation (les compétences collectives). Cette prise de conscience des potentialités internes débouche très souvent sur une refonte de l'organisation du travail et du partage des attributions. Il en résulte des formes de structurations proches de ce que l'on appelle les groupes de projets, les organisations transversales, les dispositifs formés autour de pôles de compétences.

Il apparaît à la lumière de ce qui vient d'être présenté que la valorisation et l'utilisation efficace des compétences des individus nécessitent un bouleversement profond de l'organisation du travail. Mais la question abordée furtivement par Gilbert de Terssac du rôle de cette structuration du travail dans le développement des compétences individuelles et collectives reste posée. Il semble pertinent, en effet, de renverser l'angle d'approche et de se demander si ce n'est pas l'organisation du travail ou certaines caractéristiques de l'organisation du travail qui constituent la base d'une révélation et d'un déploiement des compétences. On peut dans cet objectif tenter d'apprécier l'impact de ces traits que sont l'autonomie et l'enrichissement des tâches, que l'on attribue en général aux structures performantes, sur les compétences. C'est cette voie qui sera empruntée dans cette étude et nous nous interrogerons ainsi sur la faculté d'une organisation privilégiant l'autonomie et l'enrichissement des tâches à

permettre le développement des compétences individuelles et collectives. Nous entendons par compétences, dans la suite de cette étude, des "ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures-standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en oeuvre sans apprentissage nouveau" (de Montmollin, 1986, p.22). De même, nous considérerons la tâche comme ce qui est à faire, le but à atteindre, et l'activité comme un ensemble pertinent et cohérent de tâches.

Hypothèses explicatives

La question centrale de ce travail s'appuiera sur deux hypothèses. La première hypothèse que nous formulons est que l'enrichissement des tâches ne permet pas la reconnaissance de compétences spécifiques. L'enrichissement des tâches envisage différemment la répartition du travail. Il "consiste en une restructuration verticale de la division des tâches. (...) celles-ci se trouvent recomposées de façon à inclure des tâches de qualifications supérieures permettant à l'opérateur une utilisation plus complète de ses possibilités, et la découverte d'un intérêt intrinsèque à son travail" (Ripon, 1983, p.145). Pour Henri Savall (1989, p.75), l'enrichissement des tâches est "un regroupement, vertical, de tâches principales sur la ligne du processus de travail, et arborescent, lorsqu'il intègre à différentes étapes du processus des tâches annexes". Il est à distinguer de la polyvalence et d'autres formes de recomposition du travail telles que l'élargissement des tâches et la rotation des postes. En effet, la polyvalence renvoie à une activité occasionnelle. Elle est la "capacité d'un salarié à tenir d'autres postes que celui qui est le sien" (Ripon, 1983, p.147). Ce caractère chronique diffère de l'enrichissement des tâches qui lui s'inscrit dans la durée. "L'élargissement des tâches est un regroupement horizontal de tâches -généralement de même nature- qui a pour effet d'allonger le cycle et de réduire médiocrement la monotonie" (Savall, 1989, p.74). Il n'entraîne donc pas, à la différence de l'enrichissement des tâches, une élévation qualitative des compétences à engager dans le travail. L'enrichissement du travail fait donc référence à une activité globale. Il permet à la personne qui le pratique d'être évaluée sur un résultat défini mais il n'autorise pas le repérage d'une démarche précise. Il ne fournit donc pas les moyens d'une analyse des compétences particulières mises en oeuvre pour l'accomplissement du travail. L'enrichissement des tâches ne peut pas être à la base d'une évaluation complète des compétences d'un individu. Il ne peut que rapporter une vision générale de la personne et une vision de cet ordre ne rend pas compte des qualités possédées et utilisées et des potentialités réelles. Or, nous avons appris il y a quelques paragraphes que pour exister les compétences devaient être reconnues. Une compétence non-révélee n'est pas une compétence. C'est en^{ce}sens que l'enrichissement des tâches ne permet pas la mise à jour et la validation des compétences des individus.

La deuxième hypothèse sur laquelle s'appuie la problématique est que l'autonomie ne favorise pas le développement des compétences. L'autonomie ne doit pas être confondue avec l'indépendance. Elle ne témoigne pas d'une liberté totale (c'est le cas de l'indépendance) mais de la délimitation d'une zone de liberté. Pierre Goguelin (1989) distingue les zones de flou qui relèvent de l'absence d'une règle, les zones d'incertitude dans lesquelles la règle existe mais ne fixe pas tout et laisse place à plusieurs interprétations et les zones de liberté formelle (une zone de décision avec un degré d'autonomie clairement défini est attribuée officiellement à une personne). Pour Albert Ripon, l'autonomie par rapport aux normes et prescriptions peut aller jusqu'à la fixation des règles par l'employé lui-même. Elle ne diminue pas la capacité de contestation des salariés et les rend plus critiques vis-à-vis du manque de moyens ou de ressources. Selon Michel Crozier (1989, p.56), l'autonomie est un principe d'efficacité et de développement. Elle permet de réagir plus vite aux demandes sans en référer à une procédure complexe. Mais l'autonomie peut également constituer un facteur d'isolement. En effet, un système autonome prévoit les zones de liberté mais ne dit rien des relations que l'individu concerné est tenu d'entretenir avec les autres services ou employés de l'organisation. L'autonomie est potentiellement une source de repli sur soi-même, de rétention de l'information et de non-actualisation de ses connaissances et savoir-faire par manque de confrontation avec d'autres personnes. En conséquence, nous pensons que l'autonomie n'est pas un élément d'expansion des compétences et en particulier des compétences collectives.

III. Méthodologie

III.1. Le type de données à recueillir

Il convient, avant de se lancer dans le choix d'une méthode de recherche, de s'interroger sur le type de données que l'on souhaite récolter et sur le mode de collecte. Doit-on recueillir des faits, des actes, des chiffres, des paroles, des écrits ? Faut-il être sur le terrain ? La forme des données à enregistrer se déduit de la problématique et nous guide vers le choix d'un mode de recueil et d'une méthodologie de recherche.

Nous devons dans la présente étude comprendre tout d'abord le fonctionnement global du lieu d'accueil. Il est nécessaire pour cela de percevoir les finalités de cette organisation, de saisir sa raison d'être et les buts principaux qu'elle s'est fixés. Il s'agit à ce titre de connaître les moyens dont elle dispose pour accomplir sa tâche. Ces moyens sont matériels, humains, financiers, juridiques, politiques. La connaissance de l'histoire de l'organisme, de ses conditions d'apparition et de développement est également importante. Cela permet d'apprécier ainsi, au regard de sa trajectoire de vie, le moment dans lequel on intervient. Une recherche ne se mène pas de la même manière selon que le lieu-hôte se trouve dans une période de bouleversements, de crise, de développement ou de déclin. Il importe enfin de se rendre compte de l'environnement direct et indirect dans lequel évolue l'organisation. L'environnement direct peut comprendre la tutelle, les fournisseurs, les clients, les éventuels concurrents, les innovations technologiques. L'environnement indirect est constitué des autorités législatives et réglementaires, du bassin de population dans l'hypothèse où l'activité de l'organisme d'accueil est localisée.

Embrasser le fonctionnement global du "terrain" ne suffit bien sûr pas. Il est obligatoire de s'intéresser également à la logique et au dispositif internes d'organisation. Il s'agit ainsi de comprendre le découpage interne des services, d'analyser l'organigramme, de saisir le rôle et la fonction de chacun, de considérer les manières de travailler, de prendre connaissance de la structuration des locaux, de "se mettre dans l'ambiance", de sentir la culture d'entreprise, d'examiner les modes de communication et de relation. Il est, par contre, dangereux de se constituer des a priori et des points de vue superficiels avant le début même du recueil des données.

Nous avons besoin plus précisément pour cette étude, de savoir de manière très détaillée ce que faisaient les personnes, toutes qualifications et tous niveaux hiérarchiques confondus. Il était nécessaire de saisir l'étendue des tâches effectuées par chaque employé, d'en connaître la fréquence. Il fallait également s'informer sur les méthodes de travail et de recherche de l'information, sur les responsabilités de chacun, sur les relations internes ou externes de communication que l'accomplissement de l'activité imposait. Ceci devait permettre de repérer les savoirs et savoir-faire engagés dans le processus de travail. C'est donc en fonction de tous ces paramètres que le choix d'une méthode s'est fait.

III.2. Choix d'une méthode de recueil de données

Plusieurs approches étaient possibles mais le choix s'est arrêté sur une méthode de recueil de données combinant une analyse du travail, des entretiens semi-directifs et une phase d'observation et de dialogue. Ces trois techniques sont, dans cette hypothèse, complémentaires. Elles interviennent à des moments différents de l'étude. L'apport de chacune d'elles doit être clairement défini.

Les approches possibles

Certaines études tentent d'approcher le travail et les compétences en bibliothèques par l'intermédiaire des statuts. Cela est rendu possible par une lecture des textes officiels. Ceux-ci fixent les missions et les tâches à accomplir pour les personnes possédant les différents statuts présents dans les bibliothèques. Ces statuts renvoient à des niveaux de qualification différents et ils supposent que les individus ayant la même position statutaire détiennent les mêmes types de compétences. Ce genre d'approches préjuge du labeur effectué, nie les conditions particulières à chaque situation de travail et considère que des personnes de même grade

accomplissent les mêmes tâches. Il néglige le fait que des individus de statut égal puissent engager des compétences différentes et qu'ils puissent redéfinir leur poste de travail en fonction de leurs qualités propres et/ou selon les besoins de l'organisation. D'autres enquêtes privilégient la prise en compte du travail prescrit pour déterminer le travail effectué et dégager les compétences mises en oeuvre. Ces approches présupposent l'adéquation entre ce qui est à faire et ce qui est fait. Elles n'envisagent pas l'incompressible marge de liberté de l'individu dans l'accomplissement de son travail et refusent la possible existence de multiples chemins menant à aux résultats à atteindre. Une autre manière d'aborder le travail et les compétences en bibliothèques est de s'intéresser au travail réel et de prendre comme point de départ les tâches effectivement réalisées pour mieux appréhender les compétences engagées. L'accumulation de données empiriques permet ensuite de déterminer des types de tâches et de leur associer des compétences requises. C'est cette méthode qui a été adoptée dans de nombreux travaux menés dans le cadre du Centre d'Etudes et de Recherche en Sciences de l'Information (CERSI) et qui a été utilisée pour cette étude. Ce type de démarches nécessite d'effectuer tout d'abord une analyse du travail.

L'analyse du travail

"L'analyse du travail est (...) une méthode d'acquisition de connaissances sur le fonctionnement réel des situations de travail : elle vise, par l'analyse de l'activité à comprendre les déterminants et les modalités de l'organisation des conduites développées par les individus pour réaliser un travail demandé dans un environnement donné " (Leplat, 1986). Elle considère "les exigences de la tâche et les attitudes et séquences opérationnelles par lesquelles les individus observés répondent réellement à ces exigences " (Faverge et Ombredane, 1955). L'analyse du travail doit permettre de déterminer "qui fait quoi" en situation de travail, et "de quelle manière". Elle rend compte des différences entre le travail prescrit (ce qui est à faire) et le travail réel (ce qui est fait). Elle révèle l'activité effective. Jacques Leplat nous rappelle, cependant, que cette activité comporte deux facettes. Si l'une est externe, "manifeste et observable", l'autre est interne, cachée et inobservable. Et cette dernière ne peut être atteinte qu'à partir de la précédente. Il est donc nécessaire de toujours être conscient de la nature et de la valeur des données que l'on recueille. De même, il faut avoir à l'esprit que le comportement, dont l'étude est permise par l'analyse du travail, est toujours à la fois observé et interprété par l'observateur (Pinski in Amalberti, de Montmollin et Theureau, 1991). Ce dernier co-construit les informations qu'il récolte. Cela doit inciter à la prudence et s'interroger sans cesse sur la pertinence et le sens des renseignements enregistrés.

L'analyse du travail dévoile l'activité effective mais également les compétences engagées dans le processus de travail. Il y a des rapports de codétermination entre les compétences, la tâche et l'activité. Toute action sur l'un de ces éléments a des conséquences sur les deux autres et en subit des actions en retour. Les compétences ne doivent toutefois pas être confondues avec la performance, "même si elles ne peuvent être atteintes qu'à travers elle" (Leplat, 1991, p.271). La compétence s'exprime par une ou des activités. Pour rechercher la première, il faut donc analyser la deuxième. Des biais sont cependant toujours possibles et des précautions sont à prendre. En effet, la compétence mise en jeu dans une activité à un moment donné n'est pas forcément la seule dont dispose le sujet pour exécuter la tâche. Il est donc nécessaire, d'une part de recueillir les informations sur une longue période, d'autre part de coupler l'analyse du travail à une autre technique complémentaire de récolte des données. On peut également, de même qu'on peut distinguer la tâche prescrite de la tâche réelle, différencier la compétence supposée correspondant à la tâche prescrite de la compétence effective attachée à la tâche effective (Leplat, 1991). La compétence relève de la compétence observée mais aussi du cheminement nécessaire pour atteindre cette compétence.

L'analyse du travail peut avoir un autre rôle qui est social celui-la. Il y a, en effet, souvent des distorsions entre les compétences reconnues et les compétences réellement détenues ou engagées. La reconnaissance n'est ainsi pas liée à la contribution effective au processus de travail. L'analyse du travail peut pallier ces distorsions. Elle permet de réduire l'incertitude sur l'apport des salariés. Elle déstabilise l'idée que l'efficacité de l'organisation n'est obtenue que grâce aux règles écrites qu'il suffit d'appliquer. Elle montre l'existence de plusieurs systèmes de règles (de Terssac, 1991). Elle remet en question les représentations du travail de chacun. L'analyse du travail objective les règles de travail, elle met à jour les pratiques réelles. Elle ne dit cependant pas ce qu'il faut faire, ne donne pas de solutions. Elle sert seulement de base à la discussion.

L'analyse du travail menée dans le cadre de cette étude a été un peu différente de celles mises en place classiquement en ergonomie ou en psychologie du travail. Elle a dû être "adaptée" aux conditions d'enquête. En effet, il était impossible, pour des raisons principalement matérielles, de consacrer tout le temps nécessaire à l'analyse du travail de chaque personne. Le choix a donc été fait de laisser le soin aux salariés de décrire eux-mêmes par écrit, le plus précisément possible, les diverses tâches effectuées durant leur journée de travail. Ces informations ont été consignées sur un document standard (cf. Annexe 1) qui leur a été confié préalablement. Les enquêtés ont donc été invité chaque jour à noter les différentes tâches réalisées, en essayant de faire apparaître pour chacune de celles-ci, l'heure de début et l'heure de fin de réalisation. Ils étaient également encouragés à indiquer, là encore pour

chacune des tâches effectuées, le lieu d'exécution, les partenaires à l'élaboration, le matériel utilisé, les personnes éventuellement rencontrées et le caractère routinier ou exceptionnel du travail accompli. Cette analyse ou auto-enquête a été menée sur une période de deux semaines. Cela représente environ dix à douze journées de travail.

L'observation et le dialogue

Entre la période d'analyse du travail et la vague d'entretiens, a été menée une phase d'observation et de dialogue avec le personnel des différents services. Les secteurs concernés étaient, bien sûr, ceux de la Médiathèque centrale mais aussi ceux du réseau des annexes. Cette phase est apparue comme essentielle pour plusieurs raisons. Elle a d'abord permis de nouer un contact avec les enquêtés et, éventuellement, de répondre à leurs questions au sujet de l'étude. Nombre de personnes souhaitaient en savoir davantage sur l'objectif de cette enquête. Elle a ensuite donné la possibilité de plus se familiariser avec les espaces de travail, les locaux. Enfin, elle a donné par une discussion sur les lieux mêmes de leur travail, l'occasion aux employés de parler et de montrer de ce qu'ils faisaient. Cela nous a ainsi permis, pendant un bref moment il est vrai, de voir évoluer les enquêtés en situation de travail, d'observer les manières de travailler, et également d'examiner les mouvements du personnel parmi les lecteurs et les différents espaces de travail.

Les entretiens semi-directifs

Nous avons choisi de compléter l'analyse du travail et l'observation avec des entretiens. Il nous a, en effet, semblé que les auto-enquêtes ne pourraient renvoyer la totalité des informations dont nous pensions devoir disposer. Ce besoin de renseignements ne pouvait être comblé que par des interviews. Celles-ci devaient permettre de répondre aux questions suscitées par l'analyse du travail. Elle devaient accorder la possibilité de relier les tâches précisées entre elles, pour donner un peu de vie et de relief à toutes ces activités décrites. Il était essentiel de reconstituer avec les enquêtés les détails de leur emploi du temps, de leur environnement de travail et de plus se familiariser avec leurs manières de travailler. Cela devait permettre d'éviter les contresens, les erreurs d'interprétation et de mieux ressentir les enjeux de leur travail. Les interviews ont également permis d'aborder de façon plus précise la problématique liée aux compétences et à l'organisation du travail. Elles ont, en outre, permis d'établir un contact plus humain entre l'enquêteur et les enquêtés que n'avait pu le faire le document de description des tâches. Cet aspect-là n'est pas à négliger. Il est tout à fait logique et compréhensible que les personnes qui acceptent de participer à une recherche éprouvent le besoin de voir à qui "ils ont affaire".

Les entretiens se sont déroulés sous une forme semi-directive. Une grille d'interview a été constituée à cet effet (cf. Annexe 2). Les questions ont été regroupées autour de quatre grands thèmes : l'Individu, le Travail, le Matériel, l'Environnement de travail. Le thème Individu doit permettre de mieux connaître la personne interrogée, et notamment sa formation scolaire, son parcours professionnel, son statut. La section Travail nous renseigne sur toutes les activités effectuées par l'interviewé, mêmes celles qui ne rentrent pas directement dans le cadre des missions qui lui ont été attribuées. Le thème Matériel doit nous informer sur les outils techniques et intellectuels utilisés pour la réalisation du travail. Enfin, le thème Environnement de travail rend compte du réseau de relations internes ou externes auquel doit faire appel l'enquêté pour effectuer son travail ou pour résoudre des problèmes inhérents à ce dernier.

Tous les entretiens n'ont pas été enregistrés. Pour des raisons qui leur appartiennent, un certain nombre de personnes ne l'ont, en effet, pas souhaité. Le choix des salariés à interroger s'est fait après analyse de l'organigramme et des auto-enquêtes (cf. Annexe 3). Les entretiens se sont, en règle générale, déroulés dans de bonnes conditions matérielles. Ils ont eu lieu dans différents bureaux, tous fermés et ont duré entre 1 heure et 1 heure 30. La disponibilité des interviewés a été telle qu'il n'y a pas eu de contraintes de temps.

III.3. Calendrier de l'intervention

Après un contact téléphonique, une première entrevue a eu lieu avec le Directeur de la Médiathèque publique et universitaire choisie, et M. Salah Dalhoumi, professeur à l'Enssib, à la mi-mai. Un accord de principe a été donné par le Directeur de la Médiathèque, sous réserve d'une acceptation plus large par les employés, et rendez-vous a été pris pour le 15 juin, date à laquelle une réunion générale du personnel devait avoir lieu. Lors de cette réunion, ont été présentés les objectifs, le cadre, les conditions et modalités de l'enquête. Il a ^{été} notamment rappelé le caractère anonyme et confidentiel qui entourerait l'étude. Les documents d'auto-enquêtes ont ensuite été distribués. L'analyse du travail s'est effectuée entre le 19 juin et le 1er juillet. Pour des raisons de congés (maladie ou vacances), certaines personnes ne l'ont rempli que partiellement ou ont prolongé de quelques jours la description des tâches. Les auto-enquêtes ont été récupérées début juillet et ont commencé à être analysées. Les entretiens se sont échelonnés entre le mardi 25 juillet et le mardi 8 août. Quatorze personnes ont été interrogées. Une communication, dont la forme reste encore à définir, en direction de la

Médiathèque a été prévue et devrait avoir lieu durant la fin de l'année 1995. Cette information en retour a été envisagée dès le premier contact avec le Directeur, et beaucoup de personnes en ont émis le souhait tout au long de l'enquête. Cela apporte une preuve de l'intérêt porté par les employés à l'étude. Certains y ont, en effet, vu l'opportunité d'en apprendre plus sur leur propre travail et sur celui de leurs collègues. L'apport d'un avis extérieur leur a semblé important.

III.4. Critiques de la démarche et de la méthodologie

Plusieurs critiques peuvent être apportées sur la méthodologie à l'oeuvre dans cette étude. Pour paraître plus claires, elles ont été regroupées selon les différentes étapes de l'enquête.

L'analyse du travail

Seulement vingt-neuf personnes, sur les soixante que comporte la Médiathèque, ont répondu à l'auto-enquête. Cela soulève évidemment beaucoup d'interrogations. Il est possible d'apporter des éléments de réponses. Il faut tout d'abord invoquer la lourdeur évidente de l'auto-enquête. Il est incontestable que remplir ce document pendant deux semaines de manière détaillée mobilise beaucoup de temps et d'énergie. Cela nécessite, en effet, de le rédiger très régulièrement dans la journée afin de ne rien oublier, notamment le décompte horaire des différentes activités. Quelques personnes ont donc renoncé pour cette raison. Nous pouvons cependant remarquer que ceux qui ont choisi de répondre à l'auto-enquête, l'ont fait de manière très satisfaisante. La plupart des documents sont très détaillés et tous sont exploitables. On peut également noter que la période pendant laquelle a été menée l'analyse du travail n'est pas la plus chargée de l'année. La raison des non-réponses est donc en grande partie ailleurs.

Elle se trouve peut-être dans le fait que l'auto-enquête s'est déroulée dans une période dont l'activité n'est pas représentative de l'activité habituelle. L'année scolaire, qui est un des facteurs majeurs du rythme de la charge de travail de la Médiathèque, s'achève à cette époque. Les lecteurs sont moins nombreux et l'animation qui règne normalement dans les services se réduit. On peut ainsi raisonnablement penser que quelques employés n'ont pas rempli l'auto-enquête par crainte de donner une vision déformée de la réalité de leur travail.

Il est une dernière cause possible qui pourrait correspondre à un manque d'information et de motivation. En effet, lors de la réunion générale du 15 juin 1995 au cours de laquelle l'enquête a été présentée, une grande partie du personnel était absente. Cela signifie que près de la majorité des employés a été informée avec retard voire, dans de rares cas, pas informée du tout. Ce manque d'information aurait peut-être pu être comblé par une présence sur le terrain dès les premiers jours de l'analyse du travail. Cela aurait sans doute permis de renseigner les personnes qui en avaient besoin, de motiver ceux qui étaient réticents et de récupérer, en fin de compte, quelques auto-enquêtes de plus. Mais cette période d'observation et de dialogue n'a pu être possible qu'après la phase d'auto-enquête. Le taux de réponse permet tout de même une bonne couverture de la Médiathèque et nous avons obtenu des renseignements de tous les services.

Les entretiens

Quatorze personnes sur les soixante salariés ont été interrogées lors de cette phase d'entretiens. Il aurait été bien sûr souhaitable d'en mener plus. Nous nous sommes cependant appliqués à interviewer le directeur, les chefs de services et des personnes dans tous les secteurs de la Médiathèque. Il était essentiel d'avoir des informations de tous les services, et notamment du réseau des annexes. Le seul reproche d'importance qui peut être porté concerne le choix des personnes interrogées. Car si tous les secteurs ont été représentés, une faiblesse peut éventuellement apparaître de la répartition des interviewés selon le statut. On peut effectivement relever une légère sous-représentation des personnes de la catégorie "Employés" (cf. Annexe 3).

IV. Présentation du terrain

IV.1. Caractéristiques du terrain

Une médiathèque municipale

Le lieu d'accueil de cette étude a été la Médiathèque Publique et Universitaire. Elle est située dans une ville de moins de 70 000 habitants. Cette médiathèque est municipale. Cela signifie qu'elle est placée sous la tutelle juridique, financière de la Mairie. La plupart des employés sont ainsi salariés de la ville. Ils sont recrutés par elle. La Médiathèque vit principalement (mais pas seulement) sur des fonds provenant de la Mairie.

Une médiathèque publique et universitaire

La ville d'accueil de la Médiathèque publique et universitaire dispose de départements universitaires et d'Instituts Universitaires de Technologie. Mais ces implantations ne sont pas suffisamment nombreuses et importantes pour justifier la création d'une bibliothèque universitaire. Il a donc été décidé, il y a cinq ans, de créer à l'intérieur même de la Médiathèque une fonction "bibliothèque universitaire". Cela a donc nécessité une restructuration presque complète de la Médiathèque et des embauches de personnel. La Médiathèque peut désormais bénéficier d'un transfert financier important de la part des universités de la ville et de l'Etat qui a appuyé le projet. La création de cette fonction "bibliothèque universitaire" a permis d'amener le public étudiant à la Médiathèque, mais il y a eu (et il y a toujours) la volonté de mélanger les publics et de ne pas séparer les étudiants des autres populations. On ne peut toutefois pas dire que ce souhait s'est réalisé. La dimension universitaire a également permis de développer

considérablement en termes de ressources humaines et financières le secteur Fonds d'études qui accueille les collections universitaires. L'organisation de la Médiathèque s'est depuis stabilisée et la restructuration est dirigée. Cela ne signifie pas pour autant que la fonction "bibliothèque universitaire" fait définitivement partie intégrante de la Médiathèque. Sa situation est étroitement liée à des considérations politiques.

Le point de vue des ressources humaines

Tous les employés ont intégré la Bibliothèque après avoir subi avec succès les épreuves d'un concours organisé par la Ville suite à un appel à des candidatures. Sur l'ensemble des personnes travaillant à la Médiathèque, quatre ne sont pas salariées de la Ville. Le Directeur, le magasinier spécialisé, le chef de service de la section Fonds d'études sont employés par l'état, une documentaliste est payée par le Département. On trouve une très grande diversité de statuts parmi les employés. Certains sont, en effet, issus de la filière administrative et non de la filière bibliothèque. C'est le cas de la comptable et de la secrétaire, mais également de quelques employés qui sont en contact direct avec les documents et le public. Parmi le personnel diplômé en bibliothèques, coexistent différentes qualifications et grades. La frontière est cependant nette entre d'une part, les Employés¹ et les Assistants Qualifiés, d'autre part, entre les Assistants Qualifiés et les Conservateurs. Il est toutefois toujours difficile de replacer toutes ces appellations dans la hiérarchie de la classification parce qu'il est également possible de trouver pour certaines qualifications l'ancien et le nouveau nom.

Ce personnel territorial est organisé, hiérarchisé selon une classification établie au plan national. Il répond à un mode de gestion des ressources humaines classique de type service public. Cela signifie qu'en principe, il y a un lien direct entre la qualification, la classification, le grade, le poste, le salaire. C'est un système particulièrement rigide et figé où l'ancienneté et les concours représentent les seuls moyens de promotion. C'est un système où l'on "gère plus les statuts que les compétences", où l'on "administre plus les personnes qu'on ne gère les ressources" (Boyé et Ropert, 1994). D'un point de vue interne, le personnel est placé sous l'autorité du Directeur, et indirectement du Service des ressources humaines de la Ville. Le Directeur de la Médiathèque s'occupe de l'organisation du travail, de la gestion du personnel au quotidien mais aussi de certains recrutements, le Service des ressources humaines met en place les concours de recrutement, gère les rémunérations, les statuts et les formations.

¹ Lorsque le terme "Employé" débute par une majuscule, il renvoie au grade "Employé" et non à la désignation courante d'une personne membre du personnel.

IV.2. Organisation de la Médiathèque Publique et Universitaire

Il s'agit maintenant d'étudier plus précisément l'organisation interne du travail de la Médiathèque. Pour être plus claire, cette présentation s'effectuera selon le découpage des services opéré par l'organigramme (cf. Annexe 4) de la Médiathèque.

Les équipements de quartiers

Ce secteur regroupe le réseau des Bibliothèques de quartier (les annexes), le service du Bibliobus et un Point-lecture. Il compte dix-huit personnes, chef de service compris. On peut recenser dix Sous-Bibliothécaires (ancienne appellation des Bibliothécaires-Adjoints qui comprend les Assistants Qualifiés), six Employés, un Chauffeur. Ce secteur est sous la responsabilité d'un conservateur territorial. Le réseau des Bibliothèques de quartiers comprend cinq annexes. L'effectif de ces annexes se répartit comme suit :

- trois personnes à la Bibliothèque de quartiers 1 (BQ1, deux Sous-Bibliothécaires et une Employée).
- cinq à la Bibliothèque de quartiers 2 (BQ2, deux Sous-Bibliothécaires et trois Employés).
- trois à la Bibliothèque de quartiers 3 (BQ3, deux Sous-Bibliothécaires et une Employée).
- trois à la Bibliothèque de quartiers 4 (BQ4, deux Sous-Bibliothécaires et une Employée).
- une à la Bibliothèque de quartiers 5 (BQ5, une Sous-Bibliothécaire).

Le Bibliobus nécessite un chauffeur et une Sous-Bibliothécaire. Tous les Employés ne travaillent pas à temps plein.

Les annexes ont des horaires d'accueil moins larges que ceux de la Médiathèque centrale et toutes ne comptent pas le même nombre d'heures hebdomadaires d'ouverture au public. Toutes ne disposent pas non plus proportionnellement au nombre de lecteurs ou d'employés du même budget d'acquisitions. Par contre, les Bibliothèques de quartiers jouissent de leurs propres collections.

Ces annexes, qui ont presque toutes en commun le fait d'être implantées dans des quartiers dits difficiles, sont plus que les représentants de la Médiathèque dans les lieux éloignés du centre ville. Elles sont pleinement intégrées à leur environnement et nouent des relations durables avec les associations, les habitants et les institutions locales. Elles possèdent

chacune leur propre "personnalité". C'est seulement par ces annexes que la lecture peut être diffusée dans certaines parties de la ville et toucher une grande diversité de populations.

Le Bibliobus comprend onze dessertes. A chaque arrêt, le personnel est aidé par des bénévoles. Le Point-lecture ne mobilise directement aucun employé de la Médiathèque, mais il est tout de même approvisionné par le Bibliobus. Toutefois, l'animation reste à la charge de bénévoles. Le Point-lecture est donc un intermédiaire entre une desserte de bibliobus et une annexe. Il est fixe, matérialisé par un local, mais aucune personne de la Médiathèque n'y est affectée et il ne dispose pas de collections propres. Cependant, il joue tout comme les dessertes du Bibliobus un rôle important de relais de la lecture entre la Médiathèque et les quartiers excentrés. Ces relais représentent la première étape d'une démarche qui peut, éventuellement, les amener à se transformer en d'autres Point-lecture, voire en annexes. Mais un tel développement n'est pour le moment pas envisageable et il est de même tout à fait possible que des dessertes soient supprimées.

La lecture publique multimédia

Ce vaste secteur rassemble cinq services : la Lecture Publique Adultes (LPA), la Lecture Publique Jeunesse (LPJ), la Vidéothèque, la Discothèque, l'Artothèque. Il comptabilise vingt-et-une personnes. Cet effectif comprend dix Employés, huit Sous-Bibliothécaires, un Artothécaire et deux Conservateurs territoriaux. Ces deux Conservateurs qui dirigent le service travaillent à mi-temps et ne constituent donc qu'un poste. La répartition du personnel s'effectue de la manière suivante :

- huit personnes en LPA (cinq Employés, trois Sous-Bibliothécaires).
- cinq personnes en LPJ (trois Employés, deux Sous-Bibliothécaires).
- une à la Vidéothèque (une Sous-Bibliothécaire).
- une à l'Artothèque (un Artothécaire).
- quatre à la Discothèque (deux Employés, deux Sous-Bibliothécaires).

Il est utile de préciser que, dans ce secteur également, toutes les personnes ne travaillent à temps plein. Quatre Employés sont en effet à mi-temps. Il faut aussi rajouter que parmi les Employés comptabilisés plus haut, se trouvent des Agents administratifs et une Vacataire.

Tous ces services sont implantés dans la Médiathèque centrale. Tous disposent de bureaux pour leur travail interne mais ceux de la LPJ et le local de l'Artothèque ne sont pas rassemblés avec les autres. Chacun de ces deux services a ses bureaux contigus à son espace d'accueil du public et des collections. Les horaires d'ouverture au public des cinq composantes

du secteur sont différents. La LPJ comptabilise moins d'heures hebdomadaires d'accueil du public que la Discothèque qui, elle-même, en compte moins que les trois autres services (cf. Annexe). Les collections des services sont en libre-accès (consultables sur place pour la Vidéotheque) et empruntables. Seuls les périodiques de la LPJ sont en magasin et une petite partie du Fonds de la LPA est en réserve.

Le secteur Lecture publique Multimedia regroupe donc des services forts différents quant à leur position, leurs moyens, leurs objectifs et leur fonctionnement. On peut, en effet, considérer que la LPA et LPJ constituent le noyau dur, les activités-mères sans lesquelles une bibliothèque ne conçoit pas et n'a pas de raison d'être. Par contre, la Discothèque, l'Artothèque et la Vidéotheque ne possèdent pas le même statut. Ce sont des services qui ont beaucoup voire tout à prouver, même si on peut considérer que la discothèque a une position plus favorable et a aujourd'hui trouvé sa place dans les médiathèques. Ils sont dans des positions fragiles parce qu'en déficit de légitimité. Leur existence est sans cesse susceptible d'être remise en cause, elle ne va pas de soi. Cette diversité de statuts et de légitimités renvoie ainsi à des ressources de fonctionnement déséquilibrées et à des objectifs différents. Il est clair que toutes ces activités ne pèsent pas le même poids, ne serait-ce qu'en termes de lectorat, et que leurs priorités n'ont rien de commun.

Le fonds d'études

Ce secteur assez homogène accueille les collections à vocation universitaire, les périodiques, les documents à visée professionnelle et le Fonds local. Il ne constitue qu'un seul service (le plus spacieux de la Médiathèque) comptant quatre Employés, une Documentaliste, cinq Sous-Bibliothécaires et un Conservateur d'Etat, soit onze personnes en tout. La Documentaliste gère les périodiques, le Fonds local est pris en charge par une Sous-Bibliothécaires. Les personnes attachées à la collection universitaire sont spécialisées et ont chacune leur domaine privilégié d'intervention (Droit, économie, ...). Il est à noter que le Fonds d'études possède également un Fonds ancien dont la gestion n'est attribuée à personne en particulier. Le Fonds d'études dispose de plusieurs bureaux pour son travail interne. Les bureaux des Employés sont séparés de ceux des Assistants Qualifiés de Conservation. L'espace d'accueil du public s'étend sur deux niveaux. Il comprend également des salles de travail. Les périodiques et la majeure partie du Fonds local sont en magasin. L'ensemble des documents est consultable sur place. Il existe cependant une formule de prêt pour le week-end.

L'équipe de direction

Cette description de l'organisation ne serait pas complète sans une présentation plus approfondie des missions de l'équipe de direction et notamment de ces activités "annexes". Nous venons de voir que chacun des trois services est coiffé d'un poste de Conservateur. Ces trois chefs de services ont la charge de l'organisation du travail, du management et de la gestion des ressources humaines de leur service. Mais l'organigramme leur affecte également d'autres responsabilités. Ainsi, le Conservateur en charge des Equipements de quartiers se voit par ailleurs confier la gestion de la formation (sous réserve des prérogatives du Service formation de la Ville) et de la Régie des recettes. C'est en effet lui qui centralise les renseignements et actualités sur la formation et qui verse à la Recette municipale, l'argent des abonnements, des photocopies, des pénalités de retard. Les Conservateurs qui dirigent le secteur Lecture publique multimedia sont également les dépositaires de la coordination de la fonction Animation. Ils doivent aussi encadrer les femmes de ménage. Le Conservateur chef du service Fonds d'études est chargé des relations avec les partenaires universitaires de la Médiathèque, de l'organisation et de la gestion du planning et de la fonction Accueil. Enfin, il a pour mission de régler les problèmes liés au bâtiment de la Centrale. Le Directeur de la Médiathèque a des fonctions d'organisation et de management au sens large de la Médiathèque. Il a également la responsabilité directe du secrétariat (une personne), de la comptabilité (une personne) et du service informatique (une personne).

Deuxième partie

**ORGANISATION DU TRAVAIL
ET
DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

Il s'agit tout d'abord dans cette partie de déterminer quelles sont les activités principales et secondaires accomplies par le personnel des trois secteurs de la Médiathèque et de comparer ces différents types d'activités selon les statuts des individus. Il s'agit ensuite de se demander si un développement des compétences est possible au regard des traits caractéristiques de l'organisation du travail de la Médiathèque tels que l'autonomie et l'enrichissement des tâches.

I. Organisation du travail de la Médiathèque

I.1. La construction de catégories de tâches

L'objectif des auto-enquêtes était de rendre compte du travail réellement effectué par le personnel de la Médiathèque. Elles devaient permettre de visualiser l'éventail des tâches accomplies par les individus ainsi que leur fréquence et leur éventuelle simultanéité. Mais une exploitation efficace des données recueillies passe par un regroupement de ces différentes tâches. Ce regroupement met à jour plusieurs types d'activités. Il est ainsi possible de repérer ensuite la présence de ces activités dans l'emploi du temps des personnes, de les qualifier de principales ou de secondaires selon leur importance dans les auto-enquêtes et de les comparer selon les secteurs et selon les individus. Il convient, toutefois, de s'expliquer sur la construction de ces catégories de tâches.

La typologie utilisée dans cette étude s'inspire très largement de précédents travaux réalisés au CERSI. Elle a été élaborée après plusieurs enquêtes similaires. Dix catégories ont ainsi été déterminées : Traitement scientifique de l'information, Traitement technique du document, Service public, Gestion administrative, Animation, Communication externe, Communication interne, Formation, Pause, Autres activités. Ces rubriques renferment diverses tâches :

- "traitement scientifique de l'information" : il concerne toutes les opérations intellectuelles effectuées en liaison directe avec le livre. On inclue dans cette catégorie le travail relatif aux acquisitions, c'est-à-dire la lecture de périodiques professionnels en vue d'achats, le choix d'ouvrages. Le catalogage en fait aussi partie. Cette tâche, qui n'a d'ordinaire rien de scientifique, regroupe dans les pratiques du personnel de la Médiathèque étudiée le catalogage

et l'indexation. Elle est donc considérée comme "intellectuelle". Sont également comprises toutes les actions de réflexion menées sur le fonds. Celles-ci peuvent consister en un travail de recherche d'après un thème, en une étude sur une éventuelle réorganisation de ce fonds, en un questionnement sur l'orientation des collections.

- "traitement technique du document" : cette rubrique renferme toutes les manipulations techniques autour du livre. On y retrouvera donc les tâches de rangement des ouvrages, l'équipement, le désherbage (mise en réserve des livres non empruntés durant l'année), le récolement (vérification de la présence effective des documents apparaissant dans l'inventaire), l'estampillage, la pose de barres antivols, le bulletinage des périodiques (entrée dans l'ordinateur des derniers numéros de revues reçus).

- "service public" : il correspond bien sûr à l'accueil du public, au prêt de livres, aux renseignements apportés aux lecteurs, aux tâches d'inscriptions, de réservations, à la surveillance des salles de prêt.

- "gestion administrative" : il s'agit par exemple du traitement des factures, de la distribution du courrier, de la rédaction de lettres, des photocopies, de l'affichage, de l'enregistrement des congés.

- "animation" : cette catégorie renvoie à toutes les activités menées par des services de la Médiathèque et qui sortent du strict cadre de l'accueil du public. Ces actions sont souvent réalisées avec le concours d'institutions, d'associations ou de particuliers externes à la Médiathèque. Elles peuvent consister en des expositions, des concerts. Nous rangerons également sous ce terme les accueils de scolaires. Il serait possible de les classer sous la rubrique service public mais les activités qu'ils génèrent n'ont rien de commun avec une simple réception des lecteurs et font appel à bien d'autres compétences.

- "communication externe" : seront regroupées sous cette appellation, les activités engageant une personne de la Médiathèque et un ou plusieurs partenaires extérieurs. Ces derniers peuvent être des fournisseurs, des représentants, les autorités municipales.

- "communication interne" : cette catégorie concerne les actions menées dans un but de diffusion d'informations à l'intérieur d'un service, d'un secteur ou de la Médiathèque. Elle renvoie également aux activités permettant d'organiser le travail. Les réunions de service mais aussi la mise au courant des affaires actuelles d'un employé absent pendant quelques jours font parties de cette rubrique.

- "formation" : elle comprend d'une part les stages de formation continue effectués par le personnel de la Médiathèque, elle regroupe d'autre part toutes les initiations formelles ou informelles menées par un employé de la médiathèque en direction d'un autre employé de la Médiathèque. La démonstration du fonctionnement d'un Cd-Rom par un individu à un de ses collègues sera incluse dans cette catégorie.

- "pause" : elle renvoie aux moments de détente que s'accordent les employés (café, lectures, discussions non professionnelles, choix de livres personnels). Il n'est cependant pas toujours aisé de déterminer la nature professionnelle ou récréative d'une conversation ou d'une lecture. En outre, on peut penser que les individus sont peu enclins à signaler ces périodes de non-travail.

- "autres activités" : rentrent dans ce cadre toutes les activités qui n'ont pas pu être classées ailleurs. C'est, par exemple, le cas des trajets effectués entre les différentes implantations de la Médiathèque.

Après avoir regroupé les tâches déclarées dans les auto-enquêtes dans les catégories pré-citées, il a été possible de visualiser sur un tableau ces différentes activités dégagées (cf. Annexe) et surtout de mesurer la part d'emploi du temps qu'elles occupaient. Nous avons donc ainsi pu établir pour chaque personne ayant répondu à l'analyse du travail quelles étaient ses activités principales et quelles étaient ses activités secondaires. Cela a permis de déterminer les types de contributions de chacun, et de dégager des profils d'activités selon les grades des personnes. Ces résultats qui sont présentés ci-après sont bien sûr à nuancer et ce, pour plusieurs raisons. Même si cela a déjà été fait dans le paragraphe "III.4. Critiques de la méthodologie" de la première partie, il convient de rappeler que la période durant laquelle ont été remplies les auto-enquêtes n'est pas forcément représentative de l'activité habituelle de la Médiathèque. Il est ensuite nécessaire de remettre l'accent sur le fait que tous ces résultats sont basés sur la foi de déclarations écrites difficilement vérifiables. Il est enfin utile de mentionner que seule la moitié des employés a participé à l'enquête (cette part est toutefois plus importante si l'on considère également les personnes interviewées). Il semble malgré tout que les données recueillies, analysées et classées rendent assez fidèlement compte du fonctionnement des services de la Médiathèque et qu'elles permettent de dégager des lignes générales d'activités qui varient principalement selon les statuts des individus.

I.2. L'organisation du travail selon les secteurs

Les équipements de quartiers

Il existe cinq Bibliothèques de quartiers et un Bibliobus. Ces équipements sont très indépendants de la Médiathèque centrale. Les annexes s'organisent en grande partie à leur guise. Cela donne ainsi lieu à des structures de travail très différentes. Les horaires en sont un

exemple flagrant. Ce sont en effet les Bibliothèques de quartiers qui fixent (avec toutefois un accord nécessaire du Conservateur en charge du service) leurs heures d'ouverture au public.

On trouve donc dans le réseau des annexes de très grandes disparités dans les organisations du travail. Ainsi, à BQ1, il n'y a pas de distinction entre les personnes. Les trois personnes (deux Assistantes Qualifiées et une Employée) font le même travail. Tout l'éventail des catégories de tâches est représenté et est effectué par tout le monde. Il existe tout de même une tâche qui n'est pas remplie par tout le monde mais toujours par la même personne. Il s'agit de l'accueil que BQ1, comme tous les services, doit assurer une fois par semaine à la Médiathèque. Les trois salariées sont malgré tout spécialisées. Une s'occupe plus particulièrement de la lecture Adultes, les deux autres s'intéressent au secteur Jeunes. Elles sont responsables de leurs acquisitions qu'elles développent dans les limites fixées par le budget. Dans cette bibliothèque de BQ1, les heures de fermeture sont consacrées à l'animation. Ces animations peuvent se dérouler dans le cadre de relations avec des écoles, avec le Centre social ou avec des associations du quartier. Elles consistent en des actions menées en direction des classes du quartier, en un accompagnement scolaire et en une familiarisation à l'écrit et à la lecture des mères d'enfants bénéficiant de l'aide aux devoirs. Ces animations nécessitent parfois de chercher des financements extérieurs. Le personnel dans son entier participe à ses activités qui sont renouvelées toutes les semaines et qui occupent la moitié du temps travaillé. Le temps accordé au service public correspond à environ 4/10^e de l'activité totale. Doivent être inclus dans ce service public les prêts hebdomadaires et bimensuels effectués dans une Maison d'arrêt et dans une maison de retraite. Les journées comportent ainsi des activités régulières et sont très semblables. Le matin donne, en général, lieu à deux heures d'animation. Le reste de la matinée est consacré à des visites en librairies dans le but d'acquisitions, à des réunions, à du bulletinage, à la préparation d'animation à venir. L'après-midi débute souvent par une heure d'accueil de classes et se termine par du service public. Les trois salariées sont toujours présentes à la bibliothèque pendant la période de prêt. Cette période est l'occasion pour elles d'accomplir les tâches qu'elles n'ont pas le temps d'exécuter par ailleurs. Il s'agit du traitement technique des documents auquel tout le monde participe (rangement, bulletinage, équipement), de la sélection des livres à acheter (une grande partie de ce travail est cependant effectuée en dehors des heures de travail), du catalogage. Ces activités sont possibles car BQ1 possède des locaux suffisamment grands pour disposer de bureaux permettant de réaliser le travail technique (l'équipement notamment). Les employées n'ont donc pas à se rendre à la Médiathèque centrale.

A l'annexe de BQ2, les cinq salariés (les deux Sous-Bibliothécaires et les trois employés) participent à part presque égale à l'accueil du public. Tous consacrent, en effet,

entre les 3/10^è et les 4/10^è de leur temps à cette activité. Le prêt peut donner l'occasion d'exécuter dans le même temps d'autres types de tâches : lecture de livres en vue d'acquisitions, relances téléphoniques de lecteurs en retard. Tous également participent au traitement scientifique, au traitement technique, à la gestion administrative et à l'animation. Le noyau des tâches accomplies est donc, pour chaque personne, très éclaté. Cependant, il est notable que les Employés s'adonnent plus que le personnel qualifié aux travaux techniques. Il faut remarquer par ailleurs que la responsable de BQ2 assure les relations avec la hiérarchie de la Médiathèque et est en charge de développer les rapports avec les associations et institutions présentes dans le quartier mais que les autres membres de l'équipe établissent eux aussi des contacts en dehors des murs de cette annexe. Ces liens sont la plupart du temps en rapport direct avec les activités d'animation. Tous les employés participent à la sélection des ouvrages à acquérir et, comme à BQ1, ils sont spécialisés par domaines (même si tous n'ont pas le pouvoir de gestion de ces domaines). La responsable de BQ2 doit, par exemple, gérer le Fonds adultes et le Fonds spécifique (ouvrages en langues arabe et vietnamienne).

L'annexe BQ3 dispose de trois personnes (une Assistante de Conservation, une Assistante Qualifiée de Conservation, une Employée) réparties sur deux postes et demi. Cette bibliothèque de quartier ne dispose pas d'un espace suffisamment grand pour pouvoir y accomplir ses travaux techniques. Il est donc nécessaire pour ces salariés de se rendre régulièrement à la Médiathèque, où BQ3 possède un bureau, pour faire notamment l'équipement. Les trajets entre l'annexe et la Centrale sont donc à prendre en compte dans l'emploi du temps des personnes. Ils représentent une part certes très réduite mais bien réelle de l'activité. BQ3 a la particularité de posséder un laboratoire de langues. Elle met cette installation unique sur la ville à la disposition de son public. Ce laboratoire est très utilisé par les populations d'origine étrangère pour l'apprentissage du français-langue étrangère. L'animation en direction des élèves de classes primaires et secondaires prend dans cette bibliothèque de quartiers également une grande place dans l'occupation globale. Toutes les salariées sont concernées. Elles y consacraient entre 1/10^è (pour l'Employée) et 4/10^è (pour l'Assistante Qualifiée de Conservation) de leur temps au moment de l'enquête. On peut cependant penser que cette part est beaucoup plus importante en pleine période scolaire. L'activité animation comprend par ailleurs un Club lecture destiné aux adultes. Ce dernier type d'animation, contrairement au précédent, se déroule pendant les heures d'ouverture au public. On peut noter des différences dans la répartition du temps de travail de chacune des personnes. En effet, l'Employée n'a pas participé aux activités de traitement scientifique de l'information durant la période étudiée. Elle a par contre utilisé plus du tiers de son temps à des travaux techniques alors que ses collègues de BQ3 en ont effectué en beaucoup moins grande proportion. Le prêt est une des activités principales des salariées. Il est avec l'animation et le

traitement technique des documents une des occupations quasi-quotidiennes. Il peut permettre les jours de faible affluence d'exécuter également d'autres travaux tels que le rangement, des tâches administratives.

L'annexe de BQ4 tout comme celle de BQ3 est située dans un quartier "difficile". Le contact avec les populations par l'intermédiaire des associations locales et des écoles est donc, ici également, très important. Cela est d'autant plus vrai que ces populations ne font pas facilement le premier pas vers la bibliothèque. C'est pourquoi les annexes développent un grand travail autour de l'animation et essaient dans la mesure de leurs moyens de s'ouvrir le plus possible au public. A BQ4, le personnel consacre environ la moitié de son temps au service public. L'autre moitié est répartie entre le traitement scientifique, l'animation, le traitement technique. Toutes les personnes exercent l'ensemble des types de tâches recensés. Il n'y a pas de véritable division du travail. Les différentes activités évoquées ci-dessus reviennent presque tous les jours. On peut encore ajouter que la communication externe est principalement liée aux actions d'animation.

La Bibliothèque de quartiers BQ5 est particulière. Elle est implantée dans un Centre de Loisirs Associé à l'Ecole (C.L.A.E.). Elle est exclusivement axée sur la petite enfance. Une seule personne y travaille, une Assistante Qualifiée de Conservation. Son activité est bien sûr principalement tournée vers les écoles dans lesquelles elle est installée et ses horaires d'ouverture au public sont réduits.

Le Bibliobus occupent deux personnes : un chauffeur et une Assistante Qualifiée de Conservation. Le chauffeur conduit seulement le bus et ne participe pas aux tâches bibliothéconomiques. C'est donc l'AQC qui gère seule ce service. Elle est cependant aidée à chaque arrêt du Bibliobus par des personnes bénévoles. Elle accomplit les mêmes types de tâches que ses collègues des annexes. Elle effectue des animations, elle procède à des acquisitions, elle catalogue, elle équipe les ouvrages. Elle consacre la moitié de son temps au service public. Le système du bibliobus implique un travail interne important. Il impose une gestion différée des prêts. Ceux-ci sont enregistrés sur un ordinateur portable et sont ensuite restitués lors du retour à la Médiathèque. Ce dispositif nécessite donc de nombreuses manipulations informatiques. Le responsable doit également renouveler périodiquement une partie de son fonds.

La lecture publique multimédia

Secteur plutôt hétérogène, la Lecture publique multimédia regroupe la Vidéothèque, l'Artothèque, la Discothèque, la Lecture Publique Adultes (LPA) et la Lecture Publique Jeunesse (LPJ). Deux de ces services, l'Artothèque et la Vidéothèque, ne fonctionnent qu'avec une personne chacun. Ils sont les seuls, avec la Discothèque, à ne pas avoir le livre comme support principal. Cependant, la catégorisation des tâches peut également leur être appliquée. Les documents (estampes, disques, vidéocassettes) font appel à des traitements scientifiques et techniques, leur gestion implique un travail administratif, nécessite l'établissement d'un réseau de relations internes et externes, ... Toutefois, les types de tâches qui ont été déterminés s'organisent autrement et mobilisent des volumes horaires proportionnellement différents dans le cas des services Artothèque et Vidéothèque. En effet, les personnes qui dirigent seules ces deux services sont dans l'obligation d'accomplir toutes les tâches nécessaires à la bonne marche de leur secteur. Aucune délégation du travail n'est possible. Les tâches administratives, scientifiques, techniques et relationnelles incompressibles générées par toute activité, ne peuvent être réparties. Elles sont à la charge d'une seule personne. Les responsables de l'Artothèque et de la Vidéothèque ont ainsi une activité administrative relativement plus importante que la moyenne des individus de même qualification. Pour ces deux services, l'activité animation est importante (près de la moitié du temps pour l'Artothèque). Elle permet de faire connaître le fonds et surtout de faire admettre ces services comme parties intégrantes et nécessaires de la Médiathèque. Cette animation va principalement vers les scolaires. La Vidéothèque reçoit des classes d'enfants et établit une programmation pour l'année. Le responsable de l'Artothèque mène des actions de sensibilisation à l'art contemporain en direction des enfants et ce, surtout en collaboration avec les Bibliothèques de quartiers. Il agit également en direction des adultes en organisant des expositions tout au long de l'année. Ces expositions sont en général onéreuses et difficiles à monter. L'artothécaire est donc amené à développer une activité importante de communication externe (mais également interne) pour solliciter le concours financier ou logistique d'institutions publiques ou privées, régionales ou nationales. Ceci l'oblige à se déplacer très fréquemment. Une partie non négligeable de son temps est ainsi passée à l'extérieur de la Médiathèque (près du 1/5^e de son temps). Par contre, peu de temps est consacré à la stricte acquisition et au traitement technique. En effet, le budget de l'Artothèque est tel qu'il n'est pas possible d'acquérir un grand nombre d'oeuvres. Les achats sont donc limités en quantité mais le temps accordé à la connaissance du marché de l'art contemporain, à ses développements actuels et au repérage de nouveaux artistes est d'autant plus important. Cependant, les limites financières et le déficit de légitimité de l'Artothèque font que son responsable ne peut lui consacrer tout son temps. Une partie de ses activités consiste donc à faire du service public pour le secteur de la Lecture Publique Adultes et pour la

Discothèque (presque les 2/5^e de son temps au moment de l'enquête mais moins en période normale). La responsable de la Vidéothèque fait de même en accomplissant des permanences en LPA.

La Discothèque emploie cinq personnes pour trois postes et demi, dont deux Assistantes Qualifiées (AQC). Chaque personne est spécialisée dans un domaine et en est responsable. Chacun se voit accorder une portion du budget -celui-ci est réparti selon les statistiques de prêts de chaque genre musical et selon des normes qui prédominent dans le secteur- et procède à ses achats, à ses équipements, à l'administration et à la gestion de son domaine. Le service Discothèque effectue peu d'animations et les tâches accomplies par ses membres sont très régulières et fréquentes. Le matin est consacré au travail interne : rangement des retours, réparation ("traitement technique du document"), sélection et commande de disques et/ou d'ouvrages de références ("traitement scientifique de l'information"), gestion administrative et comptable des acquisitions ("gestion administrative"). L'après-midi est employé à l'accueil du public ("service public").

La LPA adopte une organisation du travail plus hiérarchique qui tient plus compte des qualifications. Une Assistante Qualifiée de Conservation est chargée de la responsabilité de l'organisation du travail et de la gestion immédiate du service. C'est elle qui mène la plupart des actions de communication interne et externe à la Médiathèque. C'est également elle qui coordonne au niveau du service le travail de fond accompli avec le directeur de la Médiathèque sur la gestion des collections. Les Assistantes Qualifiées de Conservation sont chacune responsable de secteurs d'acquisitions au sein de la Lecture Publique Adultes. Elles effectuent une grande variété de tâches. Il n'existe pas vraiment pour elles de journée-type. Elles participent au rangement et au service public moins intensément que les Employées (moins d'un 1/10^e de son temps pour l'AQC responsable contre près de 4/10^e pour les Employées). Elles remplissent des tâches administratives mais celles-ci relèvent de l'organisation du service, des acquisitions. Ce sont donc des tâches administratives que l'on peut qualifier "d'élevées". En revanche, l'éventail des tâches accomplies par les Employées est plus resserré. Celles-ci n'ont pas la responsabilité des acquisitions. Elles ont cependant la possibilité d'émettre des propositions. Il en sera tenu compte dans une très large mesure. Les décisions d'achats sont prises en concertation. Les Employées interviennent principalement dans le traitement scientifique de l'information et des documents par l'intermédiaire du catalogage. Cette activité est en partie déléguée par les Assistantes Qualifiées de Conservation. Il est davantage permis d'établir une journée de travail type pour les Employées. Les auto-enquêtes ont révélé que les activités de service public, de traitement technique du livre et de catalogage reviennent presque quotidiennement selon des volumes horaires semblables de jour en jour (respectivement

environ 4/10^e, 3/10^e et un 1/10^e du temps de travail). Il est à noter que le service LPA ne mène pratiquement aucune action d'animation. Il semble donc que peu d'événements ne viennent troubler le rythme soutenu mais habituel voire routinier de l'activité de ce secteur.

Le service de Lecture Publique Jeunesse (LPJ) est lui grandement concerné par l'animation telle que nous l'avons défini. C'est une activité fondamentale de ce secteur. Elle s'exerce en direction des très jeunes scolaires mais également en direction des collégiens. Tout le personnel de la LPJ est associé et participe à ces actions. Tout le monde intervient également dans les décisions d'achats de livres. Les ouvrages nouvellement parus sont apportés par un libraire et sont répartis pour être lus entre les différentes Assistantes Qualifiées de conservation et les Employées. Une réunion hebdomadaire permet ensuite de s'accorder sur les acquisitions à faire et sur les livres à ne pas garder. Le service public représente une activité moins importante en volumes horaires que dans les autres services de la Médiathèque. La Lecture Publique Jeunesse observe en effet une plage d'heures d'ouverture plus restreinte qui est en relation avec les horaires scolaires. Les matinées sont en grande partie réservées à l'accueil des classes d'enfants. Ce sont les scolaires qui rythment l'activité de la LPJ. Ce service n'a pas en son sein de responsable désigné pourtant la représentation du secteur à l'intérieur et surtout à l'extérieur de la Médiathèque est menée largement par une seule personne, une Assistante de Conservation (à ne pas confondre avec Assistante Qualifiée de Conservation, grade qui lui est supérieure). C'est cette même personne qui prend en charge la formation des nouveaux Employés du service. La communication externe et la formation mises à part, on peut dire que le personnel de la LPJ participe à l'accomplissement des autres types de tâches qui reviennent quasi-quotidiennement et selon un ordre peu variable (rangement, animation, service public, acquisition, catalogage, équipement).

Le fonds d'études

Le Fonds d'études est le service qui fait le lien réel entre la dimension de lecture publique et la dimension universitaire de la Médiathèque. Il doit ainsi répondre aux attentes des lecteurs venant de ces deux horizons souvent très différents. Cela se retrouve dans l'organisation et le fonctionnement de ce service qui doit concilier et cultiver ses caractères généralistes et spécialisés.

La vocation universitaire du Fonds d'études entraîne une certaine spécialisation du personnel. Il importe en effet de pouvoir répondre aux demandes d'un public lui-même spécialisé. C'est à ces fins que dans ce service, chacun s'occupe d'un domaine particulier (c'est surtout le fait des Assistants Qualifiés). Ceci peut aboutir à une certaine dispersion des

préoccupations. Les trois composantes principales du Fonds d'Etudes sont les périodiques, le Fonds local, les domaines universitaires. Ces secteurs sont sous la responsabilité d'Assistants Qualifiés et d'une Documentaliste pour les périodiques. Les Employés du Fonds d'études ont un secteur d'activités privilégié mais ils peuvent intervenir pour les autres en cas de nécessité.

Le domaine des revues mobilise trois personnes. La responsable gère le budget de ce secteur qui intègre également les périodiques des Bibliothèques de quartiers. Elle décide des acquisitions (en collaboration avec les AQC des annexes concernées), organise la répartition du travail et s'applique à développer des relations avec des acteurs externes à la Médiathèque (par exemple des documentalistes d'associations ou de sociétés de la ville, le Service formation de la Mairie pour organiser sa documentation, le Service social). Il est possible de déterminer des activités qui reviennent régulièrement. Elle consacre en effet plus du tiers de son temps au service public (cette proportion est dictée par l'organisation de la Médiathèque, ce n'est pas un libre choix de sa part). Elle effectue également environ une heure de rangement par jour. Elle doit ensuite organiser le travail pour la journée. Cet emploi du temps laisse donc peu de place à l'engagement d'un travail de fond. Les Employés de ce secteur s'intéressent plus particulièrement au traitement technique des revues : équipement, enregistrement des nouveaux numéros et ne participent que très peu aux prises de décisions. La majorité de leur temps de travail est consacrée à l'accueil du public et près des 3/10^è de leur emploi du temps sont attribués au traitement technique des documents. Ces Employés ne s'occupent pas d'organisation du travail et n'ont dans leur travail aucun contact avec l'extérieur.

Le Fonds local comprend une seule personne, une Assistante Qualifiée de Conservation. Elle gère seule son budget et ses acquisitions. Cette personne accorde le tiers de son temps au service public et un autre tiers au traitement scientifique des documents (principalement des sélections d'ouvrages à acquérir). Une autre partie importante de son temps est employée au montage d'animations. Celles-ci consistent en des expositions, des conférences. Ces activités sont parfois réalisées à l'extérieur de la Médiathèque et sont presque toujours accomplies en collaboration avec des institutions et associations extérieures et/ou des particuliers. Elle est donc souvent amenée à se déplacer hors des murs de la Centrale. La responsable du Fonds local est aidée dans son travail par une Employée du service des périodiques qui prend en charge une partie du catalogage des revues locales. Cela permet ainsi, d'une part à cette responsable de consacrer plus de temps à la sélection des ouvrages et périodiques à acheter, à répondre plus efficacement et plus rapidement aux demandes de renseignements, à poursuivre des activités de fond avec des partenaires extérieurs, d'autre part à l'Employée d'effectuer un traitement intellectuel des documents qu'elle ne peut réaliser dans son secteur d'origine. Une autre Employée intervient également dans ce service du Fonds local

pour remplir des tâches administratives (courrier, réclamations de numéros de revues manquants aux éditeurs).

Le secteur des ouvrages universitaires est dirigé par des Assistantes Qualifiées. Celles-ci se répartissent les domaines de compétences selon les disciplines : Droit, économie, ... Elles sont responsables du budget qui leur est alloué, du choix des acquisitions, de l'organisation du travail. Les Employés sont chargés plus particulièrement du traitement technique des ouvrages. Il est possible de pointer trois activités qui sont exercées quotidiennement : le service public (environ la moitié du temps de travail), les tâches techniques (près d'un tiers du temps) et le travail administratif. Les AQ se réservent le catalogage, les relations avec l'extérieur (les visites du Fonds d'Etudes à une stagiaire, par exemple), et les tâches qui sortent de l'ordinaire. Leur emploi du temps est moins prédéterminé que celui des Employés, même si le service public est une activité prenante pour elles (entre les 4/10^e et les 5/10^e de leur temps).

Nous venons de préciser quelles étaient les organisations du travail en place dans les secteurs de la Médiathèque. Nous avons pu apprécier à quel point ces répartitions du travail et ces distributions de pouvoir variaient d'un service à l'autre. Il apparaît pertinent à ce stade de se demander si le facteur discriminant des activités de travail n'est pas le statut. Nous allons pour cela essayer de déterminer les activités dominantes de ces trois catégories : les Employés, les Sous-Bibliothécaires (Assistants Qualifiés de Conservation, Assistants de Conservation), les Conservateurs.

I.3. L'organisation du travail selon les statuts

Les Employés

Les situations statutaires des agents que nous classons dans cette catégorie sont très variées. On y retrouve des personnes issues des bibliothèques et d'autres qui viennent de la filière administrative. Leur tâche peut être déterminée par défaut à la lecture des décrets officiels définissant les missions attribuées aux autres catégories statutaires. Elle semble principalement de dimension technique et pas du tout scientifique. Le travail intellectuel est réservé aux titulaires de qualifications en bibliothèque plus élevées. Il n'existe pas à la Médiathèque publique et universitaire de profils de postes écrits pouvant nous renseigner sur la nature du travail à accomplir par les Employés. On peut toutefois lors d'une première approche, accorder comme principales missions aux Employés celles de service public et de

traitement technique des documents. Après analyse des auto-enquêtes et des interviews, il apparaît que d'une part, les tâches réalisées par les Employés sont d'une manière générale beaucoup plus étendues que l'on ne pouvait le penser et que d'autre part, les domaines d'intervention sont très différents selon les services dans lesquels les Employés exercent.

Nous avons tout d'abord constaté que, d'une manière générale, les Employés consacrent une très grande partie de leur temps de travail à l'accomplissement de deux types de tâches qui sont le traitement technique des documents et le service public. Ces deux activités représentent environ les 8/10^è de l'emploi du temps des agents Employés. Elles sont quotidiennes et constituent la base du travail effectué. Le traitement technique des documents, nous l'avons vu précédemment, est composé principalement des opérations d'équipement des livres, de rangement, de bulletinage. Ce sont donc avant tout des manipulations techniques. Ces tâches ne nécessitent pas de compétences particulières. Elles ne contiennent aucune dimension intellectuelle. Seul le bulletinage (enregistrement sur ordinateur des derniers numéros de périodiques reçus) exige des connaissances en bureautique. Il importe dans ce cas d'être à l'aise dans ses contacts avec l'ordinateur et avec le logiciel de gestion utilisé. Le traitement technique des documents ne requiert pas de longue formation. Il s'apprend très rapidement au contact des collègues de travail. Il est effectué en interne, c'est-à-dire dans les bureaux. L'activité de service public est encore plus importante en volume horaire que le traitement technique. Elle consiste principalement à accueillir les lecteurs dans le service (accueil général à la Médiathèque est réservé au service du même nom) et à répondre à leurs attentes en termes de prêt, de retour d'ouvrages, et de renseignements. Cette activité mobilise donc avant tout des compétences relationnelles qui peuvent difficilement se transmettre par un enseignement. L'expérience joue beaucoup en la matière. Il s'agit également de bien connaître le fonds et les méthodes de recherche documentaire pour dans un premier temps renseigner le lecteur et dans un deuxième temps lui apprendre à utiliser lui-même les techniques accès aux documents. Le traitement technique des documents et le service public sont les activités principales de tous les Employés de la Médiathèque, quel que soit leur service d'accueil, mais la liste des tâches accomplies ne s'arrête pas là.

Les Employés dans leur ensemble consacrent le reste de leur temps de travail à différentes activités selon le service dans auquel ils appartiennent. On peut affirmer que la quasi-totalité d'entre eux réalise des tâches de type intellectuel. Celles-ci consistent parfois à cataloguer mais plus souvent à participer aux sélections d'ouvrages. Le catalogage exige bien sûr des compétences particulières. Il importe de connaître la classification d'indexation. Ces compétences sont intégrées par apprentissage auprès des collègues. Les Employés interviennent également dans les choix des acquisitions. Leur influence est de degré variable

selon les services. Au Fonds d'études ils disposent simplement d'un pouvoir de proposition, alors qu'à la Discothèque et dans certaines Bibliothèques de quartiers ils possèdent un domaine de compétences propre qu'ils gèrent librement. Il est donc nécessaire pour certains Employés d'avoir des notions de gestion financière pour organiser leur budget. L'animation est également une activité que l'on peut trouver exercée par des Employés. Mais ce phénomène est très circonscrit. Il a cours dans les annexes et en Lecture Publique Jeunesse. Ils participent la plupart du temps au même titre que le personnel qualifié aux animations avec les scolaires. Ils développent dans ce cas des compétences pédagogiques et relationnelles. Cette activité en amène d'autres puisque les animations nécessitent d'établir des contacts avec des partenaires extérieurs à la Médiathèque. L'animation permet ainsi à certains Employés d'intervenir dans les activités de communication externes.

Les Employés rencontrés se sont déclarés très attachés à l'exécution des tâches de type intellectuel et d'animation. Ces activités leur permettent de ne pas se consacrer à un travail de pure manipulation. De même, les tâches de service public sont très appréciées. Les activités appelant un contact avec le public et celles engageant des compétences intellectuelles constituent un enrichissement de leur travail. Mais les Employés, s'ils souhaitent tous sortir un peu plus encore des opérations techniques, ne mettent pas en avant d'éventuelles frustrations qui pourraient naître d'une réflexion comparée du travail effectué et du statut possédé. Ceux qui veulent évoluer ont derrière eux des années de pratique et sont tout à fait conscients du chemin à parcourir. Il n'existe donc pas de leur part de véritable remise en cause de l'organisation hiérarchique du travail.

Les Sous-Bibliothécaires

Les Sous-Bibliothécaires (l'appellation la plus récente est Bibliothécaires-Adjoints) constituent la catégorie centrale de la Médiathèque publique et universitaire. C'est autour d'elle que sont regroupées les activités essentielles, c'est elle qui forme le moteur de la Médiathèque. Celle-ci ne pourrait fonctionner sans personnel qualifié. Selon le décret n° 83-1059 du 08/12/1983, "les Bibliothécaires-Adjoints sont chargés, sous les ordres des Conservateurs de bibliothèques, des travaux techniques courants dans les bibliothèques. Ils sont chargés, lorsqu'ils ont le grade de Bibliothécaire-Adjoint principal, de la coordination des travaux techniques ou de leur direction, lorsque l'importance du service ne justifie pas que ces fonctions soient confiées à un agent d'un grade plus élevé". Les textes ne mentionnent pas de missions concernant la gestion des collections mais seulement des tâches techniques.

Comme pour les Employés, il n'existe pas à la Médiathèque de profils de postes écrits élaborés récemment. Cette absence de prescriptions écrites confirme la délégation de compétences des Conservateurs vers les Sous-Bibliothécaires. Cette délégation dont nous allons pouvoir tout de suite mesurer l'ampleur, porte principalement (mais pas seulement) sur la gestion des acquisitions. En effet, à la Médiathèque, les Conservateurs ont choisi de confier aux Sous-Bibliothécaires la sélection des ouvrages à acheter. Ces derniers sont donc chargés dans leurs services respectifs de choisir les documents à acquérir et de les gérer dans leur chemin vers le lecteur. S'il est aisé de déterminer pour les Employés une ou deux activités dominantes, il n'en est pas de même pour les Sous-Bibliothécaires (SB). L'éventail des tâches accomplies est très large. Beaucoup de SB exercent tous les types d'activités. Il est tout de même possible de distinguer un type de tâches qui est dominant dans l'emploi du temps de presque tous les SB pour la période étudiée, c'est celui du service public. Le temps consacré est variable selon les secteurs. Il est souvent proportionnellement plus important dans les annexes et pour la responsable du Bibliobus. Le volume horaire des Bibliothèques de quartiers est plus restreint mais le personnel y est moins nombreux. Le service public mobilise alors entre 4/10^e et 5/10^e du temps travaillé. Dans les secteurs de la Centrale, la part de cette activité dans l'emploi du temps des SB est assez régulière et est en général de 1/3. Ce type de tâches est souvent quotidien. La teneur du service public effectué par les SB est la même que pour les Employés. On peut, cependant, remarquer que certains SB déclarent profiter de ce temps pour mener à bien d'autres activités telles que la lecture de revues professionnelles. L'activité qui occupe la part la plus importante du temps travaillé après le service public est souvent le traitement scientifique de l'information. Cette catégorie de tâches comprend moins d'opérations de catalogage (souvent effectuées par les Employés) que de lectures en vue d'acquisitions ou de travaux de fond menés sur les collections (recherche sur des thèmes). Le temps consacré aux achats est très variable selon les services en raison notamment de la différence des supports. Il est évident que le responsable de l'Arthothèque consacre moins de temps à cette activité qu'une SB de la Lecture Publique Adultes. Les acquisitions du premier sont beaucoup plus réduites en nombre. Les activités d'acquisitions requièrent des compétences parfois très poussées dans les domaines couverts. C'est pour cette raison que les SB du Fonds d'études se sont réparties les champs disciplinaires d'intervention. Cela permet ainsi une connaissance approfondie dans chaque domaine. Dans les annexes également, les SB se spécialisent et s'occupent soit du secteur Jeunes, soit du secteur Adultes. A la Discothèque, les SB et les Employées se sont partagées les genres musicaux. Le traitement scientifique de l'information et le service public sont les deux activités des SB que l'on peut considérer comme dominantes. Les activités secondaires sont différentes selon les secteurs et selon la place que chacun occupe dans la hiérarchie interne aux SB.

Pour la détermination d'activités secondaires, il est nécessaire de se référer d'abord aux services d'origine. C'est ce facteur qui semble opérer. On peut dans cette hypothèse séparer les SB exerçant dans les Bibliothèques de quartiers, celles de la Lecture Publique Jeunesse et l'arthotécaire des autres SB. Il est en effet tout à fait remarquable que les SB premièrement distinguées accordent une part importante de leur temps de travail à l'animation. Pour les SB de BQ1, cette part est proche de 1/2. L'animation nécessite de nouer des contacts extérieurs. La communication externe est donc souvent assez développée chez les SB qui affectionnent l'animation. Ces activités appellent des compétences en matière de pédagogie enfantine, elles obligent également à une bonne connaissance des responsables des écoles locales et des associations de quartiers. Ces actions d'animation sont soit proposées par les services de la Médiathèque, soit par des partenaires extérieurs. Les Conservateurs sont informés de ces actions et participent parfois à leur montage. Lorsque des financements sont nécessaires, ce sont la plupart du temps les SB qui sont chargés de les trouver.

L'activité de communication interne est importante pour certains SB qui sont responsables de leur service. On retrouve ces SB dans les grands services (Lecture Publique Adultes et Fonds d'études principalement). Elles sont chargées d'organiser et de répartir le travail de leur service, d'animer les équipes. Pour ces personnes comme pour celles qui gèrent seules leur service (Arthotèque, Discothèque, BQ5), l'activité administrative est également importante. Elle consiste à traiter les factures et le courrier. De plus, ce sont ces personnes qui prennent en charge la communication externe du service lorsqu'elle existe. Les activités sont donc très dispersées et mobilisent des compétences différentes : compétences en gestion financière, en gestion des ressources humaines et en management, compétences de rédaction, compétences d'organisation et de planification du travail. Pour ces personnes, mais pour la plupart des SB également, les journées se ressemblent rarement.

L'enrichissement des tâches est, nous venons de la voir, important pour les SB. Leur emploi du temps est très varié et intéressant. Les tâches techniques sont souvent très réduites sauf dans la plupart des annexes qui choisissent de ne pas trop distinguer le travail selon les statuts. C'est la taille des services qui amène à un véritable partage des attributions entre SB et Employés, et qui nécessite la prise de responsabilités de gestion par certains SB. Il existe donc quelques différences entre les SB. Elles peuvent éventuellement s'expliquer par des qualifications distinctes (certains SB sont Assistants Qualifiés de Conservation, d'autres simplement Assistants de Conservation), mais aussi par des motivations diverses.

Les Conservateurs

"Les Conservateurs constituent, organisent, enrichissent et exploitent les collections de toute nature des bibliothèques. Ils sont responsables de ce patrimoine. (...) En recourant aux techniques documentaires appropriées, et notamment aux moyens automatisés, ils assurent l'accès aux collections dont ils établissent les fichiers et catalogues. Ils diffusent les documents aux divers publics à des fins de recherche, d'information ou de culture" (décret n° 69-1265 du 31/12/1989). Cette définition statutaire officielle met l'accent sur les aspects de développement des collections et de diffusion de la documentation. Elle ne dit de la gestion des ressources humaines et de la nécessaire dimension financière de l'extension des fonds. Elle ne dit rien non plus des relations que les Conservateurs doivent entretenir avec l'extérieur.

Les cinq Conservateurs de la Médiathèque publique et universitaire répondent peu à cette définition. Hormis le Directeur, les quatre autres Conservateurs sont chefs de secteur. L'un gère les Equipements de quartiers, un autre s'occupe du Fonds d'études, les deux derniers travaillent à mi-temps et sont co-responsables du secteur Lecture publique multimédia. Les Conservateurs ont en charge l'entière administration de leur secteur et participent à la détermination de la politique générale de la Médiathèque. Cela signifie qu'ils gèrent les ressources humaines et financières de leur secteur, ils définissent les attributions et l'organisation du travail des services, ils assument les relations avec l'extérieur et les différents partenaires de la Médiathèque (autorités locales, fournisseurs). Ils délèguent aux Sous-Bibliothécaires la responsabilité des acquisitions. Les Conservateurs essaient cependant de garder une maîtrise de l'orientation générale des collections. Ils mènent également des travaux de fond et réfléchissent à des projets de réorganisation des collections et de la structure générale de la Médiathèque.

Les Conservateurs exercent presque tous les types de tâches. Il est difficile de déterminer une cohérence dans leur emploi du temps. Ce qui frappe à la lecture des auto-enquêtes, c'est le caractère haché des journées de travail. Un grand nombre de tâches tantôt importantes, tantôt futiles se succèdent. Il semble impossible de mener des activités de fond. Ce sont les imprévus qui paraissent déterminer l'emploi du temps. Comme le dit le responsable des Equipements de quartiers, "le Conservateur est celui qui fait tout ce que les autres ne veulent pas faire". Il est toutefois permis de distinguer dans cette addition de tâches des activités dominantes. Les auto-enquêtes font ressortir pour tous les Conservateurs une nette domination des activités de communications internes comme externes. Elles mobilisent entre un 1/3 et 7/10^e du temps de travail. C'est la communication interne qui est la plus importante des activités pour tous les Conservateurs. Elle rend compte de réunions entre Conservateurs ou

dans les services, de discussions sur l'organisation du travail, de gestion des congés. Il s'agit donc principalement d'assurer la diffusion de l'information, d'organiser le travail et de gérer des problèmes humains. Les activités de communication externe font référence à des relations avec les services de la Ville, avec les partenaires universitaires et avec d'autres institutions. Ce sont donc les tâches de communication qui occupent principalement l'emploi du temps des Conservateurs. On peut noter que ce sont les deux Conservateurs d'Etat qui consacrent le plus de temps à ces activités. L'un assure les relations avec les partenaires universitaires (la responsable du Fonds d'études), l'autre est l'interlocuteur et le représentant de la Médiathèque à l'extérieur (le Directeur). Il est ensuite plus difficile de repérer des activités secondaires communes à tous. Elles sont en effet très liées aux domaines d'intervention de chacun. On peut toutefois remarquer que les Conservateurs participent assez activement au service public (de un 1/10^e à 2/10^e du temps travaillé). Cela s'explique d'une part parce qu'ils sont obligés comme tous les autres services d'assurer leur tour de permanence à l'accueil de la Médiathèque, et d'autre part parce qu'ils sont souvent amenés à remplacer des personnes absentes. C'est notamment le cas dans les annexes où les absences d'agents sont plus sensibles, le personnel y étant moins nombreux.

Les activités secondaires des Conservateurs sont donc liées à leur domaine d'intervention, mais également au fait qu'ils détiennent des attributions transversales. Les Conservateurs en charge de la Lecture publique multimédia sont ainsi responsables de la coordination de l'animation au niveau de la Médiathèque et de la gestion des femmes de ménage. Ces activités apparaissent dans l'emploi du temps, en particulier pour ce qui concerne l'animation. Le responsable des Equipements de quartiers gère les informations relatives à la formation et s'occupe de la régie des recettes, ce qui occasionne un important travail administratif. La responsable du Fonds d'études est chargée des relations avec les partenaires universitaires, de l'organisation du planning d'accueil (gestion des tours de rôle à l'accueil de la Médiathèque des services) et des questions techniques liées au bâtiment de la Médiathèque. Le Directeur a lui la responsabilité de l'informatique et du secrétariat. Toutes ces activités transversales sont en fait le résultat d'anciennes organisations du travail. Elles n'ont pas pu être mieux intégrées dans l'organigramme.

L'analyse des auto-enquêtes des Conservateurs appelle une réflexion sur les compétences requises. Ce sont des compétences de chefs d'entreprise. Ils doivent se débrouiller en gestion financière, management, gestion des ressources humaines, systèmes d'informations, marketing. Ils doivent également être au fait des rouages administratifs, ils doivent développer un réseau local, régional et professionnel de connaissances. Les compétences requises en rapport avec le livre sont nécessaires mais toutefois peu utilisées. Les Conservateurs

reconnaissent eux-mêmes qu'ils ont perdu tout contact avec le livre. Un Conservateur doit être avant tout aujourd'hui un bon gestionnaire de services publics.

Nous avons donc effectué une analyse des activités principales et secondaires selon les statuts des individus. Nous avons pu remarquer le principe de délégation à l'oeuvre à la Médiathèque. Il a été possible de noter que même si la différence du travail selon le statut reste déterminante, les personnes de chaque catégorie ne sont pas bloqués par un travail prescrit, unique. Des zones d'incertitudes existent, des prises d'initiatives sont permises et les compétences ne sont figées. Nous allons justement essayer maintenant de rapprocher les principes d'autonomie et d'enrichissement des tâches qui prévalent dans l'organisation de la Médiathèque à l'idée de développement des compétences. Il est intéressant de voir les premiers phénomènes favorisent le dernier.

II. Organisation du travail et développement des compétences

II.1. Compétences et autonomie

Autonomie et encadrement

Comme l'indique Michel Crozier (1989, p.46), il est "illusoire de vouloir motiver ses subordonnés". Ce qu'il faut, ajoute-t-il, c'est créer "les conditions nécessaires pour qu'ils se motivent eux-mêmes". C'est peut-être ce qu'a voulu réaliser la Médiathèque publique et universitaire en adoptant pour son organisation interne une ligne hiérarchique courte. Le choix a été fait d'un encadrement de proximité. La hiérarchie a davantage une fonction d'animation et de gestion que de contrôle du travail exécuté et de prescription des tâches. Cette volonté d'un encadrement léger et proche s'accompagne obligatoirement de larges espaces de délégation. En effet, le taux de maîtrise étant faible, les responsables ne peuvent plus assumer simultanément toutes les tâches de gestion qui leur reviennent et les activités en relation directe avec le livre. Un choix devait être effectué parmi ces domaines de compétences. Les Conservateurs ont donc confié la sélection des acquisitions et la gestion intellectuelle et financière des collections aux Assistants Qualifiés de Conservation qui disposent ainsi d'une grande autonomie. Les Conservateurs s'efforcent au cours de réunions annuelles de délimiter une politique d'achats pour l'année à venir, mais ce sont les AQC, épaulés par les Employés dans beaucoup de cas, qui décident véritablement des documents à se procurer et qui construisent la cohérence du Fonds. Les différents secteurs sont à la limite de l'indépendance. Les zones de liberté sont importantes et les contrôles sont rares et superficiels. Les services qui font de l'animation peuvent par exemple contacter des partenaires externes sans qu'il y ait un réel examen par l'autorité hiérarchique. On doit plutôt parler de supervision. Cette grande autonomie se

concrétise par le fait qu'il n'existe que très peu de profils de poste disponibles. La plupart des postes de travail ne sont pas délimités et ne sont pas l'objet de prescriptions écrites. Cela ne semble d'ailleurs pas être au centre des préoccupations. Mais la délégation des compétences (il faut entendre ici le terme dans son acception juridique) en direction des services est justement rendue possible par la proximité théorique des chefs de secteurs. Ceux-ci doivent pouvoir être joints et intervenir très rapidement en cas de nécessité. Cette autonomie à la Médiathèque se manifeste au niveau des compétences par plusieurs phénomènes que nous allons évoquer tout de suite.

La construction de la compétence collective

L'autonomie qui prévaut dans l'organisation de la Médiathèque a tout d'abord des conséquences en termes de compétences collectives. En effet, la délégation invite à la concertation pour la réalisation du travail. Mais cette entente, si elle existe dans les faits, s'exerce surtout au sein des équipes constituées dans les secteurs. Ce qui frappe à l'analyse des entretiens, c'est qu'il existe très peu de collaboration inter-services. Les relations entre les différentes équipes sont faibles. Celles-ci travaillent dans leur coin et échangent peu. En matière d'animation par exemple, même si une des co-responsables du secteur Lecture publique multimédia est chargée de coordonner les actions des services de la Médiathèque, la mise en commun des expériences qui pourrait être bénéfique à tous n'est pas effective. Les Bibliothèques de quartiers, dont l'animation est une des activités principales et qui ont emmagasinées un grand nombre d'idées et de méthodes sur le travail avec les enfants, n'ont pas l'occasion de faire partager ce capital et ces compétences aux services de la Centrale. Les individus n'établissent pas d'eux-mêmes des contacts. Ces manques de liens et d'échanges d'informations entre les services ne permettent pas de construire de véritables compétences collectives propres à l'ensemble du réseau. Les agents "ont l'impression de maîtriser leur boulot, mais en fait ils maîtrisent un truc chacun dans leur coin" (le Directeur de la Médiathèque). Ce déficit de circulation des expériences est notamment déploré par un "petit" service qui est celui de l'Artothèque. Un accroissement des relations pourrait permettre à l'unique employé de ce service de porter aux yeux de tous son savoir-faire et de voir ainsi reconnaître ses compétences et l'utilité de son travail.

Il faut toutefois nuancer ces observations. L'autonomie est pour beaucoup de personnes un moyen de mettre en commun ses méthodes et techniques de travail. Chacun possède une grande liberté pour organiser son travail et les services ne sont pas totalement cloisonnés. Quelques liens ont été établis. L'Artothécaire participe, par exemple, à de nombreux montages et réalisations d'animations de sensibilisation à l'art contemporain avec ses collègues des

annexes. Il existe également des collaborations obligatoires. C'est le cas pour la gestion des périodiques. La responsable de cette activité a en charge la direction des revues de l'ensemble des services (Fonds excepté). Elle doit pour mener à bien son travail se concerter avec les agents de tous les services concernés par les périodiques. L'appel à des personnes exerçant dans des équipes différentes existe lorsque les compétences recherchées sont impossibles à trouver au sein du collectif demandeur. C'est le cas de la communication et de l'informatique. En matière de communication, l'artothécaire est souvent sollicité par les services pour élaborer des plaquettes de présentation, des affiches, pour mettre en valeur des bibliographies. La structure de la Médiathèque lui permet d'intervenir pour apporter ses compétences. Il a dans ces circonstances un rôle formateur. Dans le domaine de l'informatique également, les personnes compétentes (qui ne sont pas informaticiennes) sont vite repérées et invitées à partager leurs connaissances. L'autonomie peut ainsi donner lieu à des transmissions de compétences mais il est à noter que les rares savoir-faire concernés ne sont jamais communs aux partenaires de ces transmissions. Une équipe ne va faire appel à un (ou plusieurs) agent(s) d'une autre équipe que si elle se trouve face à des questions pour lesquelles elle ne s'estime pas compétente. Les services ne se confronteront pas sur des sujets pour lesquels ils se sentent compétents. Le recours à une personne extérieure à l'équipe doit combler un manque. Mais il faut pouvoir ressentir ce manque. Et seules l'information et la communication entre les services permettent de s'apercevoir que l'on ne maîtrise pas tout. L'organisation a tout à gagner d'une meilleure diffusion des informations, des connaissances, des savoir-faire et expériences et de chacun. Selon Guy Le Boterf (1994, p.138), une structure doit tendre "à s'organiser et à fonctionner comme un réseau de compétences". Elle doit détecter, mobiliser et combiner les ressources en compétences des individus. L'organisation doit constituer "un maillage de l'intelligence" (Le Boterf, 1994) dans lequel les compétences de chacun peuvent s'enrichir. Cette dernière remarque pose le problème de la reconnaissance des compétences dans un système privilégiant l'autonomie.

Autonomie et reconnaissance des compétences

L'autonomie, nous l'avons vu précédemment, ne veut pas dire indépendance. Cependant, elle renvoie à un mode d'appréciation global des activités des services et des personnes. En effet, si une organisation du travail fondée sur le principe d'autonomie ne prescrit pas de règles pour atteindre les buts qu'elle s'est fixés, elle impose tout de même aux employés des obligations implicites de production (de Terssac, 1992). Cela signifie qu'elle juge les individus sur leurs résultats mais qu'elle les laisse libres de décider des méthodes pour parvenir à ces résultats. Il y a simplement une évaluation a posteriori sur les performances.

Cette liberté accordée aux employés indique alors que l'organisation leur reconnaît une certaine compétence dans l'accomplissement de leur travail.

C'est cette reconnaissance qui semble poser problème dans le cas de la Médiathèque publique et universitaire. L'autonomie constitue ainsi un facteur d'éloignement entre l'équipe de Direction et les services. La grande confiance dont bénéficient les équipes comporte des effets pervers. Les chefs de services ont tendance parfois à surestimer la capacité des équipes à surmonter les difficultés. Ils supposent que tout fonctionne bien et ne jugent pas nécessaire de se manifester. C'est ce manque de présence auprès d'eux qui, justement, déçoit certains services. Certaines équipes ont l'impression d'être délaissées. C'est notamment le cas des Bibliothèques de quartiers. Elles sont excentrées et n'ont pas le sentiment d'être au coeur des préoccupations de la Direction. Les employés de ces services ont besoin d'avoir régulièrement la visite de leur chef de service et que celui-ci porte un jugement sur leur travail. Beaucoup d'agents (pas seulement des annexes) ont exprimé la nécessité d'obtenir un retour fréquent sur les actions qu'ils entreprennent. Il est très important pour les individus de faire connaître leur travail, d'avoir un avis sur leurs méthodes, pour faire reconnaître et valider leurs compétences. En effet, l'autonomie permet aux personnes d'évoluer, d'enrichir leur travail et de développer de nouvelles compétences. Mais ces compétences doivent être impérativement détectées pour exister. C'est en priorité à l'encadrement qu'incombe cette reconnaissance. C'est aux chefs de services d'évaluer le travail effectué et surtout de repérer les qualités particulières à chaque équipe et à chaque personne. Cela encourage les agents à s'investir encore plus dans la recherche de solutions nouvelles et permet à l'organisation de disposer d'informations complètes sur les ressources mobilisables. Les compétences doivent être au coeur du processus d'autonomisation des services. Il faut cependant que l'encadrement ait les outils pour mettre à jour les compétences. Les chefs de services doivent donc être au fait des préoccupations de leurs subordonnés. Or, le processus d'autonomisation de la Médiathèque a entraîné un renforcement de l'importance des tâches de gestion et d'organisation pour les Conservateurs. Ceux-ci sont aujourd'hui déchargés des travaux se rapportant directement aux livres. Il est donc important pour eux de maintenir une étroite relation avec les services pour se tenir au courant de leurs problèmes afin de les comprendre et de mieux apprécier les compétences des agents.

Nous venons de voir que l'autonomie entraîne des effets pervers tels que l'isolement qui freine la diffusion des savoir-faire et compétences et qui bloque la construction de compétences collectives communes à l'ensemble de la Médiathèque, et l'éloignement qui rend difficile mais nécessaire une reconnaissance des compétences mises en oeuvre dans le travail par les

individus. Mais l'autonomie appelle un autre phénomène qui est celui de l'enrichissement des tâches.

II.2. Compétences et enrichissement des tâches

L'enrichissement des tâches : une nécessité dictée par l'organisation du travail

L'analyse du travail effectué selon le statut a permis de mettre à jour une autre réalité présente à tous les niveaux de l'organisation du travail de la Médiathèque publique et universitaire qui est celle de l'enrichissement des tâches. Ce phénomène va de pair avec l'autonomie et la délégation. En effet, il ne sert à rien de rendre les individus plus libres dans leur travail si ce n'est pour leur accorder une plus grande maîtrise du processus dans lequel ils interviennent. L'enrichissement du travail à la Médiathèque découle naturellement de l'organisation adoptée et des conditions d'exercice du travail.

Le choix a été fait d'un faible taux d'encadrement. Cela implique la concentration de certaines tâches telles que la gestion des ressources humaines et l'organisation globale du travail au sein de chaque secteur entre les mains des quatre postes de Conservateurs (dont le Directeur). La conséquence en est que ces chefs de services ne peuvent plus assurer les tâches se rapportant à la gestion directe des collections. Ils sont ainsi éloignés du livre. Ils ne peuvent plus participer que de loin à l'orientation des acquisitions et à leur sélection. Il est donc nécessaire de confier la gestion des achats aux services eux-mêmes et en particulier aux Assistants Qualifiés de Conservation qui sont immédiatement inférieurs aux Conservateurs dans la hiérarchie de statuts. Cette délégation du pouvoir d'acquisition constitue pour les AQC un enrichissement du travail. Elle leur permet de maîtriser la quasi-totalité du circuit du livre depuis la sélection jusqu'au prêt en passant par le catalogage et l'équipement. Avoir la possibilité d'acheter signifie également avoir la possibilité de développer des contacts avec l'extérieur. En effet, les "acquéreurs" sont ainsi dans l'obligation d'entretenir les relations avec les fournisseurs auprès de qui ils s'approvisionnent. Ces éléments matérialisent une réelle évolution de leur métier. Tous les AQC rencontrés ont tenu à signaler leur attachement à cette forme d'organisation et ont exprimé l'intérêt qu'elle représentait pour eux. Cet enrichissement du travail symbolise en effet une certaine reconnaissance du travail réalisé jusqu'ici. Il met en lumière les savoir-faire et les compétences. L'enrichissement des tâches et la responsabilisation sont des manières pour l'encadrement de dire qu'il apprécie et reconnaît les compétences du

personnel. Cette confiance va également vers les Employés puisque ceux-ci bénéficient dans une large mesure de cette organisation du travail. Celle-ci leur permet tout d'abord de ne pas être en contact avec le public simplement pour des opérations d'enregistrements de prêts ou de retours. Ils ont véritablement une mission d'accueil, d'orientation et de renseignement des lecteurs. L'organisation actuelle du travail profite donc à tous les niveaux hiérarchiques. Elle procure à chacun une extension du champ d'intervention. Les AQC participent grandement au développement des collections, certains d'entre eux assument même des tâches d'organisation du travail et de responsabilité de leur services, quant aux Employés, ils ne se contentent pas d'effectuer un travail technique en interne. Ils sont en relation avec le public, ils disposent également d'une force de proposition importante dans beaucoup de services en ce qui concerne les acquisitions. Ces différents enrichissements du travail entraînent bien évidemment un développement des compétences. Les Assistants Qualifiés de Conservation doivent posséder un minimum de compétences en gestion financière, ils doivent être au fait des méthodes de gestion des collections, ils doivent pouvoir faire connaître et découvrir les fonds aux publics, ils doivent éventuellement être capable d'animer un collectif. Les Employés doivent, en plus des compétences techniques qu'ils sont censés posséder, développer des qualités de service public, ils doivent également être capable de mener des actions d'animations en direction de publics adultes et jeunes, ils doivent pouvoir dans certains cas cataloguer et avoir des bases en gestion des collections. L'organisation du travail amène un indéniable accroissement des compétences mobilisables par les individus, mais elle ne peut alors éviter la question de la constitution de ces compétences.

Les outils de l'enrichissement des tâches

En effet, il est intéressant de permettre l'enrichissement du travail de chacun mais il faut fournir les outils de cette extension du champ d'intervention. En parlant d'outils, nous pensons bien sûr à la formation. Il est indispensable de donner aux individus la possibilité de s'exprimer pleinement dans son travail mais il est nécessaire pour cela de leur accorder conjointement les moyens d'un tel épanouissement. L'enrichissement du travail est inutile si les compétences dont les personnes vont avoir besoin ne sont pas apprises. Certains agents de la Médiathèque se plaignent, par exemple, de ne pas avoir eu de formations en informatique et en bureautique. Cela pose un problème dans la mesure où chaque service est dans l'obligation d'assurer ses propres opérations de secrétariat. De nombreuses personnes sont ainsi confrontées à un réel handicap et celles qui, au contraire, détiennent quelques compétences en informatique et en bureautique sont très souvent sollicitées. Cette question de la formation est très importante. Si les individus ne disposent pas des compétences adéquates, ils risquent d'une part de mal exercer leurs activités et, d'autre part, d'avoir le sentiment de ne pas être à la hauteur des

missions qui leur sont confiées et d'être découragés. Concernant la formation et l'enrichissement des tâches, un autre aspect est à considérer. Il existe des risques de rigidification de l'organisation du travail lorsque l'enrichissement des tâches a atteint un certain stade. Ces risques peuvent être évités par des actions de formation permanentes qui anticipent les évolutions futures. Or, dans le cas de la Médiathèque, il est difficile pour le personnel d'obtenir des stages de formation qui ne rentrent pas dans le strict cadre des activités accomplies. Il est par exemple impossible à une personne du service jeunesse de suivre une formation sur le multimédia adultes. Les raisons sont davantage budgétaires qu'organisationnelles mais cela peut freiner les évolutions de carrière et le développement de compétences. L'enrichissement des tâches doit constituer un moyen perpétuel d'amélioration des connaissances et savoir-faire.

La reconnaissance de l'enrichissement des tâches

Étendre le domaine de compétences de chacun est intéressant, mais il est nécessaire dans cette optique d'officialiser et de délimiter le cadre d'intervention des individus. Il est important de savoir à tout moment qui fait quoi. De même, il est indispensable de prendre pour chaque personne la mesure du niveau des compétences engagées dans le travail. Il ne s'agit pas de fixer par écrit des profils de postes et d'établir des normes de résolution de problème, c'est ce que l'enrichissement des tâches cherche à éviter, mais il s'agit de repérer les qualités mises en oeuvre dans le travail afin de mieux les reconnaître. L'encadrement doit être conscient du travail réalisé car le personnel a un besoin de légitimation de ses savoir-faire. Les individus doivent se sentir reconnus à leur juste valeur.

Mais cette reconnaissance des compétences peut dans une organisation telle que la Médiathèque publique et universitaire engendrer des frustrations. Le système de gestion des ressources humaines est, en effet, basé sur les statuts. Seule la réussite à un concours conditionnant l'accès à un statut supérieur permet une véritable progression de carrière. Le fait d'exécuter un travail normalement destiné à une personne occupant une position hiérarchique supérieure ne procure en aucune manière les avantages pécuniaires et la reconnaissance sociale attachés à ce statut. Les compétences professionnelles issues de l'expérience et non-officiellement validées par un concours ne donnent droit à aucune position particulière. Ainsi, outre la fierté qu'il y a à accomplir des activités intellectuellement exigeantes, la question de la reconnaissance statutaire et des conditions de rémunération se pose rapidement. Plusieurs personnes à la Médiathèque sont dans le cas où elles effectuent réellement un travail qui incombe théoriquement à un agent ayant une qualification supérieure. Ces situations sont difficiles à vivre pour ces agents qui n'obtiennent pas l'estimation sociale qu'ils pensent devoir

leur être due. L'enrichissement des tâches dans une organisation qui n'a pas les moyens de récompenser la performance et la compétence peut donc être à double tranchant. Il peut certes, s'il est toutefois rendu public à l'intérieur de la structure, permettre une reconnaissance des compétences des individus, mais cette légitimité ne dépasse pas le cadre de l'organisation et ne fournit pas les attributs d'une reconnaissance sociale plus large que sont le statut et le salaire. Les risques de frustration nés d'une organisation privilégiant l'enrichissement des tâches sont donc grands. Cette technique de management qui aboutit à remettre en cause les systèmes traditionnels de répartition des tâches en développant les compétences de chacun n'a pas, en bibliothèque, les moyens de ses objectifs. Cela ne signifie pas pour autant qu'elle doit être écartée et qu'il faille rester sur une organisation figée, basée sur les seuls statuts.

Conclusion

Il est un fait que la notion de compétence est en passe de supplanter le concept de qualification en tant qu'outil de gestion et d'analyse des individus et des emplois. Pourtant, nous nous sommes rendus compte qu'elle ne convenait pas à tout le monde. La compétence s'inscrit, en effet, dans une logique individualiste. Elle a tendance à opérer des distinctions qualitatives entre les personnes et elle est de nature à mettre en danger le lien social dans l'organisation. De nombreux auteurs ont ainsi déclaré que la compétence était une nouvelle tentative de la part des dirigeants de diviser les salariés pour dominer les relations professionnelles. Pour d'autres, la compétence est au contraire une possibilité offerte aux travailleurs de voir enfin reconnaître leurs qualités réelles. Ce concept permet ainsi, d'une part de s'adapter aux compétences véritablement détenues par les individus et de prendre en compte leurs volontés de développement de ces talents, d'autre part de permettre à l'organisation de dresser un inventaire des compétences disponibles pour, ainsi, mieux les combiner selon ses besoins et ses objectifs.

Malgré ces avis divergents, force est cependant de constater que le concept a le vent en poupe et qu'il apparaît dans les systèmes de gestion de ressources humaines des entreprises privées. Les organismes publics restent encore, pour le moment, un peu à l'écart. Leur gestion des ressources humaines est basée sur les qualifications. Celles-ci correspondent à un statut qui accorde un poste donné et un salaire fixé. Les compétences ne sont pas reconnues officiellement. Seule la qualification permet de situer les qualités d'une personne. Pourtant, certains établissements publics sont aujourd'hui confrontés à des phénomènes d'importance. C'est le cas des bibliothèques. Celles-ci se trouvent actuellement face à des défis technologiques de taille. Elles sont à un tournant décisif de leur existence. Ces technologies de communication et d'information qu'elles doivent intégrer, nécessitent des compétences nouvelles et spécialisées. Les bibliothèques doivent également de plus en plus répondre à des besoins spécifiques des lecteurs. Elles sont donc dans l'obligation de s'adapter pour accomplir leur mission de service public. Cela signifie que les agents sont tenus d'évaluer leurs compétences et de les développer pour pouvoir remplir leur rôle. Il convient dans ce cas, d'analyser le travail qu'ils effectuent afin de mesurer les points forts et faibles, mais aussi les carences de l'organisation.

Parce que les études prennent trop souvent comme point de départ les compétences détenues par les individus pour déterminer ensuite une organisation du travail permettant une performance maximale, nous avons choisi pour ce travail de considérer une organisation et d'observer si celle-ci engendrait un développement des compétences individuelles et collectives. Cette organisation était donc une bibliothèque. Elle était particulière puisque l'organisation du travail y obéissait à des principes d'autonomie et d'enrichissement des tâches. Après avoir posé notre questionnement et défini ces concepts, nous avons émis des hypothèses. L'analyse du travail et sa mise en relation avec notre problématique nous a alors amenés à plusieurs réflexions.

Il est certain que l'autonomie et l'enrichissement des tâches permettent un développement des compétences. Ces principes donnent la possibilité aux agents d'effectuer des tâches qui devaient être accomplies par des personnes ayant une qualification supérieure. Ceci est un fait pour toutes les catégories de salariés de la Médiathèque, Assistants Qualifiés de conservation comme Employés. Cette organisation du travail permet aux agents de rechercher des solutions propres aux difficultés qui se posent à eux, et de répondre ainsi plus vite et plus efficacement aux attentes des lecteurs. Elle est un facteur d'extension du champ des connaissances et des savoir-faire.

Il est également avéré que l'autonomie et l'enrichissement des tâches développent le travail collectif. Il existe un véritable travail d'équipe et une réelle collaboration entre les membres des services. Les agents les moins gradés sont très souvent associés aux décisions prises par les agents qualifiés.

Cependant, nous avons pu remarquer qu'il subsiste malgré tout un cloisonnement tenace au sein de la Médiathèque. Le travail est bien réel à l'intérieur des services mais il n'existe pas (ou très peu) de coopération inter-services. Pourtant, de nombreuses personnes exercent le même type de tâches (nous pensons en particulier à l'animation), mais les contacts établis entre les secteurs sont rares. Nous pouvons donc difficilement parler de l'existence de compétences collectives. Il n'y a pas de réseau de diffusion des compétences, des expériences et des savoir-faire entre les secteurs de la Médiathèque.

Nous avons également pu noter l'absence de véritable reconnaissance du travail effectué par les agents. Or, si ce travail n'est pas mesuré officiellement et apprécié par les autorités de la Médiathèque, ce sont les compétences qui ne sont pas reconnues et validées. L'éloignement peut être un facteur explicatif (pour les annexes) mais il ne suffit pas à rendre compte de la

frustration ressentie par de nombreuses personnes. L'autonomie signifie parfois la perte de contact régulier avec la hiérarchie.

En conséquence, nous pouvons d'une part dire qu'il était faux de déclarer que l'autonomie ne permettait pas un développement des compétences individuelles. Elle en est une condition essentielle. Nous sommes, par contre, plus réservés sur la capacité de l'autonomie à générer des compétences collectives. Des règles d'encouragement à la coopération doivent être prises au niveau de la Direction. Nous pouvons d'autre part, maintenir que l'enrichissement des tâches ne permet pas la reconnaissance de compétences spécifiques. Il n'autorise qu'une estimation globale des compétences engagées, même si le résultat du travail peut, lui, être très précisément apprécié.

Nous pouvons maintenant conclure en insistant une nouvelle fois sur le paradoxe qu'il y a encore actuellement à s'interroger sur les compétences en bibliothèques. On se situe en effet, dans le cadre de travaux complexes, qui exigent des compétences de plus en plus poussées qui ne sont pas reconnues officiellement. Il convient donc de mettre en place des organisations du travail intelligentes qui entretiennent et développent les compétences individuelles et collectives, et qui éloignent les frustrations.

Bibliographie

AMALBERTI René, (DE) MONTMOLLIN Maurice, THEUREAU Jacques (sous la direction de). *Modèles en analyse du travail*. Editions Mardaga, 1991, 346 pages.

AUBRET Jacques, GILBERT Patrick, PIGEYRE Frédérique. *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*. Collection Gestion, P.U.F., 1993, 222 pages.

BEL Maïten. *La notion de qualification dans l'approche des relations emploi / formation par la planification française*. cf. TANGUY Lucie.

BODIN Raymond-Pierre, JEAN Gilbert. *La qualification et le temps*. cf. Documentation Française (La).

BOLTANSKI Luc, BOURDIEU Pierre. *Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction*. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, n°2, mars 1975, p.95-107.

BOMMENSATH Maurice. *Manager l'intelligence de votre entreprise*. Editions d'Organisation, 1987, 191 pages.

BOURDIEU Pierre. *Classement, déclassement, reclassement*. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, n°24, novembre 1978, p.2-22.

BOYE Michel, ROPERT Gérard. *Gérer les compétences dans les services publics*. Editions d'Organisation, Collection *Service public*. Paris, 1994, 261 pages.

CAMPINOS-DUBERNET Myriam, MARRY Catherine. *De l'utilisation d'un concept empirique : la qualification. Quel rapport à la formation ?*. cf. TANGUY Lucie.

CANNAC Yves. *La bataille de la compétence*. Editions d'Organisation, 1985.

CATTANT Esther. *Vers une bibliothèque publique et universitaire*. Enssib, 1995, 87 pages.

COURPASSON D., LIVIAN Y-F. *Le développement récent de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologique ?*. Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°1, 1991.

CRAYSSAC Laurence. *La bataille de la compétence*. cf. Pour n°112, p.13-18.

CROZIER Michel. *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*. InterEditions, 1989, 217 pages.

DELEGATION A LA FORMATION PROFESSIONNELLE. *Validation et reconnaissance de la qualification par les branches professionnelles*. Collection Crédit Formation Individualisé, 1993, 106 pages.

DEMAILLY Lise. *La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants*. cf. Sociologie du Travail n°29, p.59-69.

DESROSIERES Alain. *La qualification : un fourre-tout et un écran ?*. cf. Documentation Française (La).

Documentation Française (La). *La qualification du travail : de quoi parle-t-on ?*. 1978.

Dossier de presse. *Les métiers des bibliothèques*. Enssib.

DUBAR Claude. *La qualification à travers les journées de Nantes*. cf. Sociologie du Travail n°29, p.3-14.

DUGUE Elizabeth. *La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté*. Sociologie du Travail, n°59, 3 / 1994, Editions Dunod, p.273-293.

FAUGERE Jean-Pierre, VOISIN Colette. *Essai sur différentes approches de la qualification*. cf. Documentation Française (La).

FAVERGE J.M., OMBREDANE A. *L'analyse du travail*. P.U.F., 1955.

FREYSSINET Michel. *Peut-on parvenir à une définition unique de la qualification ?*.
cf. Documentation Française (La), p.67-79.

GILBERT Patrick, PARLIER Michel. *La compétence : du "mot-valise" au concept opératoire*. Actualité de la Formation Permanente, Dossiers : *Nouveaux métiers, nouvelles compétences*. n° 116, janvier-février 1992, p. 14-18.

GOGUELIN Pierre. *Le management psychologique des organisations. Tome 2 : La pratique du management psychologique*. ESF, 1989, 191 pages.

GOY Alain. *Examen des facteurs d'évolution à long terme des qualifications*. cf. Documentation Française (La).

HERZBERG F. *Le travail et la nature de l'homme*. EME, Paris, 1966 (Traduction française 1971).

(D')IRIBARNE Alain. *Note complémentaire sur les qualifications et leurs évolutions*.
cf. Documentation Française (La).

(D')IRIBARNE Alain. *La compétitivité : défi social, enjeu éducatif*. Presses du C.N.R.S., Collection *Sociétés en mouvement*. 1989, 284 pages.

(D')IRIBARNE Alain, (DE) VIRVILLE Michel. *Les qualifications et leurs évolutions : essais d'évaluation*. cf. Documentation Française (La), p.19-51.

LEDRU Michel, MICHEL Sandra. *Capital-compétence dans l'entreprise : une approche cognitive*. Editions ESF, Paris, 1991, 228 pages.

LE BOTERF Guy. *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*. Editions d'Organisation, 1994, 176 pages.

LEPLAT Jacques. *Compétence et ergonomie*. cf. AMALBERTI René, (DE) MONTMOLLIN Maurice, THEUREAU Jacques (sous la direction de). p.263-278.

LEVY-LEBOYER Claude, SPERANDIO Jean-Claude. *Traité de psychologie du travail*. P.U.F., 1987, 826 pages.

LORTHIOIS Jacqueline. *De la qualification individuelle à la qualification collective*. cf. Pour n°112, p.37-42.

(DE) MONTMOLLIN Maurice. *L'intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive*. Editions Peter Lang, Berne, 1986, 185 pages.

NAVILLE Pierre. *Essai sur la qualification du travail*. Editions Rivière, 1956, 148 pages.

PARADEISE Catherine. *Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail*. cf. Sociologie du Travail n°29, p.35-44.

PARADEISE Catherine. *Faut-il repenser le concept de qualification ?*. cf. Pour n°112, p.43-52.

Pour. *Formation et qualification : modes d'emploi*. n°112, Editions Privat, 1988.

REYNAUD Jean-Daniel. *Qualification et marché du travail*. cf. Sociologie du Travail n°29, p.86-109.

RIPON Albert. *La qualité de la vie de travail*. P.U.F., 1983, 268 pages.

SALAS Robert. *Quelques remarques sur le thème de la qualification*. cf. Documentation Française (La).

SAVALL Henri. *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*. Editions Economica, 1989 (3^e édition), 275 pages, Dunod, 1975.

SEBILLOTTE S. *Décrire les tâches selon les objectifs des opérateurs. De l'interview à la formalisation*. Le Travail Humain, volume 54, n°3, 1991.

Sociologie du Travail. *De la qualification à la professionnalité*. n°29, 1 / 1987, Editions Dunod.

TANGUY Lucie (sous la direction de). *L'introuvable relation formation-emploi : un état des recherches en France*. La Documentation Française, 1986, 302 pages.

TARONDEAU Jean-Claude, WRIGHT Russel. *La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus*. Revue Française de Gestion, n° 104, juillet-août 1995.

(DE) TERSSAC Gilbert. *Autonomie dans le travail*. P.U.F., 1992, 279 pages.

(DE) TERSSAC Gilbert. *Analyse du travail et qualification*. cf. AMALBERTI René,
(DE) MONTMOLLIN Maurice, THEUREAU Jacques (sous la direction de). p.295-315.

THOMAS Jean. *Qualification professionnelle : évaluation et évolution*. Collection Ressources Humaines et Management, Editions Eyrolles, 1991, 267 pages.

TORTAJADA Ramon. *La qualification : concept empirique*. cf. TANGUY Lucie

TRUPIER Pierre. *Du travail à l'emploi. Paradigmes, idéologies et interactions*. Institut de Sociologie, Sociologie du Travail et des Organisations, Editions de l'Université de Bruxelles, 1991, 204 pages.

TROUSSIÉ Jean-François. *Réflexions sur le concept de qualification*. cf. Documentation Française (La).

VERNIERES Michel. *Qualification et déqualification : essai de définition*. cf. Documentation Française (La), p.53-66.

ZARIFIAN Philippe. *Les approches les plus récentes de la qualification*. cf. TANGUY Lucie, p.233-247.

ZARIFIAN Philippe. *L'émergence du modèle de la compétence*. in STANKIEWICZ François (sous la direction de). *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines : l'après-taylorisme*. Editions Economica, 1988, 234 pages, p.77-82.

Annexe 1 : Extraits d'auto-enquêtes

Bibliothèque :
 Section :
 Service :
 Nom :

Grade : Conservateur Etat
 Quotité de temps de travail : temps complet
 N° :

DATE	HORAIRES	DESCRIPTION DETAILLÉE DES TACHES	OBSERVATIONS
ma 20/06	9	- Arrivée	
	9-11	- Réunion / Budget universitaire	
	11-11h30	- Gestion des remplacements du personnel absent	
	11h30-12h15	- Téléphone + règlement des modalités d'un recrutement	
	12h30-13h45	- Repas	
	13h45-15h30	- Gestion de la grille d'été de l'accueil (déplacement dans les services et coups de fil)	
	15h30-15h45	- Examen d'une commande avec une bibliothécaire	
	15h45-16	- 2 coups de téléphone avec l'Agence de développement universitaire à Valence et le SICD Grenoble	
	16-16h30	- Appel d'une documentaliste pour un rendez-vous - Une bibliothécaire dans mon bureau pour un dossier Insee - Appel du service culturel - Fin de la gestion du planning d'accueil	
	16h30-17	- Concertation avec une collègue pour la bibliophilie - Descendue au 1er, secteur jeunesse. "Discussion libre" - Courrier	
	17	- Lecture de documents professionnels (dossiers, articles)	
	17h30	- Mini-réunion de service pour organisation semaine	
	18h15	- Fin de journée	

Bibliothèque :
 Section :
 Service : Annexe de BQ3
 Nom :

Grade : AQC
 Quotité de temps de travail : Temps Complet
 N° :

DATE	HORAIRES	DESCRIPTION DETAILEE DES TACHES	OBSERVATIONS
lu 19/06	13h30 13h30-13h45 13h45-15 15-15h15 15h15-16h30 16h30-16h40 16h40-18h15 18h15-18h30	- Arrivée - Rangement livres - Achat livres sports CNL en librairie en ville - Achat boissons pour réunion instituteurs - Travail aux projets rentrée (accueils classes) - Préparation de la salle pour la réunion - Réunion avec instituteurs maternelles, primaires, documentaliste CDI, + la personne qui vient à la bibliothèque aider les enfants : * Bilan année * Projets 95-96 ... - Rangement salle	
ma 20/06	8 8-8h30 8h30-8h35 8h35-11 11-11h05 11h05-11h30 11h30-12h30 12h30 13h30-14 14-15h15 15h15-16 16-19	- Arrivée - Choix de livres pour Club lecture collègue - A l'école Jules Vallès pour faire passer le défi lecture à 2 classes CP-CE1 - Installation défi lecture - Retour à la bibliothèque - Préparation accueils de l'après-midi - Préparation de la salle et du matériel pour atelier fabrication "marionnette-loup" suite à la présentation d'albums sur le thème - Travail aux emplois du temps rentrée, suite à la réunion d'hier - Pause casse-croûte - Equipement - Accueil d'un groupe de 12 enfants CP-CE1 - Accueil d'une classe de CP - Accueil du public, prêt, renseignements	

Bibliothèque :
 Section :
 Service : Fonds d'études
 Nom :

Grade : Employé
 Quotité de temps de travail :
 N° :

DATE	HORAIRES	DESCRIPTION DETAILLÉE DES TACHES	OBSERVATIONS
ma 20/06	8h45-9	- Distribution de colis - Tri du courrier	
	9-10h15	- Courrier : cotes, estampillage, antivol	
	10h15-10h30	- Rangement des livres dans la réserve précieuse	
	10h30-11h15	- Tri en salle livres Fonds local + Rangement sur les étagères	
	11h15-11h30	- Pause (discussion des plannings de la semaine)	
	11h30-12	- Réponse à un questionnaire du Groupement d'entraide - Equipement de livres	
	12-14	- Pause déjeuner	
	14-14h20	- Discussion avec le chef de service : organisation du planning de l'accueil (été), congés	
	14h20-16	- Réparation de livres abîmés - Equipement de livres + Rangement	
16-19	- Prêt		

Annexe 2 : Grille d'entretien

Individu :

- 1- Age, sexe :
- 2- Formation scolaire et professionnelle :
- 3- Parcours professionnel :
- 4- Ancienneté, fonction, statut actuel, tutelle :

Tâche :

- 5- Quel est précisément votre travail, qu'avez-vous à faire ?
- 6- Décrivez-moi une journée-type :
- 7- Qui est à la source de votre travail (supérieur hiérarchique, lecteurs, vous-même) ? Le travail est-il constant, fluctuant ?
- 8- Vous arrive-t-il parfois d'exécuter des travaux que vous n'avez normalement pas à exécuter (aide aux collègues, remplacements, ...) ? Si oui, lesquels ? Et pour quelles raisons êtes-vous choisi ?
- 9- Quelqu'un contrôle-t-il votre travail ? Si oui, qui ? Sur quoi êtes-vous jugé(e) ?
- 10- Selon vous, quelles sont les qualités (ou types de qualités) nécessaires pour exercer votre travail (expérience, connaissances, savoirs, collègues) ?
- 11- Qu'est-ce qui vous plaît, qu'est-ce qui vous déplaît dans votre travail ?

Matériel :

- 12- De quel matériel ou outil avez-vous besoin pour travailler (logiciels informatiques, annuaires administratifs, textes réglementaires, méthodes de gestion ...) ?
- 13- Pensez-vous vous en servir efficacement ?
- 14- Souhaiteriez-vous d'autres matériels ?
- 15- Envisagez-vous une formation ? Si oui, dans quel(s) domaine(s), et pour quelles raisons ?

Environnement :

- 16- Avec qui travaillez-vous ? De qui avez-vous besoin pour accomplir votre travail ?
- 17- Lorsque vous éprouvez des difficultés dans votre travail, comment cherchez-vous à les résoudre (par votre expérience, les manuels, ...) ? Dans le cas où vous demandez l'aide d'un(e) collègue, à qui faites-vous appel en priorité ? Et pour quelles raisons ?
- 18- Inversement, y-a-t-il des circonstances particulières dans lesquelles on fait appel à vous pour régler certains problèmes ?
- 19- En règle générale, qu'attendez-vous de la part de vos collègues de travail ?
- 20- D'après vous, qu'est-ce qui donne le plus de poids et d'influence à quelqu'un dans une organisation (diplômes, expérience, niveau hiérarchique, charisme, compétence ...) ?
- 21- Comment souhaiteriez-vous évoluer dans l'avenir ? Qu'aimeriez-vous faire ? Quel poste ou travail voudriez-vous exercer ?
- 22- Quelles évolutions souhaitez-vous et voyez-vous pour votre service ? pour la médiathèque ?

Annexe 3 : Liste des personnes interrogées

Les entretiens se sont déroulés après la phase d'auto-enquêtes entre le 25 juillet 1995 et le mardi 8 août 1995. Voici la liste des personnes interrogées :

*** Equipe de direction :**

- un Conservateur d'Etat (Directeur)
- un Conservateur territorial (Responsable des Equipements de quartiers)
- un Conservateur territorial (Co-responsable Lecture publique multimédia)
- un Conservateur d'Etat (Responsable Fonds d'Etudes)

*** Equipements de quartier :**

- une Assistante de Conservation (BQ2)
- une Assistante Qualifiée de Conservation (BQ1)
- une Assistante Qualifiée de Conservation (BQ1)

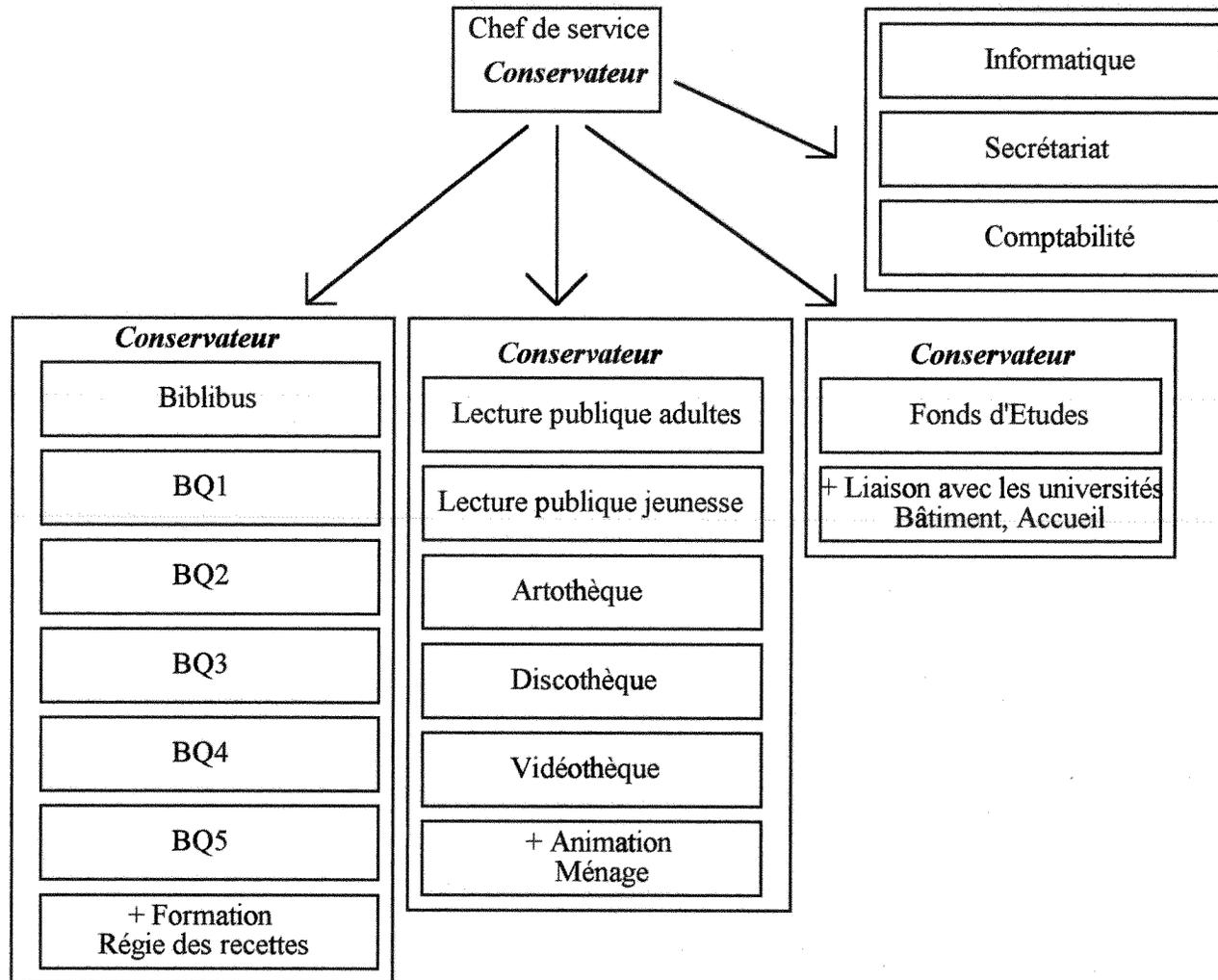
*** Lecture publique multimédia :**

- une Adjointe Administrative (Discothèque)
- une Assistante Qualifiée de Conservation (Lecture publique adultes)
- un arthotécaire assimilé Assistant du Patrimoine (Artothèque)
- une Assistante de Conservation (Lecture publique jeunesse)

*** Fonds d'Etudes :**

- une Adjointe Administrative (service des périodiques)
- une Documentaliste (responsable du service des périodiques)
- une Assistante Qualifiée de Conservation (Fonds local)

Annexe 4 : Organigramme de la Médiathèque publique et universitaire



BIBLIOTHEQUE DE L'ENSSIB



802228F