



HAL
open science

Reconnaissance dans l'organisation : la représentation des bibliothécaires

Valérie Larroche, Marie-France Peyrelong, Valérie Lépine, Marie-Noëlle
Laroux

► **To cite this version:**

Valérie Larroche, Marie-France Peyrelong, Valérie Lépine, Marie-Noëlle Laroux. Reconnaissance dans l'organisation : la représentation des bibliothécaires. Les dispositifs de médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisations, Dec 2008, Nice, France. http://i3m.univ-tln.fr/IMG/pdf/actes_DISTIC_i3M_081204.pdf. hal-00630445

HAL Id: hal-00630445

<https://hal.science/hal-00630445>

Submitted on 12 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Ref : Laroux Marie-Noëlle, Larroche Valérie, Lepine Valérie, Peyrelong Marie-France, « Reconnais-sance dans l'organisation : la représentation des bibliothécaires » in Actes du colloque « *Les dispositifs de Médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisations* », I3M, Nice 4-5 Décembre 2008, p. 93-101

Reconnaissance dans l'organisation : la représentation des bibliothécaires

Valérie Larroche*,
Marie-France Peyrelong**,
Valérie Lépine***,
Marie-Noëlle Laroux****,
Equipe lyonnaise Elico, Axe Communication et organisations

* Université lyon 3, IUT dept. Information communication
valerie.larroche@laposte.net

** Enssib, marie-france.peyrelong@enssib.fr

***Université Paul Mendès France, IUT2
valerie.lepine@iut2.upmf-grenoble.fr

**** SCD université Lyon 2
Marie-Noelle.Laroux@univ-lyon2.fr

Introduction

La reconnaissance fait partie des revendications de plus en plus répandues dans les organisations. On entend souvent des individus se plaindre de ne pas être reconnus, et ce manque de reconnaissance participe de cette « souffrance au travail » pointée par le psychologue Christophe Dejours (2006). La dimension individuelle de la reconnaissance peut se définir comme le rapport positif que l'on entretient avec soi, celui-ci étant très dépendant du regard, du comportement et du jugement des autres à notre égard.

Alain Caillé reformule la reconnaissance en terme de valeur sociale, ce qui nous permet d'inscrire celle-ci dans une dimension collective : « Reconnaître des sujets sociaux, individuels ou collectifs, c'est leur attribuer une valeur » (2007, p.200).

Notre hypothèse de départ pour le choix du terrain repose sur l'idée que les cadres intermédiaires ont une position cruciale de liaison et de transmission tant au plan fonctionnel (ligne hiérarchique entre instances de décision et centre opérationnel) qu'au plan symbolique et communicationnel (porteurs des discours managériaux émanant de la direction, mais aussi représentant de la parole des acteurs de terrain). A ce titre ils occupent une place qui peut être un véritable révélateur d'une part des politiques de reconnaissance telles qu'elles peuvent se concevoir et s'énoncer au niveau institutionnel, et d'autre part des pratiques et des processus de reconnaissance tels qu'ils peuvent s'acter dans l'activité de travail quotidienne.

Notre recherche s'intéresse tout particulièrement aux postes d'encadrement intermédiaire de la fonction publique dans les bibliothèques et dans le secteur hospitalier. Ce choix nous paraît particulièrement justifié car si les principes du management intermédiaire (relayer et mettre en

exécution des directives, tout en motivant son équipe) restent les mêmes que dans le secteur privé, le cadre intermédiaire ne peut ici jouer sur la dimension financière comme levier de reconnaissance. Dès lors il peut être conduit à mobiliser plus fortement des ressources communicationnelles et symboliques dans sa relation avec ses équipes ou subordonnés. Pour ce faire nous prendrons en compte :

- les documents susceptibles de nous permettre de formaliser une représentation de la reconnaissance dans une perspective managériale (type manuels, chartes, etc.)
- les dispositifs mis en œuvre dans les organisations pour instrumenter la reconnaissance (type formations, entretiens d'évaluation, politique de gestion des carrières, etc.)
- la représentation, les discours et les pratiques – formelles et informelles - des cadres intermédiaires de la reconnaissance à partir d'entretiens qualitatifs approfondis.

Cette communication présente les premiers résultats de cette étude exploratoire. Elle est limitée ici à une étude qualitative menée auprès des bibliothécaires (cadre A de la fonction publique) qui correspond à la notion de cadre intermédiaire, telle que définie ci-dessus. Simultanément une étude documentaire a été menée (littérature propre au management des cadres de bibliothèques, textes de lois et décrets concernant ce statut, et prises de positions de professionnels sur le métier et ses évolutions) afin de mettre en contexte les témoignages recueillis.

Méthodologie

Nous intéressant à la reconnaissance d'un point de vue individuel et collectif, nous avons souhaité en premier lieu recueillir les paroles d'individus¹, en dehors de leur organisation. Nous avons donc opté pour une démarche qualitative. Nous avons interviewé 8 personnes² appartenant à des structures très variées, situées dans plusieurs régions : personnel de bibliothèque territoriale (municipale, communauté d'agglomération) et académique (type bibliothèque universitaire). Les entretiens, d'une durée d'une heure trente en moyenne ont été effectués à partir d'une grille d'entretien, où nous avons entre autre demandé aux interviewés de nous décrire leur travail, de situer leur activité dans l'organisation, et de nous dire ce qu'il mettait sous le terme de reconnaissance, et la ou les manières dont elle se concrétisait (ou non) pour eux, mais aussi pour leur subordonnés. C'est donc en termes de reconnaissance de leur propre travail, ou de leur personne, mais également en termes de leur action en tant que supérieur hiérarchique ou d'animateur d'équipe que ces personnes se sont exprimées.

Dans une première partie nous mettrons en évidence la prépondérance du métier comme vecteur des valeurs positives qui fondent la reconnaissance comme bibliothécaire. Reconnaissance du métier qui est importante malgré l'expression de frustrations importantes liées aux effets de « brouillage » induits par la complexité et la diversité des situations professionnelles. En effet, cette complexité et diversité ne favorisent pas une claire représentation ni par le public, ni par l'institution, ni parfois par les acteurs eux-mêmes des frontières de ce métier.

Dans une seconde partie, nous montrerons que la reconnaissance du cadre intermédiaire vis-à-vis des employés placés sous sa responsabilité se joue d'une part dans une recherche d'évaluation formelle, d'autre part dans les interstices de l'interaction quotidienne.

¹ Par souci de confidentialité les entretiens sont numérotés et référencés par Ent.1 ; Ent.2 etc.

² Nous avons également interviewé 4 cadres de la fonction hospitalière dans le cadre de l'étude, sachant que la phase de recueil d'information est encore en cours.

Enfin, dans une troisième partie nous montrerons qu'une partie de la reconnaissance au travail est liée pour une part à la prise en compte du service dans sa globalité.

1. Entre métier, fonction et travail : les attentes de reconnaissance du bibliothécaire

Le bibliothécaire est la dénomination d'un cadre d'emploi existant dans la fonction publique territoriale depuis des décennies. Il a été redéfini en 1991 (décret n°91-845 du 2 septembre 1991). Ce cadre d'emploi est apparu dans la fonction publique d'Etat en 1992, créant ainsi un parallélisme de fonction, de salaire et de carrière pour un métier très proche. Comme le dit Alain Scrève (2003, p. 52) « Des relations fonctionnelles apparaissent nettement entre les bibliothécaires territoriales et leurs homologues de l'Etat... le cœur du métier est commun, les valeurs du service public tout autant, seules les conditions d'exercice divergent un peu... les logiques respectives des uns et des autres... conduisent à une finalité unique : servir le citoyen au mieux et à moindre frais ». C'est pourquoi notre analyse ne tient pas compte de la spécificité de l'employeur.

La définition de ce métier est clairement stipulée dans le statut des bibliothécaires d'Etat : « Les bibliothécaires participent à la constitution, à l'enrichissement, à l'évaluation, à l'exploitation et à la communication au public des collections de toute nature des bibliothèques. Ils concourent également aux tâches d'animation et de formation au sein des établissements où ils sont affectés et peuvent être appelés à assurer des tâches d'encadrement ». Dès 1992, une école spécifique a été créée, l'Institut de Formation des Bibliothécaires (IFB) pour favoriser l'identité de cadre et la cohérence entre ce métier identique dans les deux fonctions publiques³ : « L'équipe fondatrice de l'IFB a voulu d'emblée le bibliothécaire comme cadre-intermédiaire et non comme super-technicien » (Lancha, 2007, p. 99).

Nous verrons donc à partir des entretiens les attentes en terme de reconnaissance des bibliothécaires concernant tout d'abord leurs activités d'encadrement puis leur métier et enfin leurs attentes en tant qu'individu.

1.1 Cadre : une fonction administrative⁴

La fonction de cadre dans les entretiens est décrite comme une tâche essentiellement administrative : gestion des plannings, des congés, des absences, activités jugées par les interviewés comme source potentielle de conflit avec leur équipe. Pour ceux qui sont responsables d'équipement, toute une partie est liée à la mise aux normes (accès, sécurité) et à l'entretien du bâtiment. Enfin certains citent la gestion budgétaire. « *Il y a la partie concrète liée à...l'histoire des congés, ce type de choses, la gestion des congés, les absences...ensuite c'est plus un travail de motivation* » (Ent.3). L'une des interviewés résume ces activités par l'expression « *gestion de l'intendance interne* » (Ent.6).

³ Parmi nos interviewés, certains sont des bibliothécaires d'Etat affectés dans des bibliothèques universitaires, d'autres sont des bibliothécaires territoriaux qui peuvent être recrutés dans des bibliothèques municipales ou des communautés d'agglomération de communes

⁴ Le décret mentionne l'activité d'encadrement comme une activité possible des bibliothécaires. Nous avons interviewé uniquement des bibliothécaires qui avaient une activité d'encadrement car nous avons limité nos entretiens à des cadres intermédiaires, la notion d'intermédiaire étant lié pour nous à cette fonction d'encadrement mais sans position de direction.

L'impulsion de projets (informatique, exposition, animations...) est une activité décrite avec plus d'enthousiasme car elle crée du dynamisme et de la motivation dans l'équipe. Leur rôle de relais d'informations leur semble primordial. C'est cette activité principalement qui justifie leur qualificatif de cadre intermédiaire. « *On est vraiment des intermédiaires, des cadres relais et ce rôle là, on ne peut pas le jouer si on n'a pas l'information rapidement...de manière transparente et claire* » (Ent.3). Cette dimension relais leur permet d'avoir une relation privilégiée avec la direction : ils sont conviés à des réunions, ont des entretiens réguliers, ce qui peut créer un climat de confiance avec leur supérieur. « *J'ai le soutien de la direction... j'arrive à me faire écouter* » (Ent.7).

Les bibliothécaires vivent la fonction d'encadrement comme une partie (et une partie seulement) de leur travail et cette partie n'est ni la plus intéressante ni la plus gratifiante. La perception qu'ont les bibliothécaires de la reconnaissance de cette fonction passe par leur position dans l'organigramme. Le fait d'être positionné sur l'organigramme est un signe de reconnaissance de leur fonction dans l'organisation. « *J'ai une très bonne reconnaissance, en fait, de mon travail...Je la vois déjà par le positionnement dans mon organigramme* » (Ent.4).

En d'autres termes, la fonction de cadre est un ensemble de tâches bien identifiées mais pour lesquelles le bibliothécaire ne semble pas attendre une forte reconnaissance.

1.2 Le sentiment de reconnaissance passe par le métier

Les bibliothécaires possèdent une certaine fierté liée à leur métier. Ils ont obtenu ce statut à l'issue d'un concours qui leur permet d'intégrer le corps des bibliothécaires. Sur le plan institutionnel, le terme de corps lui-même donne l'image d'un groupe professionnel soudé, bien identifié et différent d'un magasinier, d'une assistante bibliothécaire ou d'un conservateur. « *Les conservateurs sont au-dessus des bibliothécaires, ils le savent et ils le montrent, c'est ce que j'ai ressenti au cours de toute ma carrière* » (Ent.7). Les bibliothécaires peuvent devenir conservateurs mais certains choisissent de rester à ce grade car l'aspect technique est encore présent dans leur fonction. « *Cela me permet de ne pas avoir de responsabilités terribles et puis d'être en contact avec tout le monde et de faire moi-même des tâches techniques* » (Ent.7). Les tâches techniques sont les activités qui leur assurent une expertise dont ils sont fiers. Ils citent le plus souvent la relation au public comme cœur du métier : elle donne son sens plein au travail de conservation, de diffusion, de formation, d'animation, etc. Cette relation au public est l'incarnation gratifiante du métier de bibliothécaire, dès lors qu'elle peut être soutenue par la mise en œuvre de compétences techniques pointues (même invisibles du public en question) : logiciels spécialisés, bibliothéconomie, politique d'acquisition ; et rendue pertinente et efficace grâce à la mobilisation d'expertises sectorielles (jeunesse) ou disciplinaires.

La définition de métier de Florence Osty (2003) reprend en d'autres termes, les idées de corps, de statut, d'expertise mis en avant dans la description du métier par les bibliothécaires. Elle considère que le métier est en lien étroit avec le savoir "entendu comme l'ensemble des connaissances mobilisées par une pratique de travail" (Osty, 2003, p. 55). Elle insiste sur les difficultés structurelles du métier dont les savoirs nécessaires à l'exercice du métier sont à l'intersection des savoirs acquis et d'une situation de travail : ils procèdent à la fois de la formation et de l'expérience, les mécanismes d'apprentissage se déroulant en formation mais aussi au cours des interactions de travail entre collègues. Florence Osty ajoute que dans les métiers de service, l'expérience est une part d'autant plus importante puisqu'elle permet de

reconnaître des similitudes et d'acquérir de l'aisance dans des situations difficilement modélisables. D'après les interviewés, le métier assure une certaine reconnaissance entre pairs, mais pas au niveau du public qui a tendance à assimiler toute personne travaillant dans une bibliothèque à un bibliothécaire.

Cette belle unité souhaitée d'une représentation unifiée du métier est mise à mal par de nombreux facteurs de « brouillage » : Vis-à-vis des collègues, il peut être difficile de reconnaître devant l'autre son incompetence. *« Pour mon service de renseignement bibliographique...les gens ne savent pas reconnaître leur manque de compétence. Je n'ai pas honte moi de dire bon là franchement les bases juridiques... je vais essayer de voir avec la personne spécialiste. Et je crains que malheureusement ...un grand nombre de mes collègues n'ait pas ce genre d'attitude. Et donc le lecteur part en étant mal renseigné »* (Ent.7). Par ailleurs selon la taille et l'ancrage des structures nationales pour les BU ou territoriales pour les BM, les fonctions et les rôles des différents acteurs peuvent se superposer et le travail réalisé par un bibliothécaire peut être pour tout ou partie le même que celui d'un assistant bibliothécaire (cat B) ou parfois même d'un magasinier (cat C). Le problème avait déjà été évoqué par Bertrand Calenge dans une enquête menée en 1996. Dans cet article, l'un des bibliothécaires interviewés reconnaissait clairement « Le problème crucial un peu partout (ici en tout cas) est le manque de BA⁵ et de BAS qui pourraient accomplir une partie de nos tâches. Ailleurs, quand ce sont des conservateurs qui manquent, on utilise les bibliothécaires pour encadrer ou gérer les équipes » (Calenge, 1997, p. 48). Le bilan de Bertrand Calenge à l'époque était sans appel : « L'émergence des bibliothécaires dans la fonction publique d'Etat se fait en grande partie sur des fonctions occupées jusqu'à présent par des conservateurs » (1997, p. 49). Le rôle des bibliothécaires peut être reconnu comme légitime, mais leur positionnement dans l'organisation aggrave le hiatus entre la définition statutaire de leurs missions et leur vécu.

Inversement des personnels bénévoles ou peu qualifiés peuvent assumer les responsabilités d'un bibliothécaire responsable d'équipement dans une petite structure. Enfin selon l'organisation des réseaux et des structures les bibliothécaires ont des missions très différentes. Elles peuvent avoir des fonctions transversales sans rôle d'encadrement hiérarchique, être responsable d'un département ou d'un secteur ou encore être directeur d'un équipement complet. Enfin pour le public (dans le sens commun du terme) le bibliothécaire correspond à tout personnel travaillant dans une bibliothèque.

Il y a donc une certaine fierté à exercer le métier de bibliothécaire mais en même temps le sentiment que ce métier est mal connu (par le public notamment) et mal reconnu. Les salaires sont peu valorisants.

1.3 De faibles attentes de reconnaissance individuelle

Nous avons développé jusqu'ici la fonction d'encadrement sans insister sur la notion de cadre intermédiaire. Cette expression insiste sur l'idée que le cadre est à la fois responsable d'une de l'équipe mais qu'il reçoit des directives de sa hiérarchie. Clairement, les bibliothécaires interviewés ne déclarent pas attendre de reconnaissance de leur équipe. Ils apprécient de ressentir une approbation. Par contre, ils se doivent de transmettre une forme de reconnaissance aux membres de leur équipe, ce qui fait partie de leurs tâches.

Ils ne demandent pas non plus explicitement de reconnaissance de la part de leur hiérarchie. Ils considèrent le plus souvent leur relation avec les conservateurs et édiles comme installée

⁵ Bibliothécaire Adjoint et Bibliothécaire Adjoint Spécialisé

depuis longtemps. La confiance accordée, l'autonomie et la liberté d'action qui leur sont conférés constituent un « terreau » qui n'a pas besoin d'être nourri par des marques de reconnaissance explicites et quotidiennes. « *Il me semble qu'une fois qu'elle a été posée elle n'a pas besoin d'être renouvelée* » (Ent.2). La reconnaissance semble se traduire par une délégation des tâches. « *Ils vous confiaient un service, vous étiez totalement libre de faire ce que vous vouliez dans ce service. Et donc pour moi c'est de la reconnaissance* » (Ent.7).

Les bibliothécaires ont des contacts réguliers avec leur supérieur hiérarchique. Ils ont souvent des réunions auxquelles ils sont conviés pour débattre de sujets transversaux : programmation d'une médiathèque, informatisation de la bibliothèque. L'important c'est qu'on les écoute « *Mon avis compte* » (Ent.7) et qu'ils aient des informations qu'ils transmettront à leur subordonnés. « *On peut des fois se sentir oublié dans ce rôle là alors qu'il paraît essentiel à la traduction de la stratégie de la bibliothèque. Donc la reconnaissance, à ce moment là, elle passe effectivement par le fait d'être consulté, par le fait d'avoir des informations de manière transparente et rapide... ça c'est des signes très directs du fait qu'on est reconnu ...ou pas. En fait c'est la reconnaissance du rôle de l'encadrant intermédiaire* » (Ent.3).

Mais cette assurance est parfois teintée de quelques souvenirs de non reconnaissance mal vécu parce que non dite : « *J'avais fait une grosse animation, non seulement, elle n'était pas venue...mais le lendemain elle m'avait fait pourtant venir pour quelque chose mais aucune allusion à cette manifestation* » (Ent.2).

Une autre interviewée cite le cas d'une note escomptée pour obtenir un report d'ancienneté de 6 mois qu'elle n'a pas obtenu. « *On vous parle de mobilité, de flexibilité, j'étais pratiquement la seule à bouger, bon je ne veux pas dire que les autres ne travaillaient pas mais moi j'étais là à bouger, à essayer de faire des trucs, et hop on donne ça à quelqu'un qui n'a pas bougé de toute sa carrière parce qu'elle va à la retraite. Je veux dire ça c'est difficile à avaler* » (Ent.7). On peut ici faire référence à Alain Caillé (2007, p. 9) qui définit la reconnaissance comme « l'estime qu'il [que chacun] juge mériter au prorata de sa contribution productive et de son efficacité dans l'organisation ». Cette interviewée le dit en terme presque semblable : « *J'estimais que je le méritais* » (Ent.7), il y a une idée de juste rétribution et de contribution escomptée par celui qui travaille. Ainsi la reconnaissance attendue est proportionnelle à l'investissement au travail.

On voit poindre ici la difficulté pour le cadre intermédiaire de se situer comme responsable d'une équipe, comme subordonné à un responsable ou comme individu coopérant à une organisation. Selon le point de vue adopté le bibliothécaire n'a pas les mêmes attentes en termes de reconnaissance.

La reconnaissance des bibliothécaires est donc traversée de paradoxe. Le métier semble unanimement l'élément le plus cité comme élément de reconnaissance. Les bibliothécaires ont du mal à se représenter la fonction d'encadrement comme une fonction susceptible d'avoir en soi une valeur sociale positive. Leur rôle de cadre intermédiaire et d'individu sous la responsabilité d'un directeur peut laisser poindre des manques de reconnaissance, mais c'est surtout vis-à-vis de leur équipe qu'ils se doivent d'être attentifs aux marques de reconnaissance qu'ils leur distribuent.

2. Le cadre intermédiaire en action : reconnaissance et gestion d'équipe

Tous les bibliothécaires rencontrés tiennent pour essentielle la nécessité de répondre aux besoins de reconnaissance des acteurs de terrain. Trois dimensions sont en œuvre :

- une dimension référentielle : la représentation que l'on se fait d'un bon manager est celle de celui qui sait valoriser et faire progresser son équipe, maintenir un climat d'entente

- une dimension pragmatique : la reconnaissance est nécessaire au maintien des bonnes relations dans l'équipe, d'un bon fonctionnement relationnel qui conditionne l'efficacité au travail
- une dimension ontologique : la reconnaissance apparaît comme une nécessité pour tous, un besoin essentiel chez tous les êtres humains.

2.1 Une reconnaissance qui passe par la formalisation

Il faut préciser que les bibliothécaires n'associent pas d'emblée la plupart du temps les outils d'évaluation ou fiches de postes à la notion de reconnaissance. Ce n'est qu'au fur et à mesure de l'entretien que ceux-ci sont désignés comme outils essentiels de reconnaissance des tâches et des compétences et comme outils de management. Néanmoins ils ne sont jamais considérés comme faisant partie d'une politique institutionnelle de reconnaissance. L'une des interviewés nous fait part de son insistance à intégrer dans le profil de poste certaines activités. Elle admet que c'est une reconnaissance symbolique car difficilement quantifiable : « *Une des choses que j'ai absolument demandée, c'est que la fonction apparaisse dans les profils de poste* » (Ent.5).

La fiche ou le profil de poste rend compte de l'activité prescrite, activité qui pour une grande partie ne sera pas mise ensuite en avant, et sera considérée comme « allant de soi ». Ces activités du coup font rarement l'objet d'une attention ou d'une reconnaissance en dehors de l'entretien d'évaluation annuel. Ces éléments (fiche de poste, entretien d'évaluation) font désormais partie du dispositif réglementaire mis en place ces dernières années. Plusieurs de nos interviewés, se référant à des périodes antérieures où ce dispositif réglementaire n'était pas complètement stabilisé ont toutefois souligné l'importance de fixer par écrit les missions, objectifs et tâches de leurs subordonnés. L'idée étant d'avoir des éléments jugés « plus objectifs » pour évaluer l'activité de ces derniers : « *On a refait des fiches de fonctions... C'est un bon outil d'évaluation, moi je trouve ça primordial. Parce qu'autrement, sans ça on n'a pas de point de repères* » (Ent.1) ; « *J'ai tenu très vite ... que chaque personne ait un profil de poste* » (Ent.2).

Une autre formalisation de la reconnaissance est la notation, encore en vigueur pour les fonctionnaires d'Etat. Sa vocation essentielle est de déterminer les réductions d'ancienneté, donc d'accélérer la progression de carrière et au final, le salaire de la personne. Or comme le note Raymond Bérard (2008, p.71) « La procédure de notation s'est considérablement alourdie et a encore davantage éloigné l'autorité de notation, de l'agent [...] Or le dispositif a des conséquences négatives sur la juste reconnaissance des mérites individuels ».

L'autre difficulté pour reconnaître la valeur du travail accompli est de « rendre visible l'invisible » (Dejours, 2003, p. 24). La charge de travail n'est pas toujours reconnue. L'une des interviewés considère que la charge du travail et les compétences ne seront véritablement reconnus que « *lorsque des budgets seront alloués pour recruter des personnes pour faire le travail et ne sera pas accompli uniquement par des bénévoles* » (Ent.6) ; « *Cela dit, je sais bien que c'est un peu symbolique, parce que quelle quotité donner ?* » (Ent.5).

Premier instrument d'une reconnaissance, ces outils ne rendent pas totalement compte du travail réel. Les entretiens laissent transparaître que le travail accompli comporte une partie immergée que certains qualifient « *d'iceberg* » et une partie visible qui est plus liée aux activités exceptionnelles. L'une des interviewés avoue accorder plus d'importance aux activités liées à un projet qu'aux activités quotidiennes qui vont de soi. « *Il y a peut-être moins de reconnaissance pour les gens qui gèrent bien le quotidien* » (Ent.2) ; « *Les primes*

sont données par la mairie, ce sont les mêmes pour tout le monde. Ca c'est dommage, enfin dommage... disons que dans une équipe il peut y avoir des gens qui se décarcassent tout le temps et d'autres qui ont un train-train toujours le même ; il n'y aura pas de différence...mais au bout du compte, il faut trouver un équilibre, parce que s'il y a des gens qui sont toujours partants pour tous les projets, il faut aussi des gens qui restent derrière la banque de prêt pour accueillir le public» (Ent.8).

Ces tâches invisibles ne seront reconnues que par ceux qui passent du temps avec ceux qui réalisent ces tâches « *C'est plutôt le chef de service qui porte cette reconnaissance du travail* » (Ent.2). Ainsi la reconnaissance des tâches quotidiennes est dévolue en grande partie au bibliothécaire qui vit dans le service.

2.2 La reconnaissance dans les interstices de l'interaction quotidienne

Le rôle du cadre intermédiaire est de redonner de la vie au service et de considérer le service comme un ensemble d'êtres humains dont l'objectif est de réaliser des tâches utiles pour un public. Le cadre est « sur le terrain » : « *Un service qui fonctionne sur de l'humain, qui ne peut pas être standardisé.* » (Ent.5).

Ainsi les cadres intermédiaires peuvent prendre en compte des aspects de la vie privée pour augmenter le confort de leurs employés et gagner en bonne relation. La gestion des plannings en est un exemple. Une des cadres interviewés insiste sur la prise en compte des contraintes extérieures aux individus pour concevoir son planning : « *Je sais que telle personne ne veut pas être là à telle heure. Déjà ça met les gens de bonne humeur si on respecte leur desideratas. ...c'est à partir de ces petits détails qu'on arrive à avoir une certaine cohésion dans l'équipe et à pouvoir, le jour où on en a besoin, leur dire là écoute franchement aujourd'hui...»* (Ent.7).

Yves Barel (2002) associe ces capacités d'écoute, de respect et de valorisation au leadership que doit posséder un bon manager. Pour les mettre en œuvre, le cadre interagit régulièrement avec son personnel. Dans les propos que nous avons recueillis la parole est le vecteur de la cohésion de leur équipe, et de la reconnaissance : « *On peut très bien reconnaître le travail mais si on ne le manifeste pas, si on ne le dit pas, l'autre ne va pas le savoir, il n'aura pas l'impression que son travail est reconnu* » (Ent.4).

Plusieurs entretiens mentionnent l'importance de dire les choses lorsqu'elles sont bien ou mal faites. Les dire montre qu'on les reconnaît et que l'on a pris en compte l'individu : « *Je le fais très facilement de congratuler, de féliciter les gens quand les choses marchent bien, quand elles ont été bien réalisées, qu'il y a du succès* » (Ent.2) ; « *Je reconnais ce qui va, ce qui ne va pas.* » (Ent.1).

Quant à la reconnaissance orale devant une assemblée elle n'est pas une pratique fréquente des bibliothèques. Cette reconnaissance publique passe par des interactions verbales sans trace dans l'organisation, mais qui ont un impact sur l'individu qui les reçoit. Une place importante est laissée dans ce contexte à la communication interpersonnelle directe. Seule une des interviewés mentionne des traces écrites dans des documents internes. Elle précise qu'elle est la seule à pratiquer ce type de reconnaissance : « *C'est des toutes petites choses par exemple une chronique interne, dans un compte-rendu je remercie* » (Ent.5).

Ces marques renvoient à une dimension ontologique. La reconnaissance n'est pas seulement un objet concret mais un sentiment qui fait partie des besoins vitaux des individus : « *On est tous pareils c'est l'être humain, on a besoin de confiance en soi c'est ça le cœur du problème.* » (Ent.1). Ainsi une de nos interviewés souligne que la non reconnaissance même orale de son travail l'a « *profondément marquée* » (Ent.2).

Les ressentis sont personnels et peuvent être fondés sur des faits ou non. On voit poindre ici la difficulté de trouver la juste distance dans la relation : prendre en compte le ressenti des gens, leur donner confiance. L'une des interviewés mentionne l'honnêteté à maintenir dans la relation en reconnaissant ses propres erreurs pour que les autres acceptent de reconnaître les leurs (Ent.1).

Mais le rôle du cadre est aussi de conserver une vue d'ensemble de son équipe et de faire valoir leur activité à la direction. Nous avons constaté dans une communication antérieure (Larroche, 2008) que la reconnaissance relève à la fois de la coopération sociale et de la socialité primaire. La reconnaissance est donc affaire « d'amour » au sens d'Axel Honneth d'une part et de juste mesure, cette justesse étant dépendante des individualités et de l'organisation. C'est peut-être là une des raisons de l'importance accordée à la fiche de poste et aux entretiens d'évaluation pour mettre en avant certaines activités du service qui permettent de retrouver une distance par rapport aux individus sous leur responsabilité.

3. Au-delà des individus : la reconnaissance du service

La reconnaissance porte essentiellement sur le travail accompli. C'est une constatation unanime des différents interviewés. Les activités reconnues sont celles qui sont facilement visibles aussi bien à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur. La reconnaissance se joue alors sur le service et non plus tant sur les individus qui par leur activité le font exister. Il n'y a pas « *de reconnaissance du travail des collègues. J'ai l'impression qu'il y a une reconnaissance du service... c'est le service en fait ! Personne dedans ! ...c'est un service qui marche...comme si ça marchait sans eux !* » (Ent.5). Les « performances » de l'équipe passe alors en silence au crédit du service : « *Les réalisations... les projets menés qui ont abouti et qui après servent de références pas forcément dites, d'ailleurs, mais qui sont dans la mémoire collective* » (Ent.2).

Cette reconnaissance du service repose sur divers leviers. En premier lieu le fait que l'activité touche à un secteur considéré comme essentiel pour la tutelle. Ainsi une des interviewés précise « *Notre travail ... a tout à fait été reconnu parce qu'on travaillait en partenariat avec l'éducation nationale. C'est aussi une volonté de la ville.* » (Ent.2). Proche de ce regard de la tutelle mais cette fois-ci en changeant le point de vue, la capacité du service à donner une image de dynamisme, ou d'excellence vis-à-vis de l'extérieur. Ce qu'exprime une des interviewés lorsque l'une des activités du service rencontre du succès : « *et il y a eu un boom...et là, tout d'un coup ça a intéressé beaucoup plus, au niveau politique c'était intéressant...c'était pas tellement notre travail, c'était plus une utilisation à des fins politiques* » (Ent.1) ou encore « *on a eu des retours...alors là ce n'est pas la reconnaissance de mon travail directement, c'est à un autre niveau, c'est une reconnaissance globale. Mais ça c'est bien : c'est une satisfaction* » (Ent.4). Si les activités qui sortent du commun mettent en visibilité le service, cette reconnaissance peut aussi venir de l'exercice quotidien du travail et rejoint les valeurs du métier (cf. partie 1 infra), comme la référence au public : « *on a toujours eu de très bons retours sur la disponibilité du personnel en accueil, on travaille pour*

le public, donc ça c'est une reconnaissance très importante » (Ent.3), reconnaissance qui dans les bibliothèques territoriales agit sur les tutelles : *« l'objectif c'est d'avoir plus de lecteurs, enfin que ça fonctionne mieux, finalement que les équipes soit reconnues par les élus »* (Ent.6). Cette sensibilité au retour extérieur, cette médiatisation est essentielle : la reconnaissance du service requalifie ceux qui y travaillent, qui le créent : *« Il y a une autosatisfaction collective qui soude une équipe »* (Ent.2). Sur une scène publique nous rejoignons ici la distinction opérée par Axel Honneth : *« contrairement à la connaissance qui est un acte cognitif non public, la reconnaissance dépend de médias qui expriment le fait que l'autre personne est censée posséder une « valeur sociale »* (2005, p. 42).

Conclusion

Nous avons au travers de cette analyse abordé la reconnaissance dans plusieurs de ses dimensions : celle vécue et perçue par le bibliothécaire, celle agie en tant que supérieur hiérarchique, et enfin celle qui relève, pour les personnes interviewées, d'un retour extérieur, où ce n'est plus tant les individus que le service qui est central.

Notre hypothèse de départ consistait à dire que la reconnaissance institutionnelle se jouait de manière privilégiée au travers du cadre intermédiaire. Les premiers résultats de cette étude nous amènent à reconsidérer cette hypothèse de départ : les bibliothécaires interviewés n'ont pas de manière explicite mis en avant cette dimension institutionnelle. Ils ont plutôt insisté sur la reconnaissance du métier, l'importance d'établir une relation privilégiée avec leur équipe, et l'importance de valoriser leur service.

La reconnaissance est essentiellement véhiculée par des signes transmis à l'oral et dans le cours des interactions quotidiennes. Derrière se dégage une représentation du manager qui doit être capable de voir, remarquer, féliciter mais aussi critiquer. Cette reconnaissance porte surtout sur les actes « exceptionnels », les initiatives alors que le sentiment est qu'elle devrait également porter sur le travail invisible.

S'il n'y a pas de politique institutionnelle de la reconnaissance perçue et identifiée comme telle par les cadres il existe toutefois des dispositifs communicationnels dans lesquels on peut chercher par l'analyse des signes de reconnaissance : les profils et fiches de postes, les organigrammes, les entretiens d'évaluation font partie de ces objets qu'il va falloir analyser plus finement. Ce sera une de nos prochaines investigations.

Bibliographie

- BAREL, Yvan (2002), Les dimensions managériales du cadre intermédiaire, in LE SAOUT, Rémy, SAULNIER, Jean-Pierre, *L'encadrement intermédiaire, les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan, p. 101-120
- BERARD, Raymond (2008), L'évaluation des personnels dans les bibliothèques d'enseignement supérieur : espoir et doutes. *Bulletin des Bibliothèques de France*, t. 53, n°3, p.69-74
- CAILLE, Alain (2007), *La quête de reconnaissance, nouveau phénomène social total*, Paris, La découverte
- CALENGE, Bertrand, (1997), Les bibliothécaires d'Etat, naissance d'un corps », *Bulletin des Bibliothèques de France*, t.42, n°6, p. 40-51

- DEJOURS, Christophe (2006), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris, Seuil
- DEJOURS, Christophe (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA, (Coll. Sciences en question)
- DUPONT, Olivier, DRUTEL, Sabine (2006) « Entretien annuel d'évaluation, le document, un objet « intermédiaire » », *Sciences de la Société*, n° 68, p. 111-131.
- HONNETH, Axel (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Ed. Du cerf
- HONNETH, Axel (2005), Invisibilité : sur l'épistémologie de la « reconnaissance », *Réseaux*, n° 129-130, FT R&D/Lavoisier, p. 40-57
- LANCHA, Catherine (2007), « La formation initiale des bibliothécaires d'Etat », *Bulletin des Bibliothèques de France*, t.52, n°1, p.98-105
- LAROCHE, Valérie (2008), *Médiation et reconnaissance*, 16^{ème} colloque sfsic, Compiègne, 11-13 juin 2008.
- OSTY, Florence (2003), *Le désir de métier. Engagement, identité, et reconnaissance au travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes
- SCREVE, Alain (2003), « La relation emploi-formation au cnfpt », *Bulletin des Bibliothèques de France*, t 48, n°1, p. 51-60