

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d'étude / mars 2020

Politiques de reconnaissance au travail en bibliothèque : pratiques, enjeux et préconisations

Antoine TARRAGO

Sous la direction de Valérie LARROCHE
Maître de conférence – Essib

Remerciements

Mes premiers remerciements vont à ma directrice de mémoire, Valérie Larroche, pour ses conseils avisés et l'indépendance qu'elle m'a laissée.

Je remercie chaleureusement tous les bibliothécaires m'ayant accordé des entretiens. Sans leur confiance et leur franchise, ce travail n'aurait pu aboutir ! Et je n'oublie pas cette directrice des ressources humaines qui a bien voulu me conter les aventures du RIFSEEP, de la VAE et de tant d'autres merveilles.

Sans surprise, mais il est toujours bon de le préciser, ce mémoire doit beaucoup à autrui. Merci donc à Dienaba Dia pour sa sagesse et la pertinence de ses critiques. Merci aux directeurs de conscience de mon stage à Angers, Nathalie Clot, Frédéric Desgranges et Nadine Kiker dont les réflexions et les pratiques ont (j'espère) inspiré ce mémoire. Et évidemment merci à tous les bibliothécaires remarquables que j'ai pu découvrir tout au long de ma fort courte carrière à la BM de Dijon, à la BM de Montigny et à la BU d'Angers, et qui m'ont tant apporté.

Que seraient des remerciements sans un hommage appuyé à mes camarades, dont la gentillesse, l'humour, l'intelligence, ne cessent de m'émerveiller et de me réjouir. A mes camarades de la DCB 28 je dis un grand merci pour avoir illuminé ces mois de formation à l'Enssib. Vos facéties, vos rires, votre appétit pour les bonnes choses et votre soutien auront beaucoup compté. Et enfin, à mes camarades de longue date, mes compagnons de route, mes acolytes et mes compères, Jules, Sarah, Inès et Marine, je rappelle juste que nous avons encore beaucoup d'élections présidentielles et de mi-mandat à vivre ensemble, et que cela me réjouit.

Et toujours, last but not least, je remercie ma relectrice habituelle, l'infatigable pourfendeuse des fautes dont le soutien ne fait jamais, Ô grand jamais, défaut : ma mère.

Résumé :

Théorisée par les philosophes, plébiscitée par les livres de management, la reconnaissance pourrait soigner les maux du travail et améliorer la performance. Mais au delà des discours, comment faire réellement face aux manques de reconnaissance des bibliothécaires ? Il semble pertinent de proposer des politiques de reconnaissance au travail pour répondre aux attentes des bibliothécaires et des décideurs.

Descripteurs :

Reconnaissance (philosophie)

Reconnaissance sociale

Bibliothèques –Personnel

Bibliothèques – Management

Fonction publique – Carrières

Fonction publique – Emplois

Fonction publique -- Relations de travail

Abstract :

Theorized by philosophers and recommended by management textbooks, recognition could prove a cure for a lot of sorrows in the workplace and improve employee performances. However, how can we go beyond mere discourses and actually face up to the lack of recognition towards librarians? It seems relevant to propose policies of recognition in the workplace in order to meet the expectations of librarians and decision-makers.

Keywords :

Recognition (Philosophy)

Social recognition

Library employees

Library management

Civil service

Civil service positions

Employee-management relations in government



Cette création est mise à disposition selon le Contrat :

Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France

disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr> ou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Sommaire

SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	9
INTRODUCTION.....	11
PARTIE 1 : ENTRE THÉORIE ET PRATIQUE : ABORDER LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL EN BIBLIOTHÈQUE.....	13
1. Généalogie intellectuelle de la reconnaissance.....	13
<i>A. D'Hegel à Honneth, découverte et redécouverte de la reconnaissance.....</i>	<i>13</i>
<i>B. Reconnaissance politique et politiques de la reconnaissance.....</i>	<i>15</i>
<i>C. Discours scientifiques et discours managériaux : la reconnaissance dans le monde du travail.....</i>	<i>17</i>
2. Ce que dit et fait l'État en matière de reconnaissance.....	21
<i>A. Quelle place pour la reconnaissance dans la GRH publique ?.....</i>	<i>21</i>
<i>B. Reconnaître l'engagement et la valeur professionnelle.....</i>	<i>23</i>
<i>C. Vers une « reconnaissance existentielle » des agents publics.....</i>	<i>25</i>
3. La reconnaissance au travail vue des bibliothèques.....	29
<i>A. Une problématique de plus en plus prise en compte.....</i>	<i>29</i>
<i>B. Contextualisation et méthodologie de l'enquête.....</i>	<i>31</i>
<i>C. Une définition de la reconnaissance par et pour les bibliothécaires.....</i>	<i>33</i>
PARTIE 2 : L'EXPÉRIENCE VÉCUE : UN RESENTI DE NON-RECONNAISSANCE.....	37
1. Un manque de reconnaissance protéiforme.....	37
<i>A. Les contraintes de la fonction publique.....</i>	<i>37</i>
<i>B. Un profond manque de reconnaissance de la tutelle et de la hiérarchie... </i>	<i>41</i>
<i>C. Les collègues et le public, un moindre manque de reconnaissance.....</i>	<i>43</i>
2. Des attentes asymétriques.....	46
<i>A. L'attention de la tutelle.....</i>	<i>46</i>
<i>B. La considération de la hiérarchie.....</i>	<i>47</i>
<i>C. Le soutien des collègues.....</i>	<i>49</i>
<i>D. La gratitude du public.....</i>	<i>51</i>
3. Les conséquences de la non-reconnaissance sur le quotidien du travail. 	54
<i>A. Motivation et démotivation.....</i>	<i>54</i>
<i>B. Les risques psychosociaux.....</i>	<i>55</i>
<i>C. L'absentéisme.....</i>	<i>57</i>
PARTIE 3 : DÉCIDER D'UNE POLITIQUE DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL.....	59
1. La reconnaissance, un risque : une politique de statu quo.....	61
<i>A. Accepter la non-reconnaissance au travail.....</i>	<i>61</i>
<i>B. Éléments d'une politique de statu quo.....</i>	<i>63</i>
<i>C. Une politique durable ou la première étape d'un processus ?.....</i>	<i>66</i>
2. La reconnaissance, un outil : une politique utilitaire.....	68
<i>A. Quel objectif ? Entre engagement, bien-être et performance.....</i>	<i>68</i>
<i>B. Dispositifs et méthodes pour une formalisation de la reconnaissance.....</i>	<i>70</i>
<i>C. Limites d'une approche intéressée.....</i>	<i>75</i>
3. La reconnaissance, une fin en soi : une politique de principe.....	78
<i>A. Les conditions de l'autonomie.....</i>	<i>79</i>
<i>B. Faire évoluer les pratiques des encadrants.....</i>	<i>81</i>
<i>C. Plaidoyer pour une « bibliothèque reconnaissante ».....</i>	<i>84</i>

CONCLUSION.....	89
SOURCES.....	91
BIBLIOGRAPHIE.....	93
ANNEXES.....	103
TABLE DES MATIÈRES.....	113

Sigles et abréviations

Anact : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

AT : Analyse transactionnelle

ABD : Association des bibliothécaires départementaux

BIBAS : bibliothécaire assistant spécialisé

BM : Bibliothèque municipale

BU : Bibliothèque universitaire

CCI : Chambre de commerce et d'industrie

CIA : Complément indemnitaire annuel

CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale

CPF : Compte personnel de formation

CRFCB : Centre Régional de Formation aux Carrières des Bibliothèques

Dares : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

DGA : Directeur général adjoint des services

DGAFP : Direction générale de l'administration et de la fonction publique

DGRH : Direction générale des ressources humaines

DRH : Direction/Directeur des ressources humaines

DGS : Directeur général des services

Enssib : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques

ESR : Enseignement supérieur et recherche

FPE : Fonction publique d'État

FPT : Fonction publique territoriale

GRH : Gestion des ressources humaines

IFSE : Indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise

LOLF : Loi organique relative aux lois de finance

MESRI : Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

PFR : Prime de fonctions et de résultats

QPV : Qualité de vie au travail

RAEP : Reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle

RH : Ressources humaines

RIFSEEP : Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

RPS : Risques psycho-sociaux

SP : Service public

VAE : Validation des acquis de l'expérience

INTRODUCTION

Il suffit de feuilleter la presse pour tomber nez à nez avec la reconnaissance. Dans *Le Monde*, Emmanuel Macron affirme que pour résoudre la crise identitaire secouant la France, il faudrait réussir « une politique de reconnaissance »¹. Pour le magazine *Pèlerin*, ce sont les victimes d'abus sexuels qui sont en « quête de reconnaissance » tandis que le *Figaro* rappelle que la « reconnaissance de l'État » est « l'éternelle quête des harkis »². Le monde du travail est aussi concerné : dans un contexte de crise, « l'hôpital n'a pas besoin de sens, mais de reconnaissance ». Une affirmation à mettre en résonance avec l'article du magazine *Psychologies* intitulé « être reconnu au travail, un besoin vital »³. Que démontre cet inventaire à la Prévert ?

Il souligne la polysémie d'une notion qui a pris une place de plus en plus importante dans la société française, aussi bien dans le champ politique que social. Pourtant le dictionnaire propose une définition sobre de la reconnaissance : cette dernière est l'« action de reconnaître quelqu'un ou quelque chose », l' « action de reconnaître quelque chose comme légitime » ou encore le « sentiment qui incite à se considérer comme redevable envers la personne de qui on a reçu un bienfait »⁴. Mais la situation n'est pas aussi simple : la reconnaissance a donné naissance à de multiples théories et à autant de définitions.

C'est peut-être pour cela que les bibliothécaires⁵ ne se sont pas encore appropriés pleinement la question de la reconnaissance au travail. La profession est pourtant notoirement connue pour s'auto-analyser régulièrement. Gretchen Keer et Andrew Carlos ont même pu évoquer une véritable « obsession de la représentation » chez les bibliothécaires, qui révèle une interrogation perpétuelle sur leurs propres buts, leurs missions et leur image⁶.

Il semble d'autant plus pertinent d'étudier la reconnaissance au travail que les bibliothèques ont été impactées par de nombreuses réformes de la fonction publique : depuis la loi du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique, jusqu'à la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. De plus, les trois derniers mandats présidentiels ont été marqués par la volonté de contenir le déficit public, notamment en réduisant le nombre de fonctionnaires. C'est ainsi que dans une optique d'assainissement des finances publiques, l'État a mené la révision générale des politiques publiques, sous le quinquennat de Nicolas Sarkozy, puis la modernisation de l'action publique, sous le quinquennat de François Hollande, et

¹ SMOLAR, Piotr, « Emmanuel Macron : « Il y a dans notre République, aujourd'hui, ce que j'appellerais un séparatisme », *Le Monde*, 24 janvier 2020, disponible sur : https://www.lemonde.fr/societe/article/2020/01/24/emmanuel-macron-il-y-a-dans-notre-republique-aujourd-hui-ce-que-j-appellerais-un-separatisme_6027071_3224.html [consulté le 24 janvier 2020]

² CHARETON, Agnès, « L'enquête : les victimes en quête de reconnaissance », *Pèlerin*, 9 janvier 2020, p. 20 ; CHICHIZOLA, Jean, « La reconnaissance de l'État, l'éternelle quête des harkis », *Le Figaro*, 25 septembre 2019, p.14

³ FERNEY, Jeanne, « Huit paroles pour apaiser la France », *La Croix*, 24 décembre 2019, p.2,3 ; FRESNEL, Hélène, « Être reconnu au travail, un besoin vital », *Psychologies*, 12 novembre 2019, disponible sur : <https://www.psychologies.com/Travail/Bien-etre-au-travail/Reconnaissance/Articles-et-Dossiers/Etre-reconnu-au-travail-un-besoin-vital> [consulté le 24 janvier 2020]

⁴ Larousse, « Reconnaissance », disponible sur : <https://www.larousse.fr> [consulté le 9 janvier 2020]

⁵ Sauf précision contraire, lorsque nous parlons de bibliothécaire nous nous référons à l'ensemble des personnels travaillant en bibliothèque quel que soit leur corps, cadre d'emploi et filière.

⁶ PAGOWSKY, Nicole, RIGBY, Miriam, *The Librarian Stereotype: Deconstructing Perceptions and Presentations of Information Work*, Association of College and Research Libraries, Chicago, 2014, 294p., p.63-85

enfin la présidence d'Emmanuel Macron a vu le lancement du programme Action Publique 2022⁷. Autant de mesures ayant impacté les bibliothécaires.

En somme, la popularité de la notion de reconnaissance, les mutations de la fonction publique et la réflexivité poussée des bibliothécaires rendent pertinente une étude sur la reconnaissance au travail en bibliothèque. La reconnaissance au travail est le plus souvent décrite sous un jour positif : elle serait bonne, utile et profitable. Afin d'éviter ce biais méthodologique, il nous a semblé intéressant de partir du postulat qu'elle n'était pas, *a priori*, indispensable et qu'il fallait donc à la fois prouver son importance et son rôle. Refuser de présumer que la reconnaissance est forcément bénéfique autorise aussi à affirmer que l'injonction à la reconnaissance ne devrait pas être, et n'est pas, un truisme. C'est ainsi que nous chercherons à répondre à une simple question : faut-il encourager la reconnaissance au travail en bibliothèque ?

Notre recherche s'appuie sur 31 entretiens semi-directifs menés auprès de bibliothécaires de tous statuts et de toutes catégories travaillant dans des structures relevant de la fonction publique d'État (FPE) et de la fonction publique territoriale (FPT).

Nous reviendrons dans un premier temps sur la notion de reconnaissance afin d'en dégager une définition théorique et pratique. Puis, nous nous appesantirons sur l'expérience vécue par les bibliothécaires. Et enfin, nous dégagerons trois politiques de reconnaissance aux principes, aux objectifs et aux méthodes différentes.

⁷ « Le petit dico d'action publique 2022 », Disponible sur : <https://www.modernisation.gouv.fr/action-publique-2022/comprendre/le-petit-dico-daction-publique-2022> [consulté le 24 janvier 2020]

PARTIE 1 : ENTRE THÉORIE ET PRATIQUE : ABORDER LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL EN BIBLIOTHÈQUE

1. GÉNÉALOGIE INTELLECTUELLE DE LA RECONNAISSANCE

A. D'Hegel à Honneth, découverte et redécouverte de la reconnaissance

Le rôle pionnier d'Hegel

Le philosophe allemand Hegel a eu un rôle pionnier dans la théorisation de la reconnaissance. Son approche emprunte, d'un côté, à des penseurs de la liberté, de l'universel tels que Fichte, et de l'autre à des penseurs de la politique, de l'État comme Hobbes.

En effet, c'est Fichte qui a proposé la première théorie de la reconnaissance (« *Anerkennung* ») en insistant sur l'importance de l'intersubjectivité : il n'y a « pas de relation à soi sans relation à l'autre ». Pour le philosophe ce qui importait, c'était de reconnaître autrui comme un être de raison, un sujet libre distinct de soi. Hegel a donc repris à la fois le concept de reconnaissance et la primauté de l'intersubjectivité, mais en inversant la proposition de Fichte : ce qui compte ce n'est pas tant que *je reconnaisse* autrui mais que *je sois reconnu* par autrui afin que je me reconnaisse dans la reconnaissance de l'autre. C'est ce renversement qui alimente encore les débats contemporains autour de cette notion⁸.

Pour Hobbes, les humains se regroupent en société, forment un contrat social, pour éviter l'état de nature, synonyme de « guerre de tous contre tous ». La société et l'État seraient donc des constructions pragmatiques ayant un but précis : sauvegarder l'intégrité physique des individus. Hegel subvertit l'approche hobbesienne car il voit dans le contrat social une nécessité morale : en lieu et place d'une « guerre de tous contre tous », il théorise une « lutte pour la reconnaissance » (« *Kampf um Anerkennung* ») qui animerait tous les êtres humains. L'impératif ne serait donc pas tant la sûreté que la reconnaissance d'autrui⁹.

Hegel fait reposer sa conception de la reconnaissance sur différentes « figures », qui donneront, à leur tour, naissance à d'autres constructions théoriques :

- La figure de la « lutte à mort » : elle est engendrée par la confrontation mortelle entre deux consciences, qui veulent toutes deux être reconnues au détriment de l'autre.
- La figure de la maîtrise et de la servitude : cette figure découle de la « lutte à mort ». Elle suppose effectivement qu'une des deux consciences, cherchant à être reconnue par l'autre, se soumet plutôt que

⁸ GUEGUEN, Haud, MALOCHET, Guillaume, *Les théories de la reconnaissance*, La Découverte, Paris, 2014, 126p., p.23-25

⁹ *Ibid.*, p.25-29

de disparaître. Cette aliénation signe l'échec de la lutte pour la reconnaissance¹⁰.

- La figure politique de la reconnaissance : La figure de la maîtrise et de la servitude ne peut être surmontée que par une solution politique et par un acteur, l'État, seul à même de subsumer les points de vue individuels opposés en proposant une justice universelle. Une fois reconnus, traités également, il n'y a alors plus ni maître, ni serviteur, mais des citoyens, des sujets libres se reconnaissant mutuellement¹¹.

La réactualisation d'Axel Honneth

Dans son ouvrage fondateur, *La lutte pour la reconnaissance* (1992), le philosophe allemand Axel Honneth a proposé une relecture en profondeur des thèses d'Hegel afin de mettre au jour à la fois des principes explicatifs et des principes moraux¹². Pour comprendre la portée et le sens de ses travaux, il faut revenir sur sa place dans l'École de Francfort.

L'École de Francfort est tout d'abord un « événement » puisque son émergence est immanquablement liée à la création en 1923 de l'Institut de recherches sociales à Francfort. Elle est aussi associée au « projet scientifique » de la philosophie sociale qui aspire à se rapprocher de l'empirisme des sciences sociales dans un dialogue interdisciplinaire permanent. L'École de Francfort est aussi une « démarche », celle de la « Théorie critique », critiquant la société capitaliste qui aliénerait les individus. Et enfin, l'École de Francfort c'est aussi un « courant », c'est-à-dire un mouvement composé de figures tutélaires et divisé en générations intellectuelles : la première génération a été marquée par Theodor Adorno et Max Horkheimer, la deuxième génération a, quant à elle, été incarnée par Jürgen Habermas, et enfin la troisième génération est celle d'Axel Honneth¹³.

Cerner au mieux l'École de Francfort permet de comprendre la démarche d'Honneth. Il est en dialogue permanent avec ses prédécesseurs et il s'inscrit en plein dans la « Théorie critique » car ses travaux mettent en lumière les blessures sociales causées par la société capitaliste sous la forme de dénis de reconnaissance. Et enfin, son approche interdisciplinaire est caractéristique de l'École de Francfort, il s'inspire par exemple de la sociologie et de la psychologie sociale.

Néanmoins comprendre les racines intellectuelles d'Axel Honneth ne permet pas de saisir l'ampleur de sa théorie de la lutte pour la reconnaissance. En fait, comme le résume Haud Guéguen, Honneth aborde « la reconnaissance à partir de ce qui doit être et non comme un état de fait social. En faisant de ces normes de reconnaissance le fondement du juste et de l'injuste, Honneth fournit du même coup les fondements d'une véritable critique sociale. Il essaye de comprendre la dynamique qui pousse un sujet ou un groupe à s'engager dans une lutte, en montrant que c'est la réaction de honte ou d'indignation corrélative à l'expérience du mépris social qui peut en fournir le motif. En raison de leur caractère normatif,

¹⁰ GUEGUEN, Haud, « La reconnaissance, genèse d'un concept philosophique », *Idées économiques et sociales*, numéro 149, 2007, disponible sur : http://www.educ-revues.fr/ID/AffichageDocument.aspx?iddoc=35583#_B14 [consulté le 31 janvier 2020]

¹¹ GUEGUEN, Haud, MALOCHET, Guillaume, *op. cit.*, p.35-39

¹² HONNETH, Axel, *La lutte pour la reconnaissance*, Les Éditions du Cerf, Paris, 2000, 232p.

¹³ ASSOUN, Pierre-Laurent, *L'École de Francfort*, Presses universitaires de France, Paris, 2001, 127p., p.5-20. Pour une approche plus récente des différentes générations de l'École de Francfort et plus détaillée sur la place d'Axel Honneth au sein de ce courant, voir : DURAND-GASSELIN, Jean-Marc, *L'École de Francfort*, Gallimard, Paris, 2012, 568p.

ces différentes attentes de reconnaissance font naître, selon qu'elles sont ou non satisfaites, autant de formes de justice et d'injustice »¹⁴.

Pour étayer sa théorie, Honneth a mis au point une typologie des différentes « sphères » qui structurent la reconnaissance et la non-reconnaissance :

- L'amour : forme la plus importante de la reconnaissance, l'amour ou sollicitude, recouvre l'ensemble des relations amoureuses, amicales et affectives qui s'entremêlent dans la vie de chaque personne. Elle conditionne l'autonomie et la confiance en soi et est, dans les mots d'Honneth, « une strate fondamentale de sécurité émotionnelle »¹⁵. Les formes négatives de cette sphère de reconnaissance sont les violences physiques ou morales.
- La solidarité sociale : cette expression concerne avant tout le travail puisqu'elle consiste en la reconnaissance mutuelle de la qualité et de l'utilité des activités de chacun. Son expression positive est l'estime de soi tandis que son pendant négatif s'incarne dans l'humiliation et les attaques contre le prestige social.
- Le droit : cette sphère recouvre les formes de reconnaissance politique et juridique qui considèrent l'individu comme un être méritant respect et considération juste pour ce qu'il est : un sujet libre et égal à tous les autres, quels que soient sa « race », son sexe, sa catégorie sociale. Fondée sur l'universel et l'indifférenciation, la forme positive de la sphère du droit est donc le respect de l'autre tandis qu'à l'inverse, son expression négative est la discrimination¹⁶.

Par sa portée critique, morale et descriptive, la théorie de la lutte pour la reconnaissance a ouvert un nouveau chapitre dans la philosophie contemporaine et dans les sciences sociales.

B. Reconnaissance politique et politiques de la reconnaissance

Les approches multiculturalistes de la reconnaissance

Axel Honneth n'est pas le seul à s'être penché sur la reconnaissance, d'autres philosophes se sont également appropriés cette notion. En 1992, année de la parution de *La lutte pour la reconnaissance*, le philosophe canadien Charles Taylor publie *Multiculturalism: Examining the « Politics of Recognition »* dans lequel il défend une « politique de la reconnaissance » visant à transformer la façon dont les démocraties libérales traitent les groupes minoritaires¹⁷. S'inscrivant dans le courant « communautarien », Taylor revient sur la genèse philosophique des démocraties occidentales.

Ces dernières reposent en effet sur le concept kantien d'universel : les citoyens sont des individus égaux en droit, qu'importe leur spécificité (« race », religion, sexe), et c'est cette reconnaissance qui fonde la démocratie en tant que système politique. Néanmoins cette approche universaliste rentre en contradiction avec un autre principe clef de nos sociétés, la reconnaissance de la différence : ce qui permet à l'individu d'être

¹⁴ GUEGUEN, Haud, *op. cit*

¹⁵ HONNETH, Axel, *La lutte pour la reconnaissance*, *op. cit*, p.131

¹⁶ GUEGUEN, Haud, MALOCHET, Guillaume, *op. cit*, p.49-52 ; HALPERN, Catherine, « Axel Honneth et la lutte pour la reconnaissance », in ANDRE, Christophe, BRAUD, Philippe, BRUN, Jean-Pierre, *La reconnaissance. Des revendications collectives à l'estime de soi*, Sciences humaines éditions, Auxerre, 125p., p.14

¹⁷ TAYLOR, Charles, *Multiculturalisme : Différence et démocratie*, Aubier, Paris, 1994, 142p.

reconnu c'est aussi et surtout sa singularité, qui peut s'exprimer par des choix de vie (religion) ou par certains attributs (sexe, « race »). Cet antagonisme est sous-tendu par la supposée neutralité de la notion d'universel. Or, pour Charles Taylor, la neutralité n'est pas neutre, elle est au contraire ancrée dans un raisonnement historique, propre à l'Occident, et est vectrice de domination, puisque construite pour favoriser les conceptions occidentales de la « vie bonne »¹⁸. Afin de résoudre cette opposition frontale et renverser la supposée neutralité des démocraties libérales, Charles Taylor choisit de privilégier la « politique de la différence » plutôt que la « politique de l'universel ». Sur le modèle québécois, il défend donc une société multiculturelle pratiquant des politiques de reconnaissance des groupes minoritaires¹⁹.

Ces politiques de la reconnaissance ont également été théorisées et défendues par Will Kymlicka, un philosophe libéral canadien²⁰. Kymlicka redéfinit le fonctionnement de la démocratie et de la citoyenneté en proposant trois types de politiques de reconnaissance qui s'adressent tant aux minorités nationales (Bretons, Québécois) qu'aux minorités ethniques (immigrés et leurs descendants) :

- l'autonomie gouvernementale répond aux demandes de reconnaissance des minorités nationales en leur permettant d'administrer leurs systèmes éducatifs et l'utilisation de leurs langues ;
- les droits polyethniques, c'est-à-dire des accommodements raisonnables, facilitent l'exercice de religions ou de modes de vie minoritaires ;
- les droits spéciaux de représentation qui se concrétisent par des mesures de discrimination positive (quotas d'entrée dans les universités par exemple)²¹.

Très critiquées et éminemment éloignées de la conception française de l'universel, ces théories multiculturelles ont le mérite de souligner la portée critique et politique de la notion de reconnaissance. Ainsi, la reconnaissance peut modifier le fonctionnement de nos démocraties en se matérialisant par des décisions publiques qui prennent la forme de politiques de reconnaissance identitaires. Plus largement c'est la reconnaissance dans son ensemble qui a aussi été remise en cause.

Critiques de la reconnaissance : Butler et Fraser

La critique venant de Judith Butler est globale. En effet, elle tente de dépasser la lecture hégélienne, et donc honnethienne, de la lutte pour la reconnaissance en soulignant que pour être reconnu, vu, perçu, un individu doit déjà se conformer à des critères de « reconnaissabilité » qui sont la condition même de l'expression de la reconnaissance. Ce qui explique le déni de reconnaissance opposé à certaines catégories de la population, les transgenres par exemple, c'est qu'ils ne correspondent pas aux cadres de la reconnaissabilité. Ces cadres, formatant notre pensée, sont avant tout des expressions de pouvoir. Par conséquent, les politiques de reconnaissance se fondent sur des identités assignées,

¹⁸ GUEGUEN, Haud, MALOCHET, Guillaume, *op. cit.*, p.78-83

¹⁹ SPECTOR, Céline, « Charles Taylor, philosophe de la culture », *La Vie des idées*, 8 avril 2014, disponible sur <https://laviedesidees.fr/Charles-Taylor-philosophe-de-la.html> [consulté le 1 janvier 2020]

²⁰ KYMLICKA, Will, *La citoyenneté multiculturelle : une théorie libérale du droit des minorités*, Éditions la Découverte, Paris, 2001, 358 p.

²¹ GUEGUEN, Haud, MALOCHET, Guillaume, *op. cit.*, p.83-89

réificatrices qu'il convient de dépasser pour, au contraire, se focaliser à nouveau sur ce qui lie tout un chacun : la condition humaine²².

Quant à la philosophe Nancy Fraser, elle condamne la place hégémonique qu'a pris la reconnaissance dans les discours politiques et philosophiques. Afin de remettre en cause sa suprématie, Fraser rappelle qu'il existe des besoins que la reconnaissance ne peut pas combler, elle distingue ainsi deux paradigmes : « le paradigme de la redistribution met l'accent sur les injustices qu'il considère comme socio-économiques et qu'il présume être le produit de l'économie politique : l'exploitation, l'exclusion économique et le dénuement. Le paradigme de la reconnaissance, pour sa part, cible plutôt les injustices qu'il considère comme culturelles [...] : la domination culturelle, le déni de reconnaissance et le mépris. Les deux paradigmes proposent des remèdes à l'injustice qui divergent aussi considérablement. Au sein du paradigme de la redistribution, le remède est la restructuration économique. Cela peut impliquer la redistribution des revenus, la réorganisation de la division du travail [...]. Au sein du paradigme de la reconnaissance, en revanche, le remède à l'injustice est le changement symbolique ou culturel. Cela peut impliquer la revalorisation des identités méprisées, la valorisation de la diversité culturelle »²³. Fraser adopte donc une approche « bidimensionnelle » se caractérisant d'un côté par des politiques redistributives et de l'autre par des politiques de reconnaissance, qui doivent régulièrement s'associer pour répondre aux situations de certaines catégories subissant les deux formes d'injustices, par exemple les racisés pauvres.

Aussi différentes soient-elles, les théories de la reconnaissance ont toutes en commun de défendre le projet d'une société plus juste, dans laquelle les individus pourraient se réaliser pleinement. Des réflexions qui ont, plus largement, contribué à l'émergence des questionnements sur la reconnaissance au travail.

C. Discours scientifiques et discours managériaux : la reconnaissance dans le monde du travail

L'émergence de l'objet « reconnaissance au travail »

La sociologue Maëlezig Bigi estime dans sa thèse que la notion de reconnaissance a deux sources : d'abord la philosophie puis le management, qui l'a pensé comme un outil au service de l'entreprise et des salariés. C'est ainsi que les années 1990 ont vu la publication d'ouvrages vantant les mérites de la reconnaissance au travail comme instrument de performance. Dans un deuxième temps, les sciences de gestion se sont emparées de la reconnaissance afin de lui offrir une assise scientifique et universitaire²⁴.

La sociologie et la psychologie se sont appropriées cette thématique selon un calendrier différent. Si des précurseurs comme Renaud Sainsaulieu, dès les années 1970, et Philippe Bernoux, dans les années 1980, ont théorisé la reconnaissance en sociologie, leurs travaux sont restés peu visibles et ce n'est que dans les années 2000-2010 qu'a été constaté un regain d'intérêt pour la reconnaissance au travail²⁵. Quant au champ de la

²² BUTLER, Judith, *Ce qui fait une vie : essai sur la violence, la guerre et le deuil*, Zones, Paris, 2010, 176p. ; GUEGUEN, Haud, MALOCHET, Guillaume, *op. cit.*, p.104-111

²³ FRASER, Nancy, *Qu'est-ce que la justice sociale ? : reconnaissance et redistribution*, La Découverte, Paris, 2011, 178p., p.45

²⁴ BIGI, Maëlezig, *Reconnaissance et organisation du travail : perspectives françaises et européennes*, Conservatoire national des arts et métiers, 2016, 433p., p.66-74, disponible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01470434/document> [consulté 1 janvier 2020]

²⁵ BERNOUX, Philippe, *Un travail à soi*, Privat, Toulouse, 1981, 252p. ; SAINSAULIEU, Renaud, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1977, 486p. Outre la thèse de

psychologie, il a surtout été marqué par la figure de Christophe Dejours, fondateur de la psychodynamique du travail. Cette approche vise à analyser la relation complexe entre travail et souffrance. Dans le cadre de cette psychodynamique du travail, Dejours explique que la reconnaissance au travail prend deux formes : le « jugement d'utilité technique, sociale ou économique » et le jugement de beauté qui « porte sur la qualité du travail (« beau boulot », « belle présentation ») ». Ces jugements sont primordiaux car « sans la reconnaissance, la souffrance générée par la rencontre avec le travail reste en effet dépourvue de signification »²⁶.

Finalement, les définitions et les typologies les plus poussées de la reconnaissance au travail sont venues des sciences de gestion.

Définition et typologie de la reconnaissance au travail dans les sciences de gestion

Au vu du grand nombre de recherches sur la reconnaissance au travail, nous ne prétendons pas à l'exhaustivité. Nous privilégions plutôt une analyse de trois travaux en sciences de gestion particulièrement marquants qui permettent de définir la reconnaissance au travail :

- *La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens* (2005) : Ninon Dugas et Jean-Pierre Brun adoptent une approche scientifique visant à définir la reconnaissance au travail. Ils écrivent ainsi : « notre analyse de la littérature scientifique nous a permis de mettre en évidence la présence de [...] quatre pratiques de reconnaissance au travail : la reconnaissance existentielle, celle de la pratique de travail, celle de l'investissement dans le travail et, enfin, celle des résultats. Ces quatre pratiques de reconnaissance comblent divers besoins du personnel : les besoins d'être reconnus comme individus à part entière et d'être appréciés en tant que travailleurs aptes à s'engager dans le travail, à y consentir des efforts, à accomplir leurs tâches de manière compétente et à produire des résultats concrets ». Afin de compléter cette première typologie, Brun et Dugas affirment aussi que les interactions liées à la reconnaissance s'expriment sur cinq plans : organisationnel, social, vertical (la hiérarchie), horizontal (les pairs) et externe (les usagers). C'est en articulant « pratique de reconnaissance » et « plan d'interaction » que les auteurs concluent que la reconnaissance au travail « constitue d'abord une réaction constructive ; il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation. Enfin, la reconnaissance se pratique sur une base régulière ou ponctuelle, avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, pécuniaires ou non pécuniaires »²⁷. L'article de Brun et Dugas est fondateur et nous recourons à de nombreuses reprises à leur typologie.

Maëlezig Bigi, en elle-même un exemple de ce regain d'intérêt de la sociologie, on peut également penser au chapitre 3, « sociologie générale et théorie de la reconnaissance » dans CAILLE, Alain (dir), *La quête de reconnaissance : nouveau phénomène social total*, Éditions la Découverte, Paris, 2007, 303p., p.185-297

²⁶ DEJOURS, Christophe, GERNET, Isabelle, « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, volume 2, numéro 8, 2009, p.27-36, p.30-31, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009-2-page-27.htm> [consulté le 2 janvier 2020]

²⁷ BRUN, Jean-Pierre, DUGAS, Ninon, « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, volume 30, numéro 2, 2005, p.79-88, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2005-2-page-79.htm> [consulté le 2 janvier 2020]

- *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur* (2013) : La thèse d'Alexis Roche distingue trois formes de reconnaissance au travail : la reconnaissance-relation, fondée sur l'entraide entre individus et le registre affectif ; la reconnaissance-récompense, une valorisation externe du travail d'un salarié par le groupe et/ou la hiérarchie ; et enfin la reconnaissance-accomplissement, privilégiant l'utilité sociale de l'individu, qui y trouve du sens. La contribution d'Alexis Roche réside aussi dans sa description de deux systèmes de reconnaissance en vigueur dans les entreprises. Il décrit ainsi : « le système de reconnaissance limitée utilise la peur comme contrainte, et la reconnaissance-récompense comme appât. Cela peut engendrer une performance à court-terme mais qui se dégrade dans le temps, notamment sur les aspects de la coopération et de la santé mentale. Le système de reconnaissance réciproque, basé sur la confiance, utilise tous les types de reconnaissance et en particulier la reconnaissance-relation dans la réciprocité. Ce système développe petit à petit la reconnaissance réciproque des acteurs avec un impact conséquent sur l'innovation, l'adaptation, la réactivité et la coopération mais aussi sur la santé mentale permettant le développement d'une performance durable ». L'auteur accorde une grande importance aux externalités positives et négatives de la reconnaissance²⁸. Nous reviendrons sur son concept « reconnaissance activatrice » plus tard dans notre travail.
- *The Grateful Workplace : A multilevel model of gratitude in organizations* (2016) : Cet article propose un nouveau modèle de reconnaissance au travail. Ainsi, la reconnaissance n'est pas seulement interpersonnelle, elle est contrainte par des structures et peut donc être modélisée par une organisation. En effet, les auteurs soulignent qu'il y a trois niveaux de reconnaissance. Il y a d'abord la « reconnaissance épisodique », une émotion positive fugace et dont les effets s'évanouissent. Or, la recherche se serait trop focalisée sur la reconnaissance épisodique et pas assez sur ce qui peut favoriser sa pérennité. En effet, la « reconnaissance épisodique » peut être encouragée par la « reconnaissance persistante », définie comme une « tendance stable à se sentir reconnaissant dans un contexte particulier ». Cette dernière peut apparaître dans une organisation quand un travailleur vit des moments intenses et fréquents de reconnaissance épisodique. Et enfin au niveau de la structure, peut émerger une « reconnaissance collective », c'est-à-dire un « sentiment de reconnaissance persistante partagé par les membres d'une organisation [...] convergeant pour se manifester sous la forme d'un phénomène commun au niveau de la structure ». En résumé, il est possible d'instaurer un cercle vertueux : la reconnaissance épisodique détermine la reconnaissance persistante, elle-même conditionnant l'émergence d'une reconnaissance collective²⁹.

Ces trois exemples soulignent l'effort conceptuel qui a été réalisé pour faire de la reconnaissance au travail un objet à la fois scientifique et utile aux entreprises.

²⁸ ROCHE, Alexis, *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur*, Université Jean Moulin Lyon 3, 2013, 433p., p.126-128, p.384, disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-01832958/document> [consulté le 2 janvier 2020]

²⁹ FEHR, Ryan, FULMER, Ashley, *et al.*, « The Grateful Workplace: A Multilevel Model of Gratitude in Organizations », *The Academy of Management Review*, volume 42, numéro 2, 2016, p.361-381, disponible sur : <https://pdfs.semanticscholar.org/d9de/a665afcc6188105f854923df9a0ed4645126.pdf> [consulté le 2 janvier 2020]

Le succès de la reconnaissance dans les discours managériaux

Si les sciences de gestion se sont esquivées à définir la reconnaissance au travail, les discours managériaux écrits par et pour les encadrants insistent plus sur les méthodes et les outils pouvant être mis en œuvre afin de répondre aux objectifs de l'entreprise. C'est ainsi qu'Erik Mosley et Derek Irvine ont publié en 2015, *The Power of Thanks* afin d'aider les cadres à rendre leurs entreprises plus productives et efficaces grâce à la reconnaissance³⁰. Plus proche de nous, Jean-Pierre Brun et Christophe Laval ont publié en 2018, *Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*. Se revendiquant explicitement comme un « livre-outils », cet ouvrage « vise à vous aider à faire bouger les lignes dans votre organisation. Il est donc tourné vers l'action »³¹. Des propos assez similaires peuvent aussi être diffusés par des cabinets de conseil, des entreprises spécialisées dans les RH³², ou sur des blogs de professionnels.

Ces discours managériaux ont globalement tous le même propos : ils décrivent la reconnaissance comme une alternative au management par la contrainte, profitable aux entreprises et aux travailleurs. Malgré leur expérience professionnelle, certains auteurs s'appuient parfois sur des conceptions erronées de la reconnaissance en expliquant, par exemple, que les travailleurs peuvent s'auto-reconnaître. Or la reconnaissance est forcément intersubjective, on ne peut être reconnu que par autrui³³. L'autre problème de ces discours managériaux réside dans l'absence de nuance et de regard critique sur la reconnaissance. Pourtant, nous ne nous priverons pas de recourir à ces discours managériaux en les lisant à l'aune de la philosophie et des sciences de gestion.

Avant de se concentrer sur les bibliothèques, il faut s'appesantir sur un autre acteur d'envergure, l'État.

³⁰ MOSLEY, Erik, IRVINE, Derek, *The Power of Thanks: How Social Recognition Empowers Employees and Creates a Best Place to Work*, McGraw-Hill Education, 2015, 240p.

³¹ BRUN, Jean-Pierre, LAVAL, Christophe, *Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*, Eyrolles, Paris, 2018, 147p., p.3

³² Cabinet Robert Half, *Le bonheur au travail, tout le monde y gagne*, 2016, disponible sur : <https://www.roberthalf.fr/sites/roberthalf.fr/files/pdf/noindex/bonheur-au-travail.pdf> [consulté le 2 janvier 2020]

³³ Voir par exemple : MULLER, Jean-Louis, *Donnez-vous des signes de reconnaissance ?*, 2 novembre 2011, disponible sur : <http://blogs.lentreprise.com/le-management-dans-tous-ses-etats/2011/11/02/donnez-vous-des-signes-de-reconnaissance/> [consulté le 2 janvier 2020]

2. CE QUE DIT ET FAIT L'ÉTAT EN MATIÈRE DE RECONNAISSANCE

A. Quelle place pour la reconnaissance dans la GRH publique ?

Enjeux budgétaires et humains de la fonction publique

L'État est le premier employeur du pays : en France, un emploi sur cinq est un emploi public. Un rapport du ministère de l'Action et des comptes publics de 2018 signale que 5,4 millions de personnes travaillent dans les trois versants de la fonction publique : 2,4 millions d'agents travaillent dans la FPE, 1,8 million d'agents dans la FPT et enfin 1,1 million d'agents dans la fonction publique hospitalière³⁴. Même si les trois actes de la décentralisation ont transféré des compétences aux collectivités territoriales, l'État central joue un rôle prépondérant dans l'organisation et les réformes de l'emploi public puisqu'*in fine* c'est l'État qui, seul, peut modifier le statut général des fonctionnaires, faire évoluer les transferts de compétences et qui détermine la « libre administration » des collectivités. L'ampleur des effectifs publics et le pouvoir de l'État central sur ses agents ne peuvent qu'interroger les politiques nationales de gestion des ressources humaines (GRH). En effet, alors que les dépenses de personnel représentaient, en 2013-2014, près de 40% du budget général de l'État et près de 25% de celui des collectivités territoriales (soit plus de 175 milliards d'euros)³⁵, les gouvernements de ces vingt dernières années ont essayé de contenir ces dépenses. Or limiter les dépenses RH s'est avéré compliqué à plus d'un titre.

Un cadre contraint

La fonction publique française est en effet contrainte par plusieurs principes, transposés dans la loi, qui rendent toute réforme juridiquement complexe et politiquement risquée. Des principales lois régissant la fonction publique se dégagent trois principes de première importance³⁶ :

- Le principe d'égalité : L'entrée dans la fonction publique se fait par concours. Grâce à l'égalité de traitement entre les candidats, le concours permettrait d'éviter toute manipulation partisane des recrutements et donc de garantir la neutralité et l'apolitisme de la fonction publique.
- Le principe statutaire : Alors que les travailleurs du secteur privé sont liés à leur employeur par un contrat stipulant les obligations des deux parties, les devoirs et les droits des employés de l'État sont définis par un acte administratif unilatéral. C'est cette conception statutaire qui fait la distinction entre salariés, sous contrat, et fonctionnaires, sous statut. Ce système est censé reconnaître la spécificité du travail des fonctionnaires qui sont au service de l'intérêt général.
- Le principe d'indépendance : L'article 12 du statut général de 1983 dispose que « le grade est distinct de l'emploi. Le grade est le titre qui confère à son

³⁴ *Fonction publique : chiffres-clés 2018*, Ministère de l'Action et des comptes publics, 2018, disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/chiffres_cles/pdf/Depliant_CC2018.pdf [consulté le 4 janvier 2020]

³⁵ *La masse salariale de l'État : enjeux et leviers*, Cour des comptes, juillet 2015, 150p., p.28-43, disponible sur : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/20150909-rapport-masse-salariale-Etat.pdf> [consulté le 4 janvier 2020]

³⁶ BADRE, Michel, VERDIER NAVES, Nicole, *L'évolution de la fonction publique et des principes qui la régissent - Avis du CESE*, Les éditions des journaux officiels, janvier 2017, 106p., p.13-15, disponible sur : https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2017/2017_03_evolution_fonction_publique.pdf [consulté le 4 janvier 2020]

titulaire vocation à occuper l'un des emplois qui lui correspondent », en d'autres termes un fonctionnaire est celui qui est titularisé dans un grade. Cette distinction entre emploi et grade a deux buts. D'abord, protéger le fonctionnaire de l'arbitraire politique en lui garantissant un statut (et donc une rémunération). Puis garantir à l'État une certaine flexibilité car le fonctionnaire n'est pas titulaire de son emploi qui peut donc être supprimé ou transformé. Cette distinction entre emploi et grade fait de la fonction publique française une « fonction publique de carrière », plutôt qu'une « fonction publique d'emploi ».

Ces principes fondamentaux restreignent les possibilités de réforme et contraignent fortement la GRH publique, sauf à les remettre en cause et à s'orienter vers une fonction publique d'emploi. Si l'on constate une érosion du statut et le recrutement de plus en plus important de contractuels, il n'en demeure pas moins que la fonction publique française est encore ancrée dans une fonction publique de carrière. Comme le souligne Anthony Taillefait : « le présent de la fonction publique se pense déjà comme un passé relégué³⁷ ». Comment alors concilier recherche d'économie et respect de principes contraignants ?

Surmonter des injonctions contradictoires avec l'aide de la reconnaissance

Ne voulant pas supprimer le statut général des fonctionnaires, les gouvernements qui désirent néanmoins faire des économies, ont mené deux types de politique : des politiques de limitation de la dépense (gel du point d'indice, réductions d'effectifs) et des politiques d'efficience censées optimiser l'allocation de l'argent public et la performance des agents. La plus emblématique de ces réformes est la loi organique relative aux lois de finance (LOLF) de 2001 qui a révolutionné la manière de concevoir le budget de l'État et les relations avec ses agents. En effet, « sur le plan gestionnaire, la LOLF a introduit un modèle managérial, inspiré du monde de l'entreprise privée, de gestion par la performance. [...] Chaque politique publique se voit allouer des crédits, mais aussi des objectifs assortis d'indicateurs pour en évaluer la réalisation. La budgétisation par programme est donc tournée vers les résultats de l'action publique »³⁸. Passant d'une obligation de moyens à une obligation de résultats, la politique publique se doit donc d'être performante et efficiente. La gestion des ressources humaines de l'État a été directement touchée par ce changement de paradigme. Ainsi, la GRH publique doit faire face à des « injonctions paradoxales » : elle a entre autres pour principal objectif « l'amélioration de la prestation du service public », « la gestion de la performance » et « l'amélioration des conditions de travail », toutes choses qu'elle doit accomplir dans le cadre juridique contraint d'une fonction publique de carrière³⁹. Un des moyens de concilier les impossibles a été de jouer sur la reconnaissance. Elle apparaît alors comme un instrument au service de l'efficience.

³⁷ TAILLEFAIT, Antony, « Fonction publique française : l'éloignement du système de la carrière », in CAMGUILHEM, Benoît, HAQUET, Arnaud (dir), *L'avenir du statut général de la fonction publique*, Institut universitaire Varenne, Bayonne, 2019, 123p., p.45

³⁸ *Quelles sont les principales innovations introduites par la LOLF ?*, vie-publique.fr, disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/fiches/21908-les-principales-innovations-introduites-par-la-lolf> [consulté le 4 janvier 2020]

³⁹ COLIN, Frédéric, *Gestion des ressources humaines dans la fonction publique : catégories A+, A et B*, Gualino, Issy-les-Moulineaux, 2019, 134p., p.22-23

B. Reconnaître l'engagement et la valeur professionnelle

Les politiques publiques ont privilégié une GRH axée sur la reconnaissance de l'engagement professionnel et de la performance⁴⁰. Pour reprendre la typologie de Brun et Dugas, les gouvernements ont donc misé sur deux formes de reconnaissance au travail : la reconnaissance de l'investissement et la reconnaissance des résultats.

Jouer sur la rémunération

La réflexion sur la reconnaissance de la performance des fonctionnaires a émergé dans la foulée de l'adoption de la LOLF. Ainsi dès 2005, la DGAFP a publié un rapport, fruit de réflexions interministérielles, intitulé *GRH et LOLF : gestion et reconnaissance de la performance*. En 2008, est publié sous l'égide du ministère de la Fonction publique un *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique* qui défend, parmi ses recommandations, de « personnaliser la rémunération fonctionnelle en tenant compte de la difficulté du poste et des résultats de l'agent »⁴¹. C'est ainsi qu'a été créée à la fin des années 2000 la prime de fonctions et de résultats (PFR) composée de deux parts : une part fixe liée aux fonctions et au niveau d'expertise requis et une part variable liée aux résultats individuels et à l'atteinte d'objectifs. Son instauration constitue un véritable bouleversement car elle « inverse le schéma : c'est la fonction publique qui peut servir l'intérêt particulier du fonctionnaire en tant qu'individu formellement reconnu dans ses performances. De plus, la logique interne de la prime de performance rompt avec la logique du droit, ordre de contrainte [...]. La relation est moins empreinte d'unilatéralité qu'auparavant »⁴².

Sous le feu de critiques gouvernementales, la PFR est remplacée en 2014 par une autre indemnité : le RIFSEEP (régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel). Ce dernier est également divisé en deux primes : une prime mensuelle conditionnée par les fonctions et les responsabilités exercées par l'agent, l'IFSE (indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise) et une prime facultative annuelle « qui tient compte de l'engagement professionnel et de la manière de servir », le CIA (complément indemnitaire annuel). La mise en place du RIFSEEP a offert de la lisibilité et de l'uniformité en remplaçant une multitude d'indemnités qui variaient selon les catégories et les corps/cadres d'emploi⁴³.

De plus, le RIFSEEP a répondu à un double besoin de reconnaissance. Tout d'abord une reconnaissance des responsabilités exercées, et de leur décalage éventuel avec le grade du fonctionnaire, car le montant de l'IFSE est « fixé selon le niveau de responsabilité et d'expertise requis dans l'exercice des fonctions ».

En fait, chaque fonctionnaire est réparti dans un groupe de fonction (allant de 4 pour la catégorie A, à 2 pour la catégorie C) en se basant sur trois principaux critères professionnels : « 1° Fonctions d'encadrement, de coordination, de pilotage ou de conception ; 2° Technicité, expertise, expérience ou qualification nécessaire à l'exercice

⁴⁰ Nous précisons que nous nous intéressons uniquement à des mesures pouvant toucher le personnel des bibliothèques de la FPE et de la FPT, et pas à des politiques spécifiques à certains corps comme les policiers ou les enseignants.

⁴¹ *GRH et LOLF : gestion et reconnaissance de la performance*, Ministère de la fonction publique, juillet 2005, 88p., disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/archives_ressources_humaines/grh_lolf_2005.pdf [consulté le 5 janvier 2020] ; SILICANI, Jean-Ludovic, *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France*, La Documentation française, 2008, 236p., p.163, disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/084000231.pdf> [consulté le 5 janvier 2020]

⁴² LERIQUE, Florence, « La performance, une nouvelle valeur pour rémunérer les fonctionnaires », *Droit administratif*, n°2, février 2013 ; Ministère de la Fonction publique, *La prime de fonctions et résultats (PFR) : questions/réponses*, disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/archives/home20111012/IMG/QuestionReponse_PFR.pdf [consulté le 5 janvier 2020]

⁴³ Une partie de nos considérations sur la GRH publique (primes, mobilité, évaluation, etc), sont le fruit d'un entretien avec une directrice des ressources humaines de la FPE.

des fonctions ; 3° Sujétions particulières ou degré d'exposition du poste au regard de son environnement professionnel ». Le groupe de fonction 1 touche les primes plus importantes, suivi du groupe 2, 3 et enfin du groupe 4.

Cette division fonctionnelle corrige une des contraintes d'une fonction publique de carrière : les grilles indiciaires étant basées sur le grade, elles ne reconnaissent pas les responsabilités et les profils atypiques. Néanmoins, l'IFSE est une solution de compromis car ce sont les corps/cadres d'emploi qui forment l'architecture de la prime : l'armature statutaire se concilie donc à la reconnaissance de l'individu. Très concrètement, si l'on se rapporte à la cartographie des groupes de fonctions établie par la DGRH du MESRI, nous observons que le corps des magasiniers peut être réparti en deux groupes de fonctions : le groupe 1 (au minimum 1600 euros par an) et le groupe 2 (au minimum 1300 euros par an). En se fondant sur les critères professionnels établis dans le décret de 2014 portant création du RIFSEEP, un magasinier chef d'équipe pourra donc toucher une IFSE plus importante qu'un collègue non encadrant⁴⁴.

Contrairement à l'IFSE, le CIA est attribué uniquement sur les mérites de l'agent afin de reconnaître l'« engagement professionnel ». Cette expression venu tout droit du secteur privé peut se définir comme l'« attitude du salarié qui met toutes ses compétences et son énergie au service de l'organisation »⁴⁵, une notion sur laquelle nous reviendrons au cours de notre travail.

En parallèle de cette reconnaissance individuelle, pour le CIA, ou semi-collective, pour l'IFSE, la loi de transformation de la fonction publique consacre un chapitre entier à la « reconnaissance de la performance professionnelle », en ouvrant la possibilité que la rémunération des contractuels tienne compte de leurs résultats professionnels et des résultats collectifs du service⁴⁶.

Reconnaître par l'évaluation professionnelle

Toujours dans l'optique de valoriser l'engagement professionnel du fonctionnaire, la fonction publique a connu un changement d'envergure au cours des années 2010. Elle a basculé d'un système de notation de l'agent à un système d'évaluation, une évolution décrite dans un rapport du gouvernement comme un « progrès notable en matière de reconnaissance de la valeur professionnelle des agents ». Au lieu de recevoir une note entre 0 et 20, le fonctionnaire bénéficie d'un entretien professionnel annuel avec son encadrant direct qui « synthétise l'entretien professionnel (prise en compte des acquis de l'expérience professionnelle, des besoins de formation et des perspectives d'évolutions professionnelles de l'agent) et l'entretien d'évaluation (mesure des résultats professionnels, détermination des objectifs à venir notamment) ». Il a aussi l'avantage d'éviter la surnotation permanente⁴⁷. L'entretien professionnel aboutit à la production d'un compte-rendu

⁴⁴ Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État, disponible sur : www.legifrance.gouv.fr [consulté le 5 janvier 2020] ; Cartographie du RIFSEEP des personnels des bibliothèques (placée en annexe) ; Arrêté du 14 mai 2018 pris pour l'application des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014, disponible sur : www.legifrance.gouv.fr [consulté le 5 janvier 2020]

⁴⁵ PERETTI, Jean-Marie, *Dictionnaire des ressources humaines – 7ème édition*, Paris, Vuibert, 2015, 287p., p.119

⁴⁶ Article 28, Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/> [consulté le 06 janvier 2020]

⁴⁷ VOLUT, Dominique, « Le remplacement de la notation par l'entretien individuel : un coup d'épée dans l'eau ? », *Actualité juridique fonctions publiques*, numéro 6, novembre-décembre 2013, p.307-314

écrit par le N+1 qui comporte une appréciation exprimant la valeur professionnelle du fonctionnaire.

Le compte-rendu et l'appréciation ont une grande importance dans la mise en œuvre des dispositifs de reconnaissance de la fonction publique, à savoir la part variable de la rémunération (actuellement le CIA) et les possibilités d'avancement dans un grade supérieur. Ainsi, le décret de 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État dispose que « lorsque des régimes indemnitaires prévoient une modulation en fonction des résultats individuels ou de la manière de servir, ces critères sont appréciés par le chef de service au vu du compte rendu de l'entretien professionnel ». Le même décret précise que les tableaux d'avancement au grade supérieur sont préparés par l'administration « en tenant compte notamment : 1° Des comptes rendus d'entretiens professionnels »⁴⁸.

Idéalement, l'entretien professionnel est porteur d'une double forme de reconnaissance. C'est d'abord une forme de reconnaissance verticale et personnelle puisque le N+1 exprime directement à l'agent concerné sa satisfaction, reconnaît son investissement et ses résultats. L'entretien professionnel fait aussi partie intégrante de la promotion au choix : le fonctionnaire changeant de grade est reconnu pour ce qu'il fait. Cela n'a pas empêché que des critiques soient adressées à l'entretien professionnel. Ainsi le juriste Dominique Volut déplore que les décrets ne déterminent pas de critères objectivant la « valeur professionnelle », ce qui induit une forme d'arbitraire dans l'avancement reposant sur le mérite⁴⁹.

Cette tendance à reconnaître l'engagement et l'agent en tant qu'individu singulier, avec ses capacités, et non en tant que titulaire d'un grade n'est pas prêt de s'éteindre : la loi de transformation de la fonction publique conforte cette logique d'individualisation. En partant du constat que les fonctionnaires doivent faire « face à un statut qui ne leur offre pas suffisamment la reconnaissance et les perspectives professionnelles escomptées »⁵⁰, la loi établit l'obligation d'instaurer des « lignes directrices de gestion » – conçue dans la FPE par le ministère de tutelle et dans la FPT par l'autorité territoriale – qui prévoient des « orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours »⁵¹.

C. Vers une « reconnaissance existentielle » des agents publics

En se situant toujours dans la typologie de Brun et Dugas, certaines politiques à destination des agents publics relèvent de la reconnaissance existentielle, une forme de reconnaissance non-pécuniaire, axée sur l'autonomie et la réalisation de soi⁵². Cela n'empêche pas néanmoins l'État d'être animé, y compris dans ce domaine, de considérations pragmatiques.

⁴⁸ Le décret ne mentionne pas la liste d'aptitude mais l'administration prend tout de même en compte la « manière de servir » dans les promotions au corps/cadre d'emploi supérieur. Voir : Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État, disponible sur : www.legifrance.gouv.fr [consulté le 6 janvier 2020]

⁴⁹ VOLUT, Dominique, *op. cit*

⁵⁰ *Projet de loi de transformation de la fonction publique*, Ministère de l'Action et des Comptes publics, 13 février 2019, disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Espace_Presse/dussopt/20190213-dp-pjl.pdf [consulté le 6 janvier 2020]

⁵¹ Article 30, Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/> [consulté le 06 janvier 2020]

⁵² BRUN, Jean-Pierre, DUGAS, Ninon, *op. cit*, p.81-82

Valoriser les compétences et l'expérience

Dans les exemples de reconnaissance existentielle donnés par Brun et Dugas se trouve l'accès à la formation qui permet le développement de l'individu. Et l'on ne peut que remarquer que la formation et la valorisation de l'expérience professionnelle occupent une place non négligeable dans la GRH publique.

Ainsi, les fonctionnaires ont accès à plusieurs dispositifs de formation également ouverts aux salariés du secteur privé. Tout d'abord, les agents publics bénéficient de l'accumulation automatique de crédits d'heures de formation dans le compte personnel de formation (CPF) dans une limite de 150 heures. C'est à l'agent que revient la décision de mobiliser les heures engrangées dans son CPF pour développer ses compétences ou acquérir un diplôme dans le cadre de son projet professionnel. Les agents peuvent également recourir à un bilan de compétence pris en charge par l'administration. Les crédits de formation du CPF sont un outil d'autonomisation de l'agent qui, seul, peut changer son parcours professionnel et faire évoluer ses compétences.

Autre dispositif de reconnaissance, la validation des acquis de l'expérience (VAE) permet à n'importe quel agent de faire reconnaître son expérience acquise dans le monde du travail, associatif ou syndical en se faisant délivrer un diplôme. Pour cela, il faut réussir à démontrer auprès d'un jury qualifié, par le biais d'un dossier et d'un oral, que l'expérience acquise satisfait aux blocs de compétences requis pour obtenir cette certification⁵³.

Les concours d'entrée dans la fonction publique ont progressivement évolué pour prendre en compte les spécificités des différents candidats. C'est ainsi qu'a été mis en place le dispositif de reconnaissance de l'expérience professionnelle (REP) dans la FPT qui permet d'éviter le prérequis de certains concours externes nécessitant un diplôme⁵⁴. La loi de modernisation de la fonction publique de 2007 a, quant à elle, créé le mécanisme de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) qui remplace certaines épreuves théoriques de concours ou qui constitue la seule épreuve d'examens professionnels. Comme la VAE, le RAEP se présente d'abord sous la forme d'un dossier que l'agent doit constituer, puis d'un oral devant un jury⁵⁵. L'État a mis en place, en 2005, le parcours d'accès aux carrières de la fonction publique (PACTE) qui offre la possibilité à un jeune non diplômé ou à un chômeur de longue durée de rentrer dans la fonction publique en catégorie C, d'abord en CDD puis, s'il suit une formation en alternance en vue d'obtenir une certification (CAP, bac), en tant que titulaire⁵⁶. Et enfin, a été instaurée une voie d'accès consacrée aux détenteurs d'un doctorat, sous la forme de concours externes spéciaux. Ainsi, le Code de la recherche dispose que « les concours et procédures de recrutement dans les corps et cadres d'emplois de catégorie A sont adaptés [...] afin d'assurer la reconnaissance des acquis de

⁵³ Formation professionnelle dans la fonction publique, disponible sur : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/N186> [consulté le 6 janvier 2020]

⁵⁴ Décret n° 2007-196 du 13 février 2007 relatif aux équivalences de diplômes requises pour se présenter aux concours d'accès aux corps et cadres d'emplois de la fonction publique, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr> [consulté le 6 janvier 2020]

⁵⁵ Circulaire du ministère de la fonction publique du 30 mars 2007 relative à la mise en œuvre du dispositif de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP), disponible sur : <https://www.fonction-publique.gouv.fr> [consulté le 6 janvier 2020]

⁵⁶ Recrutement dans le cadre du Pacte dans la fonction publique, disponible sur : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F12686> [consulté le 6 janvier 2020]

l'expérience professionnelle résultant de la formation à la recherche et par la recherche »⁵⁷.

Ces différents dispositifs ont tous en commun d'accepter la singularité des aspirants fonctionnaires en valorisant l'expérience et la motivation plutôt que la réussite à des épreuves théoriques.

Reconnaissance et qualité de vie au travail

D'autres dispositifs de GRH peuvent s'assimiler à des formes de reconnaissance existentielle. C'est le cas de la démarche qualité de vie au travail (QVT). Fruit de négociations entre les partenaires sociaux commencées dès la fin des années 2000, la DGAFP a signé, en 2016, une convention avec l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) autour de la QVT. Ce partenariat a abouti à la publication d'un guide méthodologique à destination des structures publiques afin de les encourager à adopter cette nouvelle approche⁵⁸.

Le premier intérêt de ce guide est de définir la notion de qualité de vie au travail qui « peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ». Le document continue en soulignant qu'« à la notion de QVT, est associée la notion de « démarche ». La QVT est d'abord une façon de construire et de conduire l'action collective qui permet d'articuler les objectifs d'amélioration des conditions de travail et ceux de qualité de service rendu aux usagers ». En somme, cette démarche agit sur plusieurs leviers, tels que la santé au travail, afin de renforcer l'engagement professionnel, la prévention des risques psychosociaux (RPS) et la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle⁵⁹.

Nous nous concentrerons sur deux facettes de la notion de QVT : le télétravail et l'égalité professionnelle. Avec du retard sur le secteur privé, la fonction publique a adopté le télétravail dans un cadre bien délimité (définition stricte, quotité de travail limitée, entretiens *a priori* et *a posteriori*). Malgré la timidité de la loi sur la question, le télétravail est une preuve supplémentaire de la reconnaissance des singularités individuelles. En l'occurrence, le télétravail répond aux difficultés de certains agents puisqu'il réduit le stress de la mobilité pendulaire et les frais de transports. Il encourage alors une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. De plus, la possibilité de télétravailler est, en soi, une expression de reconnaissance : elle démontre, de la part de l'encadrant, la confiance qu'il accorde aux capacités de travail de l'agent télétravailleur⁶⁰.

Les politiques d'égalité professionnelle et d'inclusion sont aussi des formes de reconnaissance, qui résonnent d'ailleurs avec la sphère du droit d'Axel Honneth. L'égalité femmes-hommes et l'inclusion des personnes en situation de handicap sont des

⁵⁷ Article L412-1, Code de la recherche, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr> [consulté le 6 janvier 2020]

⁵⁸ MASSE, Max, « Fonction publique, la qualité de vie au travail (QVT) quitte le côté obscur », *Gestion & Finances Publiques*, volume 3, numéro 3, 2017, p.93-98, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-finances-publiques-2017-3-page-93.htm?contenu=article> [consulté le 6 janvier 2020]

⁵⁹ *Guide de la qualité de vie au travail. Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT*, DGAFP, Anact, 2019, 70p., p.9-16, disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/guide-QVT-2019.pdf [consulté le 6 janvier 2020]

⁶⁰ *Guide télétravail. Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique*, Ministère de la fonction publique, 2016, 73p., disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/guide-teletravail-2016.pdf [consulté le 6 janvier 2020]

problématiques bel et bien présentes dans la GRH publique. La loi de transformation de la vie publique en est un exemple significatif puisqu'un titre entier de la loi est dédié à « renforcer l'égalité professionnelle ». Il prévoit, entre autres, la mise en place systématique de plan d'action d'égalité professionnelle (article 80) ou l'expérimentation du détachement promotionnel pour les agents titulaires en situation de handicap (article 93)⁶¹.

Dans un contexte de rigueur budgétaire, la reconnaissance au travail est un outil de performance et d'engagement professionnel. Et, en même temps, elle trahit un basculement sensible vers une fonction publique d'emploi reconnaissant les singularités et les compétences de ses agents. La reconnaissance est aussi affaire de structures, de contraintes législatives et de décisions politiques.

⁶¹ Titre V, Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/> [consulté le 06 janvier 2020]

3. LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL VUE DES BIBLIOTHÈQUES

Dans ce contexte intellectuel et politique, dans quelle mesure les bibliothèques, et les bibliothécaires, ont embrassé la notion de reconnaissance au travail ?

A. Une problématique de plus en plus prise en compte

La reconnaissance dans la littérature professionnelle des bibliothèques

Les manuels de management à destination des bibliothécaires, écrits et publiés par des professionnels des bibliothèques, abordent la reconnaissance sous l'angle de la motivation en s'appuyant sur les théories de la motivation, notamment celle de Maslow, et l'analyse transactionnelle.

Théorisée par le psychiatre et psychanalyste américain Éric Berne, l'analyse transactionnelle (AT) est à la croisée du développement personnel et de la psychologie. Sans détailler les théories d'Éric Berne, parfois très sibyllines, il suffit de noter que, selon lui, les individus sont animés par trois besoins fondamentaux, des « soifs » : la soif de stimulation, la soif de reconnaissance et la soif de structure. C'est dans le cadre de cette soif de reconnaissance que tout un chacun est à la recherche continue de « signes de reconnaissances » (des « *strokes* »). C'est ainsi que l'on trouve des passages substantiels consacrés à l'AT et aux signes de reconnaissance dans plusieurs écrits destinés au monde des bibliothèques : citons, entre autre, les livres *Le management du personnel en bibliothèques* et *Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership*, ou encore l'article *Comment démotiver un bibliothécaire passionné*⁶². Ces signes de reconnaissance répondraient à des enjeux essentiels : « cohésion des équipes, motivation des individus, prévention des risques psychosociaux [...] mais aussi facilitation du changement »⁶³.

La notion de reconnaissance est également mobilisée dans le cadre des théories du psychologue américain Abraham Maslow. Ce dernier a établi un modèle de la motivation postulant que les individus sont animés par un désir de se réaliser qui est conditionné à l'assouvissement de besoins hiérarchiquement organisés sous la forme d'une pyramide. Autrement dit, il faut avoir assouvi ses besoins fondamentaux pour pouvoir se consacrer aux besoins de niveaux supérieurs, et ainsi de suite. En partant de l'étage le plus bas de la pyramide, les cinq besoins sont : les besoins physiologiques (soif, faim), les besoins de sécurité (absence de peur), les besoins d'amours (affection d'autrui), les besoins d'estime (reconnaissance) et enfin les besoins de réalisation de soi (jamais satisfaite, c'est une quête éternelle)⁶⁴. Quelques ouvrages ont donc recouru à la théorie de la pyramide des besoins, c'est par exemple le cas du livre *Manager une équipe en bibliothèque*⁶⁵.

La littérature professionnelle analyse donc la reconnaissance au travail comme un outil managérial destiné à favoriser le changement et à motiver. Plus récemment, nous

⁶² DE MIRIBEL, Marielle. « Comment démotiver un bibliothécaire passionné ? » *Documentation et bibliothèques*, volume 63, numéro 1, janvier-mars 2017, p.61-65 ; MOUCHARD, Martin, « La circulation déficitaire des signes de reconnaissance », in DE MIRIBEL, Marielle, *Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership*, Éditions du Cercle de la librairie, Paris, 2016, 441p., p.255-269 ; MULLER, Jean-Louis, MULLER, Joëlle, *Le management du personnel en bibliothèques*, Éditions du Cercle de la librairie, Paris, 2001, 212p., p.133-140

⁶³ MOUCHARD, Martin, *op. cit.*, p.256

⁶⁴ FENOUILLET, Fabien, *Les théories de la motivation*, Dunod, Paris, 2016, 322p., p.78-79

⁶⁵ AURIOL, Philippe, VERVISCH, Odile, « Outils de développement de la motivation », in HECQUART, Françoise (dir), *Manager une équipe en bibliothèque*, Éditions du Cercle de la librairie, Paris, 2014, 323p., p.110-114

avons pu distinguer dans certains mémoires d'étude d'élèves-conservateurs une attention à la reconnaissance au travail. Citons, à titre d'illustration, les mémoires sur le métier de magasinier et sur l'emploi étudiant en bibliothèque universitaire qui consacrent tous deux quelques paragraphes à la reconnaissance⁶⁶.

La reconnaissance en bibliothèque comme sujet d'étude

En parallèle, les bibliothèques ont servi de terrain d'enquête pour des études sur la reconnaissance au travail. Marie-France Peyrelong et Valérie Larroche se sont penchées sur le corps/cadre d'emploi des bibliothécaires qui, du fait de leur statut de cadre intermédiaire, 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 ». Les auteures ont montré que derrière l'uniformité statutaire du bibliothécaire se cachaient de nombreuses missions. Elles ont également bien souligné leurs différentes manières d'exprimer de la reconnaissance envers leurs équipes. Sans oublier, qu'elles ont aussi identifié différentes « sources » de la reconnaissance : le public, la hiérarchie, la tutelle et les collègues⁶⁷. L'Esssib a accueilli en 2008 une journée d'étude sur le thème de la reconnaissance au travail mais elle n'incluait pas de contributions portant sur les bibliothèques⁶⁸.

Plus globalement c'est la fonction publique qui est en passe de devenir un terrain d'étude sur la reconnaissance au travail. En 2017, les agents publics de la FPT ont été sérieusement étudiés à travers le prisme de la reconnaissance grâce à un article de Franck Brillet et Marianne Capdevielle. S'inscrivant dans le champ des sciences de gestion, leur étude met non seulement en lumière les formes de non-reconnaissance éprouvées par les agents territoriaux mais émet aussi des préconisations en matière de management et d'évolution de la fonction publique⁶⁹.

Les bibliothèques, et leur personnel, sont donc à la fois à l'origine de discours managériaux sur la reconnaissance et des terrains d'enquête propices aux études sur la reconnaissance au travail. Malgré tout, il n'y a pas encore eu de recherches adoptant une approche holiste de la reconnaissance en bibliothèque, une lacune que nous avons tentée au mieux de combler.

⁶⁶ BRACCO, Laetitia, *Le métier de magasinier en bibliothèque universitaire : disparition ou évolution ?*, Enssib, juin 2019, 190p., p.94-95, disponible sur : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique> [consulté le 7 janvier 2020] ; BEAUQUIS, Antoine, *Emploi étudiant en bibliothèque universitaire : état des lieux et perspectives*, Enssib, juin 2018, 143p., p.53, disponible sur : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/> [consulté le 7 janvier 2020]

⁶⁷ LARROCHE, Valérie, PEREYLONG, Marie-France, LEPINE, Valérie, *et al.*, *Reconnaissance dans l'organisation : la représentation des bibliothécaires. Les dispositifs de médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisations*, décembre 2008, Nice, disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00630445/document> [consulté le 7 janvier 2020] ; PEYRELONG, Marie-France, « L'activité du bibliothécaire entre ombre et lumière », *Communication et organisation*, numéro 36, 2009, p.82-97, disponible : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/933> [consulté le 7 janvier 2020]

⁶⁸ BERTRAND, Anne-Marie, CASALEGNO, Jean-Claude, MARCANTONIO, Marilise, *La reconnaissance au travail*, ELICO - Équipe de recherche de Lyon en sciences de l'information et de la communication, 24 octobre 2008, disponible sur : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/1990-la-reconnaissance-au-travail> [consulté le 7 janvier 2020]

⁶⁹ BRILLET, Franck, CAPDEVIELLE, Marianne, « La fonction publique territoriale face aux attentes de ses agents en matière de reconnaissance », *Recherches en Sciences de Gestion*, volume 3, numéro 120, 2017, p.143-166, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2017-3-page-143.htm> [consulté 7 janvier 2020]

B. Contextualisation et méthodologie de l'enquête

Méthode et critères de choix

Comme la majorité des études sur la reconnaissance au travail, nous avons adopté une méthode qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs. En effet, ils permettent d'appréhender les rapports à l'institution, les relations interpersonnelles et induisent aussi une part d'émotion, autant d'aspects essentiels à la compréhension de la reconnaissance. Notre grille d'entretien s'articule autour de grandes thématiques : les conditions de travail, le rapport à la fonction publique, les relations aux collègues, à la hiérarchie, à la tutelle, et aux publics, et un segment dédié explicitement à la reconnaissance. Une partie de la grille d'entretien est aussi consacrée aux cas spécifiques des encadrants avec des questions sur le management. Par la suite, ces entretiens ont été retranscrits en s'aidant d'une grille d'analyse⁷⁰.

Nous avons choisi de nous concentrer sur seulement trois bibliothèques. Si la reconnaissance est à la fois la conjonction de relations interpersonnelles et de contraintes structurelles, interroger un échantillon de bibliothécaires dans chaque établissement facilite notre compréhension de la circulation de la reconnaissance. C'est ainsi que nous avons interrogé 5 agents de catégorie A, 12 de catégorie B (dont 4 encadrantes) et 14 de catégorie C, soit 31 entretiens ayant duré entre 40 min et 2 h 30. Quant aux bibliothèques, nous les avons sélectionnées sur la base de trois critères :

- Mêler BM et BU. Il était important de ne pas se limiter à un type de bibliothèque. Tout d'abord, nous partions de deux hypothèses : nous supposions d'un côté que le rapport aux élus n'était pas le même entre les universités et les collectivités territoriales, de l'autre nous supposions que les formes de reconnaissance émanant des usagers des BM et des BU étaient différentes. Il fallait aussi prendre en compte le personnel des BU et des BM dans toute sa diversité. Dans la FPT, les cadres d'emplois des bibliothèques représentent environ 32 450 agents : 8,5 % de catégorie A, 26,5 % de catégorie B et 65 % de catégorie C. Dans la FPE, les corps de la filière bibliothèque représentent 6000 agents : 33 % de catégorie A, 29,5 % de catégorie B et 37,5 % de catégorie C. À cela se rajoute, les détachements dans les bibliothèques d'autres corps/cadres d'emplois⁷¹.
- Prendre en compte la taille et la réputation des établissements. Nous avons choisi des établissements de taille variée car les enjeux des bibliothèques urbaines, rurales, grandes ou petites sont différents. D'ailleurs, la majorité des 8100 bibliothèques de France sont, au sens de la typologie de l'Association des bibliothécaires départementaux (ABD), des structures de petite taille⁷². Nous avons aussi pris en compte la réputation et l'image de l'établissement : l'idée étant d'interroger aussi bien des bibliothèques réputées dynamiques, que des bibliothèques dysfonctionnelles avec des problèmes de management ou de budget. Rencontrent-elles finalement les mêmes problèmes de reconnaissance ? Ou à l'inverse, y a-t-il des formes de non-reconnaissance

⁷⁰ La grille d'entretien utilisée ainsi que la grille d'analyse employée pour la retranscription sont placées en annexe.

⁷¹ *Les cadres d'emplois de la fonction publique territoriale en 2011, repères et références statistiques*, CNEFPT, août 2014, 162p., p.42-44, disponible sur : http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/les_cadres_demplois_de_la_fpt.pdf?gl=ODUwMGE2Y2I [consulté le 8 janvier 2020] ; *Panoramique sur les effectifs de personnels administratifs, techniques, sociaux, de santé et de bibliothèque (BIATSS) engagés dans les missions de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur*, MESRI, février 2016, 9p., p.2, disponible sur : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Statistiques_bilans_etudes_BIATSS/71/2/OEBIATSS_fev16_556712.pdf [consulté le 8 janvier 2020]

⁷² *Bibliothèques municipales et intercommunales - Données d'activité 2016, synthèse nationale*, Ministère de la Culture, Observatoire de la lecture publique, 2019, 97p., p.15, disponible sur : <https://www.culture.gouv.fr> [consulté le 8 janvier 2020]

plus nombreuses et plus sérieuses dans une bibliothèque dysfonctionnelle ?

- Se reposer sur des facteurs subjectifs. Nous avons mené des entretiens dans des bibliothèques que nous connaissions, soit pour les avoir beaucoup fréquentées, soit pour y avoir travaillé. Cette décision répondait à plusieurs nécessités : d'abord des raisons pratiques mais aussi des exigences liées à notre recherche. En effet, en étant reconnu comme un interlocuteur de confiance, nous avons pu évoquer des problématiques épineuses. En ce sens, nous nous situons dans la droite ligne d'El Akremi, Sassi et Bouzidi qui avaient, eux aussi, pris ce parti dans leur étude sur la reconnaissance au travail en expliquant que « confier sans appréhension des événements intimes liés au travail, souvent lourdement chargés en signification et en émotion – comme il en est le cas pour la reconnaissance au travail – ne peut se concevoir à l'égard d'un parfait inconnu. Ainsi, le choix de notre échantillon fût-il conditionné par un double impératif : celui d'une confiance mutuelle nécessaire à la confiance et celui d'une proximité affective inéluctablement contrôlée. Dans ce sens, nous avons jugé opportun d'interroger d'anciens collègues au sujet de la reconnaissance au travail »⁷³.

Avec ces trois critères de choix à l'esprit, nous avons donc mené des entretiens dans trois bibliothèques que, par souci d'anonymat, nous avons nommé X, Y et Z⁷⁴ :

- X est une BU (entre 40 et 60 agents) d'une université pluridisciplinaire de taille moyenne, réputée dynamique et installée sur plusieurs sites. Nous y avons interrogé 20 agents.
- Y est une BM (entre 20 et 30 agents) d'une commune de 30 000 à 50 000 habitants, réputée dysfonctionnelle et implantée sur plusieurs sites. Selon la typologie de l'ABD, elle est classée bibliothèque de niveau 1. Nous y avons interrogé 9 agents.
- Z est une BM (2 agents) d'une commune d'environ 1000 habitants réputée dynamique et installée sur un seul site. Selon la typologie de l'ABD, elle est également classée bibliothèque de niveau 1. Nous y avons interrogé les 2 agents.

	X	Y	Z	Total
Catégorie A	4	1	0	5
Catégorie B	8	4	0	12
Catégorie C	8	4	2	14
Total	20	9	2	31

Tableau récapitulatif des bibliothèques et agents interrogés

⁷³ EL AKREMI, Assaad, SASSI, Narjes, BOUZIDI, Sihem, « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », *Relations industrielles / Industrial Relations*, volume 64, numéro 4, 2009, p.668, disponible sur : <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2009-v64-n4-ri3588/038878ar/> [consulté le 8 janvier 2020]

⁷⁴ Une synthèse découpable de l'anonymisation des bibliothèques et des agents que nous avons interrogés se trouve en annexe. Notre système est également décrit dans la partie « sources ».

Limites et biais

Notre méthode a néanmoins plusieurs limites et biais. La première limite est imposée par l'impératif d'anonymisation complète des entretiens. Le seul moyen d'instaurer une véritable liberté de ton a été d'assurer que les entretiens resteraient anonymes, ne seraient pas placés en annexe et que toutes informations permettant d'identifier la personne (y compris donc ses missions, son grade ou des signes distinctifs) ne seraient pas révélées. L'inconvénient d'interroger plusieurs personnes d'une même structure est que des agents peuvent chercher à identifier leurs collègues.

Nous avons ainsi mis en place un système d'anonymisation, esquissé ci-dessus, qui tente de concilier facilité de compréhension et obligation de discrétion : chaque bibliothèque est identifiée par un préfixe (X, Y, ou Z) et chaque agent est identifié par un suffixe (E, F, A, D, etc). Ce suffixe désigne l'agent individuellement, permet de connaître sa catégorie et de savoir s'il est encadrant (une synthèse découpable est placée en annexe pour accompagner la lecture). Par exemple, l'agent XM est agente de catégorie B travaillant dans la bibliothèque universitaire X. Au vu du faible nombre d'hommes interrogés, nous désignerons tous les agents par des pronoms féminins afin qu'il ne soit pas possible de les identifier.

La complexité de lecture de ce système est d'ores et déjà une des limites de l'enquête. À cela s'ajoute le faible nombre de contractuels interrogés, seulement 5, dont 4 en CDI, qui ne permet pas d'aborder les problématiques de non-reconnaissance spécifiques aux contractuels.

Cependant, notre principal biais méthodologique réside dans le fait que nous avons choisi des bibliothèques dans lesquelles nous avons été personnellement impliqué, au risque d'influencer les discours tenus par les agents. Nous sommes convaincu que le risque a été récompensé : la relation de confiance et l'ancrage local ont permis la franchise des échanges.

C. Une définition de la reconnaissance par et pour les bibliothécaires

Pour vraiment saisir ce que la reconnaissance fait aux bibliothécaires, il faut d'abord laisser la parole aux principaux concernés afin de savoir ce qu'est, pour eux, la reconnaissance au travail. Ainsi, lors de nos entretiens, nous demandions : « pour vous qu'est ce que la reconnaissance au travail ? Si vous pouviez faire un essai de définition ? ». En se fondant sur les discours des bibliothécaires interrogés, nous proposons une définition opératoire, c'est-à-dire une « définition qui énonce dans sa constitution les conditions de son application »⁷⁵. Pour les bibliothécaires, la reconnaissance au travail a trois caractéristiques.

La reconnaissance est d'origine multiple

Amenés à proposer une définition personnelle de la reconnaissance au travail, la majorité des agents interrogés répondaient d'abord par une énumération qui permettait d'identifier les « sources » multiples de la reconnaissance. Elle n'est pas fournie par les mêmes individus, groupes ou institutions :

« Je pense que l'aspect financier, université, ministère, je sais pas, serait une première reconnaissance. Là, actuellement je pense que les fonctionnaires sont sous-payés. Ça c'est une première chose. Après concrètement, à un niveau plus bas, ben

⁷⁵ Trésor de la langue française informatisé, « Opératoire », disponible sur : <http://stella.atilf.fr/> [consulté le 9 janvier 2020]

la reconnaissance c'est des trucs, ça peut être le sourire des étudiants [...]. Et puis vis à vis des collègues, les collègues qui te disent merci quand tu leur apportes des gâteaux, qui sont contents. Et dernièrement, le dernier truc de grande reconnaissance qui m'a vraiment touchée c'est quand [N+1] m'a dit, avec [N+2], [...] qu'ils me soutenaient. » (XJ)

XR reprend, elle aussi, une typologie peu ou prou similaire :

« C'est la reconnaissance de mon travail dans le cadre professionnel, la perception de la qualité de mon travail par les autres, ou par la tutelle, par les collègues, la tutelle, mon supérieur hiérarchique »

En résumé, la reconnaissance se définit d'abord par la multiplicité de ses « sources » dont certaines font consensus : la hiérarchie, les collègues/pairs, la tutelle, le public et l'État. Chacun de ces acteurs peut donc à la fois fournir de la reconnaissance mais aussi de la non-reconnaissance. Il faut également noter que plusieurs agents ont répondu à cette question en évoquant d'autres fournisseurs de reconnaissance au travail : soi-même (XP, XS), la famille (XR, XN) ou les partenaires professionnels et associatifs de la bibliothèque (YI, YB).

La reconnaissance est discursive et matérielle

Ces différentes « sources » manifestent des formes de reconnaissance très différentes. Sans les décrire en détail, nous pouvons observer que la reconnaissance adopte deux registres : un registre discursif (elle est verbalisée, écrite) et un registre matériel (elle est concrètement matérialisée par des primes, des fonctions, des gestes).

XT, cadre en BU, souligne que pour elle : « la reconnaissance au travail c'est que le travail effectif, ou effectué [...] existe en tant que tel, c'est à dire soit énoncé par quelqu'un d'autre ». Ici le discours est performatif : en étant énoncé, le travail existe, alors qu'à l'inverse, sans verbalisation, il est nié. Dans le même ordre d'idées, YC indique que :

« La reconnaissance ben c'est déjà de dire aux gens : quand c'est bien, c'est bien ; et quand c'est mal, c'est mal ; de pouvoir le prononcer, le dire. Parce qu'en fin de compte, j'ai l'impression que les gens, ils ont du mal à dire ça, c'est malheureux mais c'est comme ça. »

À l'inverse, pour d'autres agents, la reconnaissance est d'abord et avant tout matérielle. En fait le registre discursif et matériel s'entremêlent continuellement, ce n'est au final qu'une question de priorité :

« La reconnaissance, elle passe forcément par une reconnaissance aussi financière, je trouve que c'est du pipeau de dire qu'on se satisfait de... voilà, on peut avoir plein de formes de reconnaissance mais je pense qu'à un moment donné [...] quand on a les salaires d'un agent, quand on voit les grilles de la FPT, cette reconnaissance elle passe aussi par ça et par des petits avantages qui peuvent permettre de valoriser au moins le poste. » (YH)

Les petits avantages auxquels fait référence YH sont la gratuité des services municipaux pour les agents de la commune Y (piscine, sport, bibliothèque). Plus

largement, on peut penser aux décorations honorifiques que sont les palmes académiques qui honorent « les mérites des personnels » de l'Éducation nationale et de l'ESR⁷⁶.

La reconnaissance est située

Et enfin, les discours sur la reconnaissance sont toujours situés : ils n'émanent pas de narrateurs éthérés mais d'individus pris dans des relations de pouvoir, qui peuvent parfois l'exercer, souvent le subir. Les définitions opératoires de la reconnaissance au travail découlent donc de la position des acteurs sur l'échiquier du pouvoir de la fonction publique et du monde du travail (grade, fonction, rémunération, place marginale ou centrale dans une équipe, etc). Nous avons ainsi noté une forte préoccupation des agents de catégorie C pour la reconnaissance de l'individu en tant qu'individu :

« Pour moi, la reconnaissance au travail c'est pas « oh merci merci, grâce à vous... », oui ça peut être merci, mais c'est regarder l'autre, l'écouter, tenir compte de ce qu'il dit. [...] Tout le monde, la femme de ménage, le rondier, tout le monde, tout le monde. » (XF)

D'autres agents de catégorie C soulignent explicitement que leur conception de la reconnaissance est modelée par leur situation professionnelle. Il en est ainsi de XB, agent de catégorie C, qui définit la reconnaissance comme le fait de « reconnaître qu'on a besoin de tout le monde pour faire un tout, et pas seulement des têtes pensantes. Je pense que vous comme nous, on a besoin de tout le monde ». Un discours qu'on peut retrouver chez XG :

« La reconnaissance... Ben c'est de se sentir utile ; utile et puis que la direction en prenne conscience, que si on n'est pas là, s'il y a pas d'accueil, si on n'est pas là, ben ça peut pas tourner quoi. Je pense que l'équipe entière, il faut une équipe de direction pour penser et organiser, mais il faut aussi des exécutants. »

Notre mémoire prend en compte les différentes dimensions de cette définition opératoire car pour comprendre l'expérience vécue par les bibliothécaires, nous prendrons notamment en compte trois facteurs : les différentes « sources » de la reconnaissance, les attentes de reconnaissance, et enfin l'impact de sa position dans la fonction publique.

⁷⁶ Si cette distinction peut être importante pour certains agents, attachés à la reconnaissance institutionnelle et au cérémonielle de la remise des palmes. Aucune des bibliothécaires que nous avons interrogées n'a fait mention des palmes académiques ou d'autres distinctions honorifiques. Voir : Livre IX, titre I, chapitre 1er, section 8 du Code de l'éducation, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr> [consulté le 9 janvier 2020]

PARTIE 2 : L'EXPÉRIENCE VÉCUE : UN RESENTI DE NON-RECONNAISSANCE

Grâce aux entretiens réalisés, nous pouvons faire un état des lieux de la reconnaissance et de la non-reconnaissance en confrontant les points de vue particuliers. Et c'est en dévoilant les manques, les attentes et les conséquences de la reconnaissance au travail, que nous tenterons de répondre à notre problématique.

1. UN MANQUE DE RECONNAISSANCE PROTÉIFORME

La reconnaissance fonctionne toujours en tandem avec son pendant négatif : la non-reconnaissance. Comme l'expliquent Christian Lazzeri et Alain Caillé « à côté des formes de reconnaissance positive, il est en effet nécessaire de s'intéresser à ce qu'on pourrait appeler les formes de reconnaissance « négatives ». On dira que le propre de la reconnaissance négative consiste à produire des « blessures morales ». Une blessure morale n'est rien d'autre qu'une souffrance particulière qui manifeste la vulnérabilité d'un individu (ou d'un groupe social) face à une série de dépréciations dont il est l'objet »⁷⁷.

Justement, les enquêtes sur la QVT soulignent, année après année, que les travailleurs français sont à la fois très attachés à la reconnaissance au travail et qu'ils en ressentent un profond manque. Ainsi, l'édition 2019 de l'enquête « Bien-être au travail - La Gazette - MNT », portant sur la FPT, met en évidence le fait que 59% des agents territoriaux interrogés ne sont pas satisfaits de la reconnaissance venant de leur hiérarchie et de leurs collègues⁷⁸.

A. Les contraintes de la fonction publique

Les contraintes de la fonction publique sont parmi les principales causes de non-reconnaissance ressenties par les bibliothécaires (et plus largement par les agents publics⁷⁹). Elles sont particulièrement notables du fait qu'elles sont structurelles, c'est-à-dire que les agents ne peuvent agir sur elles.

Le statut de fonctionnaire et le métier de bibliothécaire

Le statut de fonctionnaire charrie son lot de non-reconnaissance⁸⁰. Ce déni de reconnaissance se situe sur le plan social, c'est-à-dire dans le rapport entre les agents publics et la société en général, et se présente sous la forme d'un « jugement d'utilité » négatif. En d'autres termes, les fonctionnaires pâtissent d'une mauvaise image, bien souvent intériorisée.

⁷⁷ CAILLE, Alain, LAZZERI, Christian, « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept », *Revue du MAUSS*, volume 1, numéro 23, 2004, p.88-115, p.104, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2004-1-page-88.htm> [consulté le 12 février 2020]

⁷⁸ *Baromètre des salariés*, BVA-BPI group, 2019, disponible sur : <https://www.bva-group.com/sondages/barometre-salaries-sante-bien-etre-travail/> [consulté le 12 février 2020] ; *Baromètre santé et qualité de vie au travail – 11ème édition*, IFOP, 2019, disponible sur : <https://newsroom.malakoffhumanis.com/download-pdf/5d80c3281416ef09206d6dea> [consulté le 12 février 2020] ; *Baromètre du bien-être au travail dans les collectivités*, MNT – La Gazette des communes, 2019, disponible sur : <https://www.slideshare.net/lagazette.fr/barometre-bien-tre-au-travail-dans-les-collectivites-territoriales-2019> [consulté le 12 février 2020] ;

⁷⁹ BRILLET, Franck, CAPDEVIELLE, Marianne, *op. cit.*, p.154-155

⁸⁰ Le statut de contractuel de la fonction publique aboutit aussi à des formes de non-reconnaissance spécifiques. Au vu du faible échantillon de contractuels précaires interrogés, nous n'aborderons pas le cas des contractuels.

Ainsi, XB raconte qu'être « fonctionnaire c'est plus assimilé à être feignant. Déjà je le dis pas trop tu vois. [...] Dans ma famille, on n'est pas fonctionnaire, on est plutôt bosseur. Quand je vois tout ce qu'ils font, toutes les heures, quelquefois j'ai honte ouais ». Tandis que XL se souvient qu'il y a « une époque, on s'est fait franchement agresser en tant que fonctionnaire, on était les privilégiés. Dans des dîners soit disant d'amis, on sortait de là mais on était obligé de se défendre en étant presque agressifs comme eux ».

Du fait de ce stigmat, une majorité des bibliothécaires affirment que le statut n'est pas important à leur yeux. Par exemple, YC assène que le statut de fonctionnaire lui est égal :

« J'aurais pu travailler dans le privé, j'aurais été exactement la même personne. Justement je trouve qu'on paye beaucoup d'être fonctionnaire [...]. Oh ben oui, la sécurité de l'emploi on le paye parce que vu le salaire c'est sûr hein ! »

Compensée en partie par les avantages du statut, comme la « sécurité de l'emploi », et par la fierté de servir l'intérêt général, la non-reconnaissance sociale du statut prédomine et affecte les fonctionnaires. Et en effet, un sondage Odoxa de 2017 souligne que les Français font en majorité montre de préjugés envers les fonctionnaires, vus comme privilégiés et fainéants⁸¹.

À ce premier niveau de non-reconnaissance se superpose une strate plus spécifique au métier de bibliothécaire qui, lui aussi, charrie son lot de stéréotypes et de dénis de reconnaissance :

« Je pense que pour des tas de gens, bibliothécaire, c'est pas très dur, t'as pas trop de boulot, t'as le temps de bouquiner, chaque fois que je parle de mon métier, ah ben oui, vous aimez bien lire. C'est le premier truc pour eux ! » (XL)⁸²

En somme, les bibliothécaires sont perpétuellement tiraillés entre la fierté que leur apportent leur statut et leur métier et la non-reconnaissance quotidienne.

Catégories et corps/cadres d'emploi

Autre contrainte découlant de l'appartenance à la fonction publique, chaque agent fait partie d'une catégorie. Ce fonctionnement vertical induit des formes de non-reconnaissance spécifiques. En effet, les catégories, qui devraient uniquement désigner un niveau de recrutement et de responsabilité, en viennent à décrire la personne dans son ensemble : untel est un C, unetelle est A. Or, si cela peut être flatteur pour les agents de catégorie A, et éventuellement B, ce n'est pas la même situation pour les agents de catégorie C, moins bien payés, moins considérés et donc moins reconnus. Ainsi, YH, cadre en BM, résume la situation :

⁸¹ *Le baromètre des services publics – Vague 1*, Odoxa, 2017, disponible sur : <http://www.odoxa.fr/sondage/francais-satisfaits-services-publics-aiment-salaries-secteur-public-se-pensent-mal-aimés/> [consulté le 12 février]

⁸² Le dépit semble aussi fort chez des cadres : « *Mais même quand je vais dire à des gens proches que j'ai le concours de [catégorie A], ils vont me dire « ah ben tu vas avoir le temps de lire ! », ou alors « ben alors t'en ranges beaucoup des livres toi ? »* » (XR)

« L'injustice elle reste pour les catégories C, et ça je le dis chaque fois que j'ai l'occasion parce que pour moi les catégories C sont les catégories les moins valorisées dans la fonction publique, alors que c'est elles qui font tourner les services. [...] Ça veut dire que les catégories C non seulement n'ont pas le salaire, n'ont pas les primes, ont les responsabilités par rapport à leur poste et il n'y a aucune reconnaissance, il n'y a aucune valorisation. »

Ce manque de reconnaissance se traduit matériellement par le biais du traitement et de l'organisation de la bibliothèque. Ainsi, YC signale qu'elle n'a ni bureau, ni ordinateur fixe « parce que je suis en catégorie C et que j'ai pas une priorité par rapport aux B ».

Ces dénis de reconnaissance touchent aussi à l'identité de l'individu, à son rapport à soi. Par exemple, la bibliothécaire de catégorie C, XB, confie :

« C'est un peu dur, moi je trouve, en sachant qu'il y a des catégories et que je respecte les catégories A, mais je trouve que c'est pas humain de traiter les gens comme ça. [...] Parce qu'on est plus, c'est pas parce que t'es catégorie C que tu réfléchis pas, tu vois. [...] Au point de vue humain, je trouve qu'on se résume pas à ça [...]. Tu discutes par exemple avec des professeurs, ils savent pas ma catégorie et ben c'est pas le même ressenti alors qu'eux ils sont profs. Moi j'ai des profs qui me parlent comme à un être humain, alors que des gens de chez nous qui savent mon statut me traitent pas pareil. »

Outre appartenir à une catégorie, chaque fonctionnaire fait partie d'un corps ou d'un cadre d'emploi qui est, lui aussi, porteur de représentations. Le rapport au corps/cadres d'emploi diffère selon que l'on se situe dans la FPT ou dans la FPE.

En effet, les dix agents territoriaux interrogés ne semblent pas attacher beaucoup d'importance à leur cadre d'emploi : ils se concentrent plutôt sur leur catégorie et sur leur rémunération. Être assistant de conservation ou adjoint du patrimoine ne signifie pas grand chose en soi pour les agents. Cela peut sans doute s'expliquer par la prédominance des cadres d'emploi de catégorie C dans la FPT et par les fréquents décalages grade/fonction observés dans les collectivités territoriales.

C'est tout l'inverse que nous avons observé dans la FPE où les bibliothécaires accordent une place importante à leur corps d'appartenance. Les magasiniers expriment notamment un rejet du mot même de magasinier :

« Déjà je n'aime pas le mot magasinier, je le trouve moche, très réducteur par rapport à ce qu'on fait [...]. Moi je dis souvent « employée de bibliothèque ». [...] Magasinier pour moi c'est plus le côté, j'emballe et je déballe donc c'est pour ça » (XF)

Certains bibliothécaires assistants spécialisés (BIBAS) expriment, à une moindre échelle, des problématiques de manque de reconnaissance de leurs compétences et du métier. C'est notamment le cas des BIBAS, formées au catalogage et employées d'abord sur des postes de catalogueuse, qui regrettent la non-reconnaissance de la technicité qu'exigent ces tâches et le fait qu'elles sont de plus en plus dévalorisées (XM, XI).

La structuration de la fonction publique instaure donc un système dans lequel les agents, notamment ceux de catégorie C, doivent subir une violence symbolique et

matérielle quasi quotidienne. Ce qui est en jeu ici, c'est la reconnaissance existentielle que chaque agent serait en droit d'attendre.

Concours et avancement

Le système d'entrée et d'avancement, gouverné par le principe d'égalité et le respect de la logique de carrière, a aussi un fort impact sur la non-reconnaissance des agents.

Tout d'abord, les concours sont appréciés parce qu'ils sont justes, impartiaux et qu'ils ne prennent pas en compte les opinions politiques des agents (XC, XE). Ils sont même vus comme « un des grands avantages de la fonction publique » (YF) parce qu'ils reconnaissent les « compétences » (XB). Malgré tout, ils peuvent déboucher sur des formes de non-reconnaissance en ne distinguant les individus qu'à travers leurs succès ou leurs échecs. Ainsi, de nombreux agents ont intériorisé le fait que c'était de leur « faute » si elles n'avaient pas réussi de concours ou si elles n'avaient pas évolué par ce biais (ZA, XB, XG). Ce sentiment peut être renforcé par les propos de la hiérarchie : « tu me diras pourquoi on a passé un concours de magasinier, c'est ce que m'a dit souvent [N+2] » (XE). Échouer à un concours reste bien souvent une blessure personnelle, facilement ravivée par les propos d'encadrants ayant, eux, reçu cette reconnaissance⁸³. Le discours autour de l'obsolescence des concours est courant dans les rangs des fonctionnaires, aussi bien chez les non-cadres que chez les cadres (XC, YH, XR).

Quant au système de tableau d'avancement et de liste d'aptitude, il est un puissant marqueur de reconnaissance pour les agents. Par exemple, une agente récemment promue affirme avec force que cela a été pour elle une « fierté », une reconnaissance de dizaine d'années d'investissement et que de changer de corps a marqué un profond tournant dans sa vie professionnelle : « déjà moi d'être [corps de catégorie A] pour moi c'est quelque chose, j'y croyais même pas dans mes rêves [...]. Dès fois il arrive encore de me pincer, putain » (X*)⁸⁴.

Mais si la reconnaissance est puissante, son pendant négatif l'est tout autant. Nombre de bibliothécaires s'approchant de la retraite se lamentent de la lenteur du système et attendent une promotion qui permettrait de revaloriser leur retraite (XA, XE)⁸⁵, d'autres soulignent que le faible nombre de promus et des critères de promotion « compliqués », voire politisés, ne permettent pas la reconnaissance de profils de poste atypiques. Enfin, des agents sont frustrés de ne pas se voir promus malgré un fort investissement dans leur travail (XC, XE). Pourtant, peu d'agents, y compris chez les cadres, réclament la disparition du critère d'ancienneté dans la promotion, le véritable problème semble être le faible nombre de promus (XC, XE, XS).

⁸³ RAYBAUD, Alice, « Quand l'échec à un concours hante toute une vie », *Le Monde*, 6 février 2019, disponible sur : https://www.lemonde.fr/campus/article/2019/02/06/quand-l-echec-a-un-concours-hante-toute-une-vie_5419752_4401467.html [consulté le 12 février 2020]

⁸⁴ Lorsque que nous pensons que le pseudonyme d'une de nos interlocutrices permettrait de l'identifier ou ne camouflerait plus son identité, nous recourons à des astérisques afin que seule sa bibliothèque d'appartenance soit spécifiée.

⁸⁵ Le projet de loi réformant le système de retraite élaboré par le gouvernement en 2019-2020 devrait en partie régler ce problème puisque les derniers mois de traitement perdront leur importance dans le calcul de la pension.

La fonction publique est donc en elle-même productrice de non-reconnaissance. La forme et l'intensité de ces dénis de reconnaissance varient selon les catégories, les fonctions publiques et, évidemment, le parcours de chaque individu.

B. Un profond manque de reconnaissance de la tutelle et de la hiérarchie

Les bibliothécaires interrogées expriment également un profond manque de reconnaissance vis-à-vis de leur tutelle et leur hiérarchie. La distinction est importante car derrière l'expression de tutelle se trouvent les élus (maires, présidents d'université, etc) ayant *in fine* le contrôle sur les moyens financiers et humains mis à disposition de la bibliothèque. La hiérarchie regroupe les agents publics en charge de la bibliothèque, depuis la direction jusqu'à l'encadrement intermédiaire.

La non-reconnaissance de la tutelle

La première chose à noter est que les trois bibliothèques étudiées ont des rapports très différents à leur tutelle.

La bibliothèque universitaire X est dotée d'un budget et de moyens humains suffisants, et a une grande autonomie. La direction de la bibliothèque a de plus de bonnes relations avec la présidence de l'université. Cela n'empêche pas certains agents de s'inquiéter de la place de la BU au sein de l'université. XB explique que « ça c'est peut-être un petit peu amélioré mais je pense qu'on est les enfants pauvres de l'université ». Le manque de reconnaissance est bel et bien discernable sous le vernis de satisfaction. Les agents admettent bien volontiers que la reconnaissance de la BU auprès des élus repose sur deux piliers : la qualité des services fournis par les bibliothécaires et les actions de la direction auprès de la tutelle (XK, XN)⁸⁶.

La situation est bien différente dans la bibliothèque municipale Y car la tutelle a ignoré les besoins budgétaires et humains de l'établissement jusqu'à l'irruption d'une crise d'envergure ayant entraîné des fermetures. Plus largement, la municipalité d'Y se signale par une mauvaise gestion de son personnel qui a, d'ailleurs, été épinglée dans la presse nationale. Les agents de la bibliothèque sont donc unanimes dans leur expression de frustration et de non-reconnaissance. Selon YE « la bibliothèque est quand même très oubliée » alors que pour YF elle est « la cinquième roue du carrosse ». La commune a également mis en place une politique de reclassement qui fait fi des besoins de la BM. Ainsi, YH s'indigne que :

« L'ensemble des services culturels sont un peu les services poubelles, quand on ne sait pas quoi faire d'un agent, un agent qui pose problème, qu'il vienne de n'importe quel secteur, ben on va le mettre en bibliothèque, on va le mettre au musée, on va le mettre aux archives. Et les personnes qui posent problèmes tournent, donc quand c'est vraiment trop compliqué au musée, ben on va les mettre à la bibliothèque. »

Et enfin la bibliothèque Z, située dans une commune rurale, a la particularité d'avoir une tutelle et une hiérarchie imbriquées car le N+1 de ZA et ZB est aussi le maire de la commune. Néanmoins, les deux bibliothécaires expriment à la fois des

⁸⁶ « Je pense qu'on est visible, et que c'est grâce à nous, au boulot de [la directrice], et des équipes aussi. » (XK)

manques de reconnaissance envers le maire, en tant que N+1, et envers la tutelle, en tant qu'autorité politique. C'est ainsi que ZB évoque le maire et les conseillers municipaux :

« Ils réalisent pas du tout en amont ce que ça peut représenter. Les heures que [ZA] peut passer chez elle en plus à faire quelque chose, ça ils réalisent pas. [...] Les expositions, ils vont trouver que c'est bien, ils sont pas forcément venus voir et ils se rendent pas compte du temps passer à faire des dessins, à peindre, etc. »

Que conclure de cette vue d'ensemble ? La non-reconnaissance de la tutelle est d'abord et avant tout une non-reconnaissance du service, et non pas de l'individu. C'est seulement dans un deuxième temps que les agents prennent ce déni de reconnaissance pour eux personnellement. Même si le manque peut être modéré par l'action d'une direction dynamique et des élus bienveillants, il ne disparaît jamais totalement.

La non-reconnaissance de la hiérarchie

La non-reconnaissance de la hiérarchie, tout comme celle de la tutelle, a également une intensité variable selon les bibliothèques.

Les cadres de la bibliothèque X ont été formés au management, tandis que la circulation de l'information et les méthodes d'encadrement ont évolué, suite à une série de conflits entre cadres et non-cadres. De ce fait, une bonne partie des agents interrogés sont satisfaits de leurs supérieurs hiérarchiques.

Pourtant, quelques bibliothécaires se sentent véritablement dévalorisées par leur hiérarchie. C'est le cas de XA, XH et XJ qui ont déclaré que leur travail était remis en question par des membres de l'équipe de direction qui n'avaient pas confiance en leurs capacités ou qui négligeaient la nature de leurs missions. En fait, la bibliothèque X semble avoir installé, bon gré mal gré, un système de reconnaissance à deux vitesses : des agents affirment être très valorisées par les cadres, elles sont amenées à se former, à prendre des responsabilités dans des groupes projets, tandis que d'autres se perçoivent comme reléguées aux marges de l'établissement et isolées des évolutions du métier. Cette discrimination paraît inique aux yeux de plusieurs bibliothécaires (XF, XB).

De plus, certains comportements récurrents de non-reconnaissance « ordinaires » ont été épinglés par plusieurs bibliothécaires. Par exemple l'absence de politesse et de bonjour systématique de certaines cadres « passe pas avec tout le monde » (XL). Une autre bibliothécaire raconte :

« Au moment des promotions, t'as un entretien pour savoir si tu veux, si tu acceptes la promotion [...] et donc [N+1] m'avait dit que de toute façon, il fallait avoir les compétences, valait mieux que je dise non. » (XB)

Malgré tout, ces comportements ne peuvent être comparés aux dénis de reconnaissance systémiques qui rongent la bibliothèque Y. Les cadres de cette BM n'ont pas été formés au management, et certaines expriment même clairement leur angoisse de l'encadrement. Dans le même temps, l'organigramme en silo de

l'établissement ne favorise pas la circulation de l'information. La direction de la bibliothèque est fortement critiquée. Plusieurs cadres reprochent en effet que leur autonomie soit bridée et que s'exerce une certaine surveillance malsaine de leur travail. Une autre s'indigne que le « deux poids deux mesures ait été érigé en mode fonctionnement » (YF). Une bibliothécaire de catégorie C met aussi en cause l'organisation de la BM :

« C'est-à-dire que la direction va avoir des réunions avec les responsables B pour régler quelques problèmes, nous on ne sera pas du tout concerné et il faudra attendre peut être un mois avant de réunir tout le monde pour savoir vraiment ce qui se passe. [...] Ben non c'est pas normal, bien sûr que non, mais en même temps si vous allez dans tous les services de la mairie, ça se passe comme ça. » (YC)

Quant aux agents de la bibliothèque Z, elles souffrent également d'un manque de considération de leur N+1, le maire de la commune :

« Les premières fois, moi il me présentait en tant qu'hôtesse d'accueil, alors LÀ !!! [...] Je lui ai redit « je suis quand même pas hôtesse d'accueil », lui ça le fait rire. » (ZA)

« Des fois, il vient, il nous demande « ça va, vous vous ennuyez pas trop ? » ou « vous en avez pas marre de rester assise ? » parce que pour lui c'est aberrant. [...] C'est quelqu'un, [N+1], qui ne sait pas féliciter. » (ZB)

Le manque de reconnaissance est ici dû à la combinaison de trois facteurs : un caractère bourru, une absence de formation au management, et une méconnaissance du travail invisible qu'effectuent les deux agents.

L'étude de ces bibliothèques est donc riche d'enseignements : la non-reconnaissance des encadrants peut être ponctuelle ou récurrente. Nous pouvons faire l'hypothèse que, dans une certaine mesure, la non-reconnaissance de la tutelle ruisselle sur le reste de l'organisation et favorise l'émergence de dénis de reconnaissance de la part de la hiérarchie, tandis qu'à l'inverse de bonnes relations favorisent une bonne circulation de la reconnaissance.

C. Les collègues et le public, un moindre manque de reconnaissance

Le manque de reconnaissance ressenti par les bibliothécaires ne se situe pas uniquement sur le plan vertical (agents-cadres-tutelle), mais aussi sur le plan horizontal (les collègues, les pairs) ou externe (les usagers). Dans la suite du mémoire, nous ferons la différence entre le mot « pairs », qui désigne des collègues d'un même niveau hiérarchique, et le mot « collègues », qui fait référence aux membres d'une même structure⁸⁷.

La non-reconnaissance des collègues

Des bibliothécaires ont évoqué le fait que leurs collègues pouvaient être la source de non-reconnaissance. C'est que, pour citer XI, « la reconnaissance par les collègues,

⁸⁷ Les agents non-cadres interrogés incluent souvent les cadres dans l'expression « collègues » tandis que les encadrants, eux aussi, englobent régulièrement les non-cadres dans le mot « collègue ». Ainsi, un cadre subissant de la non-reconnaissance d'un agent non-cadre pourra subir un déni de reconnaissance de la part d'un collègue. La différence entre « pair » et « collègue » est donc fonctionnelle et non statutaire.

c'est peut être plus important [...]. Si on n'est pas assez reconnu, si on ne se sent pas assez inclus dans une équipe, ça peut être frustrant et décourageant ».

Les expressions de non-reconnaissance des collègues sont multiples. Le « procès d'intention » est le déni de reconnaissance le plus courant, et semble particulièrement affecter les cadres. En effet, YE, estime que « je me sentirai reconnue s'il n'y avait pas des tensions, des procès d'intention par rapport à moi » tandis qu'une des plus grandes difficultés d'être cadre réside, pour XS, dans les « procès d'intention, tout le monde sait mieux que toi ce que tu penses ».

Une autre forme de non-reconnaissance peut être « l'ingérence, le non respect des tâches imparties à chacun » (YF). Il est ainsi revenu dans les entretiens des récits de conflits entre pairs, parfois très violents, autour de l'immixtion d'un autre agent dans le champ de ses missions (YF, XG, XJ). Par exemple, une bibliothécaire s'est plaint qu'on ait essayé de commander des documents relevant de « son » secteur, en s'adressant directement à la cheffe de service, sans lui en parler. En fait, de nombreux conflits interpersonnels peuvent être expliqués comme, littéralement, des luttes pour la reconnaissance : les agents ont l'impression que leurs compétences, leurs décisions professionnelles ne sont pas reconnues par leurs pairs, voire qu'elles sont attaquées.

Le dernier cas de déni de reconnaissance des collègues est le phénomène des « moutons noirs ». Ainsi, quelques bibliothécaires ont expliqué avoir été mis au ban de leur lieu de travail par leurs pairs ou avoir été la cible de rumeurs et de on-dit, qui les ont grandement affectées. Ces dénis de reconnaissance sont particulièrement violents parce qu'ils ciblent l'individu et pas forcément son travail.

Néanmoins, le manque de reconnaissance des collègues est beaucoup moins prégnant que celui de la hiérarchie ou de la tutelle. Et encore une fois, nous faisons l'hypothèse qu'il existe un lien entre une non-reconnaissance systémique de la tutelle, de la hiérarchie et la propension des agents à exprimer de la non-reconnaissance envers leurs collègues.

Un public toujours reconnaissant ?

Les usagers peuvent aussi être source de non-reconnaissance pour les bibliothécaires, un phénomène qui peut prendre la forme d'un manque de courtoisie, de comportements agressifs ou de propos désobligeants. Un exemple atteste de la persistance de ces formes de non-reconnaissance :

« Récemment si, il y a eu un petit problème avec une dame vraiment pas sympa, qui est venue pendant une animation, qu'a voulu brancher son ordinateur sans rien dire et qu'a fait sauter les plombs et qui du coup a pris de haut [ZB]. [...] Ou d'autres qui visitent « ah ben c'est mes impôts qui ont payé ça », ouais ça on a déjà eu [...] Mais honnêtement, franchement sur la proportion d'usagers normaux, non non c'est très rare. » (ZA)

Dans les trois bibliothèques étudiées, les dénis de reconnaissance provenant des usagers étaient minoritaires, si ce n'est inexistant. Ainsi, plusieurs agents ont exprimé des craintes, mais le plus souvent leurs propos étaient formulés au conditionnel. Même les bibliothécaires exerçant dans une BM située dans un quartier prioritaire de la politique de la ville nous ont expliqué que leurs usagers, y

compris les adolescents parfois turbulents, étaient source de reconnaissance et de satisfaction, plutôt que de dénis de reconnaissance.

En fait, si le personnel des bibliothèques semble si peu manquer de reconnaissance des usagers, c'est parce qu'ils en attendent peu. En effet, les agents déclarent ne rien attendre du public, si ce n'est justement cette reconnaissance « négative » qu'est l'absence de violences et d'incorrections :

« J'attends rien moi du public, enfin je veux dire, parce que ça vient naturellement le merci, le sourire quand ils rentrent ou quand ils me reconnaissent, moi ça me suffit. [...] Moi je le fais de bon cœur, je donne ce que j'ai, après j'attends même pas de merci » (XG)

Faut-il donc en conclure que les usagers ne peuvent être des sources de non-reconnaissance ? La réponse se doit d'être mesurée. Tout d'abord les formes de non-reconnaissance violentes (agressions, incivilités) tendent à marquer les esprits et à, parfois, empoisonner le service public : la « diversité de public rend plus probable des difficultés d'échanges et des situations d'incompréhension, source de stress et de violence dans les cas extrêmes »⁸⁸. Bien que très rares, ces conflits engendrent de la peur, et parfois même des risques psychosociaux, ce qui donnent beaucoup de poids à des phénomènes minoritaires⁸⁹.

Plus largement, la question de l'organisation de l'accueil en bibliothèque peut se poser. En effet, la priorité accordée à l'accueil des usagers sur le travail interne et les collections cause des conflits dans les équipes, tout particulièrement dans les BU et BM en sous-effectifs⁹⁰. Dans ce cas là, ce n'est pas tant l'utilisateur qui est source de non-reconnaissance que l'organisation de la bibliothèque et l'inaction de la tutelle. Finalement, pour plusieurs bibliothécaires, les retours des usagers sont éminemment importants. Nous atteignons d'ailleurs dans ce cas les limites du déclaratif : les bibliothécaires affirment ne pas avoir d'attentes à l'égard des usagers mais, de fait, ils en ont, beaucoup même, mais elles sont le plus souvent satisfaites, sans que ni l'utilisateur, ni le bibliothécaire n'en soient conscients ou ne se l'avouent.

Sur tous les plans, les bibliothécaires manquent de reconnaissance : la fonction publique en elle-même, la tutelle, la hiérarchie, les collègues et même les publics sont des sources de non-reconnaissance. Peut-être faut-il alors se résigner à ce que la reconnaissance au travail ne s'aborde qu'à travers le prisme de la pénurie permanente ? Mais il est aussi possible d'espérer qu'une partie de ces manques puissent être comblés : c'est que les bibliothécaires n'hésitent pas à décrire leurs attentes de reconnaissance et à détailler les multiples formes de reconnaissance qu'ils reçoivent déjà.

⁸⁸ LEPNEVEU, Philippe, MAISONNEUVE, Marc, *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*, Editions Klog, Bois-Guillaume, 2019, 114p., p.22

⁸⁹ JARRY, Sandra, *Violence et incivilité des usagers en bibliothèque municipale : perceptions, causes, solutions*, Enssib, janvier 2015, 85p., p.31-33

⁹⁰ Pour plus d'informations sur ce sujet, voir le mémoire de fin d'étude de DCB 28 d'Amadeus Foulon.

2. DES ATTENTES ASYMÉTRIQUES

Interrogé sur la possibilité de définir la reconnaissance autrement que comme un manque ou un déni, Axel Honneth explique : « j'ai commencé à appréhender la question de la reconnaissance par l'analyse des sentiments négatifs de mépris, d'humiliation, d'atteinte à la dignité. J'étais alors convaincu qu'elle n'apparaissait que par la négative. Mais j'ai peu à peu pris conscience que l'on ne pouvait pas analyser ces sentiments et les luttes qu'elles nourrissent sans faire référence, en tant qu'observateur, aux principes positifs de reconnaissance mis en jeu. Il est sinon impossible de comprendre ce pour quoi ces personnes luttent, ce qu'elles recherchent. Si, en effet, la question de la reconnaissance survient dans la société à travers les sentiments de non-reconnaissance, nous ne pouvons pourtant les comprendre sans nous référer aux principes positifs de reconnaissance sur lesquels ils s'appuient »⁹¹.

Il faut donc dépasser les discours sur le manque de reconnaissance pour se focaliser sur les expressions positives de reconnaissance qu'expérimentent d'ores et déjà les bibliothécaires. Nous avons pu constater que leurs attentes différaient selon qu'ils soient en relation avec la tutelle, la hiérarchie, les collègues ou les usagers.

A. L'attention de la tutelle

Au vu des discours tenus par les bibliothécaires, les formes de reconnaissance attendues de la tutelle peuvent être regroupées sous le terme d'attention : attention portée aux besoins budgétaires et humains de l'établissement ; attention portée aux réalisations du service ; et enfin attention aux agents, à leur situation et à leur investissement.

Cependant, l'attention ne rime pas avec contrôle et surveillance mais plutôt avec autonomie et valorisation budgétaire, comme le souligne une cadre :

« J'attends pas que mon DGA me dise merci, mais au moins qu'à un moment donné on se dise, vu tout ce qu'ils font, on va leur donner les moyens de bien travailler. Moi c'est ça cette reconnaissance que j'attends. D'arrêter d'avoir des budgets qui sont dérisoires par rapport à ce que l'on arrive à mettre en place, d'arrêter de devoir aller quémander auprès de partenaires. De la part des élus donc la reconnaissance c'est permettre de donner les moyens de bien travailler, ça c'est une forme de reconnaissance qui passe à la fois par le salaire, à la fois par le budget. » (YH)

La reconnaissance de la tutelle passe aussi par un soutien à l'établissement lorsqu'il traverse une crise : c'est ce qui a fait défaut à la bibliothèque Y, mais pas à la bibliothèque X dont la tutelle est intervenue lorsque des conflits ont explosé au sein de la BU. Ce soutien peut passer par une intervention très concrète (recrutements, augmentation du budget, intervention de consultants extérieurs, médiation des élus) ou par l'expression de signes de confiance. C'est ainsi qu'XS explique que dans des moments difficiles, elle a :

⁹¹ « Les conflits sociaux sont des luttes pour la reconnaissance », in ANDRE, Christophe, BRAUD, Philippe, BRUN, Jean-Pierre, *op. cit.*, p.52

« eu la sensation d'être soutenue par l'institution, [la tutelle] c'est vraiment des gens qui avaient une très forte confiance en moi, plus confiance en moi que moi-même. Donc de ce point de vue j'avais une tutelle attentive et bienveillante. »

Et enfin la reconnaissance de la tutelle, c'est l'attention portée au travail des bibliothécaires qui, au mieux, prend la forme de la fierté ou de la reconnaissance pécuniaire :

« Maintenant [le maire] est fier quand même, dès qu'il y a des gens qui viennent ou qu'il fait visiter le village, il vient faire visiter la bibliothèque et tout. [...] J'ai même réussi à avoir une petite augmentation l'année dernière, en demandant quand même. La première fois que j'ai demandé, ça c'est pas très bien passé. Et la deuxième année, ben c'est lui qui a dû en reparler. [...] Là quand même qu'il accepte et tout, ouais, ça fait du bien. C'est pas que financièrement ça fait du bien, c'est aussi tu te dis, ben quand même il s'est rendu compte qu'on bossait, même en dehors du boulot. » (ZA)

Les formes de reconnaissance exprimées par la tutelle répondent donc à des attentes d'attention diverses.

B. La considération de la hiérarchie

La reconnaissance de la hiérarchie peut s'exprimer dans le cadre des relations privilégiées entre N+1 et N-1 ou, plus largement, à l'échelle de l'établissement si des témoignages de reconnaissance sont régulièrement échangés entre non-cadres, cadres intermédiaires et direction. Les agents attendent alors principalement de la considération, car être considéré c'est avoir la confiance de sa hiérarchie et être écouté par elle.

La confiance

Interrogés sur la reconnaissance de la hiérarchie, un grand nombre de bibliothécaires mentionnent la confiance qui se traduit à la fois par de l'autonomie et par la reconnaissance des compétences. Certains bibliothécaires peuvent tout bonnement parler de liberté :

« [N+1] nous laisse énormément de liberté, la preuve c'est que j'oublie toujours de l'avertir qu'on va faire ci, qu'on va faire ça, que quand je vais faire une formation, je pense même pas à lui demander « est-ce que j'ai le droit », ça me vient même pas à l'idée. » (ZB)

« Je me sens vraiment assez libre dans mes missions, dans mon travail. On est assez libre, souple. [...] Oui c'est important cette liberté ! » (XI)

Mais la confiance c'est aussi la reconnaissance du travail : que ce soit une reconnaissance positive de l'investissement ou du résultat, ou une reconnaissance négative constatant les points à améliorer. En effet, la confiance doit parfois se matérialiser, comme le rappelle XP : « j'avoue que mes attentes, c'est de dire la mission a été un succès : « t'as vraiment apporté quelque chose, t'as rempli ton objectif, t'as fait ce qu'il fallait ». Dans le même ordre d'idées, interrogée sur ses attentes envers sa supérieure, YA explique :

« Juste qu'on me dise, ben c'est bien tu fais du bon boulot, c'est tout. Pour moi je fais du bon boulot. Après, si je le fais pas bien, je préfère qu'on me le dise que de l'apprendre par derrière. [...] Quand [N+1] sait qu'il faut le dire, elle le dit. Quand elle dit c'est de la merde, c'est de la merde, ben c'est la même chose. [...] C'est PRIMORDIAL la confiance et puis, moi j'ai toujours eu, le respect, la confiance et se dire les choses en face. »

La reconnaissance au travail passe donc par la confiance, mais pas seulement. Le dialogue et l'écoute jouent aussi un rôle clef.

L'écoute

Les bibliothécaires attendent en effet de leur hiérarchie, et tout particulièrement de leur N+1, d'être écoutés :

« Je sais que je peux envoyer un mail à [N+1], je peux l'appeler. [...] Si je me sens pas à l'aise pour parler de quelque chose, je me sens tout à fait capable de dire à [N+1] « j'ai envie de vous parler de quelque chose mais je sais pas comment faire ». [...] A partir du moment où je sais que je peux parler avec quelqu'un, déjà pour moi c'est important, la confiance, prendre du temps. » » (XL)

« On est écouté, il y a plein de choses qui font que nos salaires sont pas très hauts, ça on l'entend, mais voilà. [...] Je pense que si on a un souci, on peut se retourner vers eux [les cadres]. » (XG)

L'écoute de la hiérarchie, ce n'est pas seulement la capacité à dialoguer et à donner du temps à autrui, c'est aussi la mise en place de retours réguliers, d'un *feedback* sincère, et l'aptitude à saisir la gravité d'une situation afin d'y répondre rapidement :

« [Suite à des problèmes de santé] on m'a installé un poste de travail qui est vraiment génial hein, je trouve que j'ai été bien entourée, avec beaucoup de compassion ici, surtout par les cadres, [N+2] entre autres. Et donc je suis très bien. [...] On m'a changé mon clavier, on a été, je dirais assez attentionné. [...] Et moi ça m'a fait beaucoup de bien, ça m'a aidé à me sortir de ce trou où j'étais tombée » (X*)

En somme, la reconnaissance par l'écoute, tant louée par les bibliothécaires, est l'addition de trois démarches : donner du temps, mettre en place un *feedback* franc, savoir entendre (et donc changer).

Des attentes spécifiques aux cadres ?

Néanmoins une question demeure : les cadres attendent-ils les mêmes formes de reconnaissance de la part de leurs supérieurs, de la direction de la bibliothèque ? La réponse est sans nuance : oui, les encadrants attendent confiance et écoute de la part de leur propre hiérarchie. C'est ainsi que l'autonomie semble essentielle aux cadres interrogées :

« La reconnaissance moi je l'attends comme ça en fait, sous forme d'autonomie, de valorisation de mes compétences, par rapport à ma hiérarchie c'est ce que j'attends. » (YH)

« J'ai une liberté de ton, et d'émission qui est totale, je réfléchis pas avant de parler, je suis libre de mon positionnement et de ce que je peux apporter » (XR)

La reconnaissance du travail a une place importante, même si son périmètre est plus large : les encadrants attendent que soient reconnus à la fois leur propre travail et celui de leur équipe. Ainsi, XT évoque l'importance de la reconnaissance de sa directrice :

« Oui, oui, oui ça peut être un remerciement bien sûr. [...] Oui ça peut être aussi mettre en valeur ce que je fais, ou ce que les gens qui sont dans mon équipe font, [...] lors d'une réunion générale, des choses comme ça, ce qu'elle fait aussi parfois. » (XT)

L'écoute est aussi présente dans le discours des cadres, dans toutes ses dimensions (*feedback*, temps accordé, faculté à se remettre en cause). C'est ainsi qu'une cadre a pu exprimer sa satisfaction, voire même sa fierté, dans le fait qu'elle ait réussi à faire changer d'avis sa directrice à plusieurs reprises en exprimant son opposition frontale à certaines décisions : cette dernière a bel et bien entendu ses objections. Pareillement, une autre cadre apprécie que son travail soit « validé » par la directrice lors de rencontres régulières : « j'ai besoin qu'on me dise « si, si, c'est très important ». [...] J'attends ça de [N+1], ce qu'elle fait régulièrement » (XR, XT). Les cadres sont d'autant plus reconnaissantes du temps qui leur est consacré qu'elles savent à quel point il est précieux.

En somme, que l'on parte du discours des non-cadres ou des cadres, les attentes en matière de reconnaissance de la hiérarchie sont quasi identiques. En fait, nous constaterons qu'aussi bien en ce qui concerne la reconnaissance des collègues ou du public, les cadres ne sont pas si différents des non-cadres.

C. Le soutien des collègues

La reconnaissance des collègues et des pairs s'exprime principalement par le soutien. Cette notion peut se diviser en deux catégories : « l'amicalité (*social support*) et la solidarité (*instrumental support*). L'amicalité implique de faire montre d'empathie, d'attention et plus généralement de bienveillance. Par le biais de conversations sortant du cadre du travail, par l'attention mutuelle aux problèmes personnels, et par le soutien émotionnel en période difficile, elle crée des liens entre les collègues. La solidarité, elle, désigne le partage d'informations sur les procédures, l'organisation de la bibliothèque, ou sur ses missions ; les conseils et feedback sur son travail ; la formation et l'accompagnement ; ainsi que le partage de ressources, d'outils et, globalement, l'entraide entre collègues »⁹². En résumé, l'amicalité relève plutôt de l'introduction de l'intime sur le lieu de travail tandis que la solidarité désigne des attitudes fraternelles centrées sur le monde du travail.

⁹² MUNDE, Gail, *Everyday HR : a human resources handbook for academic library staff*, Neal-Schuman, Chicago, 2013, 183p., p.66. Traduction personnelle.

Solidarité

La forme la plus fondamentale de soutien attendue de ses collègues est la solidarité. En effet, c'est cette expression de reconnaissance qui revient le plus souvent dans les discours des bibliothécaires, que ce soit sous la forme de *feedback* positifs ou de comportements d'entraide :

« Ça dépasse le cadre du travail, ce qu'on s'apporte mutuellement, c'est difficile de démêler en fait la reconnaissance purement et simplement du travail. [...] Là je peux avoir une urgence et m'en aller tout de suite. Et elle pareil, elle sait très bien que je vais gérer, que je vais tout faire pour l'arranger, elle va tout faire pour m'arranger. C'est dans ce sens là qu'on a cette reconnaissance. » (ZB)

« [La reconnaissance des collègues], ça peut être un remplacement de service public, ça peut être une façon de se parler, ça peut être un service demandé, ça peut être même une chose qui ne s'entend pas, une façon d'être, ouais. » (XF)

La solidarité c'est aussi être là en appui en cas de crise au travail, une facette particulièrement importante dans le discours des cadres. Ainsi, une encadrante en difficulté avec plusieurs collègues de la bibliothèque a souligné apprécier la solidarité de l'équipe de direction à son égard, pour elle, « c'est déjà énorme ». Dans le même temps, une autre cadre aux prises avec des conflits interpersonnels importants a pu éviter la solitude du « mouton noir » en faisant équipe : « on a toujours fait équipe dans ces moments là. Donc moi j'ai pas trop ressenti le côté « je suis seule à la tête d'un navire qui tangue », parce que j'ai pas eu la sensation d'être seule » (XS, XT). Cependant, les cadres expriment peu d'attentes envers leurs collègues non-cadres. Les expressions de gratitude semblent presque inenvisageables, mais ce n'est pas pour autant qu'elles n'existent pas :

« En fait c'est comme si ça ne pouvait pas venir d'une certaine manière, enfin je sais pas comment dire. Là c'est vrai que c'est bizarre parce que je me situe dans une forme de hiérarchie où j'attends pas que les [non-cadres] me disent « ouais c'était bien », quand ça vient, c'est une surprise et c'est toujours bien. [...] Je me dis qu'ils vont pas le faire parce qu'ils considèrent que c'est mon travail donc voilà. [...] Ça peut arriver, et quand ça arrive ça me fait plaisir. [...] Quand j'ai fait l'entretien professionnel avec [N-1] l'année dernière, je crois qu'elle a dû me dire qu'elle était contente de travailler avec moi, ou elle l'a suffisamment sous-entendu. Ben ça m'a fait plaisir, voilà, parce qu'elle se sentait en confiance, et qu'elle avait l'impression qu'on avançait. » (XT)

La solidarité est donc essentielle car elle permet aux agents de se sentir moins anxieux. Elle est aussi un vecteur privilégié de gratitude pouvant porter sur les tâches (gratitude envers la collègue qui m'aide) ou sur la relation interpersonnelle (gratitude envers ma N+1 qui m'a toujours soutenue).

Amicalité

Au delà de la solidarité, certains agents décrivent les relations amicales avec leurs pairs comme importantes. Cependant, tout ce qui peut se rapprocher de l'amitié sur le lieu de travail est parfois vu avec circonspection par certaines personnes qui craignent l'éventuelle toxicité de ces relations et les « copinages » que cela peut induire (YC, XA). Et en effet, les relations d'amitié peuvent être la source de conflits très violents et de réduction de la performance des agents⁹³. C'est d'ailleurs pour cela que nous distinguons amitié, une relation personnelle profonde et significative, et amicalité, une relation de cordialité et de sympathie pouvant rester simple.

Les bibliothécaires ont majoritairement évoqué des phénomènes d'amicalité mais aussi parfois de vraies relations d'amitié :

« Les collègues sont sympas, il y a une bienveillance [...] il y a pas trop de personnes avec qui je me frite donc globalement ça se passe bien. Puis des collègues gentils qui t'envoient des petits mots quand tu bosses le samedi systématiquement, c'est vachement sympa quoi. [...] Tu te sens aimée, [...] il y a une certaine solidarité, je veux dire on n'est pas copain au point d'aller se faire des restos et de s'inviter chez les uns, chez les autres mais il y a une bienveillance, une gentillesse commune les uns envers les autres qu'est vachement appréciable » (XJ)

« Après c'est plus dans le perso, [...] en fait comme on s'entend bien, on se fait souvent des soirées resto, on s'est organisé dernièrement un week-end toutes ensemble, et j'aime bien organiser ça, et j'adore ça organiser tout ça, et ça fait que ça maintient l'équipe avec des petits trucs comme ça quoi. [...] C'est l'ambiance, oui oui, ça sert à maintenir l'équipe, on en a besoin. » (YD)

Parfois, cette amicalité peut aussi s'exprimer de manière très élémentaire. Ainsi, une cadre, XR, explique :

« [Une] reconnaissance minimum du collectif dans son ensemble est pour moi indispensable, pour me sentir bien, [...] elle prend une forme minimale qui est le respect. [...] C'est la prise en compte du fait qu'en face de toi tu as un individu, plein, entier, avec son libre arbitre[...]. Je ne te juge pas pour ce que tu es, ça c'est le respect pour moi. »

La solidarité et l'amicalité sont à rapprocher de la reconnaissance existentielle : on reconnaît son collègue pour ce qu'il est, on le secourt en cas de besoin, on le soutient en cas de difficultés, sans attendre autre chose que la réciprocité.

D. La gratitude du public

La reconnaissance des usagers passe notamment par de la gratitude. Cette dernière porte principalement sur deux aspects de l'accueil : la gratitude peut s'attacher aux compétences opérationnelles (recherche documentaire, par exemple) ou aux compétences comportementales (sens du relationnel en service public). Et il est notable que les bibliothécaires apprécient également ces deux types de reconnaissance qui valorisent leur technicité ou leurs attitudes. Ils expriment aussi parfois des attentes

⁹³ *Ibid.*, p.68-69

d'empathie en espérant, qu'un jour, leurs usagers comprennent mieux leur travail et l'impossibilité de rendre certains services (XF).

En débutant notre recherche, nous faisons l'hypothèse que les expressions de reconnaissance fournies par les usagers variaient selon que l'on étudie une BM ou une BU. Le premier constat est que, malgré des publics différents, malgré des services dissemblables, les bibliothécaires de ces deux types d'établissement reçoivent régulièrement des expressions de reconnaissance. Mais il n'en demeure pas moins que l'intensité de la reconnaissance et ses modalités d'expressions peuvent différer. Ainsi, en BM le public jeune est un fournisseur important de reconnaissance et les animations sont un de ses principaux vecteurs. De même, les bibliothécaires territoriaux évoquent plus facilement des relations affectueuses avec les usagers :

« Après on eu des petits mots, des choses comme ça, ça c'est vraiment mignon. Ben là par exemple quand certaines classes sont venues, tout ça, elles nous ont fait un petit mot, des dessins d'enfants, des choses comme ça. Ça c'était sympa, voilà, mais après c'est vrai je cours pas forcément après ça, mais c'est touchant. Il y a une dame, il y a pas longtemps, qui est venue, qui a une histoire familiale très compliquée, qui voulait des recherches sur [la commune de Z]. Du coup, j'ai essayé de trouver deux trois choses, je lui ai dit que j'enverrai des mails. Et ben le lendemain, elle m'a ramené une fleur comme ça. C'est marrant, des gens que tu verras qu'une fois. Mais le fait que les gens reviennent, soient contents, ça c'est une forme de reconnaissance, en fait c'est ça le plus important. » (ZA)

« J'ai un succès fou avec les moins de 8 ans et les plus de 60 aussi, c'est complètement dingue. Ils viennent me voir, et je leur manque... Et on a une vraie relation avec le public quand on est là depuis très longtemps, les gens demandent à vous voir. [Y*] il y a des gens qui demandent spécialement à aller la saluer quand elle est dans son bureau, juste pour lui dire coucou, parfois c'est très familial. [...] C'est agréable, et puis quand les gens vous disent « ah merci j'attendais ça depuis longtemps, c'est très gentil de me l'avoir mis de côté », c'est notre métier monsieur, mais quand même ils sont très contents. Ou quand on fait des pieds et des mains pour trouver un document parce qu'on a envie que l'utilisateur reparte avec, ils sont très touchés de cette attention. [...] J'ai reçu des fleurs de la part de petites filles notamment, plusieurs petites filles qui m'ont apporté soit des bouquets soit des choses à mettre dans les cheveux, mais on ne demande rien, on ne demande RIEN... Mais c'est adorable. » (YB)

Même si cette familiarité et ces démonstrations de reconnaissance sont très rares en BU, la gratitude demeure importante pour les agents de l'État. Elle s'exprime plus facilement lors de rencontres individuelles ou en petits groupes :

« Ben les contacts directs à l'accueil, les ateliers Zotero, c'est toujours un chouette moment où tu parles d'un outil mais c'est aussi l'occasion de discuter avec les étudiants à la fin, qui vont te dire « mais est ce qu'on peut prendre rendez-vous pour ça ? », etc. [...] S'il y a un échange, s'il y a une interaction,

si je vois que ça prend, j'attends pas le merci à chaque fois, non ben non. Mais quand ça c'est bien déroulé, ça, ça me nourrit. » (XQ)

« Surtout quand c'est en dehors de la bibliothèque et qu'ils viennent vers moi me dire bonjour et que moi je les situe pas forcément et qu'ils me disent « mais si vous êtes la bibliothécaire de [BU X], et vraiment on aime votre accueil, votre sourire ». En règle générale, j'ai toujours de très bons rapports. [...] Je me dis tiens c'est rigolo, qu'ils se rappellent de quelqu'un qui est assez anonyme. » (XG)

Pour certains agents, cette reconnaissance des publics c'est aussi ce qui peut motiver (XB), qui peut donner un sens (YE) et de la fierté (XT). Nous voyons bien que, même si les bibliothécaires déclarent ne rien attendre de leurs usagers, la gratitude du public occupe une place prépondérante dans leurs discours. La différence entre cadre et non-cadre n'est pas forcément notable dans ce domaine non plus.

Que conclure de ce panorama ? Tout d'abord que la reconnaissance ne s'exprime pas uniquement sur le registre du manque : qu'importe que la bibliothèque soit dynamique ou dysfonctionnelle, municipale ou universitaire, il circule toujours une multitude de formes de reconnaissance entre les quatre pôles que sont la tutelle, la hiérarchie, les collègues et les publics. Il est frappant d'observer que les attentes de reconnaissance puissent autant différer. Et l'identification de ses besoins protéiformes de reconnaissance est éminemment importante car c'est en observant ce qui fait défaut et ce qui est bien présent, que nous pourrions proposer des préconisations appropriées.

Cette énumération de comportements reconnaissants ne doit néanmoins pas faire oublier que les agents interrogées expriment de profonds manques qui ne sont pas sans conséquence.

3. LES CONSÉQUENCES DE LA NON-RECONNAISSANCE SUR LE QUOTIDIEN DU TRAVAIL

Le travail est de plus en plus un investissement affectif et les individus sont perpétuellement à la recherche d'un « travail intéressant » qui permettrait de se dépasser et de se réaliser. Or, quand ces attentes d'épanouissement se heurtent à des mauvaises conditions de travail ou à un environnement ne reconnaissant ni l'individu ni ses compétences, les travailleurs ne peuvent que vivre dans leur chair cette déception⁹⁴.

Ces frustrations et ces mauvaises conditions de travail peuvent donc avoir pour conséquences les risques psychosociaux, l'absentéisme ou tout simplement de la démotivation. Et c'est justement ce que montrent certains des entretiens réalisés avec des bibliothécaires.

A. Motivation et démotivation

Les discours managériaux ont fait de la reconnaissance au travail un puissant levier de motivation, des affirmations bien peu étayées⁹⁵. Mais d'abord, qu'est ce que la motivation ? Il faut noter que c'est un concept vague, rarement défini aussi bien dans les discours managériaux que dans la littérature scientifique. Distincte des notions d'implication et d'engagement, la motivation peut être définie comme l'ensemble des « motifs poussant à agir, facteurs ou mobiles déterminants du comportement d'un agent économique ». Nous pouvons également reprendre la définition d'Alexis Roche pour qui la motivation « correspond aux forces qui affectent une personne dans le déclenchement, l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts par un comportement volontaire et pour atteindre un but. Nous pensons qu'une partie de ces forces s'exercent par le biais d'un sentiment de reconnaissance perçue par l'individu lui renvoyant un sentiment d'existence »⁹⁶.

C'est justement ce flou sémantique, cette commodité d'usage qui a été utile en entretien. En effet, les bibliothécaires comprenaient « instinctivement » ce que ce mot recouvrait et quelques unes ont spontanément relié manque de reconnaissance et démotivation. C'est par exemple le cas de YH :

« [Mes N-1], elles sont que catégorie C, elles pourraient très bien me dire, ça fait pas partie de mes attributions, elles pourraient avoir cet état d'esprit parce que derrière il y a aucune reconnaissance, derrière il y a pas de primes, derrière il y a pas de revalorisation. Donc ça, à un moment donné, je trouve que c'est quelque chose qui est très dommageable et qui contribue au fait de ce mal être. [...] Ben ce manque de reconnaissance, mis bout à bout, fait qu'on peut avoir des collègues qui sont complètement démotivées, qui sont démotivées parce qu'il n'y a pas, à un moment donné, ce sentiment d'être valorisée. »

⁹⁴ BIGI, Maëlezig, COUSIN, Olivier, MEDA, Dominique, *et al.*, *Travailler au XXIe siècle : des salariés en quête de reconnaissance*, Robert Laffont, Paris, 2015, 315p., p.60-62

⁹⁵ BOURCIER, Claude, PALOBART, Yves, *La Reconnaissance, un outil de motivation pour les salariés*, Éditions d'Organisation, Paris, 1997, 195p. ; BECKER, Laure, *L'art de la reconnaissance au travail : les clés d'un puissant outil de motivation et de leadership*, Paris, Interéditions, 2015, 219p.

⁹⁶ DENIS, Jean-Philippe, MARTINET, Alain-Charles, SILEM, Ahmed (dir), *Lexique de gestion et de management*, Dunod, Paris, 2016, 634p., p.418 ; ROCHE, Alexis, *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur*, *op. cit.*, p.50

Quant à ZA, elle raconte qu'« en ce moment c'est un peu difficile, j'ai un peu moins de motivation ». C'est qu'une de ses principales sources de satisfaction au travail est de « faire des projets, d'essayer de renouveler sans arrêt les choses, moi j'aime bien pas refaire la même chose tout le temps ». Or cet investissement personnel, cette volonté de toujours proposer plus, rentrent en contradiction avec le budget modeste de sa bibliothèque, qui ne lui permet pas de faire venir des expositions ou des intervenants. Elle et sa collègue doivent tout réaliser elles-mêmes en mobilisant leurs réseaux personnels. Pour ZA, la baisse de motivation vient donc de l'absence de reconnaissance budgétaire et du manque de reconnaissance de son investissement. Cette situation qui dure depuis plusieurs années est en train d'impacter sa motivation : « là je voudrais qu'on puisse emprunter des expos, on a un peu ratissé dans [le département] ce qu'on peut faire [...]. ça me soûle de pas trouver de ressources dans le coin... Ça c'est un peu fatigant ».

C'est aussi le manque de reconnaissance de sa tutelle qui a causé une grande démotivation chez YH. Découragée par des budgets toujours aussi dérisoires et pas prévenue d'un changement d'orientation de la commune vis-à-vis de la bibliothèque, elle explique : « personne ne nous a avertis. Donc moi là ça a été vraiment la douche froide et ça a contribué à un mal être très très important, où j'ai eu envie de partir, avec, je me dis mais finalement pourquoi on travaille ? [...] Et moi ça m'a démotivée, mais à un point où il y a deux ans mais vraiment j'étais au bout du rouleau, plus envie de rien ».

Qu'est ce qui, alors, explique la motivation ? Les agentes interrogées ne mentionnent pas la reconnaissance. Pour elles, la motivation vient de la bonne ambiance, du fait que leurs missions aient un sens et un impact, ou encore des « pastilles de fun » comme les animations, les formations ou les dispositifs sortants du quotidien. En résumé c'est le travail en lui-même, les relations avec les collègues et les usagers qui seraient source de motivation (XT, XJ, YH, YA, etc).

Nous supposons néanmoins que la reconnaissance participe à la motivation des personnels. Cela semble être particulièrement le cas des bibliothécaires avec beaucoup d'ancienneté : certaines, approchant de la retraite, semblent découragées, alors que d'autres, dans la même situation, sont encore très motivées. En fait, des agentes expérimentées qui ont continuellement reçu de la reconnaissance au cours de leur carrière ; en étant impliquées dans des projets, en évoluant par le biais de concours ou d'avancement au choix, en étant reconnues par leurs collègues et leur hiérarchie, font montre d'une motivation sans faille et d'un investissement toujours renouvelé (XA, XG, XK, YG, YC).

En somme, à défaut de conclure positivement que la reconnaissance engendrerait de la motivation, nous pouvons au moins postuler que les dénis de reconnaissance répétés et violents peuvent la saper.

B. Les risques psychosociaux

Le manque de reconnaissance peut aussi favoriser l'émergence de RPS. Apparue au cours des années 2000, la notion de « risque psychosocial » s'est vraiment généralisée au moment de la crise des suicides à France Télécom en 2009. La vague de suicides d'employés de l'entreprise a marqué les esprits et a conduit à une prise de conscience politique et à de multiples ouvrages⁹⁷.

⁹⁷ Voir l'approche critique adoptée par Yves Clot qui revient sur la prise en compte politique, médiatique de cette notion et critique ce qu'elle sous-tend : CLOT, Yves, *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Éditions de la

Les RPS recouvrent les « risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ». Les symptômes des risques psychosociaux prennent trois formes : les symptômes émotionnels (stress, angoisse, mal-être), les symptômes intellectuels (oublis, diminution de la volonté et de la concentration) et les symptômes physiques (perturbation de l'appétit, trouble du sommeil, douleurs musculaires). Certaines pathologies peuvent être causées ou liées au RPS, c'est le cas des *burn-out*, de la dépression, des problèmes cardiaques ou des troubles musculo-squelettiques (TMS)⁹⁸.

Les causes des risques psychosociaux sont multiples : la « tension au travail » (*job strain*), le manque d'autonomie, le travail répétitif, les tensions émotionnelles, les rapports sociaux difficiles (conflits, harcèlement, violence du public), l'insécurité économique et enfin les conflits de valeurs⁹⁹. Dans ses études statistiques, la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) inclut également dans les causes de RPS le manque de reconnaissance au travail, compris dans le sens restreint « d'estime perçue, de perspectives de promotion, de sécurité de l'emploi et de satisfaction par rapport au salaire »¹⁰⁰.

Plusieurs bibliothécaires interrogées ont signalé avoir ressenti certains symptômes des RPS ou même avoir développé des pathologies liées à ces risques. La crise durable ayant frappé la bibliothèque Y a été d'une telle violence que plusieurs agents ont déclaré que cela avait eu un impact sur leur santé :

« On fait quand même pas mal d'efforts, même quand on est en restriction de personnel pour assurer le minimum, on va dire. Bien que cette année ça a été très difficile, pour la première fois, on a eu des fermetures... On a eu des grosses tensions cette année, c'était pas évident, c'était très éreintant. [...] Dans l'équipe, avec la hiérarchie, avec la ville, et puis ça se ressentait sur la motivation, voire sur la santé. [...] Ça se ressentait sur la santé et il y a eu des fermetures et là ça a fait bouger la municipalité. » (YF)

Une autre bibliothécaire signale « on est épuisé, on en a marre, cet été j'ai pris une semaine de congés, c'est tout ce que j'ai réussi à prendre. [La crise] a été dure, physiquement, mentalement mais ça a permis de regrouper l'équipe » (YA). Mais cette sortie de crise, permise par des recrutements et par le nouvel esprit de solidarité entre agents, ne s'est pas faite sans dégâts : une des principales responsables de l'établissement a fait un *burn-out* du fait des tensions fortes parmi ses N-1 et de sa charge de travail. Un *burn-out* que, selon une bibliothécaire, « on avait vu venir, hein, il y avait eu plusieurs sonnettes d'alarme, elle avait elle-même tiré la sonnette d'alarme auprès de la DRH »¹⁰¹.

découverte, Paris, 2015, 198p.

⁹⁸ *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*, Ministère de la Fonction publique, 2014, 84p., p.9-11, disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/RPS-GuideMethodo-2014.pdf [consulté le 16 février 2020]

⁹⁹ MAUROUX, Amélie (dir), *Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail*, Synthèse Stat' - Dares, numéro 22, novembre 2016, 39p., p.24-28, disponible sur : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/synthese_stat_chiffres_cles_cond_travail.pdf [consulté le 16 février 2020]

¹⁰⁰ *L'organisation du travail à l'épreuve des risques psychosociaux*, Dares analyses – Dares, numéro 4, janvier 2016, 8p., p.1 <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2016-004v2.pdf> [consulté le 16 février 2020]

¹⁰¹ Même anonymisées, nous ne mentionnerons pas nos interlocutrices.

Plus largement, quelques agents ont signalé avoir connu des périodes de stress intense, d'angoisse, voire de troubles du sommeil, du fait de vives tensions interpersonnelles avec des collègues. Une bibliothécaire confie, sur un ton mi-grave mi-badin, qu'elle a pu avoir des pensées suicidaires tant le conflit avec une autre agente a été d'une extraordinaire violence morale et psychique. Dans le même temps, une autre bibliothécaire signale qu'elle a, elle aussi, été prise dans des conflits très durs ayant impacté sa santé : « les gens ne le savent pas forcément, mais moi venir au boulot, j'en étais malade, j'en étais MALADE »¹⁰². Bien que ne connaissant pas l'origine de ces tensions, nous pouvons supposer qu'il y a eu une part de non-reconnaissance de l'une ou l'autre des interlocutrices car, comme le résumait Axel Honneth : « le motif de tout conflit est une attente de reconnaissance »¹⁰³.

Les dénis de reconnaissance que sont les conflits interpersonnels, le manque d'autonomie, la déconsidération de la tutelle, ont donc une influence sur l'irruption de RPS. Une fois somatisés, ces derniers peuvent contribuer à l'absentéisme professionnel.

C. L'absentéisme

Bien qu'il n'y ait pas de définition faisant consensus, l'Anact définit l'absentéisme dans le monde du travail comme « toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail entendus au sens large ». C'est-à-dire que certaines absences ne constituent pas de l'absentéisme, citons entre autres les congés payés, les congés parentaux, les départs en formation : elles sont prévues, s'appuient sur des droits et ne perturbent pas le collectif de travail. À l'inverse, les manifestations de l'absentéisme que sont les arrêts maladies, les accidents de travail et les absences injustifiées ont un impact désorganisateur important. L'Anact attire l'attention sur les multiples causes de l'absentéisme : au delà de causes directes tels que les accidents de travail, l'agence distingue des causes indirectes comme les « carences dans la valorisation et la reconnaissance professionnelles ». Ce sont ces causes indirectes qui provoquent un « absentéisme comportemental », difficile à évaluer et qui se manifeste par des arrêts courts et répétés¹⁰⁴.

Un rapport remis au gouvernement en 2019 indique que « plus d'un agent sur trois de la fonction publique – 34 % dans fonction publique de l'État, 37 % dans la fonction publique territoriale et 38 % dans la fonction publique hospitalière – a eu au moins un arrêt maladie dans l'année contre 30 % des salariés du secteur privé »¹⁰⁵. L'absentéisme semble donc plus prégnant dans la fonction publique que dans le secteur privé. Une bibliothécaire, YF, aborde justement cette problématique :

« [L'absentéisme] c'est une des choses les plus horripilantes de la fonction publique, c'est d'endurer et de pallier aux carences pas forcément justifiées d'absents professionnels on va dire. [...] Après ce sont des gens inaptes au travail du fait de leur état de santé, par exemple l'alcoolisme et qu'après... ben dans le privé ce serait des gens qui seraient légitimement, on va dire, renvoyés. Et dans la fonction publique c'est pas le cas et ça retombe sur nous. [...] [Mais] j'étais pas exemplaire à

¹⁰² Même anonymisées, nous ne mentionnerons pas nos interlocutrices.

¹⁰³ BESSIN, Marc, FERRARESE, Estelle, MURARD, Numa, *et al.*, « Le motif de tout conflit est une attente de reconnaissance. Entretien avec Axel Honneth », *Mouvements*, volume 1, numéro 49, p.145-152, p.148, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-mouvements-2007-1-page-145.htm> [consulté le 16 février 2020]

¹⁰⁴ *10 questions sur l'absentéisme*, Anact-Aract, Lyon, 2015, 18p., p.3-4, disponible sur : <https://www.anact.fr/10-questions-sur-labsentéisme> [consulté le 16 février]

¹⁰⁵ LECOCQ, Charlotte, COTON, Pascale, VERDIER, Jean-François, *Santé, sécurité, qualité de vie au travail dans la fonction publique : un devoir, une urgence, une chance*, 18 septembre 2019, disponible sur : https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2019/10/rapport_version_definitive_sante_au_travail_dans_la_fonction_publique_231019.pdf [consulté le 16 février 2020]

ce niveau là. Ben par exemple mes dix premières années j'ai dû avoir 5 ou 6 jours d'arrêt maladie et là ça fait trois ans que je tourne à un mois, un mois et demi d'arrêt maladie dans l'année. »

Interrogée sur les raisons de cet absentéisme, YF répond :

« Le stress, une forme, je suis très consciencieuse, le fait de pas pouvoir mener à bien mes missions par exemple. Cette année il y avait beaucoup de mois où j'ai pas pu mettre de nouvelles acquisitions parce que j'étais tout le temps en service public [...] donc ça m'a mis un coup au moral et puis voilà quoi. Moi ça se ressent après, je peux être plus susceptible de tomber malade, ou d'être démotivée, d'aller voir le médecin et de voilà... »

Cet exemple illustre le cercle vicieux dans lequel était installée la bibliothèque Y : la démotivation, le stress, provoqués par la non-reconnaissance de la tutelle et de la hiérarchie, ont engendré des RPS qui ont, à leur tour, abouti à de « l'absentéisme comportemental » et à des arrêts maladie de longue durée.

Une autre conséquence de ce cercle vicieux est le sentiment d'injustice ressenti par les bibliothécaires allant, eux, travailler. L'iniquité est d'autant plus puissante que ces agents qui restent à leur poste en dépit des difficultés et de leur fatigue, ne sont pas reconnues pour cela par leur hiérarchie. Ainsi, deux bibliothécaires expérimentées ont manifesté le désir d'être reconnues pour leur présence continue à la bibliothèque (XA, YC). Interrogée sur ses attentes, XA répond que sa hiérarchie devrait reconnaître ses compétences mais aussi :

« Que je sois là tous les jours et pas en arrêt de travail tout le temps. Ça on l'a jamais ça non plus, parce que t'en as qui sont en arrêt de travail. Bon qu'ont des maladies évidemment, d'autres pas grand chose, qui sont jamais là. Non mais c'est vrai il y a de l'abus aussi... Mais ça, moi en [**] ans, j'ai pas été arrêtée beaucoup quoi, mais ça on me l'a jamais dit. Mais maintenant si j'arrive en retard, je m'en fous. On sait toujours quand t'arrive en retard, mais on te dit jamais quand t'arrive à l'heure c'est bien ».

Conséquence inattendue de l'absentéisme, des agents peuvent vivre des dénis de reconnaissance du fait d'un manque de considération pour leur présence continue au travail.

Ce panorama de la reconnaissance au travail en bibliothèque décrit une situation, certes grave, mais qui ne répond pas en soi à la question que les discours managériaux et les sciences de gestion ne se posent pas : faut-il encourager la reconnaissance au travail ?

PARTIE 3 : DÉCIDER D'UNE POLITIQUE DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Le récit des bibliothécaires dépeint une situation aussi sombre que simple : le manque de reconnaissance est incontestable, les expressions positives de reconnaissance ne compensent pas toujours les blessures infligées par les dénis de reconnaissance qui provoquent, *in fine*, de la démotivation, des RPS et de l'absentéisme. Quant aux sciences de gestion et aux discours managériaux, ils insistent depuis plus d'une décennie sur l'importance de la reconnaissance au travail. Les philosophes ne sont pas loin, mettant en exergue l'infatigable lutte des individus et des groupes minoritaires pour la reconnaissance. La pièce serait-elle alors jouée d'avance ? Notre question initiale serait-elle caduque ? Il est vrai que la reconnaissance se présente comme la panacée du monde du travail.

Mais plutôt que de céder à cette apparente inéluctabilité, nous pensons que la décision d'encourager la reconnaissance ne peut découler d'une vague fatalité mais doit venir d'une décision claire. Proclamer que la reconnaissance serait nécessaire, profitable, vitale, sans qu'au delà des discours, les pratiques ne changent ou sans que l'organisation ne se remette en question, ne servirait à rien. Pire, cela provoquerait des dégâts.

À cet égard, la reconnaissance au travail ne serait pas tant une panacée qu'un *pharmakon*, à la fois remède et poison : il suffit d'en mésestimer la composition, de mal mesurer les doses, de ne pas faire attention à son administration, et voici un collectif de travail grippé et des agents déçus. C'est que la reconnaissance est fragile et peut avoir des effets délétères, sans oublier qu'elle n'est pas toujours juste. Au final, les périls sont peut-être plus nombreux que les bénéfices à retirer. C'est à n'y plus rien comprendre, il ne faudrait pas encourager la reconnaissance ?

En fait, nous préférons proposer la notion de politique de reconnaissance au travail, à laquelle quelques auteurs avaient fait allusion sans la développer¹⁰⁶. Selon nous, l'intérêt de recourir à l'expression de « politique » pour aborder la reconnaissance au travail a trois immenses avantages :

- Parler de (la) politique c'est réintroduire du choix, c'est créer un clivage parce que la politique est toujours le fruit de conflits de principe et d'expérience : « s'il n'y avait que complémentarités et convergences, [...] au gouvernement des hommes se substituerait l'administration des choses. En réalité, c'est bien l'existence de conflits, réels ou virtuels, qui exige la mise en place d'un pouvoir politique dont la tâche est de prévenir ou de réguler les antagonismes »¹⁰⁷. La reconnaissance au travail, si elle est politique, n'est donc pas une évidence mais un choix idéologique, intellectuel et moral.

¹⁰⁶ Voir partie I, chapitre 1 et 2 pour revenir sur les liens entre le champ politique et la reconnaissance en philosophie. Pour ce qui est du travail, plusieurs auteurs utilisent l'expression de « politique de reconnaissance » : LARROCHE, Valérie, PEREYLONG, Marie-France, LEPINE, Valérie, *et al.*, *op. cit* ; LAVAL, Christophe, « La reconnaissance, une question de culture ? », *Gestion*, volume 36, numéro 2, 2011, p.90-99, p.91-93, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2011-2-page-90.htm> [consulté le 18 février 2020] ; CANFIN-DOCO, René, LERAY, Delphine, *Lutter contre l'absentéisme par la qualité de vie au travail : outils et méthodes pour les managers*, Territorial éditions, Voiron, 2018, 133p., p.63 : « L'absence d'une véritable politique de reconnaissance peut être une source de dégradation de la qualité du service public, de conflits, d'absentéisme ou de départ volontaires. »

¹⁰⁷ BRAUD, Philippe, *La science politique*, Presses universitaires de France, Paris, 2017, 128p., p.7-8, disponible sur : <https://www.cairn.info/la-science-politique--9782130799528.htm> [consulté le 18 février 2020]

- Évoquer la politique, c'est aussi distinguer choix techniques et choix politiques. Dans ce cas, une politique est un « ensemble, réputé cohérent, d'intentions et de décisions, attribuables à des dirigeants agissant dans le cadre de leurs compétences institutionnelles »¹⁰⁸. L'initiative d'agir sur la reconnaissance doit alors venir de quelqu'un ayant le pouvoir de prendre une décision politique pour l'ensemble d'une structure. La reconnaissance au travail peut être affaire d'individualités, de pratiques personnelles, mais une politique de reconnaissance est un choix politique pris par la direction d'une organisation pour cette même organisation.
- Et enfin comme toutes les autres politiques (politique de l'emploi, politique de santé), les politiques de reconnaissance au travail se traduisent en actes, en stratégie et en dispositifs. Il faudrait ici réconcilier définition des politistes et des spécialistes du management : « en science de gestion, la politique est l'ensemble de règles servant à orienter l'action. Elle fixe l'ensemble des finalités, des buts et des objectifs en tenant compte des forces et des faiblesses de l'entreprise, et des variables de l'environnement (législation, conjoncture économique, groupe de pression) »¹⁰⁹. La politique de reconnaissance est aussi forgée par une situation légale, humaine et matérielle. C'est ainsi que pour matérialiser cette décision politique, la direction doit se reposer sur les encadrants. Après tout, le management est un « art de l'exécution des stratégies et des politiques », qui exige « beaucoup plus que de l'obéissance et de la discipline. Le diable se loge dans les détails, et les plus belles politiques se heurtent aux complexités et imprévus du terrain qui doivent être dépassés »¹¹⁰. Les politiques de reconnaissance impliquent donc les décideurs, les encadrants et bien sûr l'ensemble des agents.

En résumé, une politique de reconnaissance au travail est un choix, motivé par une situation matérielle et par une vision du monde, pris par la direction d'un établissement pour faire évoluer les pratiques dans l'ensemble de sa structure, et mis en œuvre au quotidien par les cadres et les encadrants.

La notion de politique de reconnaissance au travail ne répond pas en soi à notre interrogation, elle pose plutôt les conditions de son élucidation. En effet, l'encouragement à la reconnaissance peut être bon, juste, utile et il peut être perverti, dangereux et inutile. Tout dépend des situations et des choix des décideurs : il n'y a pas de réponse univoque.

En prenant en considération la genèse intellectuelle de la reconnaissance et l'expérience vécue des bibliothécaires, nous distinguons trois façons de concevoir la reconnaissance, et donc trois politiques :

- La reconnaissance est un risque : elle peut apporter plus de difficultés et de chaos que de bénéfices. Il est alors possible d'adopter une politique de *statu*

¹⁰⁸ *Ibid.*, p.7

¹⁰⁹ DENIS, Jean-Philippe, MARTINET, Alain-Charles, SILEM, Ahmed (dir), *op. cit.*, p.475

¹¹⁰ THEVENET, Maurice, *Les 100 mots du management*, Presses universitaires de France, Paris, 2018, 128p., p.18, disponible sur : <https://www.cairn.info/les-cent-mots-du-management--9782130804024.htm> [consulté 18 février 2020]

quo qui vise à faire un diagnostic de sa bibliothèque, à mieux comprendre la reconnaissance au travail, sans pour autant l'encourager.

- La reconnaissance est un outil : elle peut servir de levier pour développer l'engagement ou le bien-être au travail. Dans ce cas, il est possible de mener une politique utilitaire dans laquelle la reconnaissance est un instrument au service d'objectifs managériaux.
- La reconnaissance est une fin en soi : elle peut répondre à des impératifs moraux et à une conception de l'être humain. Il faut alors conduire une politique de principe dont l'objectif est de reconnaître l'individu, d'instaurer une reconnaissance persistante et collective sans arrière-pensées instrumentales.

1. LA RECONNAISSANCE, UN RISQUE : UNE POLITIQUE DE STATU QUO

A. Accepter la non-reconnaissance au travail

Décider de mener une politique de *statu quo* nécessite de se résigner au manque de reconnaissance. En fait, plusieurs éléments permettent d'analyser la non-reconnaissance comme une caractéristique durable du monde du travail plutôt que comme une anomalie facilement rectifiable.

L'impossible satisfaction d'un manque insatiable

Parce que la reconnaissance se pense le plus souvent comme un manque incommensurable, les individus ne pourront jamais être satisfaits. Cette crainte avait été soulignée par le philosophe Paul Ricoeur. Dans son ouvrage *Parcours de la reconnaissance*, il souligne le « mauvais infini » de la reconnaissance. Pour lui « la tentation est ici d'une nouvelle forme de « conscience malheureuse » sous les espèces soit d'un sentiment inguérissable de victimisation, soit d'une infatigable postulation d'idéaux hors d'atteinte », en d'autres termes les individus en viendraient à devenir des victimes perpétuellement insatisfaites¹¹¹.

Plus prosaïquement, la fonction publique, les statuts et le droit administratif, ne sont pas là pour satisfaire ou pour accommoder les fonctionnaires mais pour garantir aux contribuables un service à la mesure de sa dépense. Pareillement, l'objectif d'un service public est d'assurer à tous l'égalité d'accès, la continuité du service et son adaptation aux changements. La situation personnelle et singulière des agents est donc soumise à des devoirs et à des contraintes qui ont pour seul but de servir l'intérêt général. Tout cela signifie que les dénis de reconnaissance provoqués par les rigidités de la fonction publique sont légitimes et que, par conséquent, ils n'ont pas vocation à disparaître tant que les desseins de la fonction publique n'auront pas été changés par le législateur.

En conséquence, les encadrants peuvent logiquement considérer que la non-reconnaissance dépend plus du fonctionnement de la fonction publique que de pratiques managériales. C'est ce qu'ont exprimé quelques cadres et non-cadres :

« Pour moi, plutôt que d'avoir des entretiens annuels qui ne servent absolument à rien, c'est [...] d'avoir un barème, des points, qui permettraient d'avoir un système de prime [...]. Et ça je pense que ce serait la meilleure revalorisation. » (YH)

¹¹¹ RICOEUR, Paul, *Parcours de la reconnaissance : trois études*, Stock, Paris, 386p. ; cité dans : ROMAN, Sébastien, « Justice sociale et luttes pour la reconnaissance : la question de l'*agapè* », *Études ricoeuriennes*, volume 6, numéro 2, 2015, p.88-104, p.92-93, disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01263989/document> [consulté le 18 février 2020] ;

« Moi j'attends pas non plus de remerciements. [...] Ce que j'attendrais, mais ça dépend pas de l'établissement, c'est effectivement une reconnaissance au niveau national, dans l'évolution des salaires, des échelons, voilà c'est ça. » (XE)

Si seul compte les dénis de reconnaissance des institutions, il n'y aurait pas de raison particulière pour encourager la reconnaissance au sein de sa bibliothèque.

Et si la reconnaissance était injuste ?

Une politique de *statu quo* est motivée, en premier lieu, par cette acceptation de la non-reconnaissance inhérente à la fonction publique. Mais plus largement, le concept même de reconnaissance doit être réexaminé. En effet, nous supposons, à l'instar de la majorité des auteurs cités, que les attentes de reconnaissance sont forcément légitimes et justes. Mais est-ce toujours le cas ? Axel Honneth soulignait dans un entretien : « nous sommes parfois confrontés à des gens qui sont obsédés par l'idée qu'ils ne sont pas reconnus. Il faut être prudent dans l'analyse et se demander toujours jusqu'à quel point ces sentiments de mépris ou d'humiliation ont un fondement. [...] Une demande de reconnaissance est justifiée quand elle se réfère à certains principes normatifs »¹¹².

Et à quel principe se référer pour juger de la légitimité d'un besoin de reconnaissance sinon à celui de justice. Comme le souligne François Dubet, l'impératif de reconnaissance ne peut faire l'économie d'une théorie de la justice : « ce n'est pas parce qu'une expérience fait souffrir qu'elle est nécessairement injuste, même si elle appelle de la compassion ». Or, quand François Dubet interroge des individus sur ce qui fait d'un déni de reconnaissance une injustice, il constate que « l'unité de l'expérience du mépris implose parce que les individus sont tenus de mobiliser des critères de justice différents. [...] Pour décrire les injustices à partir de points de vue opposés et ancrés dans des intérêts sociaux divergents, les patrons et les ouvriers en appellent donc aux mêmes principes de justice, qu'ils interprètent de façon contradictoires »¹¹³. Nous constatons aussi que le discours des bibliothécaires est porteur de multiples paradoxes, dont voici quelques exemples :

- la rémunération fixe est juste parce qu'elle est une condition de l'autonomie des individus mais de l'autre, elle ne reconnaît pas le mérite et l'investissement ;
- la rémunération variable est juste parce qu'elle reconnaît le mérite mais elle est inique parce qu'elle m'oblige à me conformer à des attentes standardisées (pour recevoir une prime par exemple) et entrave donc l'autonomie ;
- dernier exemple, une bibliothécaire (XA) a exprimé le désir que sa présence continue à la bibliothèque soit reconnue au vu du grand nombre d'absents. Pour elle, ce ne serait que justice au vu de son investissement, mais est-ce juste vis à vis des collègues absents ?

¹¹² « Les conflits sociaux sont des luttes pour la reconnaissance », in ANDRE, Christophe, BRAUD, Philippe, BRUN, Jean-Pierre, *op. cit.*, p.53-54

¹¹³ DUBET, François, « Injustice et reconnaissance », in CAILLE, Alain (dir), *La quête de reconnaissance : nouveau phénomène social total*, Éditions la Découverte, Paris, 2007, 303p., p.18, p.27

En fait, « si tous désirent que les demandes de reconnaissance soient comblées, tous savent aussi, plus ou moins confusément, que ces demandes sont contradictoires et qu'elles ne peuvent être satisfaites simultanément : je ne peux pas être à la fois, plus égal, plus méritant et plus autonome »¹¹⁴. Pire, ces velléités de reconnaissance fondées sur des principes de justice contradictoires peuvent engendrer de profonds dénis de reconnaissance. En soi, la reconnaissance n'est pas juste.

Ne pas perturber une organisation qui fonctionne

La dernière raison pouvant pousser une organisation à adopter une politique de *statu quo* réside dans le fait qu'encourager la reconnaissance signifie perturber son collectif de travail. En théorie, la mise en place de dispositifs de reconnaissance devrait être bénéfique pour la structure mais tout changement est complexe et risqué.

La reconnaissance peut rapidement achopper sur de multiples aléas. Premièrement, les individus s'acclimatent rapidement aux faveurs qu'ils reçoivent, c'est le phénomène d'habitude : une avalanche de comportements reconnaissants pourrait rapidement se heurter à une certaine indifférence. Deuxièmement, changer les pratiques de sa bibliothèque ne changera pas mécaniquement les comportements des individus ou les dispositifs RH de la tutelle qui pourront rentrer en contradiction avec la politique institutionnelle de la bibliothèque. Or la reconnaissance est sensible aux incohérences d'un système et aux événements perturbateurs. Certaines occasions, comme l'arrivée d'un nouveau directeur ou le départ d'agents moteurs, peuvent aussi ébranler le collectif¹¹⁵.

Certaines bibliothèques peuvent donc être assez fonctionnelles et offrir un niveau satisfaisant de reconnaissance à tous ses agents pour que la direction de l'établissement estime qu'il ne vaut mieux pas prendre le risque d'encourager la reconnaissance par des politiques spécifiques.

Tout compte fait, il peut être tout à fait pertinent d'adopter une politique de *statu quo*. Attention cependant, cette dernière ne rime pas avec inaction, qui nous semble toujours une erreur : cette politique renvoie bel et bien vers des mesures concrètes.

B. Éléments d'une politique de statu quo

Une politique de *statu quo* en matière de reconnaissance au travail repose sur deux piliers : la formation et le diagnostic.

Sensibiliser et former

Il règne autour de la reconnaissance un certain flou. Combien de bibliothécaires interrogées sur cette notion ont déclaré : « alors là je bloque » (XD), « c'est compliqué, oui c'est pas facile comme question » (XO), ou par montrer une forte hésitation en se reprenant à plusieurs reprises pour s'expliquer (XM, YB, etc).

L'élément le plus intéressant de ce doute généralisé c'est que les cadres ne sont pas les derniers à hésiter comme l'atteste la réaction de trois encadrantes (XR, YI, XT). Interrogées sur sa définition de la reconnaissance, la première s'était exclamée « oh putain c'est compliqué » tandis que les deux autres, questionnées sur les dispositifs de reconnaissance de leur établissement, répondaient « j'y ai jamais réfléchi » ou « je vois

¹¹⁴ *Ibid.*, p.38

¹¹⁵ FEHR, Ryan, FULMER, Ashley, et al., *op. cit.*, p.14-23

pas sous quelle forme, enfin... D'ailleurs, je suis intéressée par votre travail. C'est vrai, concrètement pour moi c'est un petit peu difficile à définir cette reconnaissance ».

Plus inquiétant, certaines cadres ont une vision déformée de la reconnaissance. XS, affirmait ainsi :

« Pour moi, il y a l'impression de bien faire, c'est-à-dire quand tu as eu une intention et que ton résultat est là. Il y a un côté d'auto-reconnaissance [...] donc pour moi la reconnaissance au travail c'est quand le travail ne se voit plus mais que tout marche, et ça a pas besoin d'être affirmé par l'extérieur, quelque part il y a une espèce de reconnaissance intrinsèque du travail bien fait, quand ça marche bien tu sais que c'est là. »

Mais si la fierté, la satisfaction, la motivation (extrinsèque, intrinsèque) peuvent venir de soi-même, la reconnaissance, elle, est toujours intersubjective. Pour ne pas faire d'erreurs de compréhension, nous pensons que la première étape d'une politique de *statu quo* doit être de sensibiliser tous les agents, notamment les encadrants.

Cette sensibilisation pourrait avoir lieu durant la formation initiale des cadres de la FPT et de la FPE : les conservateurs d'État et territoriaux et les bibliothécaires d'État¹¹⁶. Dans le cadre de la formation dispensée à l'Enssib aux conservateurs et aux bibliothécaires de la FPE, la reconnaissance au travail n'occupe qu'une petite place dans des enseignements au management déjà restreints¹¹⁷.

La reconnaissance devrait aussi avoir toute sa place dans la formation continue des bibliothécaires. Pourtant les douze CRFCB de France ne proposent aucune session focalisée uniquement sur la reconnaissance. Une formation de Médiad'Oc portant sur le management des moniteurs étudiants précise dans son programme « montrer des signes de reconnaissance », tandis que la formation « Repérer et valoriser les compétences des agents » de Bibliest évoque la reconnaissance¹¹⁸. De même, le CNFPT n'offre aucune formation sur ce sujet¹¹⁹. Ce panorama montre bien que la reconnaissance au travail est très peu présente dans l'offre de formation continue à destination des bibliothécaires et des fonctionnaires. C'est tout l'inverse dans le secteur privé où une recherche rapide montre que la reconnaissance occupe une place centrale dans plusieurs formations de centres de formation de CCI ou d'entreprises spécialisées dans les RH. Le point commun de ces formations est d'aborder la reconnaissance au travail uniquement comme un outil au service des objectifs des managers¹²⁰. Si l'on ne peut que souhaiter que la fonction publique éprouve le même intérêt pour la reconnaissance au travail, les

¹¹⁶ Les bibliothécaires territoriaux sont seulement tenus de suivre une formation de 5 à 10 jours dans un délai de deux ans après leur nomination.

¹¹⁷ Entretien avec Thomas Chaïmbault-Petitjean, responsable de la formation initiale des conservateurs et bibliothécaires à l'Enssib.

¹¹⁸ Stage - Du recrutement au management des moniteurs étudiants, disponible sur : <https://www.crfcb.fr/#/program/2624/5112/> [consulté le 19 février 2020] ; Repérer et valoriser les compétences des agents, disponible sur : <https://www.crfcb.fr/#/program/2518/4919/> [consulté le 19 février 2020]

¹¹⁹ Trouver une formation, disponible sur : <http://www.cnfpt.fr/trouver-formation> [consulté le 19 février 2020]

¹²⁰ *Reconnaissance au travail*, disponible sur : <https://www.gereso.com/formations/management-et-leadership/mobilisation-d-equipe> [consulté le 19 février 2020] ; *La reconnaissance au travail*, disponible sur : <https://www.sifco.eu/formation/la-reconnaissance-au-travail> [consulté le 19 février 2020] ; *Bien-être et reconnaissance au travail*, disponible sur : <https://www.grieps.fr/formations-bien-etre-et-reconnaissance-au-travail-1563> [consulté le 19 février 2020]

formations du privé manquent, selon nous, d'une approche critique et d'une assise théorique solide.

Le premier volet d'une politique de *statu quo* est donc la sensibilisation et la formation de son équipe à tous les aspects de la reconnaissance. Il est en effet essentiel que les bibliothécaires sachent que la reconnaissance est intersubjective ; qu'elle est protéiforme ; et qu'au delà des discours, elle doit être performée au quotidien¹²¹.

Diagnostiquer la reconnaissance

Cet effort de formation doit s'accompagner d'un diagnostic de la reconnaissance. À dire vrai, cette idée n'est pas nouvelle. En 2005 déjà, Brun et Dugas recommandaient aux entreprises de se baser sur leur typologie pour réaliser une « cartographie de la reconnaissance » qui permettrait « d'offrir un portrait d'ensemble de la reconnaissance, démontrant ce qui est fait et suggérant des pratiques implantées dans certaines unités de travail et non dans d'autres. Elle permet, du même coup, de repérer les pratiques qui sont moins utilisées et d'orienter les efforts que l'organisation doit déployer en matière de reconnaissance au travail »¹²². D'autres spécialistes des sciences de gestion proposaient de s'inscrire dans le sillage de l'audit social pour proposer des « audits des pratiques de reconnaissance » afin d'évaluer les formes de reconnaissance et de non-reconnaissance¹²³. Aussi bien la cartographie que l'audit ont le mérite de se focaliser sur la circulation de la reconnaissance à l'échelle de l'organisation. Il nous paraît intéressant de coupler cette approche globale avec une approche individuelle.

Ainsi, Martin Mouchard propose dans *Diriger une bibliothèque* de réaliser sur soi-même (ou sur d'autres membres de son équipe) un « bilan de reconnaissance » afin de connaître ses propres attentes et de mettre en lumière sa place dans les « échanges » de reconnaissance au sein de sa bibliothèque¹²⁴.

Les audits externes (réalisés par des consultants) ou internes (menés par la DRH de sa tutelle) sur la QVT ou les RPS peuvent être l'occasion de s'appesantir sur la reconnaissance au travail. C'est ainsi que nous avons pu consulter un rapport d'intervention sur la qualité de vie au travail réalisé par la DRH d'une bibliothèque que nous avons interrogée¹²⁵. Ce document mentionnait à de nombreuses reprises les manques de reconnaissance des agents. Au lieu d'être évoqué en passant, il pourrait être intéressant d'exiger de ces audits qu'ils comprennent une cartographie de la reconnaissance et des volets consacrés uniquement à cette thématique.

L'équipe de direction et les encadrants de proximité peuvent aussi lancer leur propre diagnostic sur la reconnaissance au travail. Ces évaluations réalisées en interne peuvent reposer sur des dispositifs qualitatifs ou quantitatifs, selon la taille de la bibliothèque et l'envergure du diagnostic :

- Les dispositifs qualitatifs doivent permettre à tout un chacun d'explicitier ses attentes de reconnaissance et de clarifier ses propres pratiques. Ces discussions peuvent prendre place lors des entretiens professionnels mais une campagne

¹²¹ Les parties 1 et 2 pourraient servir de base à une formation aux enjeux de théorie, de GRH publique et d'expérience vécue. Le plus difficile serait de formaliser des dispositifs mais les programmes des formations assurées dans le secteur privé pourraient aider, de même que la fiche 19 « former à la reconnaissance au travail » de BRUN, Jean-Pierre, LAVAL, Christophe, *op. cit.*, p.88-91

¹²² BRUN, Jean-Pierre, DUGAS, Ninon, *op. cit.*, p.85

¹²³ BRILLET, Franck, HULIN, Annabelle, FREUNDLIEB, Isabelle, « Audit des pratiques de reconnaissance : la reconnaissance dans tous ses états », in PERETTI, Jean-Marie (dir), *L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, EMS Management, Cormelles-le-Royal, 2013, 451p., p.208-215

¹²⁴ MOUCHARD, Martin, *op. cit.*, p.266

¹²⁵ Ce rapport d'intervention sur la QVT est à diffusion restreinte, il ne sera donc ni cité ni placé en annexe. De même, nous ne précisons pas quelle bibliothèque a été l'objet de ce rapport.

d'entretien portant uniquement sur la reconnaissance pourrait aussi être lancée à profit. On peut aussi recourir à des dispositifs comme les *focus group*, les diagnostics photos ou l'observation¹²⁶. Brun et Laval proposent également un exercice pour « connaître avant de reconnaître » afin que les individus s'expriment sur leur vision de la reconnaissance¹²⁷.

- Les dispositifs quantitatifs passent notamment par des enquêtes par questionnaire qui peuvent compléter une campagne d'entretiens individuels. Nous renvoyons vers deux études qui incluent, entre autres, des exemples de questionnaires : « Reconnaissance au travail: validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises » d'Amar Fall et « Le sentiment de reconnaissance au travail : proposition d'un instrument de mesure » de Perreti et Terramorsi¹²⁸.

C. Une politique durable ou la première étape d'un processus ?

Ces diagnostics de la reconnaissance sont essentiels à plus d'un titre : ils permettent de dépasser les intuitions des décideurs en mettant en lumière l'expérience vécue des agents et ils peuvent être l'étincelle d'une prise de conscience amenant à changer de politique. En effet, les politiques de reconnaissance au travail sont avant tout des décisions dynamiques pouvant évoluer selon les situations et les choix de la direction, d'où l'importance d'être sensibilisé et d'avoir des diagnostics clairs à portée de main. Faut-il en conclure que la politique de *statu quo* ne serait que la première étape d'un processus et ne serait pas tenable sur le long terme ?

D'un côté, la politique de *statu quo* peut se suffire à elle-même puisqu'elle est fondée sur des réticences à la fois pratiques (la bibliothèque fonctionne bien) et conceptuelles (la reconnaissance n'est pas forcément juste ou légitime). De plus, elle n'est pas synonyme d'inaction puisqu'elle repose sur deux piliers, la formation et les diagnostics. Ce sont ces éléments qui effectivement peuvent être vus comme des dispositifs nécessaires à toute bonne politique de reconnaissance. En d'autres termes, les fondations idéologiques de la politique de *statu quo* sont défendables, y compris sur le temps long, mais les piliers qui la composent sont aussi des étapes nécessaires des politiques utilitaires et de principe.

De l'autre côté, la décision de ne pas encourager la reconnaissance au travail sera sans aucun doute tôt ou tard remise en cause. D'abord, la situation managériale peut se dégrader et révéler des fractures insoupçonnées. Ainsi, les décideurs pourront estimer qu'il faut encourager la reconnaissance car, malgré ses paradoxes et ses contradictions, elle apporte plus de justice que d'injustice et plus de satisfaction que d'insatisfaction. Encore une fois, des raisons pragmatiques et idéologiques internes à la bibliothèque peuvent amener à changer de politique.

¹²⁶ Le *Guide de la qualité de vie au travail. Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT* propose des outils de diagnostic et de suivi des expérimentations intéressants pour étudier la reconnaissance, voir p.37, p.41-42

¹²⁷ BRUN, Jean-Pierre, LAVAL, Christophe, *op. cit.*, p.103-106 (fiche 22 : « demander aux collaborateurs comment ils veulent être reconnus »)

¹²⁸ FALL, Amar, « Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises », *Revue européenne de psychologie appliquée*, volume 65, numéro 4, p.189-203, p.201, disponible sur : https://gtl.univ-pau.fr/travaux/1949F_Revue_Europeenne_de_Psychologie_Appliquee_2015.pdf [consulté le 19 février 2020] ; PERETTI, Jean-Marie, TERRAMORSI, Patrice, « Le sentiment de reconnaissance au travail : proposition d'un instrument de mesure », *Actes du XXIème congrès AGRH*, 2010, p.1-15, p.12-13, disponible sur : <https://www.agrh.fr/actes-des-congrs> [consulté le 19 février 2020]

Mais plus largement, au vu des effets négatifs de la non-reconnaissance, peut-on se satisfaire durablement d'un niveau vaguement convenable de reconnaissance au travail ? Peut-on être hostile à une diminution des dénis de reconnaissance sur son lieu de travail ? L'impact de la non-reconnaissance sur la motivation, les RPS et l'absentéisme que nous avons explorés précédemment, doit être pris en compte. La sociologue Maëlezig Bigi, en s'appuyant sur des documents de l'Union européenne, rappelle d'ailleurs dans sa thèse que le travail peut être vecteur de santé, et que la reconnaissance a donc un rôle important, bien qu'encore peu clair, à jouer dans ce cadre là¹²⁹. Autant d'arguments pour affirmer qu'une politique de *statu quo* n'est peut-être pas tenable sur le long terme. Il faudra alors adopter une autre politique de reconnaissance dont le but pourrait être de servir les objectifs de la direction et le bien-être des agents dans une logique de gagnant-gagnant.

¹²⁹ BIGI, Maëlezig, *op. cit.*, p.363-364

2. LA RECONNAISSANCE, UN OUTIL : UNE POLITIQUE UTILITAIRE

A. Quel objectif ? Entre engagement, bien-être et performance

La reconnaissance est un risque, certes, mais elle peut être vue comme un outil qui mériterait la mise en place d'une politique utilitaire. Mais à quoi servirait alors cet instrument ? Se pose en effet la question cruciale des objectifs¹³⁰.

Choisir un objectif ...

C'est une question plus épineuse qu'il ne semble au premier abord. La reconnaissance au travail serait si puissante qu'elle pourrait régler une myriade de problèmes tous différents :

« La reconnaissance agirait, positivement ou négativement, de manière successive ou simultanée, sur : le turn-over et l'intention de départ ; l'absentéisme et le présentéisme ; la santé physique et mentale notamment à travers le stress ; la satisfaction au travail ; l'engagement organisationnel ; l'implication ; le niveau de réactivité et la vitesse de transit des informations ; le niveau d'innovation et de proactivité ; l'énergie déployée physique ou mentale dans le travail comme le « zèle » et la motivation ; les niveaux de coopération, d'entraide ou de recentrage égoïste de l'individu associés aux probabilités de sabotage, de violence et de concurrence interne ; l'ouverture ou la résistance au changement ainsi que l'acceptation des idées d'autrui pour favoriser le changement¹³¹ ».

Face à cette profusion de bienfaits, il faut faire un choix. En fait, une bonne partie de la littérature¹³² met la reconnaissance au travail au service de deux principaux concepts, l'engagement et le bien-être :

- L'engagement professionnel est une notion récente ayant donné lieu à un foisonnement de théories et de modèles. Il se définit comme « une attitude plus ou moins positive envers l'organisation entraînant des effets sur le désir d'en rester membre et de continuer à son efficacité ». Il a trois dimensions : l'engagement affectif reflète une implication, un attachement affectif à l'organisation ; l'engagement normatif « représente une loyauté provenant d'une obligation morale ressentie envers l'organisation » ; enfin l'engagement de continuité découle des coûts associés au fait de quitter l'organisation. Le niveau d'engagement agit sur plusieurs facteurs : le départ volontaire, l'absentéisme, le bien-être et la performance¹³³. L'engagement doit être distingué d'autres

¹³⁰ « Il est important que l'organisation se demande quel objectif elle vise à atteindre à travers la reconnaissance. [...] L'efficacité de la reconnaissance s'évalue en fonction de la réalisation de l'objectif visé » : SAINT-ONGE, Sylvie, HAINES, Victor, AUBIN, Isabelle, *et al.*, « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, volume 30, numéro 2, 2005, p.89-101, p.96, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2005-2-page-89.htm> [consulté le 20 février 2020]

¹³¹ ROCHE, Alexis, « Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des organisations », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, volume 3, numéro 17, 2015, p.20-44, p.27, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2015-3-page-20.htm?contenu=article> [consulté le 20 février 2020]

¹³² Nous incluons dans cette expression à dessein vague : les discours managériaux, les sciences de gestion et les documents de GRH publique qui abordent, eux aussi, la reconnaissance au travail.

notions proches comme la motivation, l'implication, la satisfaction au travail, ou l'enracinement¹³⁴.

- Le bien-être au travail est, de même, un concept ayant occasionné un grand nombre de recherches récentes. Il est proche d'autres notions comme la satisfaction, la qualité de vie et la santé au travail. Le bien-être peut se définir comme « un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique de travail »¹³⁵. Le bien-être au travail agit sur plusieurs facteurs : la santé, la sécurité au travail, l'engagement, la bienveillance et la performance.

Une fois définies, les notions de bien-être au travail et d'engagement professionnel partagent deux points communs : elles sont fortement reliées entre elles (l'engagement encouragerait le bien-être, et vice versa) et surtout elles sont au service d'un seul et même but, la performance. Par exemple, un ouvrage managérial affirme que le bien-être dans le secteur public doit être « conçu non pas comme la récompense d'un effort mais comme la ressource qui rend possible la performance durable »¹³⁶. Le propos du ministère de l'Action et des comptes publics est similaire, un document de la DGAFP précise d'emblée que : « les administrations publiques ont cherché depuis plusieurs décennies à atteindre des niveaux plus élevés de « performance publique » [...]. La motivation des agents publics ou leur non motivation constitue un facteur clef de performance »¹³⁷.

Il est donc inutile de se bercer d'illusions : si la reconnaissance est un instrument au service d'une politique utilitaire, elle est mise, *in fine*, au service de la performance. Mais que mettre derrière cette expression ?

... mais le choisir avec subtilité

La LOLF a mis au premier plan des discussions budgétaires la notion de « performance publique », distincte de la performance du secteur privé. Un numéro des cahiers de recherche du Crédoc précise : « la notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeur. Si dans le monde de l'entreprise, la création de valeur est généralement associée à l'accroissement du profit, elle doit être entendue dans le secteur public comme une optimisation des services rendus aux citoyens. [...] La finalité principale recherchée est la satisfaction de l'intérêt général »¹³⁸. Une politique utilitaire de la reconnaissance aura donc pour objectif d'améliorer la qualité des services fournis par les bibliothécaires en recourant principalement à l'engagement et au bien-être au travail.

¹³³ VANDENBERGHE, Christian, « Engagement professionnel », in ALLOUCHE, José, BERNOUX, Philippe, GAZIER, Bernard (dir), *Encyclopédie des ressources humaines : théories, instruments, méthodes, auteurs*, Paris, Vuibert, 2012, 2101p., p.505-507

¹³⁴ Pour plus de précisions sur ces différentes notions, leurs relations et leurs histoires, voir cet article résumant bien les nuances entre engagement, implication et satisfaction : BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri, NGUYEN, Véronique, « Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres. Une relation ambiguë », *Revue internationale de psychosociologie*, volume 26, numéro 40, 2010, p.143-160, p.145-148, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2010-40-page-143.htm> [consulté 20 février 2020]

¹³⁵ BIETRY, Franck, CREUSIER, Josiane, « Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) », *Revue de gestion des ressources humaines*, volume 1, numéro 87, p.23-41, p.24-27, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2013-1-page-23.htm> [consulté le 20 février 2020]

¹³⁶ BACHELARD, Olivier, *Le bien-être au travail : pour un service public performant et bienveillant*, Rennes, Presses de l'École des hautes études en santé publique, 2017, 199p., p.10

¹³⁷ *Les leviers de la motivation dans la fonction publique*, Ministère de l'Action et des comptes publics – DGAFP, 2017, 33p., p.4, disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/dossier_conseil_orientationrh_leviers_de_motivation.pdf [consulté le 20 février 2020]

¹³⁸ GALDEMAR, Virginie, GILLES, Léopold, SIMON, Marie-Odile, « Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? », *Cahier de recherches du Crédoc*, numéro 299, décembre 2012, 80p., p.9, disponible sur : <https://www.credoc.fr/publications/Rech> [consulté le 20 février 2020]

Cependant, les moyens d'améliorer la performance ne sont pas tous égaux, certains peuvent avoir plus de conséquences négatives que positives. Une action peut renforcer l'engagement d'un agent et, dans le même temps, décourager le reste d'une équipe. Alexis Roche propose de dépasser ces contradictions avec son concept de « reconnaissance activatrice » qui s'inscrit dans la distinction qu'il opère entre système de reconnaissance limitée et système de reconnaissance réciproque¹³⁹. Au lieu de saper la performance à long terme par un système de reconnaissance limitée fondée sur la peur et les « récompenses-appâts », il propose plutôt l'instauration d'un système de reconnaissance réciproque produisant de la « reconnaissance activatrice ». Cette dernière permet une performance durable et se caractérise par « une reconnaissance perçue comme équitable et méritée [...], une reconnaissance en termes de récompense en lien avec la performance individuelle et collective de l'individu dans l'organisation et un système basé sur un sentiment de confiance réciproque dans les différentes relations ». Ce système implique de l'équité, de l'entraide, du respect et de la communication¹⁴⁰.

Selon Alexis Roche, la mise en place de dispositifs de « reconnaissance activatrice » permet d'être plus efficient. Il évalue, à partir d'études de cas, le coût financier de la non-reconnaissance « entre 4 900 € et 14 300 € par personne et par an, dont une partie est récupérable en améliorant les pratiques de reconnaissance dans l'organisation »¹⁴¹. Reste à savoir comment traduire cette reconnaissance activatrice dans le cadre contraint de la fonction publique et des bibliothèques.

B. Dispositifs et méthodes pour une formalisation de la reconnaissance

Derrière l'équité, les récompenses et la communication se trouvent des dispositifs et des méthodes formalisant la « reconnaissance activatrice ». Mais avant de promouvoir des mesures un tant soit peu complexes, il faut d'abord s'assurer que l'environnement de travail soit, au moins, digne. En effet, toutes velléités d'encourager la reconnaissance au travail passe d'abord par la possibilité donnée aux agents de travailler dans de bonnes conditions matérielles¹⁴². Pareillement, il faut s'assurer de conditions managériales minimum. Le harcèlement, les humiliations, le favoritisme rendent caducs tous dispositifs de reconnaissance. Ces conditions de travail forment le socle d'une bonne circulation de la reconnaissance.

La rémunération variable : équilibrer individu et collectif

Si l'environnement physique est primordial, la rémunération ne l'est pas moins : « les salariés voient dans leur feuille de paie la principale récompense de leur contribution, la valeur qui lui est donnée par l'entreprise »¹⁴³.

C'est parce qu'elle est si importante que la rémunération a généré quantité de travaux cherchant à mesurer son impact sur l'engagement professionnel.

¹³⁹ La distinction entre ces deux systèmes et leurs définitions sont décrites plus en détail dans la partie 1, chapitre 1, C)

¹⁴⁰ ROCHE, Alexis, *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur*, op. cit, p.341, p.346

¹⁴¹ *Ibid.*, p.376

¹⁴² Très critique envers sa hiérarchie, YF note l'importance des conditions matérielles de travail : « j'étais très reconnaissante du bien-être physique qu'avait pas du tout l'ancienne directrice par exemple »

¹⁴³ BIGI, Maëlezig, COUSIN, Olivier, MEDA, Dominique, et al., op. cit, p.148

Rappelons qu'aussi bien les sciences de gestion et les discours managériaux sont éminemment réservés sur la rémunération variable. Ils soulignent que les primes peuvent être autant des leviers de motivation que de démotivation, qu'elles sont manipulatoires, qu'elles suscitent des pratiques improductives sur le long terme. De plus, les récompenses pécuniaires individuelles peuvent nuire aux relations interpersonnelles et créer un sentiment d'injustice. Malgré tout, la rémunération variable est rarement exclue des stratégies de reconnaissance¹⁴⁴. Par exemple Alexis Roche, lui aussi prudent, explique qu'elle peut avoir toute sa place dans un système de reconnaissance réciproque, si elle n'est pas la seule pratique de reconnaissance et si elle est conçue pour être équitable¹⁴⁵.

Le RIFSEEP nous semble un dispositif bien conçu pour équilibrer reconnaissance individuelle et collective sans démotiver les agents¹⁴⁶. Cela n'empêche pas nombre de bibliothécaires, y compris certains cadres, d'ignorer son fonctionnement :

« Il y a le RIFSEEP, mais c'est un peu opaque les conditions d'attributions, et le montant est pas très élevé. [...] C'est pas clair du tout » (YG)

Avant de s'attaquer au RIFSEEP, il faut être sûr que l'ensemble de agents comprennent son fonctionnement. Suite à nos entretiens nous avons constaté que l'IFSE et le CIA étaient rarement utilisés à leur plein potentiel. Par exemple, les tutelles peuvent être réticentes à appliquer le CIA ou à bouleverser leur système de prime. De plus, l'IFSE étant un dispositif relativement récent, de nombreux établissements ont simplement réalisé un « habillage » : ils ont gardé les mêmes montants et les mêmes répartitions que pour la PFR, l'ancienne rémunération variable des fonctionnaires, sans se plier à la nouvelle logique des groupes de fonctions de l'IFSE¹⁴⁷. Que pouvons-nous alors préconiser aux tutelles et aux bibliothèques pour faire du RIFSEEP un outil de « reconnaissance activatrice » ?

Dans le cadre de l'IFSE, il semble pertinent de placer chaque agent dans un groupe de fonctions correspondant à la réalité de ses missions. Pour ce faire, il faut adopter une méthode transparente et précise. Selon nous, la méthode la plus adaptée est la cotation des postes, basée sur des fiches de postes actualisées, dans le cadre d'un dialogue social. Nous décrivons sommairement à quoi pourrait ressembler cette méthode :

- Étape 1 : mettre à jour les fiches de poste. La première phase d'un projet de cotation de poste consiste d'abord à réactualiser si besoin les fiches de poste de tous les agents. Ce sont ces dernières qui vont servir de base de calcul.
- Étape 2 : Garantir un processus équitable. La cotation des postes doit être aussi consensuelle que possible afin de ne pas laisser prise à un sentiment d'injustice trop fort, d'où la nécessité d'un dialogue social et de règles de cotation précises. Il faut insister sur la justice procédurale afin que les critères utilisés pour répartir les agents entre groupes de fonctions soient bien définis, cohérents et impartiaux. La justice procédurale est la condition *sine qua non* de l'acceptation du processus, y compris par certains agents éventuellement défavorisés par le changement¹⁴⁸.

¹⁴⁴ *Les leviers de la motivation dans la fonction publique*, op. cit., p.13-15 ; SAINT-ONGE, Sylvie, HAINES, Victor, AUBIN, Isabelle, et al., op. cit., p.92 ; BIGI, Maëlezig, COUSIN, Olivier, MEDA, Dominique, et al., op. cit., p.149-155 ; BRUN, Jean-Pierre, LAVAL, Christophe, op. cit., p.22-25

¹⁴⁵ ROCHE, Alexis, *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur*, op. cit., p.366-372

¹⁴⁶ Voir partie I, chapitre 2, B qui développe le fonctionnement et les objectifs du RIFSEEP.

¹⁴⁷ Entretien avec une directrice des ressources humaines de la FPE. Voir également sur la PFR, partie 1, chapitre 2, B)

¹⁴⁸ BRILLET, Franck, COUTELLE, Patricia, HULIN, Annabelle, « Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue », *Revue de gestion des ressources humaines*, volume 3, numéro 89, 2013, p. 3-18, p.7, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2013-3-page-3.htm> [consulté le 21 2020]

- Étape 3 : Établir la grille de cotation. Une fois que des règles sont instaurées, peut commencer la création des grilles de cotation. Il faut rappeler que les groupes de fonctions se basent sur trois principaux critères : « 1° Fonctions d'encadrement, de coordination, de pilotage ou de conception ; 2° Technicité, expertise, expérience ou qualification nécessaire à l'exercice des fonctions ; 3° Sujétions particulières ou degré d'exposition du poste au regard de son environnement professionnel »¹⁴⁹. Toute la difficulté est de définir précisément ces expressions. La cotation doit, selon nous, se concentrer uniquement sur les missions exercées par les agents et ne doit pas prendre en compte les qualifications ou l'expérience sous peine de reproduire des rigidités autour des niveaux de diplôme et de l'âge. Nous proposons un exemple schématique de ce à quoi pourrait aboutir cette cotation en comparant deux postes de conservatrices d'État : la première est directrice d'une BU¹⁵⁰, la deuxième est chargée d'études et statistiques¹⁵¹. Comment alors répartir ces deux personnes dans les groupes de fonctions de leur établissement :

	Critères	Directrice	Chargée de mission
1°) Fonctions	Encadrement	3	0
	Pilotage de projet	3	0
	Coordination pérenne	3	3
2°) Technicité	Spécialisation fonctionnelle (SST, régisseur)	0	2
	Relation avec des partenaires extérieurs	3	2
	Concevoir et animer des formations	0	1
3°) Sujétions	Contact avec un public difficile	1	1
	Tâches de manutention	0	0
	Permanence week-end et soirée	3	0
Nombre de points :		16	9

0 points = pas mentionné dans la fiche de poste / 1 point = rarement concerné (moins de 10% de temps de travail) / 2 points = activité secondaire dans la fiche de poste / 3 points = activité principale dans la fiche de poste

Fonction	Groupe 3 (0 à 10 pts)	Groupe 2 (10 à 15 pts)	Groupe 1 (+ de 15 pts)
Directrice	-	-	16 pts
Chargée de mission	9 pts	-	-

¹⁴⁹ Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État, disponible sur : www.legifrance.gouv.fr [consulté le 21 février 2020]

¹⁵⁰ Elle encadre une équipe de cadres, coordonne et pilote la politique scientifique, documentaire et culturelle de la bibliothèque. Elle peut être appelée en cas de problèmes avec des lecteurs difficiles.

¹⁵¹ Elle ne fait pas d'encadrement, coordonne la conception et le suivi d'indicateurs, elle participe occasionnellement à des formations et au service public et est sauveteur secouriste au travail (SST). Ces deux postes fictifs reposent sur des offres d'emploi proposées aux conservateurs d'État sur le site de l'Enssib : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/emplois-stages> [consulté le 21 février 2020]

Cet exemple de répartition entre groupes de fonctions souligne que ce qui est reconnu ce n'est pas tant la manière de servir en elle-même, que l'ampleur du poste et les exigences des missions¹⁵². L'IFSE concilie donc individualité, le poste occupé par chacun, mais aussi collectif car la grille de cotation est la même pour tous et parce que les divisions en grade/corps ne sont pas obliérées par le RIFSEEP, comme nous l'avons précédemment expliqué.

- Étape 4 : La réactualisation des fiches de poste. Ce système de répartition doit être dynamique afin de rester transparent et équitable. Les fiches de postes et l'appartenance aux groupes de fonctions doivent être actualisées annuellement, en impliquant le N+1 de chaque agent mais aussi les services RH. La cotation et les groupes de fonctions doivent être publics et affichés, y compris dans les offres d'emploi.

En revanche, cette méthode ne répond pas à l'autre question que pose le RIFSEEP : que faire du CIA ? Cette prime facultative est, elle, censée reconnaître la « manière de servir » et les résultats des agents. Au vu des résistances syndicales¹⁵³ et des conséquences néfastes que pourrait avoir une individualisation trop forte et vague, nous recommandons de l'utiliser pour reconnaître un collectif : par exemple, une bibliothèque qui a subi des travaux d'envergure ayant causé des dérangements, des déplacements de collections, du bruit incessant peut recourir au CIA, de manière égalitaire, pour reconnaître les conditions de travail difficiles qu'ont dû affronter les agents. Dans ce cas, tous les agents ayant dû supporter ces conditions exceptionnelles toucheront le même montant¹⁵⁴. D'autres exemples, comme des projets de réinformatisation ou des fusions d'universités pourraient donner lieu à un usage collectif du CIA, même si cela veut dire dévoyer l'esprit du décret.

Principale limite de ces usages de l'IFSE et du CIA, ils dépendent presque entièrement du pouvoir discrétionnaire de la tutelle qui a le dernier mot politique et budgétaire. La deuxième limite de ces usages est inhérente au RIFSEEP qui ne s'adresse qu'aux fonctionnaires. Par souci d'équité, et pour ne pas créer des dénis de reconnaissance, nous pensons que l'établissement devrait assurer les mêmes régimes de prime aux contractuels, aussi bien en matière d'IFSE que de CIA, ce qui exige une volonté politique forte car ces dépenses se font sur les fonds propres de l'institution. Troisième et dernière limite, la part variable de la rémunération ne peut ni occulter la part fixe du traitement ni constituer en elle-même une politique de reconnaissance utilitaire.

Formaliser la reconnaissance pour maximiser son effet

C'est pour cela que ce travail sur le RIFSEEP doit s'accompagner d'autres dispositifs renforçant la confiance et la communication entre non-cadres, cadres intermédiaires et direction.

¹⁵² Cette proto-grille de cotation s'inspire de notre entretien avec une directrice des ressources humaines de la FPE et du travail mené par le CDG du Cher : *Nouveau régime indemnitaire*, CDG 18, disponible sur : http://www.cdg18.fr/fileadmin/bibliotheque/Documents/Acces_reserve/Circulaires/RIFSEEP/RIFSEEP_Circulaire.pdf [consulté le 21 février 2020]

¹⁵³ Voir par exemple la motion « RIFSEEP : agissons pour faire cesser les inégalités de traitement » présentée par le FSU-SNASUB à la CAP des conservateurs en du 16 mai 2019, disponible sur : https://www.snasub.fr/IMG/pdf/RIFSEEP_agissons_pour_faire_cesser_les_inegalites_de_traitement.pdf [consulté le 21 février 2020]

¹⁵⁴ Ce qui veut dire ne pas dépasser un CIA annuel de 1200 euros qui est le maximum que peut toucher un magasinier du deuxième groupe de fonctions. Dépasser ce plafond briserait l'égalité entre les corps.

Il faut tout d'abord constater qu'un dispositif de reconnaissance existe déjà sous la forme de l'entretien professionnel qui est considéré quasi unanimement par les agents (cadres ou non) comme un puissant levier de reconnaissance :

« Pour les collègues, je sens qu'il y a une grosse attente là dessus, et donc je le respecte. Mais pour moi, c'est un moment important parce que c'est le moment où je dois partager avec eux les objectifs que j'imagine pour l'année d'après, l'enjeu il est là pour moi. Mais je me rends bien compte que l'enjeu pour eux, il est aussi de dire « j'ai fait ça, ça, ça ». Pour eux je sens que c'est important. Donc je prends le temps qu'il faut à les écouter » (XT)

Plusieurs facteurs font de l'entretien annuel un moment important pour les agents mais XT met en lumière un facteur clef : l'entretien reconnaît le travail effectué et l'investissement professionnel¹⁵⁵. Or l'engagement vient de cette valorisation du travail, verbalisée dans la discussion, et matérialisée par le compte-rendu. Il faudrait multiplier ce type d'occasions en mettant en place plusieurs entretiens au cours de l'année, certes moins longs et moins formels, mais qui permettraient quand même cette visibilisation du travail et un honnête *feedback*. C'est d'ailleurs ce que réclament certaines bibliothécaires, aussi bien cadres que non-cadres, qui apprécient cette multiplicité des temps d'échange :

« [L'entretien professionnel] est un moment privilégié où on peut poser les choses mais pour moi c'est tout au long de l'année que ça doit se faire » (YE)

C'est aussi ce que proposaient, sous une autre forme, Franck Brillet et Marianne Capdevielle : « *un entretien déclenché à l'initiative des agents pourrait avoir pour effet de rendre l'agent responsable de son appréciation [...] et il permettra au manager de faire un retour et un point d'étape sur les qualités professionnelles de l'agent tout en soulignant l'investissement de ce dernier* »¹⁵⁶. Nous pensons que favoriser les entretiens à la demande est une première étape mais que la hiérarchie de la bibliothèque doit aussi scander l'année d'entretiens d'appréciation permettant une reconnaissance du travail.

Les échanges entre les agents et leurs encadrants passent aussi par les e-mails. Or ces derniers sont aussi des outils de reconnaissance qui permettent de valoriser et gratifier. Lorsqu'on exprime de la gratitude en face à face ou par courriel, il faut respecter une règle d'or : elle doit être sincère et authentique. Bien que certains s'en méfient, il ne faut pas nier l'influence d'une juste expression de gratitude. Ainsi, une bibliothécaire confesse :

« Personnellement j'ai fait dans [ma messagerie] une rubrique remerciements et dès que je reçois un remerciement par mail je me l'envoie dans ma boîte remerciements. [...] Alors les mails de remerciements c'est parfois des chefs, des collègues, si j'ai pu les dépanner ou quoi que ce soit, donc ils m'en remercient, j'ai les remerciements des enseignants lors de leurs suggestions d'achats et toutes les autres suggestions (personnes extérieures, étudiants).

¹⁵⁵ Il peut aussi produire de la non-reconnaissance, voire à cet égard l'article nuancé de Jocelyne Yalenios qui étudie, justement, les entretiens professionnels dans le cadre d'un SCD fusionné : YALENIOS, Jocelyne, « La reconnaissance dans l'exercice du pouvoir organisationnel. Que se passe-t-il dans les entretiens annuels individuels ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Supplément (HS), 2015, p.77-94, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2015-Supplément-page-77.htm> [consulté le 21 février 2020]

¹⁵⁶ BRILLET, Franck, CAPDEVIELLE, Marianne, *op. cit.*, p.159

[...] Je suis contente d'avoir ce dossier parce que je me dis, on apprécie mon travail. Une espèce de reconnaissance. Et quand j'ai un petit coup de cafard ou que ça va pas, je retourne dedans puis je dis « ah oui j'ai quand même tout ça. » (X*)

Cet aveu rend d'autant plus important les diagnostics de reconnaissance mais aussi la nécessité de penser les e-mails comme des outils de reconnaissance. D'autres moyens peuvent aussi renforcer l'impact des courriels : il est possible de mettre le directeur de la bibliothèque en copie, ou des personnalités de la tutelle (DGS, DGA, directeur de la Culture) pour valoriser et visibiliser le travail d'un agent¹⁵⁷.

La communication interne est aussi de la reconnaissance. C'est ce qu'explique une cadre :

« Parfois le collectif nous exprime le sentiment qu'on lui a manqué de respect à lui dans son ensemble, « vous nous avez pas dit ça plus tôt » c'est « vous nous avez manqué de respect », « vous nous prenez pour qui, on a le droit d'être prévenu en amont » (XR)

Il est donc essentiel de repenser sa communication, les réunions d'informations et les *newsletters* comme des instruments de reconnaissance existentielle en considérant que, qu'importe la catégorie, tous les agents doivent être tenus informés.

En somme qu'accomplit une politique utilitaire de la reconnaissance ? Elle encourage la performance publique par le biais de l'engagement et du bien-être. Ainsi, s'il est bien utilisé, l'IFSE est un vecteur d'engagement en reconnaissant l'investissement qu'exige un poste ; le CIA peut être l'expression que la tutelle et la hiérarchie valorisent le bien-être et de bonnes conditions de travail ; l'entretien professionnel, les entretiens d'appréciations et les e-mails sont des outils d'engagement en reconnaissant les résultats et l'investissement ; tandis que la communication joue sur l'engagement via la reconnaissance existentielle. Mais au delà de la performance, ces dispositifs répondent à des attentes exprimées par les agents¹⁵⁸ qui désirent l'attention de la tutelle, des *feedbacks* de leur hiérarchie et, en filigrane, une reconnaissance du travail effectué.

C. Limites d'une approche intéressée

Nous avons tenté de concevoir une politique aussi crédible que possible en essayant d'éviter les principaux écueils d'une approche instrumentale de la reconnaissance : la manipulation, l'iniquité et la concurrence entre collègues.

Malgré tout, une approche intéressée de la reconnaissance se heurte rapidement à des limites. La première est l'hostilité qu'elle pourrait engendrer chez les bibliothécaires. Les expressions comme engagement professionnel et performance publique, du fait de leur connotation politique, pourraient susciter des réticences chez des agents attachés à l'héritage français d'obligation de moyens. Nombre de bibliothécaires se méfient aussi de la reconnaissance et de l'individualisation de la rémunération :

« Moi ce qui m'emmerde c'est quand l'ensemble de ces systèmes, qui sont censés créer de la motivation, de la reconnaissance, et des choses comme ça, perturbent le

¹⁵⁷ Cette idée nous vient de *Travailler au XXIe siècle* : « c'est ce que dit fort bien Gilbert, un manager de proximité dans la direction commerciale d'un grand groupe automobile : « Quand vraiment j'ai envie de remercier quelqu'un je mets ma hiérarchie en copie. Les gens, quand ils voient qu'il y a le directeur qui lit ! Même si celui-ci n'apprécie pas tellement ». BIGI, Maëlezig, COUSIN, Olivier, MEDA, Dominique, *et al.*, *op. cit.*, p.129

¹⁵⁸ Voir partie 2, chapitre 2, qui décrit en détail les différentes attentes de reconnaissance des bibliothécaires.

travail, c'est-à-dire qu'au final deviennent des fins en soi et je n'ai pas vu de système en [**] ans de carrière où t'as pas des effets pervers. » (XS)

Cependant, une partie de ces objections pourrait être levée si la politique utilitaire remplit ses objectifs. Les principaux défauts de cette politique de reconnaissance sont à chercher ailleurs.

Le succès de la notion de reconnaissance a poussé Axel Honneth à développer une approche critique. Il explique ainsi que la reconnaissance peut servir des projets de domination et d'aliénation : « la reconnaissance sociale peut toujours produire également des effets idéologiques suscitant du conformisme : la répétition constante des mêmes formules de la reconnaissance parvient à créer sans recourir à la contrainte un sentiment d'estime de soi incitant à des formes de soumission volontaire »¹⁵⁹. Dans un sens, c'est ce qu'incarne une politique utilitaire qui met la reconnaissance au service d'un idéal, la performance publique, éminemment idéologique. Pour nombre de critiques du « néo-libéralisme » et de l'abdication de l'État politique au profit d'un « État entreprise », la LOLF et la « performance publique » sont des preuves de l'assujettissement de la politique publique aux formes les plus aliénantes du capitalisme¹⁶⁰.

En nous appuyant sur les recherches de la politologue Réjane Sénac, nous estimons néanmoins que la principale limite d'une politique utilitaire provient des prémisses mêmes de cette politique : la reconnaissance est encouragée parce qu'elle est bonne, justifiée, mais aussi parce qu'elle est efficace. C'est une situation de « gagnant-gagnant », les agents sont mieux considérés et en même temps l'organisation en récupère les profits. Mais pour savoir si une politique utilitaire profite vraiment à l'institution, il faut d'abord mesurer ses bénéfices et ses coûts : c'est tout l'intérêt d'un instrument, de pouvoir être évalué. L'évaluation en bibliothèque a d'ailleurs pris une place prépondérante dans les discours des bibliothécaires et dans les pratiques professionnelles¹⁶¹. Et il est tout naturel que des indicateurs et des mécanismes d'évaluation qualitatifs soient mis en place pour juger de la pertinence de cette politique. Or, on suppose que des valeurs « bonnes » débouchent toujours sur une performance accrue. C'est cette assumption qui sous-tend les injonctions au bien-être au travail et les politiques d'égalité femmes-hommes dans le monde économique : c'est le principe du « *doing well by doing good* » (« réussir en faisant le bien »). En prenant comme exemple les politiques d'égalité, Réjane Sénac s'interroge : « justifier des politiques d'égalité au nom de leur efficacité équivaut à les conditionner à la démonstration de leur performance. [...] Mais qu'advierait-il s'il était démontré que les politiques d'égalité n'étaient pas rentables ? [...] Dans le cas où l'efficacité de l'égalité n'est pas prouvée, voire dans le cas où c'est l'efficacité de l'inégalité qui est démontrée, les choix politiques confortant les inégalités acquièrent une légitimité, deviennent envisageables, ou même souhaitables »¹⁶².

¹⁵⁹ HONNETH, Axel, *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*, La Découverte, Paris, 2008, 349p., p.248

¹⁶⁰ BEZES, Philippe, MUSSELIN, Christine, « Le new public management. Entre rationalisation et marchandisation ? », in BOUSSAGUET, Laurie, JACQUOT, Sophie, RAVINET, Pauline (dir), *Une « French touch » dans l'analyse des politiques publiques ?*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris, 2015, 435p., p.128-133

¹⁶¹ TOUITOU, Cécile (dir), *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts*, Presses de l'Enssib, Villeurbanne, 2016, 182p. ; ALONZO, Valérie, RENARD, Pierre-Yves (dir), *Évaluer la bibliothèque*, Éditions du Cercle de la librairie, Paris, 2012, 186p.

¹⁶² SENAC, Réjane, *Les non-frères au pays de l'égalité*, Les presses de Science po, Paris, 2017, 153p., p.129-130, disponible sur : <https://www.cairn.info/les-non-freres-au-pays-de-l-egalite--9782724620009.htm> [consulté le 22 février 2020]

Cette interrogation se pose avec la même acuité en matière de reconnaissance au travail. Que faire si la politique utilitaire n'est pas efficace ? Pire, que faire si, après évaluation, les dispositifs de reconnaissance axés sur la confiance et la communication entravent la performance ? Il n'y a alors que deux moyens d'échapper à cette aporie : 1) admettre que la reconnaissance est un outil inefficace, et donc abandonner la politique utilitaire en retournant soit à une politique de *statu quo* soit, franchement, à une non-prise en compte de la reconnaissance au travail ou ; 2) adopter une politique considérant la reconnaissance comme une fin en soi et non pas comme un outil au service de la performance publique. Cette dernière ne disparaît pas pour autant – la raison d'être des services publics, et des travailleurs qui les font vivre, est de rendre des services de qualité aux contribuables – mais il y a d'autres moyens d'encourager la performance (*nudge management*, rationalisation des procédures, évolution de l'organigramme, recrutements, etc).

3. LA RECONNAISSANCE, UNE FIN EN SOI : UNE POLITIQUE DE PRINCIPE

Si la reconnaissance n'est plus un instrument, il faut alors mener une politique de principe au sein de laquelle la reconnaissance au travail est encouragée pour ce qu'elle fait aux individus et pour sa capacité à transformer l'organisation du travail. Il n'y a alors plus à l'évaluer et à mesurer ses succès ou insuccès¹⁶³. Dans le monde du travail, cette approche principielle repose sur deux visions connexes de la reconnaissance mises en lumière par Brun et Dugas :

- la perspective éthique « promeut l'idée que la reconnaissance est une question de dignité humaine, de justice sociale, et non uniquement un enjeu de performance organisationnelle ou de santé mentale au travail. Le fondement de la dignité humaine est lié au fait que la personne représente une fin en soi. À ce titre, elle ne doit pas être considérée comme un simple moyen, une entité instrumentale pour l'entreprise » ;
- la perspective existentielle « porte sur la reconnaissance de la personne, de son être, de son caractère unique et distinct, et de son existence. [...] La reconnaissance [existentielle] se rapporte à l'employé ou au collectif de métier en les considérant comme porteurs d'intelligence, de sentiments, d'expertise. Il s'agit en l'occurrence d'une reconnaissance a priori, c'est-à-dire d'une reconnaissance accordée d'emblée à chacun selon le principe d'égalité entre les êtres du fait de leur appartenance commune à l'humanité »¹⁶⁴.

Clairement, ces deux perspectives naviguent dans les eaux de la morale et de l'éthique¹⁶⁵. Cela n'est pas une surprise tant les théories de la reconnaissance sont profondément ancrées dans la philosophie morale. Axel Honneth précise bien qu'à l'échelle individuelle, la reconnaissance renvoie à « un acte moral ancré dans le monde social en tant qu'événement quotidien »¹⁶⁶. Plus largement, Christian Lazzeri et Alain Caillé reviennent sur les liens étroits tissés entre reconnaissance, morale et éthique par de nombreux philosophes – Spinoza, Hegel, Charles Taylor, et John Rawls – qui ont fait de la reconnaissance soit la conséquence de valeurs éthiques soit une co-productrice de normes éthiques. Les deux auteurs de faire l'hypothèse que « la reconnaissance constitue un élément de la « vie bonne », ou plus exactement une condition de la vie bonne sans qu'elle en définisse elle-même le contenu »¹⁶⁷.

Mais au delà de cette filiation avec la philosophie morale, quels sont les objectifs de cette politique principielle ? En s'appuyant sur les perspectives éthiques et existentielles de Brun et Dugas, et en s'inspirant des mots d'Honneth, pour qui la reconnaissance revient à conférer à tout un chacun « une valeur en tant

¹⁶³ Ne nous leurrons pas, la reconnaissance au travail aura sans doute des externalités positives sur l'engagement, la motivation et la performance, y compris dans une politique de principe, mais cela n'est pas une certitude et restera non-évalué, sous peine de retomber dans une approche instrumentale. La décision de continuer ou d'arrêter cette politique sera donc pleinement politique : un choix de la direction de l'établissement.

¹⁶⁴ BRUN, Jean-Pierre, DUGAS, Ninon, *op. cit.*, p.81-82

¹⁶⁵ Ces deux notions peuvent être définies ainsi : « on appelle « morale » la recherche et l'étude des principes de l'action bonne ou juste en général ; et « éthique » l'étude et la pratique du surgissement et de l'application de ces principes, en amont mais aussi en aval de la morale proprement dite ». WORMS, Frédéric, *Les 100 mots de la philosophie*, Presses universitaires de France, Paris, 2019, 128p., p.55, disponible sur : <https://www.cairn.info/les-100-mots-de-la-philosophie--9782715400054-page-45.htm#h> [consulté le 23 février 2020]

¹⁶⁶ HONNETH, Axel, *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*, *op. cit.*, p. 245, p.252

¹⁶⁷ LAZZERI, Christian, CAILLE, Alain, *op. cit.*, p.100-104

qu'être de besoin, en tant que sujet autonome doté des mêmes droits que ses semblables, et en tant que sujet capable d'accomplir un certain nombre de choses »¹⁶⁸, une politique de principe recourt à la reconnaissance existentielle pour reconnaître l'autonomie des agents et faire de la bibliothèque un lieu reconnaissant.

A. Les conditions de l'autonomie

L'avancement dans la fonction publique

Le système de fonction publique de carrière est paradoxal : ses contraintes limitent l'autonomie des fonctionnaires et, dans le même temps, posent les bases de l'autonomie individuelle. Par exemple, la titularisation dans un grade protège le fonctionnaire contre l'arbitraire des gouvernants et de ses supérieurs mais cette appartenance à un grade, lui-même inscrit dans un corps/cadre d'emploi, freine les possibilités de mobilité interne.

Cependant, c'est l'avancement au choix qui cristallise les frustrations et, plus rarement, la réjouissance des agents¹⁶⁹. Une partie de ces frustrations est due à des contraintes structurelles mais aussi à une hésitation entre deux conceptions de l'avancement au choix : pour certains la promotion au grade et au corps/cadre d'emploi supérieur devrait être liée à la « valeur professionnelle », tandis que pour d'autres, elle devrait relever de l'ancienneté :

« Sur les tableaux d'avancement, ça ne devrait pas exister. C'est à dire que ça devrait être automatique le passage de grade hein, voire même pas de grade du tout, il y a un seul grade. [...] Il se trouve que ça existe et donc il y a un seul critère, un seul, c'est l'ancienneté et ou l'âge, la proximité de la retraite [...]. Bon changer de corps [...] il faut le justifier en tout cas. Il faut le justifier par rapport aux missions qu'on souhaite faire [...]. On pourrait aussi estimer qu'au bout de 20 ans de bons et loyaux services, tu passes automatiquement catégorie B. » (XE)

« Ce que je dis sur les promotions c'est je ne reconnais rien de votre manière de faire [...] Et moi c'est vraiment de dire ça, c'est-à-dire la promotion n'est pas une reconnaissance de ce que vous faites, vous pouvez très bien faire ce que vous faites et ne pas être promue parce que justement vous faites très bien ce que vous faites. [...] Les gens vivent comme des mécanismes de reconnaissance, des mécanismes qui sont justes l'estimation d'un potentiel. » (directrice d'établissement¹⁷⁰)

Ces extraits opposent deux approches de la reconnaissance. D'un côté, la promotion vise à reconnaître l'investissement, les résultats et les compétences des agents. Pour les chefs de service, c'est aussi un levier qui permet de faire évoluer leur établissement en valorisant certains agents à haut potentiel. De l'autre, l'avancement au choix est une forme de reconnaissance existentielle à laquelle chaque agent devrait avoir droit après avoir servi loyalement la République pendant un certain nombre d'années. Cette opposition souligne l'injustice de la reconnaissance : ces deux points de vue sont légitimes et dans tous les cas, des individus subiront des dénis de reconnaissance¹⁷¹.

Dans le cadre d'une politique de principe, le tableau d'avancement devrait dépendre uniquement de l'ancienneté et la liste d'aptitude devrait principalement reposer

¹⁶⁸ HONNETH, Axel, *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*, op. cit., p. 262

¹⁶⁹ Voir partie 2, chapitre 1, A)

¹⁷⁰ Nous avons interrogé la directrice de deux des trois bibliothèques dans lesquelles nous avons fait des entretiens mais nous ne tenons pas à les identifier.

¹⁷¹ Voir partie 3, chapitre 1, B)

sur l'ancienneté¹⁷². À défaut d'être justes pour tous, des règles claires et transparentes impliquant le moins possible la « manière de servir » permettraient une meilleure reconnaissance existentielle des agents. Ce serait également renforcer leur autonomie en leur donnant un choix franc entre ancienneté et concours, deux mécanismes qui ne dépendent pas de l'aval de supérieurs.

Horaires et présence sur le lieu de travail

En matière d'autonomie, les horaires de travail ont un rôle important à jouer même si cette question épineuse fait rarement l'unanimité. Certains établissements ont adopté des modes de fonctionnement diamétralement opposés, c'est le cas de la bibliothèque Y et X :

- Du fait de contraintes de SP et des consignes de la commune, la bibliothèque Y impose des emplois du temps fixes à tous ses agents : ils ne peuvent arriver après 9 h et ne peuvent partir avant 17 h. Le télétravail n'est pas encouragé. Les congés se font à la demi-journée. Le système est globalement rigide. Les bibliothécaires sont donc doublement non-reconnues. Toute entorse autorisée à ce carcan est vue comme une injustice pour celles n'y ayant pas droit. Elles déplorent aussi le manque de confiance et de considération que ce système révèle (YA, YG). Interrogée sur les possibilités d'aménager son temps de travail, une agent nous avait vertement répondu : « Mais vous rigolez monsieur ? Faut être là à 9 heures » (YC).
- *A contrario*, la BU X permet à ses agents de constituer leur emploi du temps en début d'année en offrant une large amplitude horaire. Elle autorise le télétravail. Et elle est également dotée d'un système de congés souple : les agents peuvent poser leurs congés par demi-heure. Cette approche est doublement reconnaissante : elle reconnaît les individus dans leur singularité (l'une peut partir plus tôt pour faire du sport, l'autre peut arriver plus tard parce qu'elle n'est pas matinale) et elle est fondée sur la confiance qu'aucun agent ne cherchera à abuser d'un système flexible.

Bien conscient que certaines bibliothèques sont beaucoup plus contraintes par le service public et par leur tutelle que la BU X, il n'en reste pas moins que nous privilégions une approche modulable du temps de travail qui passe par :

- Autoriser le télétravail, en étant conscient de ses limites.
- Proposer des rythmes de travail hebdomadaires différents (35 h ou 37,5 h, travail sur 4 jours et demi, alternance de semaine à 5 jours de travail et semaine à 4 jours).
- Permettre une flexibilité des congés à la demi-heure ou au quart d'heure.
- Dans les bibliothèques en tension, permettre au moins de partir plus tôt ou d'arriver plus tard une journée par semaine.
- Décourager le présentéisme des agents qui se manifeste sous trois formes : le dépassement continu des horaires par surinvestissement ; la présence

¹⁷² Il nous semble pertinent de prévoir des exceptions en cas d'insuffisance à occuper des fonctions dans la catégorie supérieure.

physique au travail avec une absence complète d'engagement ; le fait de venir travailler malade par solidarité ou pour être considéré par ses supérieurs¹⁷³.

La question de la mise en place d'une badgeuse fait débat : elle peut être vue comme un manque de confiance mais elle offre aussi un moyen de gérer son temps et d'éviter le surinvestissement des agents, les cadres notamment¹⁷⁴. La BnF, et d'autres bibliothèques de moindre envergure, ont ainsi choisi d'en installer. Nous pensons qu'elles peuvent s'intégrer dans une politique axée sur l'autonomie.

Certaines de ces mesures dépendent de la hiérarchie tandis que d'autres impliquent forcément l'action de la tutelle. Même en cas d'inertie de sa tutelle, il est possible d'encourager l'autonomie sans dégrader le service. C'est ce que pratique au quotidien YH avec ses N-1 :

« Je suis assez souple sur notre façon de travailler du moment que l'accueil du public est respecté, [...] je leur permets d'avoir un emploi du temps assez souple. »
(YH)

Encourager la reconnaissance existentielle ne passe pas uniquement par le temps de travail et l'avancement, ce sont aussi les pratiques et les représentations des encadrants qui doivent évoluer.

B. Faire évoluer les pratiques des encadrants

Les attentes de reconnaissance des agents vis-à-vis de leur hiérarchie sont doubles : ils demandent de la confiance, qui passe par l'autonomie, et de l'écoute, qui prend du temps. Comment alors changer le fonctionnement de la bibliothèque pour répondre à ces attentes ?

Prendre du temps pour mieux en donner

Le temps est une problématique récurrente : les bibliothécaires déplorent l'indisponibilité de leur supérieurs, désirent être plus écoutés, tandis que nos propres propositions nécessitent souvent une implication chronophage des cadres. Ces derniers manquent de temps car les tâches et les missions ne cessent d'augmenter. Cela amène au surinvestissement et à un sentiment d'urgence, usant pour et les équipes et les cadres.

À cet égard Nicole Aubert explique que notre société « hypermoderne » se définit par un rapport au temps qui s'articule autour de pôles opposés, l'instantanéité et l'urgence : « la logique de l'instantanéité se traduit pour l'individu en une injonction d'immédiateté dans la production du résultat et cette exigence d'immédiateté entretient un cycle d'urgence qui tyrannise les individus en les contraignant à faire toujours plus de choses dans des délais toujours plus courts et en ne leur permettant plus de différencier ce qui est important de ce qui ne l'est pas, tout devant être traité « en urgence ». [...] L'urgence s'impose [...], même si certains la vivent et la prennent comme une amphétamine de l'action »¹⁷⁵. C'est aussi la conclusion du philosophe Hartmut Rosa. Il affirme que la société contemporaine place les individus dans des « cycles

¹⁷³ ROMANO, Hélène, « Présentéisme », in ZAWIEJA, Philippe (dir), *Dictionnaire de la fatigue*, Librairie Droz, Genève, 2016, 858p., p.682-684, disponible sur : <https://www.cairn.info/dictionnaire-de-la-fatigue--9782600047135-page-681.htm> [consulté le 23 février 2020]

¹⁷⁴ BIGI, Maëlezig, COUSIN, Olivier, MEDA, Dominique, *et al.*, *op. cit.*, p.124-125

¹⁷⁵ AUBERT, Nicole, « Violence du temps et pathologies hypermodernes », *Cliniques méditerranéennes*, volume 2, numéro 78, 2008, p.23-38, p.26, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-cliniques-mediterraneennes-2008-2-page-23.htm> [consulté le 23 février 2020]

d'accélération » qui les aliènent en les obligeant à rentabiliser leur temps et à vivre dans une accélération perpétuelle¹⁷⁶.

Les réponses des encadrants à cette aliénation temporelle peuvent être de ne pas donner assez de temps à leurs N-1, en occasionnant ainsi de la non-reconnaissance¹⁷⁷, ou de se surinvestir pour concilier les perpétuelles urgences avec l'écoute de leurs N-1. C'est ce qu'explique une encadrante décrivant son management :

« C'est accorder du temps, accorder du temps que je cale dans mon agenda parce que, enfin, je veux dire c'est toi qui gère ton temps. Si tu vois pas les gens, si tu dis j'ai pas le temps de les voir, de caler des rendez-vous, c'est que tu as pas envie de les voir. [...] D'être présente, d'écouter les personnes qui en ont besoin, de reformuler et de voir quelle est leur demande quoi, ça c'est ma priorité. [...] Évidemment, quand tu as des trucs à finir ben tu les fais chez toi hein, voilà s'il y a des merdouilles pour moi je suis pas à un quart d'heure près, à une demi-heure près ou à une heure près. Ça fait partie du job. » (XQ)

Comment reconnaître les agents sans encourager le présentisme et les RPS chez les encadrants ? Deux mesures répondraient à cette interrogation :

- Modifier l'organigramme et créer des équipes plus petites afin que les encadrants de proximité aient plus de temps à donner à moins de collègues.
- Changer le fonctionnement de la bibliothèque en acceptant de mener moins de projets, de réaliser moins de missions en parallèle, afin d'avoir assez de temps à consacrer à ses N-1.

Le temps gagné sur l'urgence pourra alors être mis à disposition des individus. Disposer de plus de temps permet aussi de faire évoluer son style de management.

Déléguer, faire participer : des formes de reconnaissance ?

Le management est divisé en plusieurs types :

- Le style directif : l'encadrant adopte une approche qui passe par des « consignes claires, simples et factuelles » centrées sur les tâches à réaliser. C'est un management impliquant beaucoup de contrôles et de vérification.
- Le style explicatif : centré les objectifs, ce type de management permet de renseigner, motiver et former les agents en conciliant un minimum de participation avec beaucoup d'explications.
- Le style participatif : dans cette approche le manager « invite le collaborateur à participer à la gestion des projets et l'encourage dans son désir de faire les choses à sa manière ». Le rôle de l'encadrant est alors de proposer un cadre et des objectifs finaux puis d'écouter, de dialoguer et enfin d'arbitrer.

¹⁷⁶ ROSA, Hartmut, *Aliénation et accélération : vers une théorie critique de la modernité tardive*, La Découverte, Paris, 2012, 152p.

¹⁷⁷ C'est une des hypothèses émises par Brun et Dugas : « des auteurs mettent en évidence le fait que c'est souvent par manque de temps, d'habiletés et de connaissances relatives à la mise en application des pratiques de reconnaissance que les gestionnaires ont peu recours à ces dernières ». BRUN, Jean-Pierre, DUGAS, Ninon, *op. cit.*, p.84

- Le style déléгатif : dans ce cadre, l'encadrant est plus effacé car il est là pour établir des objectifs finaux, sans donner de cadres, car ce qui importe dans la délégation ce sont les résultats. Dans cette situation, N+1 et N-1 « sont deux personnes qui discutent quasiment à égalité » car le manager lui délègue de vraies responsabilités¹⁷⁸.

Ces quatre styles s'adaptent à différentes situations et aux divers buts que se fixe l'organisation. Or, deux des méthodes décrites ci-dessus s'appuient sur l'autonomie des individus : le management déléгатif et participatif. Justement, la direction de la bibliothèque X est en train de faire évoluer le management de l'établissement en mettant en œuvre des dispositifs participatifs et en encourageant les encadrants à changer leur pratique. Une majorité des bibliothécaires interrogées sont satisfaites de ces évolutions, citons parmi beaucoup d'autre :

« C'est pas une direction qui dit je fais ça aujourd'hui, je fais ça la semaine prochaine, je fais ça le mois prochain. C'est on en parle ensemble, on a des demi journées, on en discute, on choisit des solutions. Et ça, c'est quand même extraordinaire. [...] On n'est pas mis de côté, on n'est pas négligé, on nous demande notre avis, nos opinions, nos choix. » (XD)

Quant à YH, cadre en BM, elle adopte un style de management déléгатif apprécié de ses N-1 :

« Je leur demande d'avoir un vrai investissement dans les projets, c'est-à-dire que si elles souhaitent monter des projets, si elles souhaitent mettre en place des nouvelles actions, je les laisse complètement libres. Elles m'informent, et après je les accompagne si elles ont besoin, mais je ne surveille absolument pas ce qu'elles ont fait. C'est à dire qu'il y a des retours parce qu'on en parle entre nous, de façon très libre, mais j'ai pas un œil sur ce qu'elles font au quotidien. [...] Moi je pense qu'une responsable, elle est juste là un petit peu pour orienter, accompagner quand il y a besoin. » (YH)

Les managements déléгатif et participatif sont des expressions de reconnaissance car, qu'importe le statut et la catégorie, ils misent sur l'intelligence collective et la capacité d'agir des agents. Néanmoins, ces deux styles ne sont pas sans défauts. Les encadrants interrogés indiquent clairement que la confiance *a priori* et l'autonomie fonctionnent tant que les objectifs sont atteints et que la qualité de service n'est pas dégradée. Une fois déçus, ils ont du mal à refaire confiance et à redonner une grande latitude à leur N-1 (XT, XS, YG).

L'autre limite du management participatif est qu'il peut être utilisé pour manipuler les équipes : l'encadrant a un projet bien précis à l'esprit et tente juste de persuader ses N-1 de s'approprier ses idées. C'est une crainte qui se dégage des entretiens :

« Des fois en fait ils prennent notre avis mais on a quand même l'impression qu'ils ont déjà leur idée et qu'ils essayent de l'imposer quand même » (XO)

Pour que l'autonomie soit vécue comme une « reconnaissance bien réelle des qualités du salarié », il faut donc qu'il y ait une « prise de risque pour l'entreprise ou le service »¹⁷⁹. Sans lâcher-prise des cadres, le participatif et le déléгатif peuvent produire

¹⁷⁸ DE MIRIBEL, Marielle, « Chacun cherche son chef : adapter son mode de fonctionnement à celui de ses collaborateurs », in DE MIRIBEL, Marielle, *Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership*, op. cit., p.139-143

¹⁷⁹ BIGI, Maëlezig, COUSIN, Olivier, MEDA, Dominique, *et al.*, op. cit., p.123

de la non-reconnaissance. Pourtant, s'ils sont sincèrement appliqués, si les actes sont en accord avec les discours, alors ils sont bel et bien des formes de reconnaissance ayant toute leur place dans une politique principielle.

C. Plaidoyer pour une « bibliothèque reconnaissante »

La reconnaissance n'est pas seulement descendante, il faut aussi s'intéresser aux relations entre collègues¹⁸⁰ et avec le public.

La reconnaissance entre collègues passe par l'écoute et le métier

Jusque là, les encadrants étaient à la manœuvre. Mais, de même que les agents non-cadres, ils méritent cette reconnaissance existentielle qui s'attache d'abord à l'individu. Cette reconnaissance peut venir des N-1 lorsqu'elle devient réciproque. Selon nous, l'écoute peut déboucher sur des formes de reconnaissance réciproque. Une encadrante, XT, décrit ainsi sa vision de la reconnaissance :

« La reconnaissance aussi, c'est la reconnaissance de la personne en soi, c'est à dire qu'il y a plein de collègues qui ont déjà pleuré en ma présence, ce que je ne juge pas [...], ben ça c'est une forme de reconnaissance : c'est à dire que j'accueille la personne telle qu'elle est. »

La même encadrante explique qu'une de ses N-1 lui a confié les difficultés qu'elle ressentait dans ses relations interpersonnelles avec ses pairs. Et XT de conclure :

« Elle m'a dit ça à moi, c'est quand même extraordinaire, déjà dans la confiance qu'elle me fait de me dire ça. »

Dans cet exemple, XT reconnaît sa N-1 en proposant un cadre bienveillant et une écoute sans jugement et, dans le même mouvement, sa N-1 la reconnaît en lui faisant confiance. L'écoute et le dialogue s'intègrent donc bien dans un système de reconnaissance persistante et collective.

Il est également possible d'encourager la circulation de la reconnaissance entre collègues et/ou pairs en se concentrant sur le travail, l'expertise, le métier : « lorsque le management sollicite et encourage la participation des salariés, il doit s'intéresser au métier dans l'individu, et pas seulement à l'individu dans son métier. Pour [Yves] Clot, c'est en référence à cette dimension collective du métier que chaque individu peut être acteur dans son travail, qu'il peut trouver et affirmer sa singularité, et identifier sa capacité personnelle à faire évoluer ce collectif »¹⁸¹. Plusieurs dispositifs offrent l'opportunité aux collègues de se reconnaître mutuellement :

- Les retours d'expériences permettent aux bibliothécaires de revenir sur leurs tâches quotidiennes, leur travail invisible ou des projets marquants.

¹⁸⁰ Nous reprenons la définition du terme collègue déjà utilisée dans la partie 2, chapitre 2, C)

¹⁸¹ JEANNEROD-DUMOUCHEL, Jeanne, « La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif », @GRH, volume 2, numéro 11, 2014, p.7-29, p.18 disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-@grh-2014-2-page-7.htm> [consulté le 23 février 2020]

- De pair à pair, les bibliothécaires peuvent proposer des dispositifs pour découvrir le « job » de leurs collègues. Par exemple, une acquéreuse peut partir en formation avec une collègue formatrice.
- Les cadres peuvent mettre en place des modalités de réunions qui valorisent les réalisations de chacun.
- Les agents peuvent aussi se faire formateur ou mentor en prenant sous leurs ailes des collègues inexpérimentés ou souhaitant se perfectionner. Par exemple, une bibliothécaire jeunesse peut proposer à une collègue de la section adulte de l'initier à la littérature jeunesse.

Ces dispositifs ont en commun de mettre en valeur les compétences des agents et de visibiliser les tâches, le travail accompli ou les connaissances. Cela peut aussi encourager la solidarité entre collègues en développant l'estime de soi, la confiance en autrui et l'entraide. Cette solidarité pourra alors s'étendre à tous les aspects du travail : service public, travail en *back-office*, animations, et bien d'autres.

Une bibliothèque accueillante est une bibliothèque reconnaissante

Si la considération du métier peut contribuer à une meilleure circulation de la reconnaissance entre collègues/pairs, qu'en est-il des publics ?

Il faut tout d'abord noter qu'en tant qu'institution, les bibliothèques provoquent de la reconnaissance et des dénis de reconnaissance. D'un côté, elles peuvent produire de l'exclusion, aussi bien symbolique, culturelle que littérale en excluant des usagers de ses espaces¹⁸². De l'autre, les bibliothèques font des efforts pour reconnaître la singularité des individus et la multiplicité des publics, citons sans prétendre à l'exhaustivité : les espaces ados, les dispositifs de co-construction d'espaces, les politiques d'inclusion de personnes en situation de handicap, des allophones et des publics LGBT+¹⁸³. La bibliothèque est aussi un lieu de rencontres où les usagers peuvent trouver de la reconnaissance en faisant communauté avec d'autres usagers. Dans le même temps, un des principes fondamentaux du service public est l'égalité d'accès et la neutralité des fonctionnaires : cette invisibilisation des différences peut aussi être une forme de reconnaissance. C'est ce que qu'expliquent Serge Paugam et Camille Giorgetti dans leur ouvrage sur les démunis venant à la Bpi¹⁸⁴.

Néanmoins, l'objectif de cette politique est de mieux reconnaître les agents. Est-il alors possible d'encourager une reconnaissance persistante des bibliothécaires par les usagers ? Pour résoudre cette équation, peut-être suffirait-il d'en inverser les termes : pour être mieux reconnu par les usagers, il faudrait mieux les reconnaître.

Cette hypothèse est étayée par des entretiens dans lesquels des agents mettent en lumière à la fois le rôle social de la bibliothèque et la réciprocité des échanges de reconnaissance (YB, YH).

YD résume cette interdépendance : d'un côté, elle affirme qu'elle a besoin de l'échange avec les usagers, « de ce contact », sans quoi elle tomberait malade, littéralement, « je mourrais à petit feu quoi » ; de l'autre, elle souligne que la bibliothèque apporte de la reconnaissance :

¹⁸² SPIESER, Adèle, *Fais pas ci, fais pas ça : les interdits en bibliothèque*, Enssib, janvier 2012, 88p., disponible sur : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/56967-fais-pas-ci-fais-pas-ca-les-interdits-en-bibliotheque.pdf>

¹⁸³ À titre d'exemple : DAUDIN, Lucie, *Accueillir des publics migrants et immigrés : interculturelité en bibliothèque*, Presses de l'Enssib, Villeurbanne, 2017, 179p. ; FONTAINE-MARTINELLI, Françoise, MAUMET, Luc, *Accessibilité universelle et inclusion en bibliothèque*, ABF, Paris, 2017, 197p. ; AGIE-CARRE, Sophie (dir), *Des bibliothèques Gay Friendly ?*, Presses de l'Enssib, Villeurbanne, 2017

¹⁸⁴ « *Les pauvres qui fréquentent la Bpi viennent dans ce lieu public ouvert à tous pour y trouver les deux sources fondamentales de chaque type de lien social que sont la protection et la reconnaissance* ». PAUGAM, Serge, GIORGETTI, Camille, *Des pauvres à la bibliothèque : enquête au Centre Pompidou*, Presses universitaires de France, Paris, 2013, 185p., p.16

« ben en fait juste déjà quand ils arrivent, le bonjour c'est important je pense, c'est la première chose à dire, il y a des endroits où vous allez, il y a pas ce bonjour, ou alors même vous, vous dites bonjour, on vous répond pas. Et puis cet échange après, on discute avec les lecteurs, et ça je trouve que c'est très important [...]. On a des personnes âgées, elles viennent là pour discuter aussi, elles ont besoin de se sentir, pas prises en considération parce qu'elles le sont de toute façon, mais voilà, elles ont besoin de parler, elles ont besoin de partager certaines choses qu'elles ne partagent peut-être pas avec d'autres personnes, qui vivent seules. »

Ici la reconnaissance est réciproque, la bibliothécaire reconnaît et, en retour, est reconnue. Nous décrivons là une interaction-type qui, bien que rare, est réelle, car aux yeux de la professionnelle et de l'utilisateur, la même reconnaissance existentielle a été échangée.

C'est alors toute la force de l'accueil (physique) en bibliothèque que de créer, dans les bonnes circonstances, cette étincelle de reconnaissance réciproque. Cela n'est pas réservé aux usagers précaires ou esseulés fréquentant les BM. Sans risque d'être détrompé, nous pouvons faire l'hypothèse que le public des BU a les mêmes besoins de reconnaissance existentielle. Combien d'inscrits extérieurs, d'étudiants étrangers, loin de leur famille, autistes, solitaires, précaires, stressés, peuvent être à la recherche de cet échange réciproque de reconnaissance ? La vraie distinction entre BM et BU se trouve peut-être dans le décalage entre des publics jeunes, aux problématiques particulières, et des bibliothécaires peu habitués à donner cette reconnaissance. Ainsi une bibliothécaire en BU constate que, du fait de la différence d'âge et de position, cet échange est plus compliqué : « d'abord je m'intéresse à eux, et je pense que c'est primordial, et comme je m'intéresse à eux, ils me le rendent bien mais ils sont parfois dans une situation très méfiante » (XT).

Malgré tout, nous pensons qu'il faut encourager ces échanges réciproques de reconnaissance, en BM et en BU, par des mesures centrées sur l'accueil physique : « parce qu'accueillir, c'est reconnaître l'autre en tant que personne capable d'offrir quelque chose aux autres »¹⁸⁵. Or, paradoxalement, alors que l'accueil interpersonnel est crucial, il est peu valorisé aussi bien par les autres agents que par la profession : un constat établi par la littérature professionnelle et par des bibliothécaires en poste (XQ, XT)¹⁸⁶. Marielle de Miribel affirme que « l'accueil et le service public sont une fonction stratégique »¹⁸⁷. Pourtant dans l'ESR, certains professionnels voient les postes centrés sur l'accueil et le SP comme moins stratégiques que des postes axés sur la science ouverte ou sur les services aux chercheurs, plus en vogue. Un constat que l'on peut faire, par exemple, pour les postes proposés en sortie d'Enssib : les missions de services aux chercheurs sont plus prisées que les postes, moins nombreux, sur l'accueil¹⁸⁸.

Pour promouvoir cette reconnaissance de l'accueil, deux préconisations nous semblent appropriées :

¹⁸⁵ JACQUET, Amandine, « L'importance de l'accueil dans les priorités de la bibliothèque », in DE MIRIBEL, Marielle (dir), *Se former à l'accueil : éthique et pratique*, Éditions du cercle de la librairie, Paris, 2012, 350p., p.24

¹⁸⁶ MUNSCH, Lucie, *Approches de l'accueil en bibliothèques municipales : techniques, postures, évaluation*, Enssib, janvier 2013, 104p., p.14, disponible sur : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/60379-approches-de-l-accueil-en-bibliotheques-municipales-techniques-postures-evaluation.pdf> [consulté le 24 février 2020]

¹⁸⁷ DE MIRIBEL, Marielle, *Accueillir les publics. Comprendre et agir*, Éditions du cercle de la librairie, Paris, 2013, 515p., p.15

¹⁸⁸ Entretien avec Thomas Chaimbault-Petitjean, responsable de la formation initiale des conservateurs et bibliothécaires à l'Enssib.

- Les professionnels doivent être sensibilisés au fait que l'accueil physique est un producteur essentiel de reconnaissance réciproque.
- L'organisation de groupes d'échanges de pratique sur l'accueil doit être encouragée en BM et en BU. Ces dispositifs – mis en place dans les BU de Saint-Étienne, Angers et Normandie Université, entre autres – proposent aux bibliothécaires un espace de discussion sur les problèmes rencontrés en service public. Ils ont le double avantage de visibiliser des questionnements autrement invisibles et de faire évoluer les pratiques en douceur. En disséquant ses propres habitudes et en se projetant à la place de l'utilisateur, le bibliothécaire change progressivement de posture d'accueil¹⁸⁹. Selon nous, ces temps d'échanges peuvent faciliter non seulement la circulation de la reconnaissance entre collègues mais aussi avec les usagers.

Et si tout l'objectif de cette politique pouvait se résumer à cette volonté de créer, de faciliter des échanges de reconnaissance réciproques et persistants entre collègues ; entre usagers et bibliothécaires ; et entre cadres et non-cadres. Organiser son établissement autour de l'autonomie des individus et de la reconnaissance collective, pourrait-il donner naissance à un nouvel idéal, à un modèle de « bibliothèque reconnaissante » ?

¹⁸⁹ KIKER, Nadine, « Quand dire c'est vraiment faire » l'échange de pratiques à l'accueil », <http://blog.univ-angers.fr/buapro>, disponible sur : <http://blog.univ-angers.fr/buapro/2019/05/08/quand-dire-cest-vraiment-faire-lechange-de-pratiques-a-laccueil/> [consulté le 24 février 2020]

CONCLUSION

Notre recherche sur la reconnaissance est partie d'une interrogation en apparence simpliste : faut-il encourager la reconnaissance au travail en bibliothèque ?

La réponse à cette question semblait aller de soi tant la place de la reconnaissance est prépondérante dans les discours philosophiques, managériaux et politiques. De nombreux philosophes n'ont cessé de théoriser la reconnaissance qui serait à la fois la cause et la solution aux malheurs des êtres humains. Les sciences de gestion ainsi que les discours managériaux lui ont donné la même primauté car elle permettrait aux travailleurs de trouver du sens et aux entreprises d'accroître leur profit. L'État n'est pas en reste : ses politiques de GRH ont été influencées par le souci de reconnaître la valeur professionnelle et la singularité de ses agents.

Pour les bibliothécaires aussi, la reconnaissance au travail est primordiale et son manque criant. En conséquence, ils expriment des attentes asymétriques : les bibliothécaires demandent de l'attention de leur tutelle ; de la considération de leur hiérarchie ; du soutien des collègues ; et de la gratitude du public. Si ces attentes sont insatisfaites, alors la démotivation, les RPS et l'absentéisme guettent l'agent non-reconnu. Au vu de l'expérience vécue par les bibliothécaires, l'issue semblait certaine : la reconnaissance au travail serait incontournable.

Mais encourager la reconnaissance au travail n'est pas, et ne doit pas être, une fatalité. C'est au contraire un choix politique car la reconnaissance n'est pas sans défauts et n'est pas inoffensive pour les organisations. Ainsi, la solution au manque de reconnaissance doit prendre la forme d'une politique de reconnaissance au travail prenant en compte les éléments interpersonnels et structurels de la non-reconnaissance. Ces politiques peuvent alors proposer aux décideurs, c'est-à-dire aux encadrants et aux équipes de direction, trois manières de concevoir la reconnaissance au travail : elle est un risque, et ne doit pas être stimulée ; elle est un outil, et peut être un instrument mis au service de la performance publique ; elle est une fin en soi, et doit être encouragée parce qu'elle est un principe essentiel. Trois choix qui se déclinent en objectifs et en mesures concrètes.

L'avantage des politiques réside dans le fait qu'elles sont dynamiques, amenées à évoluer, à être débattues et remises en cause. Nous ne pouvons donc espérer que deux choses. Premièrement, que certains des dispositifs permettant une meilleure compréhension de la reconnaissance au travail, comme la formation et les diagnostics de reconnaissance, soient mis en œuvre le plus largement possible. Deuxièmement, que l'ensemble des bibliothécaires s'approprient cette notion de reconnaissance au travail et les dispositifs que nous avons évoqués : une politique de reconnaissance menée à l'échelle d'un établissement dépend des décideurs, certes, mais la reconnaissance reste l'affaire de tous et toutes.

Ce mémoire n'a bien souvent qu'effleuré certaines problématiques qui, nous l'espérons, seront l'objet de recherches. La situation des contractuels en bibliothèque, et leur rapport particulier à la reconnaissance, semble une piste d'enquête fructueuse. De même, aborder la place des associations professionnelles et des réseaux de bibliothécaires dans la reconnaissance des agents pourrait être prometteur. Nous avons beaucoup discuté d'engagement professionnel et de bien-être au travail, autant de dimensions à explorer en bibliothèque. Et enfin, nous pensons qu'étudier la bibliothèque comme institution productrice de reconnaissance est nécessaire.

SOURCES

Entretiens semi-directifs :

Bibliothèque X : Bibliothèque universitaire répartie sur plusieurs sites, entre 40 et 60 agents, université pluridisciplinaire de taille moyenne.

XA = catégorie C	XI = catégorie B
XB = catégorie C	XJ = catégorie B
XC = catégorie C	XK = catégorie B
XD = catégorie C	XL = catégorie B
XE = catégorie C	XM = catégorie B
XF = catégorie C	XN = catégorie B
XG = catégorie C	XO = catégorie B
XH = catégorie C	XP = catégorie B

XQ = catégorie A, encadrante	XS = catégorie A, encadrante
XR = catégorie A, encadrante	XT = catégorie A, encadrante

Bibliothèque Y : Bibliothèque municipale répartie sur plusieurs sites, commune entre 30 000 et 50 000 habitants, entre 20 et 30 agents.

YA = catégorie C
YB = catégorie C
YC = catégorie C
YD = catégorie C
YE = catégorie B, encadrante
YF = catégorie B, encadrante
YG = catégorie B, encadrante
YH = catégorie B, encadrante
YI = catégorie A, encadrante

Bibliothèque Z : Bibliothèque municipale installée sur un site unique, commune d'environ 1000 habitants, 2 agents.

ZA = catégorie C
ZB = catégorie C

* Au vu du faible nombre d'hommes interrogés, et afin de préserver leur anonymat, toutes les désignations et les pronoms seront féminisés lors des citations.

Enssib :

Entretien avec Thomas Chaimbault-Petitjean, responsable de la formation initiale des conservateurs et bibliothécaires d'Etat à l'Enssib

Structure de la FPE :

Entretien avec une directrice des ressources humaines souhaitant rester anonyme

BIBLIOGRAPHIE

I) La reconnaissance

- **Philosophie**

BESSIN, Marc, FERRARESE, Estelle, MURARD, Numa, *et al.*, « Le motif de tout conflit est une attente de reconnaissance. Entretien avec Axel Honneth », *Mouvements*, volume 1, numéro 49, p.145-152, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-mouvements-2007-1-page-145.htm>

BUTLER, Judith, *Ce qui fait une vie : essai sur la violence, la guerre et le deuil*, Zones, Paris, 2010, 176p.

CAILLE, Alain, LAZZERI, Christian, « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept », *Revue du MAUSS*, volume 1, numéro 23, 2004, p.88-115, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2004-1-page-88.htm>

DUBET, François, « Injustice et reconnaissance », in CAILLE, Alain (dir), *La quête de reconnaissance : nouveau phénomène social total*, Éditions la Découverte, Paris, 2007, 303p.

FRASER, Nancy, *Qu'est-ce que la justice sociale ? : reconnaissance et redistribution*, La Découverte, Paris, 2011, 178p.

GUEGUEN, Haud, « La reconnaissance, genèse d'un concept philosophique », *Idées économiques et sociales*, numéro 149, 2007, disponible sur : http://www.educ-revues.fr/ID/AffichageDocument.aspx?iddoc=35583#_B14

GUEGUEN, Haud, MALOCHET, Guillaume, *Les théories de la reconnaissance*, La Découverte, Paris, 2014, 126p.

HONNETH, Axel, *La lutte pour la reconnaissance*, Les Éditions du Cerf, Paris, 2000, 232p.

HONNETH, Axel, *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*, La Découverte, Paris, 2008, 349p.

KYMLICKA, Will, *La citoyenneté multiculturelle : une théorie libérale du droit des minorités*, Éditions la Découverte, Paris, 2001, 358 p.

ROMAN, Sébastien, « Justice sociale et luttes pour la reconnaissance : la question de l'agapè », *Études ricoeuriennes*, volume 6, numéro 2, 2015, p.88-104, disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01263989/document>

RICOEUR, Paul, *Parcours de la reconnaissance : trois études*, Stock, Paris, 386p.

SPECTOR, Céline, « Charles Taylor, philosophe de la culture », *La Vie des idées*, 8 avril 2014, disponible sur <https://laviedesidees.fr/Charles-Taylor-philosophe-de-la.html>

TAYLOR, Charles, *Multiculturalisme : Différence et démocratie*, Aubier, Paris, 1994, 142p.

- **Sciences de gestion**

BRILLET, Franck, HULIN, Annabelle, FREUNDLIEB, Isabelle, « Audit des pratiques de reconnaissance : la reconnaissance dans tous ses états », in PERETTI, Jean-Marie (dir), *L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, EMS Management, Cormelles-le-Royal, 2013, 451p.

BRILLET, Franck, COUTELLE, Patricia, HULIN, Annabelle, « Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue », *Revue de gestion des ressources humaines*, volume 3, numéro 89, 2013, p. 3-18, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2013-3-page-3.htm>

BRILLET, Franck, CAPDEVIELLE, Marianne, « La fonction publique territoriale face aux attentes de ses agents en matière de reconnaissance », *Recherches en Sciences de Gestion*, volume 3, numéro 120, 2017, p.143-166, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2017-3-page-143.htm>

BRUN, Jean-Pierre, DUGAS, Ninon, « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, volume 30, numéro 2, 2005, p.79-88, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2005-2-page-79.htm>

EL AKREMI, Assâad, SASSI, Narjes, BOUZIDI, Sihem, « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », *Relations industrielles / Industrial Relations*, volume 64, numéro 4, 2009, disponible sur : <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2009-v64-n4-ri3588/038878ar/>

FALL, Amar, « Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises », *Revue européenne de psychologie appliquée*, volume 65, numéro 4, p.189-203, disponible sur : https://gtl.univ-pau.fr/travaux/1949F_Revue_Europeenne_de_Psychologie_Appliee_2015.pdf

FEHR, Ryan, FULMER, Ashley, *et al.*, « The Grateful Workplace: A Multilevel Model of Gratitude in Organizations », *The Academy of Management Review*, volume 42, numéro 2, 2016, p.361-381, disponible sur : <https://pdfs.semanticscholar.org/d9de/a665afcc6188105f854923df9a0ed4645126.pdf>

JEANNEROD-DUMOUCHEL, Jeanne, « La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif », *@GRH*, volume 2, numéro 11, 2014, p.7-29, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-@grh-2014-2-page-7.htm>

LAVAL, Christophe, « La reconnaissance, une question de culture ? », *Gestion*, volume 36, numéro 2, 2011, p.90-99, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2011-2-page-90.htm>

PERETTI, Jean-Marie, TERRAMORSI, Patrice, « Le sentiment de reconnaissance au travail : proposition d'un instrument de mesure », *Actes du XXIème congrès AGRH*, 2010, p.1-15, disponible sur : <https://www.agrh.fr/actes-des-congrs>

ROCHE, Alexis, *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur*, Université Jean Moulin Lyon 3, 2013, 433p., disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-01832958/>

ROCHE, Alexis, « Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des organisations », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, volume 3, numéro 17, 2015, p.20-44, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2015-3-page-20.htm?contenu=article>

SAINT-ONGE, Sylvie, HAINES, Victor, AUBIN, Isabelle, *et al.*, « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, volume 30, numéro 2, 2005, p.89-101, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2005-2-page-89.htm>

YALENIOS, Jocelyne, « La reconnaissance dans l'exercice du pouvoir organisationnel. Que se passe-t-il dans les entretiens annuels individuels ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Supplément (HS), 2015, p.77-94, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2015-Supplément-page-77.htm>

- **Discours managériaux**

BECKER, Laure, *L'art de la reconnaissance au travail : les clés d'un puissant outil de motivation et de leadership*, Paris, InterEditions, 2015, 219p.

BOURCIER, Claude, PALOBART, Yves, *La Reconnaissance, un outil de motivation pour les salariés*, Éditions d'Organisation, Paris, 1997, 195p.

BRUN, Jean-Pierre, LAVAL, Christophe, *Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*, Eyrolles, Paris, 2018, 147p.

MOSLEY, Erik, IRVINE, Derek, *The Power of Thanks: How Social Recognition Empowers Employees and Creates a Best Place to Work*, McGraw-Hill Education, 2015, 240p.

Cabinet Robert Half, *Le bonheur au travail, tout le monde y gagne*, 2016, disponible sur : <https://www.roberthalf.fr/sites/roberthalf.fr/files/pdf/noindex/bonheur-au-travail.pdf>

- **Sciences humaines et sociales :**

ANDRE, Christophe, BRAUD, Philippe, BRUN, Jean-Pierre, *La reconnaissance. Des revendications collectives à l'estime de soi*, Sciences humaines éditions, Auxerre, 125p.

BERNOUX, Philippe, *Un travail à soi*, Privat, Toulouse, 1981, 252p.

BIGI, Maëlezig, COUSIN, Olivier, MEDA, Dominique, *et al.*, *Travailler au XXI^e siècle : des salariés en quête de reconnaissance*, Robert Laffont, Paris, 2015, 315p.

BIGI, Maëlezig, *Reconnaissance et organisation du travail : perspectives françaises et européennes*, Conservatoire national des arts et métiers, 2016, 433p., disponible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01470434/document>

CAILLE, Alain (dir), *La quête de reconnaissance : nouveau phénomène social total*, Éditions la Découverte, Paris, 2007, 303p.

DEJOURS, Christophe, GERNET, Isabelle, « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, volume 2, numéro 8, 2009, p.27-36, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009-2-page-27.htm>

LARROCHE, Valérie, PEREYLONG, Marie-France, LEPINE, Valérie, *et al.*, *Reconnaissance dans l'organisation : la représentation des bibliothécaires. Les dispositifs de médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisations*, décembre 2008, Nice, disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00630445/document>

PEYRELONG, Marie-France, « L'activité du bibliothécaire entre ombre et lumière », *Communication et organisation*, numéro 36, 2009, p.82-97, disponible : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/933>

SAINSAULIEU, Renaud, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1977, 486p.

- **Littérature professionnelle des bibliothèques**

AURIOL, Philippe, VERVISCH, Odile, « Outils de développement de la motivation », in HECQUART, Françoise (dir), *Manager une équipe en bibliothèque*, Éditions du Cercle de la librairie, Paris, 2014, 323p., p.110-114

BEAUQUIS, Antoine, *Emploi étudiant en bibliothèque universitaire : état des lieux et perspectives*, Enssib, juin 2018, 143p., disponible sur : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/>

BRACCO, Laetitia, *Le métier de magasinier en bibliothèque universitaire : disparition ou évolution ?*, Enssib, juin 2019, 190p., disponible sur : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique>

DE MIRIBEL, Marielle. « Comment démotiver un bibliothécaire passionné ? » *Documentation et bibliothèques*, volume 63, numéro 1, janvier–mars 2017, p.61–65

MOUCHARD, Martin, « La circulation déficitaire des signes de reconnaissance », in DE MIRIBEL, Marielle, *Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership*, Éditions du Cercle de la librairie, Paris, 2016, 441p., p.255-269

MULLER, Jean-Louis, MULLER, Joëlle, *Le management du personnel en bibliothèques*, Éditions du Cercle de la librairie, Paris, 2001, 212p.

II) Fonction publique

- **Textes réglementaires et législatifs (sauf indication contraire, disponible sur : www.legifrance.gouv.fr)**

Arrêté du 14 mai 2018 pris pour l'application des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014

Circulaire du ministère de la fonction publique du 30 mars 2007 relative à la mise en œuvre du dispositif de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP), disponible sur : <https://www.fonction-publique.gouv.fr>

Code de l'éducation

Code de la recherche

Décret n° 2007-196 du 13 février 2007 relatif aux équivalences de diplômes requises pour se présenter aux concours d'accès aux corps et cadres d'emplois de la fonction publique

Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État

Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État

Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique

Projet de loi de transformation de la fonction publique, Ministère de l'Action et des Comptes publics, 13 février 2019, disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Espace_Presse/dussopt/20190213-dp-pjl.pdf

- **Enquêtes et rapports**

BADRE, Michel, VERDIER NAVES, Nicole, *L'évolution de la fonction publique et des principes qui la régissent - Avis du CESE*, Les éditions des journaux officiels, janvier 2017, 106p., disponible sur : https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2017/2017_03_evolution_fonction_publique.pdf

Fonction publique : chiffres-clés 2018, Ministère de l'Action et des comptes publics, 2018, disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/chiffres_cles/pdf/Depliant_CC2018.pdf

Guide de la qualité de vie au travail. Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT, DGAFFP, Anact, 2019, 70p., disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/guide-QVT-2019.pdf

Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique, Ministère de la Fonction publique, 2014, 84p., disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/RPS-GuideMethodo-2014.pdf

Guide télétravail. Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, Ministère de la fonction publique, 2016, 73p., disponible sur :

https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/guide-teletravail-2016.pdf

GRH et LOLF : gestion et reconnaissance de la performance, Ministère de la fonction publique, juillet 2005, 88p., disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/archives_ressources_humaines/grh_lolf_2005.pdf

La masse salariale de l'État : enjeux et leviers, Cour des comptes, juillet 2015, 150p., disponible sur : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/20150909-rapport-masse-salariale-Etat.pdf>

Le baromètre des services publics – Vague 1, Odoxa, 2017, disponible sur : <http://www.odoxa.fr/sondage/francais-satisfaits-services-publics-aiment-salaries-secteur-public-se-pensent-mal-aimés/>

LECOCQ, Charlotte, COTON, Pascale, VERDIER, Jean-François, *Santé, sécurité, qualité de vie au travail dans la fonction publique : un devoir, une urgence, une chance*, 18 septembre 2019, disponible sur : https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2019/10/rapport_version_definitive_sante_au_travail_dans_la_fonction_publique_231019.pdf

Les cadres d'emplois de la fonction publique territoriale en 2011, repères et références statistiques, CNFPT, août 2014, 162p., disponible sur : http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/les_cadres_demplois_de_la_fpt.pdf?gl=ODUwMGE2Y2I

Les leviers de la motivation dans la fonction publique, Ministère de l'Action et des comptes publics – DGAFP, 2017, 33p., disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/dossier_conseil_orientationrh_leviers_de_motivation.pdf

Nouveau régime indemnitaire, CDG 18, disponible sur : http://www.cdg18.fr/fileadmin/bibliotheque/Documents/Acces_reserve/Circulaires/RIFSEEP/RIFSEEP_Circulaire.pdf

Panoramique sur les effectifs de personnels administratifs, techniques, sociaux, de santé et de bibliothèque (BIATSS) engagés dans les missions de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, MESRI, février 2016, 9p., disponible sur : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Statistiques_bilans_etu_des_BIATSS/71/2/OEBIATSS_fev16_556712.pdf

SILICANI, Jean-Ludovic, *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France*, La Documentation française, 2008, 236p., disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/084000231.pdf>

- **Monographies, articles et chapitres :**

BACHELARD, Olivier, *Le bien-être au travail : pour un service public performant et bienveillant*, Rennes, Presses de l'École des hautes études en santé publique, 2017, 199p.

BEZES, Philippe, MUSSELIN, Christine, « Le new public management. Entre rationalisation et marchandisation ? », in BOUSSAGUET, Laurie, JACQUOT, Sophie, RAVINET, Pauline (dir), *Une « French touch » dans l'analyse des politiques publiques ?*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris, 2015, 435p.

CANFIN-DOCO, René, LERAY, Delphine, *Lutter contre l'absentéisme par la qualité de vie au travail : outils et méthodes pour les managers*, Territorial éditions, Voiron, 2018, 133p.

COLIN, Frédéric, *Gestion des ressources humaines dans la fonction publique : catégories A+, A et B*, Gualino, Issy-les-Moulineaux, 2019, 134p.

LERIQUE, Florence, « La performance, une nouvelle valeur pour rémunérer les fonctionnaires », *Droit administratif*, n°2, février 2013

MASSE, Max, « Fonction publique, la qualité de vie au travail (QVT) quitte le côté obscur », *Gestion & Finances Publiques*, volume 3, numéro 3, 2017, p.93-98

TAILLEFAIT, Antony, « Fonction publique française : l'éloignement du système de la carrière », in CAMGUILHEM, Benoît, HAQUET, Arnaud (dir), *L'avenir du statut général de la fonction publique*, Institut universitaire Varenne, Bayonne, 2019, 123p.

VOLUT, Dominique, « Le remplacement de la notation par l'entretien individuel : un coup d'épée dans l'eau ? », *Actualité juridique fonctions publiques*, numéro 6, novembre-décembre 2013, p.307-314

III) Bibliothèques

ALONZO, Valérie, RENARD, Pierre-Yves (dir), *Évaluer la bibliothèque*, Éditions du Cercle de la librairie, Paris, 2012, 186p.

Bibliothèques municipales et intercommunales - Données d'activité 2016, synthèse nationale, Ministère de la Culture, Observatoire de la lecture publique, 2019, 97p., disponible sur : <https://www.culture.gouv.fr>

DE MIRIBEL, Marielle, *Accueillir les publics. Comprendre et agir*, Éditions du cercle de la librairie, Paris, 2013, 515p.

DE MIRIBEL, Marielle, *Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership*, Éditions du Cercle de la librairie, Paris, 2016, 441p.

JACQUET, Amandine, « L'importance de l'accueil dans les priorités de la bibliothèque », in DE MIRIBEL, Marielle (dir), *Se former à l'accueil : éthique et pratique*, Éditions du cercle de la librairie, Paris, 2012, 350p.

JARRY, Sandra, *Violence et incivilité des usagers en bibliothèque municipale : perceptions, causes, solutions*, Enssib, janvier 2015, 85p.

KIKER, Nadine, « Quand dire c'est vraiment faire » l'échange de pratiques à l'accueil », <http://blog.univ-angers.fr/buapro>, disponible sur : <http://blog.univ-angers.fr/buapro/2019/05/08/quand-dire-cest-vraiment-faire-lechange-de-pratiques-a-laccueil/>

LEPNEVEU, Philippe, MAISONNEUVE, Marc, *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*, Editions Klog, Bois-Guillaume, 2019, 114p.

MUNDE, Gail, *Everyday HR : a human resources handbook for academic library staff*, Neal-Schuman, Chicago, 2013, 183p.

MUNSCH, Lucie, *Approches de l'accueil en bibliothèques municipales : techniques, postures, évaluation*, Enssib, janvier 2013, 104p. disponible sur : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique>

PAGOWSKY, Nicole, RIGBY, Miriam, *The Librarian Stereotype: Deconstructing Perceptions and Presentations of Information Work*, Association of College and Research Libraries, Chicago, 2014, 294p.

PAUGAM, Serge, GIORGETTI, Camille, *Des pauvres à la bibliothèque : enquête au Centre Pompidou*, Presses universitaires de France, Paris, 2013, 185p.

SPIESER, Adèle, *Fais pas ci, fais pas ça : les interdits en bibliothèque*, Enssib, janvier 2012, 88p., disponible sur : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/>

TOUITOU, Cécile (dir), *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts*, Presses de l'Enssib, Villeurbanne, 2016, 182p.

IV) Travail et management

- **Enquêtes et rapports**

10 questions sur l'absentéisme, Anact-Aract, Lyon, 2015, 18p., disponible sur : <https://www.anact.fr/10-questions-sur-labsenteisme>

Baromètre des salariés, BVA-BPI group, 2019, disponible sur : <https://www.bva-group.com/sondages/barometre-salaries-sante-bien-etre-travail/>

Baromètre santé et qualité de vie au travail – 11ème édition, IFOP, 2019, disponible sur : <https://newsroom.malakoffhumanis.com/download-pdf/5d80c3281416ef09206d6dea>

Baromètre du bien-être au travail dans les collectivités, MNT – La Gazette des communes, 2019, disponible sur : <https://www.slideshare.net/lagazette.fr/baromtre-bien-tre-au-travail-dans-les-collectivits-territoriales-2019>

L'organisation du travail à l'épreuve des risques psychosociaux, Dares analyses – Dares, numéro 4, janvier 2016, 8p., <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2016-004v2.pdf>

MAUROUX, Amélie (dir), *Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail*, Synthèse Stat' - Dares, numéro 22, novembre 2016, 39p., disponible sur : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/synthese._stat_chiffres_cles_cond_travail.pdf

- **Monographies, articles et chapitres :**

BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri, NGUYEN, Véronique, « Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres. Une relation ambiguë », *Revue internationale de psychosociologie*, volume 26, numéro 40, 2010, p.143-160, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2010-40-page-143.htm>

BIETRY, Franck, CREUSIER, Josiane, « Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) », *Revue de gestion des ressources humaines*, volume 1, numéro 87, p.23-41, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2013-1-page-23.htm>

CLOT, Yves, *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Éditions de la découverte, Paris, 2015, 198p.

DENIS, Jean-Philippe, MARTINET, Alain-Charles, SILEM, Ahmed (dir), *Lexique de gestion et de management*, Dunod, Paris, 2016, 634p.

FENOUILLET, Fabien, *Les théories de la motivation*, Dunod, Paris, 2016, 322p.

GALDEMAR, Virginie, GILLES, Léopold, SIMON, Marie-Odile, « Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? », *Cahier de recherches du Crédoc*, numéro 299, décembre 2012, 80p., disponible sur : <https://www.credoc.fr/publications/Rech>

PERETTI, Jean-Marie, *Dictionnaire des ressources humaines – 7ème édition*, Paris, Vuibert, 2015, 287p.

ROMANO, Hélène, « Présentéisme », in ZAWIEJA, Philippe (dir), *Dictionnaire de la fatigue*, Librairie Droz, Genève, 2016, 858p., disponible sur : <https://www.cairn.info/dictionnaire-de-la-fatigue--9782600047135-page-681.htm>

THEVENET, Maurice, *Les 100 mots du management*, Presses universitaires de France, Paris, 2018, 128p., disponible sur : <https://www.cairn.info/les-cent-mots-du-management--9782130804024.htm>

VANDENBERGHE, Christian, « Engagement professionnel », in ALLOUCHE, José, BERNOUX, Philippe, GAZIER, Bernard (dir), *Encyclopédie des ressources humaines : théories, instruments, méthodes, auteurs*, Paris, Vuibert, 2012, 2101p., p.505-511

V) Sciences humaines et sociales, philosophie

ASSOUN, Pierre-Laurent, *L'École de Francfort*, Presses universitaires de France, Paris, 2001, 127p.

AUBERT, Nicole, « Violence du temps et pathologies hypermodernes », *Cliniques méditerranéennes*, volume 2, numéro 78, 2008, p.23-38, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-cliniques-mediterraneennes-2008-2-page-23.htm>

BRAUD, Philippe, *La science politique*, Presses universitaires de France, Paris, 2017, 128p., disponible sur : <https://www.cairn.info/la-science-politique--9782130799528.htm>

ROSA, Hartmut, *Aliénation et accélération : vers une théorie critique de la modernité tardive*, La Découverte, Paris, 2012, 152p.

SENAC, Réjane, *Les non-frères au pays de l'égalité*, Les presses de Science po, Paris, 2017, 153p., disponible sur : <https://www.cairn.info/les-non-freres-au-pays-de-l-egalite--9782724620009.htm>

WORMS, Frédéric, *Les 100 mots de la philosophie*, Presses universitaires de France, Paris, 2019, 128p., disponible sur : <https://www.cairn.info/les-100-mots-de-la-philosophie--9782715400054-page-45.htm#h>

ANNEXES

Table des annexes

RIFSEEP DES PERSONNELS DES BIBLIOTHÈQUES – DGRH – MESRI 104	
SYNTHÈSE DÉCOUPABLE DES ENTRETIENS ANONYMISÉS.....	108
GRILLE D’ENTRETIEN.....	109
GRILLE D’ANALYSE DES ENTRETIENS.....	112

RIFSEEP DES PERSONNELS DES BIBLIOTHÈQUES – DGRH – MESRI

ANNEXE 1

RIFSEEP DES PERSONNELS DES BIBLIOTHEQUES

CARTOGRAPHIE – SERVICES CENTRAUX, SERVICES DECONCENTRES, ETABLISSEMENTS

Corps des conservateurs généraux des bibliothèques

Groupes de fonctions	Fonctions types proposées
<p>Groupe 1 :</p> <p>Fonctions d'encadrement supérieur, expertise de haut niveau</p>	<p>En services centraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doyen de l'Inspection générale des bibliothèques (IGB) - Chargé de mission à l'IGB - Chef de département - Responsable d'une bibliothèque ou d'un service documentaire - Expert de très haut niveau <p>En bibliothèque municipale classée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur <p>Dans les autres services :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur d'établissement, directeur de service inter-établissements de coopération documentaire ou directeur de bibliothèque - Directeur adjoint de la BPI - Directeur de département à la BNF ou la BPI - Responsable de structure à forte responsabilité reconnues au niveau national ou international - Responsable de centre régional de formation aux carrières des bibliothèques ou d'unité régionale de formation à l'information scientifique et technique - Expert de très haut niveau
<p>Groupe 2 :</p> <p>Fonctions d'encadrement à responsabilités et/ou technicité importantes</p>	<p>En services centraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adjoint au chef de département - Chef de bureau <p>En DRAC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chef de service - Conseiller livre et lecture <p>En établissement public, bibliothèque municipale classée ou en SCN :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur-adjoint d'établissement ou directeur-adjoint de service inter-établissements de coopération documentaire ou directeur-adjoint de bibliothèque - Responsable d'un service ou d'une mission <p>Dans tous les services :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expert de haut niveau - Chargé de fonctions spécifiques

Corps des conservateurs des bibliothèques

Groupes de fonctions	Fonctions types proposées
<p>Groupe 1 :</p> <p>Fonctions d'encadrement supérieur, expertise de haut niveau</p>	<p>En services centraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chargé de mission à l'IGB - Chef de département ou chef de bureau. - Responsable d'une bibliothèque ou d'un service documentaire - Expert de très haut niveau <p>En bibliothèque municipale classée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur <p>Dans les autres services:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur d'établissement, directeur de service inter-établissements de coopération documentaire ou directeur de bibliothèque - Directeur adjoint de la BPI - Directeur de département à la BNF ou la BPI - Responsable de structure à forte responsabilité reconnues au niveau national ou international - Responsable de centre régional de formation aux carrières des bibliothèques ou d'unité régionale de formation à l'information scientifique et technique - Expert de très haut niveau
<p>Groupe 2 :</p> <p>Fonctions d'encadrement à responsabilité et/ou technicité importantes/ fonctions techniques complexes</p>	<p>En services centraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adjoint au chef de département - Chef de bureau <p>En DRAC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chef de service - Conseiller livre et lecture <p>En établissement public, bibliothèque municipale classée ou en SCN :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur-adjoint d'établissement ou directeur-adjoint de service inter-établissements de coopération documentaire ou directeur-adjoint de bibliothèque - Responsable d'un service ou d'une mission <p>Dans tous les services :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expert de haut niveau - Chargé de fonctions spécifiques
<p>Groupe 3 :</p> <p>Fonctions usuelles dont encadrement intermédiaire</p>	<p>En services centraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chargé de mission <p>En bibliothèque municipale classée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chargé de mission numérique - Chargé de mission patrimoine <p>Dans tous les services :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chargé de fonds documentaire - Chargé de coordination

	<ul style="list-style-type: none"> - Chargé d'études <p>A l'école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - élève stagiaire
--	---

Corps des bibliothécaires

Groupes de fonctions	Fonctions types proposées
<p>Groupe 1 :</p> <p>Fonctions d'encadrement à responsabilités ou forte technicité</p>	<p>En services centraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chef de pôle - Responsable d'une bibliothèque - Fonctions à responsabilités particulières <p>En établissement public ou en SCN :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chef de service - Responsable d'une unité documentaire, d'une mission ou d'un service transversal - Fonctions d'adjoint à fortes responsabilités et encadrement d'une équipe importante - Responsable d'une fonction technique spécialisée avec encadrements d'agents de catégorie B et C - Chargé de programmation et de coordination au sein d'une mission ou d'un service transversal - Chargé de formation
<p>Groupe 2 :</p> <p>Fonctions usuelles</p>	<p>En services centraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chargé de gestion <p>En établissement public ou en SCN :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chargé de collection thématique - Chargé de médiation ou d'animation - Chargé de systèmes d'information documentaire <p>A l'école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - élève stagiaire

Corps des bibliothécaires assistants spécialisés

Groupes de fonctions	Fonctions types proposées
<p>Groupe 1 :</p> <p>Fonctions d'encadrement intermédiaire et/ou à</p>	<p>En services centraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chef de pôle ou d'unité <p>En établissement public ou en SCN :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable d'une unité documentaire délocalisée,

MESRI – DGRH C1-2

responsabilités ou technicité particulières	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable d'un service ou d'une mission transversale d'expertise et de coordination pour l'ensemble de l'établissement - Chargé de formation
Groupe 2 : Fonctions usuelles dont encadrement intermédiaire	<p>Dans tous les services :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chargé de gestion - Chargé de fonds documentaire - Chargé de traitement documentaire - Chargé de tâches spécialisées dans le traitement, la conservation et la gestion documentaire <p>En établissement public ou en SCN :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chargé d'accueil et d'information du public

Corps des magasiniers

Groupes de fonctions	Fonctions types proposées
Groupe 1 : Fonctions d'encadrement intermédiaire et/ou à responsabilités particulières	<p>Dans tous les services :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chef de pôle ou d'unité - Chef d'équipe/coordonnateur d'une équipe - Chargé d'une mission transversale ou de coordination - Chargé de formation - Fonctions à technicité élevée
Groupe 2 : Fonctions usuelles	<p>Dans tous les services :</p> <ul style="list-style-type: none"> - chargé de gestion - chargé de fonds documentaire - chargé de traitement documentaire - chargé de tâches techniques et d'accueil du public

SYNTHÈSE DÉCOUPABLE DES ENTRETIENS ANONYMISÉS



Bibliothèque X : BU

XA = catégorie C

XB = catégorie C

XC = catégorie C

XD = catégorie C

XE = catégorie C

XF = catégorie C

XG = catégorie C

XH = catégorie C

XI = catégorie B

XJ = catégorie B

XK = catégorie B

XL = catégorie B

XM = catégorie B

XN = catégorie B

XO = catégorie B

XP = catégorie B

XQ = catégorie A, encadrante

XR = catégorie A, encadrante

XS = catégorie A, encadrante

XT = catégorie A, encadrante

Bibliothèque Y : BM

YA = catégorie C

YB = catégorie C

YC = catégorie C

YD = catégorie C

YE = catégorie B, encadrante

YF = catégorie B, encadrante

YG = catégorie B, encadrante

YH = catégorie B, encadrante

YI = catégorie A, encadrante

Bibliothèque Z : BM rurale

ZA = catégorie C

ZB = catégorie C

GRILLE D'ENTRETIEN

	Questions principales	Questions complémentaires
Informations de base	Pouvez-vous rapidement vous présenter ?	<ul style="list-style-type: none"> Depuis combien de temps, travaillez-vous en bibliothèque ? Et plus précisément, depuis combien de temps travaillez-vous dans votre structure ?
	Quelles sont vos missions ?	<ul style="list-style-type: none"> Trouvez-vous certaines de vos missions particulièrement ingrates ou à l'inverse valorisantes ?
	Faites-vous du service public ?	<ul style="list-style-type: none"> Si oui, combien de temps par semaine environ (ou combien de % de temps de travail) ? Si non, cela vous manque-t-il ?
Fonction publique	Pouvez-vous me parler de votre statut ?	<ul style="list-style-type: none"> Que pensez-vous du système de concours ? De promotion et d'avancement ? Si contractuel : êtes-vous satisfait de votre statut de contractuel ? Dans quelle mesure cela impacte-t-il votre travail ?
	Que pensez-vous de votre rémunération ? Touchez-vous des primes ?	
	Qu'est ce que cela vous fait de travailler dans la fonction publique ? D'être fonctionnaire ?	<ul style="list-style-type: none"> Quelle valeur associez-vous avec le fait de travailler dans la FP ?
Conditions de travail	Pouvez-vous me décrire une de vos journées type ?	
	Pouvez-vous me parler de vos conditions de travail (matériel, poste de travail, bâtiment) ?	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous les moyens humains et le matériel pour remplir vos missions convenablement ?
	Dans quelle mesure avez-vous la possibilité d'aménager vos horaires de travail ?	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous la possibilité de recourir au télétravail ?
	Qu'est ce qui vous donne envie d'aller travailler dans votre bibliothèque le matin ?	<ul style="list-style-type: none"> Comment évalueriez-vous votre niveau de motivation ? Vous sentez-vous impliqué dans votre travail ? Pourquoi ?
	Quelle est l'ambiance à la bibliothèque ces derniers temps ?	<ul style="list-style-type: none"> En conséquence, comment qualifieriez-vous votre état d'esprit au travail ? Si mauvaise : Selon vous, quels sont les principaux dysfonctionnements actuels de votre bibliothèque ?

Collègues	Comment décririez vous les relations avec vos collègues ?	<ul style="list-style-type: none"> • Si bonne : qu'est-ce qui fait que l'ambiance est si bonne, encourageante ? • Clarification : vous n'évoquez pas votre hiérarchie ?
	Il arrive souvent dans le monde du travail que des conflits apparaissent, qu'en est-il dans votre bibliothèque/service ?	
Hierarchie	Globalement, comment qualifieriez-vous vos relations avec votre hiérarchie ?	<ul style="list-style-type: none"> • Comment décririez-vous le management de votre chef de service et de votre directeur ? • Votre supérieur immédiat vous fournit un retour suffisant sur votre travail ?
	Comment se passe la circulation de l'information au sein de la bibliothèque ?	
	Quelle marge d'autonomie et d'initiative avez-vous dans votre travail ?	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous la possibilité de travailler en mode projet (dans le cadre de groupes de travail par exemple) ? Si oui, qu'en pensez-vous ?
Encadrants	<u>Comment managez-vous votre équipe (méthodes, réunion, etc) ?</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment se manifeste le management de la direction ? • Avez-vous le sentiment de suivre une stratégie et des objectifs établis à l'avance ?
	Dans quelle mesure, êtes-vous satisfait de l'évolution de votre service/votre bibliothèque ?	
	Quelle est l'ambiance dans votre équipe ?	<ul style="list-style-type: none"> • Si mauvaise ambiance : cela vous affecte-t-il beaucoup ?
	Quelle autonomie laissez vous aux agents de votre service ?	<ul style="list-style-type: none"> • Laissez-vous la même autonomie à tous les agents ?
Tutelle	Depuis votre poste, quel type de rapport entretenez-vous avec votre tutelle (élus, maire, présidence, VP) ?	
	Quelle est, selon vous, la réputation de votre établissement auprès de votre tutelle ?	<ul style="list-style-type: none"> • Si mauvaise : A quel point, cette mauvaise image impacte-elle votre travail et votre motivation ?
Publics	<u>Quels rapports entretenez-vous avec vos usagers ?</u>	
	Quelle image, en tant que personnel des bibliothèques, pensez-vous avoir auprès de vos usagers ?	<ul style="list-style-type: none"> • Comment évaluez-vous les services rendus à votre public ?
	Recevez-vous des retours de votre public ? Si oui, cela arrive à quelle	

	fréquence ?	
Reconnaissance	Pour vous c'est quoi la reconnaissance au travail ? Si vous pouviez faire un essai de définition ?	
	Dans quelle mesure, votre travail est-il reconnu par votre hiérarchie ?	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce une pratique courante dans votre établissement de féliciter ou d'exprimer sa gratitude à un agent pour son investissement au travail ou pour l'aboutissement d'une mission ? • Vous arrive-t-il de féliciter ou de remercier votre chef de service ?
	D'où provient la reconnaissance de votre travail dans votre bibliothèque ?	<ul style="list-style-type: none"> • Si encadrant : Avez-vous mis en place des modalités particulières de reconnaissance pour votre équipe ? • Si encadrant : Utilisez-vous l'entretien annuel comme moment de reconnaissance pour vos agents ?
	Quelles sont vos attentes en matière de reconnaissance au travail ? Quelles sont les formes de reconnaissance que vous attendez ?	<ul style="list-style-type: none"> • Si n'évoque pas collègues : vous n'avez pas d'attentes de reconnaissance de la part de vos collègues ? • Si n'évoque pas publics : pareil. • Si contractuel : quel est votre rapport aux concours de la fonction publique ? Dans quelle mesure, la fonction publique encourage ou entrave votre carrière ?
	En résumé, quels sont les moteurs de votre motivation ?	
Fin	Dernière question, quel est le moment, dans votre carrière de bibliothécaire, où vous vous êtes senti le plus utile, le plus à votre place ?	

GRILLE D'ANALYSE DES ENTRETIENS

Méthode : Les entretiens semi-directifs avec les agents des bibliothèques X, Y et Z ont été retranscrits en se fondant sur cette grille d'analyse : n'étaient pris en note que des propos s'intégrant dans une des thématiques décrites ci-dessous. Cette méthode avait deux principaux avantages : 1) elle évitait la retranscription complète de l'entretien, très chronophage et pas forcément utile à la rédaction du mémoire, 2) elle facilitait l'analyse car les propos des agents étaient regroupés dans des thématiques identifiées et facilement comparables aux autres entretiens.

Thématiques :

- Temps de travail
- Conditions de travail matérielles
- Rapport à la fonction publique et au métier
- Concours (et évolution de carrière)
- Rémunération
- Statut
- Moteurs de la motivation (engagement, implication)
- Fonctionnement de la bibliothèque (groupe projet, autonomie, organigramme)
- Reconnaissance...
 - ... de la tutelle
 - ... de la hiérarchie
 - ... des publics
 - ... des collègues
 - ... autre
- Non-reconnaissance...
 - ... de la tutelle
 - ... de la hiérarchie
 - ... des publics
 - ... des collègues
 - ... autre
- Santé, RPS, absentéisme, accident de travail
- Définition opératoire de la reconnaissance au travail
- Sources de la reconnaissance
- Attentes en matières de reconnaissance au travail
- Limites, défauts de la reconnaissance
- Meilleur souvenir/le plus à sa place

Partie réservée aux encadrants :

- Dispositifs de reconnaissance
- Pratiques de management
- Autonomie des équipes

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	7
INTRODUCTION.....	9
PARTIE 1 : ENTRE THÉORIE ET PRATIQUE : ABORDER LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL EN BIBLIOTHÈQUE.....	11
1. Généalogie intellectuelle de la reconnaissance.....	11
<i>A. D'Hegel à Honneth, découverte et redécouverte de la reconnaissance</i>	
Le rôle pionnier d'Hegel.....	11
La réactualisation d'Axel Honneth.....	12
<i>B. Reconnaissance politique et politiques de la reconnaissance.....</i>	<i>13</i>
Les approches multiculturalistes de la reconnaissance.....	13
Critiques de la reconnaissance : Butler et Fraser.....	14
<i>C. Discours scientifiques et discours managériaux : la reconnaissance dans le monde du travail.....</i>	<i>15</i>
L'émergence de l'objet « reconnaissance au travail ».....	15
Définition et typologie de la reconnaissance au travail dans les sciences de gestion.....	16
Le succès de la reconnaissance dans les discours managériaux.....	18
2. Ce que dit et fait l'État en matière de reconnaissance.....	19
<i>A. Quelle place pour la reconnaissance dans la GRH publique ?.....</i>	<i>19</i>
Enjeux budgétaires et humains de la fonction publique.....	19
Un cadre contraint.....	19
Surmonter des injonctions contradictoires avec l'aide de la reconnaissance.....	20
<i>B. Reconnaître l'engagement et la valeur professionnelle.....</i>	<i>21</i>
Jouer sur la rémunération.....	21
Reconnaître par l'évaluation professionnelle.....	22
<i>C. Vers une « reconnaissance existentielle » des agents publics.....</i>	<i>23</i>
Valoriser les compétences et l'expérience.....	24
Reconnaissance et qualité de vie au travail.....	25
3. La reconnaissance au travail vue des bibliothèques.....	27
<i>A. Une problématique de plus en plus prise en compte.....</i>	<i>27</i>
La reconnaissance dans la littérature professionnelle des bibliothèques.....	27
La reconnaissance en bibliothèque comme sujet d'étude.....	28
<i>B. Contextualisation et méthodologie de l'enquête.....</i>	<i>29</i>
Méthode et critères de choix.....	29
Limites et biais.....	31
<i>C. Une définition de la reconnaissance par et pour les bibliothécaires.....</i>	<i>31</i>
La reconnaissance est d'origine multiple.....	31
La reconnaissance est discursive et matérielle.....	32
La reconnaissance est située.....	33
PARTIE 2 : L'EXPÉRIENCE VÉCUE : UN RESENTI DE NON-RECONNAISSANCE.....	35
1. Un manque de reconnaissance protéiforme.....	35
<i>A. Les contraintes de la fonction publique.....</i>	<i>35</i>
Le statut de fonctionnaire et le métier de bibliothécaire.....	35
Catégories et corps/cadres d'emploi.....	36

Concours et avancement.....	38
B. <i>Un profond manque de reconnaissance de la tutelle et de la hiérarchie</i>	39
La non-reconnaissance de la tutelle.....	39
La non-reconnaissance de la hiérarchie.....	40
C. <i>Les collègues et le public, un moindre manque de reconnaissance</i>	41
La non-reconnaissance des collègues.....	41
Un public toujours reconnaissant ?.....	42
2. Des attentes asymétriques.....	44
A. <i>L'attention de la tutelle</i>	44
B. <i>La considération de la hiérarchie</i>	45
La confiance.....	45
L'écoute.....	46
Des attentes spécifiques aux cadres ?.....	46
C. <i>Le soutien des collègues</i>	47
Solidarité.....	48
Amicalité.....	49
D. <i>La gratitude du public</i>	49
3. Les conséquences de la non-reconnaissance sur le quotidien du travail	52
A. <i>Motivation et démotivation</i>	52
B. <i>Les risques psychosociaux</i>	53
C. <i>L'absentéisme</i>	55
PARTIE 3 : DÉCIDER D'UNE POLITIQUE DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL.....	57
1. La reconnaissance, un risque : une politique de statu quo.....	59
A. <i>Accepter la non-reconnaissance au travail</i>	59
L'impossible satisfaction d'un manque insatiable.....	59
Et si la reconnaissance était injuste ?.....	60
Ne pas perturber une organisation qui fonctionne.....	61
B. <i>Éléments d'une politique de statu quo</i>	61
Sensibiliser et former.....	61
Diagnostiquer la reconnaissance.....	63
C. <i>Une politique durable ou la première étape d'un processus ?</i>	64
2. La reconnaissance, un outil : une politique utilitaire.....	66
A. <i>Quel objectif ? Entre engagement, bien-être et performance</i>	66
Choisir un objectif	66
... mais le choisir avec subtilité.....	67
B. <i>Dispositifs et méthodes pour une formalisation de la reconnaissance</i>	68
La rémunération variable : équilibrer individu et collectif.....	68
Formaliser la reconnaissance pour maximiser son effet.....	72
C. <i>Limites d'une approche intéressée</i>	74
3. La reconnaissance, une fin en soi : une politique de principe.....	76
A. <i>Les conditions de l'autonomie</i>	77
L'avancement dans la fonction publique.....	77
Horaires et présence sur le lieu de travail.....	78
B. <i>Faire évoluer les pratiques des encadrants</i>	79
Prendre du temps pour mieux en donner.....	79
Déléguer, faire participer : des formes de reconnaissance ?.....	80
C. <i>Plaidoyer pour une « bibliothèque reconnaissante »</i>	82
La reconnaissance entre collègues passe par l'écoute et le métier....	82

Une bibliothèque accueillante est une bibliothèque reconnaissante. 83

CONCLUSION.....87

SOURCES.....89

BIBLIOGRAPHIE.....91

ANNEXES.....101

TABLE DES MATIÈRES.....103