

JIST Bruxelles, janv 2012

Mesurer la reconnaissance au travail ?

Philippe Bernoux

Centre Max Weber, ISH Lyon

1 – La reconnaissance dans le travail :

11 - reconnaissance par les autres, 12 - reconnaissance et estime de soi

2 – Les repères théoriques p 3

3 – Reconnaître quoi et par qui ? p 5

4 – La mesure par les enquêtes ethnographiques : Dignity at work, p 6

5 – La mesure par les enquêtes quantitatives p 9

5 – La question de l'évaluation

6 – Conclusion

Mesurer le travail, vieux rêve de la société industrielle, rêve de Taylor dans les travaux duquel la mesure prend une place centrale à travers la rationalisation des gestes du travailleur. Taylor a cherché la méthode permettant d'analyser 'scientifiquement' le travail et les gestes du travailleur pour faire ce travail.. Puis, Taylor et ses successeurs, ont bâti des outils devant permettre de le mesurer scientifiquement à travers, entre autres, le chronométrage. Ces outils ont donné lieu à contestations et débats, toujours actuels même si les outils ont changé. La mesure demeure toujours objet de contestations dans le milieu de travail.

Les difficultés de la mesure augmentent avec l'arrivée du concept de reconnaissance. L'évaluation du travail est-elle liée celle de la reconnaissance ? La reconnaissance a-t-elle sa place pour évaluer le travail ? Le lien entre reconnaissance et travail, entre mesure, travail et reconnaissance sont les objets de cette communication.

1 – La reconnaissance dans le travail

Le concept de reconnaissance est à la mode aujourd'hui, et pas seulement dans le domaine du travail. Dans tous les cas, il a principalement deux significations selon qu'il s'agit de la reconnaissance par les autres ou de la reconnaissance de soi-même par l'individu. Dans le premier cas, reconnaître c'est voir attester par les autres les capacités de l'individu et de son travail. Mesurer la reconnaissance ce serait mesurer les capacités et les pratiques de l'individu, voire du groupe et les confirmer publiquement. De son côté, l'individu existe à travers la reconnaissance par lui de son propre travail. L'étalon ici est l'appréciation de la qualité du travail, reconnue par lui et par le groupe des pairs, et sa confirmation par eux. L'individu ne peut vivre sans se reconnaître dans son agir, reconnaissance liée au jugement des autres, mais qui est vu ici sous l'aspect de la reconnaissance par soi. Il y a donc

convocation d'un jugement social, « mi-réel, mi-imaginaire » qui permet à l'individu d'évaluer sa place et sa fonction sociale.

11 – Reconnaissance par les autres

Une première signification est donc la demande de reconnaissance, attente de confirmation de capacités de valeurs par les autres (Honneth). C'est le sens social attaché à la reconnaissance qui est alors un principe de justice sociale (Nancy Frazer). Dans toute société, ce principe porte sur la participation à l'élaboration des normes sur un pied d'égalité. C'est le principe de parité de participation. Être empêché de participer aux décisions concernant le travail lui-même, c'est mettre en cause l'essentiel de la relation de l'homme au travail. Il ne s'agit pas seulement de l'emploi, ou de l'évolution de l'entreprise, mais du travail lui-même, du travail comme activité et comme pouvoir d'agir. Être empêché de participer aux décisions concernant son propre travail, c'est se voir refusée la reconnaissance de ce travail. Dans le modèle actuel de l'entreprise, les exécutants se voient refuser cette possibilité de participer sur un pied d'égalité avec les autres membres de l'entreprise. Le fait d'ignorer les exécutants lorsqu'il s'agit de participer à ces décisions, trouve sa source dans le refus de partager la rationalité. Dans les entreprises, les dirigeants ou ceux qui les entourent s'attribuent l'apanage de la rationalité. Celle-ci est liée à la relation de pouvoir. Or la rationalité des exécutants est tout aussi rationnelle que celle des dirigeants. Le déni de reconnaissance de la rationalité des exécutants est l'essentiel du déni de reconnaissance

Le second sens du terme reconnaissance est un sens individuel. La reconnaissance est recherche d'accomplissement de soi (Rawls, in Lazéri, Caillé, 2004, p.92) : « Les êtres humains aiment exercer leurs talents et plus ces talents se développent, plus ils sont complexes, plus grande est la satisfaction qu'ils procurent ». L'estime de soi est la traduction subjective de l'acte de reconnaissance. Cette signification introduit à une conception dynamique de l'être humain : on ne peut comprendre celui-ci que dans la construction permanente de lui-même. Au travail, soit qu'il produise un objet ou qu'il participe à la création de cet objet, soit qu'il soit membre d'un collectif ou qu'il participe à la construction d'un réseau avec d'autres, dans toutes ces activités, l'être humain se réalise en créant¹. Cette conception part de la relation de l'homme à son travail, pas d'une nature de l'homme et de besoins prédéterminés. Elle n'élimine pas cette dernière, elle s'appuie d'abord et surtout sur une vision dynamique de l'être humain à partir de son agir. Le pouvoir d'agir est au centre de cette approche que l'on peut qualifier d'anthropologique.

12 - Reconnaissance et estime de soi : le « vrai » boulot².

Insistons sur ce second sens. L'homme s'implique dans tout travail, et par cette implication il

¹ On retrouve ici une des intuitions fortes de Karl Marx

² Dans le titre de l'ouvrage d' A. Bidet, « L'engagement dans le travail Qu'est-ce qu'un vrai boulot ? », 2011

donne un sens à ce travail. La reconnaissance de ce sens pour soi est essentielle³. Si le travail n'a pas de sens pour celui qui le fait, s'il ne se reconnaît pas dans ce qu'il fait, l'aboutissement en est au minimum la désaffection, au maximum la désespérance qui peut mener aux suicides. Si les contraintes imposent un travail dans lequel celui qui le fait ne se reconnaît pas, il ne peut que se dégoûter de lui-même, quelle que soit la complexité de ce travail. La fierté d'un travail bien fait, consistant à pouvoir dire que l'on fait un « vrai boulot », est facteur fondamental de l'équilibre de l'homme au travail. De plus, le sens du travail n'est donné que par l'individu qui l'exécute. Il ne peut exister que dans la mesure où celui-ci est considéré comme sujet.

C'est le sujet qui donne le sens de l'action. Y. Clot, (2010) donne l'exemple d'une entreprise où la direction organise, pour les opératrices, une formation dont le but est de « définir un mode opératoire de conduite idéal ». À la fin de la formation, une opératrice déclare : « Ils nous ont dit qu'ils allaient afficher les modes opératoires sur les machines et qu'il fallait qu'on se débrouille. Mais les machines se dérèglent, les bobines ne sont pas assez serrées et on n'en parle pas dans la formation. Pareil pour la cellule : le réglage n'est pas valable pour notre machine à nous ». Elle constate que le travail n'est jamais la simple exécution des consignes. « On a chacun nos petits trucs, même au point de vue réglage, on règle pas toutes pareilles ». Le sens du travail se joue dans l'écart entre le prescrit et le réel : les ouvrières créent elles-mêmes le sens de leur travail, sans rejeter l'aspect de prescription mais en le traduisant et le modulant dans leurs manières de faire. Elles s'approprient leur travail, et donc lui donnent un sens.

Lorsque les rythmes de travail sont imposés, cette imposition provoque des troubles physiques et psychologiques. Dans le taylorisme, les ouvriers se plaignaient de ne plus pouvoir penser. Mais il y a davantage. L'amputation de l'initiative aboutit à l'effort le plus dissociant, le plus fatigant, le plus épuisant qui se puisse trouver. « Ce qui est usant c'est de ne plus pouvoir agir, c'est le geste imposé qui coûte le plus au travailleur » (Clot, op cit). Le taylorisme, loin d'avoir convaincu qu'il était possible de séparer le geste de la pensée, a montré l'inverse. Il est nécessaire que persiste un lien de signification entre l'homme et son travail. Devoir faire un travail avec des outils inappropriés, ou en prenant des risques pour sa sécurité, ou en bâclant par manque de temps, voilà ce qui fait souffrir.

2 – Les repères théoriques

Il y a bien sûr les philosophes, de Hegel à Honneth et aux auteurs contemporains. Il y a aussi ceux qui sans aborder directement le thème contribuent à l'éclairer, l'école des conventions et les néo-institutionnalistes américains.

Très rapidement. D'abord Rousseau qui, dans son *Discours sur l'origine de l'inégalité* (1755), écrit qu'à partir du moment où l'homme rentre en société, il subit « la contrainte permanente de devoir

³ Je me permets de rappeler le titre de mon ouvrage « Un travail à soi », fondé sur la place centrale de la reconnaissance du travail.

montrer une fausse image de lui-même (...) Le trouble que suscite la mise en scène de soi conduit, de façon toujours croissante, à la disparition de l'indépendance individuelle tout autant qu'à la vertu originelle de pitié. »

Sur le thème de la reconnaissance, c'est cependant Hegel qui est la grande référence. On peut résumer son apport à deux idées. La première est que les sociétés humaines sont fondées sur la lutte pour la reconnaissance. « L'être humain est d'abord conscience de soi⁴ (Selbstbewusstsein) et cette conscience passe par la reconnaissance par les autres. "Les hommes n'ont pas, comme les animaux, le seul désir de persévérer dans leur être (...), ils ont le désir impérieux de se faire reconnaître comme conscience de soi, comme élevés au-dessus de la vie purement animale, et cette passion pour se faire reconnaître exige à son tour la reconnaissance de l'autre conscience de soi." » C'est lorsque l'homme n'est pas reconnu comme homme que peut naître une pathologie de la société, pathologie qui fait naître les exclus. La reconnaissance est donc nécessaire pour faire exister les sociétés, toutes les sociétés y compris celles qui naissent du monde du travail.

L'autre idée que suggère le texte de Hegel est, à l'inverse de la reconnaissance, le thème du mépris, introduit récemment par Honneth⁵. Si cette lutte n'aboutit pas, apparaissent alors les sociétés du mépris, sources de conflits violents. Ce n'est pas le désir d'affirmer la supériorité de son désir de reconnaissance qui est à l'origine de la lutte des hommes, mais le désir d'échapper au mépris, contre l'affirmation inégalitaire d'une supériorité. Les sociétés qui permettent à leurs membres d'accéder à cette reconnaissance et d'échapper au mépris peuvent être qualifiées de justes ou éthiquement recommandables. C'est là une manière de lier le thème de la reconnaissance à celui de l'éthique et d'élargir les réflexions sur le monde du travail.

Par la suite, ce thème de la reconnaissance n'a guère été repris par les philosophes (Ricoeur, 2004, Caillé, 2006). C'est du côté des sociologues et des économistes que se trouve, pour la reconnaissance dans le travail, une référence qui permet d'éclairer notre thème. Il s'agit de la théorie des conventions (Boltanski Thévenot, 1987 et 1992) dont un des aspects est l'établissement des jugements de valeur à l'intérieur d'un groupe. L'existence de ce jugement permet d'évaluer la place des acteurs à travers ce que les auteurs appellent "l'état de grandeur". Quand dit-on d'un membre du groupe qu'il est "grand" ou à l'inverse qu'il est "petit" ? Dans n'importe quel groupe professionnel (et ailleurs aussi), poser cette question, c'est en obtenir la réponse. Tous les membres du groupe le savent, chacun peut dire qui est grand ou qui est petit. Même si on ne le dit pas toujours facilement à l'observateur, la connaissance est présente. Les membres du groupe savent donc, quasiment

⁴ Cette notion de conscience de soi paraît être admise aujourd'hui par l'ensemble de la communauté scientifique (chimistes, médecins, etc.) comme caractéristique de la nature humaine, non de l'ensemble des vivants. « Une étape cruciale de l'humanisation a été l'acquisition de la *conscience de soi* (en italiques dans le texte). (...) Les animaux n'ont pas notre sentiment d'être une personne ni notre perception du temps comme d'une dimension clé dans laquelle notre histoire personnelle se déroule. Ils semblent ignorer totalement leur mort prochaine et son inévitabilité ». (Ch. De Duve, 2002, *A l'écoute du vivant*, O. Jacob, p. 227).

⁵ Honneth A., (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf, (2006/2008), *La société du mépris*, Paris, La Découverte

instinctivement, reconnaître la valeur des uns et des autres. Ils ont construit des jugements de valeur qui permettent de qualifier chaque membre. Ce jugement de valeur concerne l'apport de l'individu au groupe pour le travail. Il renvoie à un principe supérieur commun autour duquel se crée un accord, accord à la fois très élaboré et quasiment spontané. C'est une convention. La place de la convention a donné le titre de ce courant. Les conventionnalistes soutiennent que l'accord entre des individus, même lorsqu'il se limite au contrat d'un échange marchand, n'est pas possible sans un cadre commun, sans une convention constitutive. La reconnaissance peut donc se définir comme convention. Son existence suppose un accord entre les acteurs sur l'objet de la convention et sur les règles de sa construction. Pas de reconnaissance sans convention.

Les instruments de la reconnaissance s'observent à travers les compromis et leur contenu. Ceux-ci disent l'essentiel de ce sur quoi tient une entreprise comme une société, et permet d'en comprendre le fonctionnement. Plutôt, par exemple, que de tenir un discours sur le changement des mentalités suite aux contraintes économiques et au chômage, il est beaucoup rigoureux de chercher, de chercher la manière dont se justifient, puis se construisent les accords.

3 – Quoi reconnaître et par qui ?

Reconnaissance de quoi ? Essentiellement, reconnaissance de la rationalité. Ce que j'ai constaté dans mes enquêtes et dans la plupart de celles dont j'ai eu connaissance, est la demande, voire le combat, pour les exécutants, d'une exigence de reconnaissance de leur rationalité (ce qui est d'ailleurs une demande générale de la société aujourd'hui). Les structures et la culture des institutions porte à ignorer ce qui n'est pas de la rationalité des groupes au pouvoir. Dans le monde du travail, le taylorisme a imposé l'idée que la rationalité était exclusivement du côté des cadres et de la direction. Bien sûr, les salariés ne peuvent pas imaginer les nouvelles technologies qui se développent dans les centres de recherche. Ici, la référence théorique serait celle de Lucien Goldmann (1971) et le concept de conscience possible. A un moment donné, les acteurs n'ont pas et ne peuvent avoir conscience des changements qui vont intervenir dans la société. Au niveau global, ceci est tout à fait vrai. Par contre, au niveau de l'activité de travail, les exécutants ont une rationalité supérieure à celle de leurs supérieurs qui n'exécutent pas ces travaux. Ce qui met en cause les vieilles thèses de Mayo Roethlisberger sur la rationalité de l'efficacité que l'on rencontrerait chez les cadres et la rationalité du sentiment que l'on rencontrerait chez les exécutants. Toutes les observations montrent que, à propos de leur activité, ceux qui l'exercent ont une rationalité de l'efficacité plus performante que celle de l'encadrement.

L'autonomie serait un étalon de mesure (Bidet, 2011), un équivalent général, mesuré par la reconnaissance par les acteurs. Ce point demanderait à être approfondi. Les conditions dans lesquelles se met en place l'autonomie dans les entreprises aujourd'hui interrogent sur un étalon de ce type.

Qui mesure ? Il ne peut s'agir que d'une convention négociée puis partagée entre les différents acteurs concernés par le jugement (cf. supra). A partir de cette idée, la mise en application pratique de cette mesure fait l'objet de négociations entre acteurs dont on ne peut préjuger.

4 – La mesure par les enquêtes ethnographiques

La mesure de la reconnaissance est un exercice dont la difficulté réside dans le fait qu'il s'agit d'un concept anthropologique. Cette mesure n'a pas donné lieu, à ma connaissance en 2011, à des enquêtes sociologiques empiriques. Elles portent sur des descriptions originales mais sur des sujets particuliers, ce qui empêche les comparaisons rigoureuses. Leur portée universelle se dégage de l'accumulation des données ethnographiques.

Pour rendre compte du contenu des approches ethnographiques, je m'appuie sur l'ouvrage du sociologue américain, Randy Hobson, *Dignity at Work*⁶ (2001). Il porte sur le concept de respect au travail.

S'inspirant d'une problématique anthropologique, Hobson définit le respect comme la capacité à construire l'estime et la fierté de soi et à valoriser la considération par les autres (*Dignity is the ability to establish a sense of self-worth and self-respect and to appreciate the respect of others*). Cette définition est de type dynamique : le respect est une construction faite par l'individu. Il faut insister sur les termes : construction (donc ce n'est pas un à priori), individu (à l'intérieur de son environnement et d'un collectif). Cette définition rapproche le concept de respect de celui de reconnaissance. Ces deux concepts portent sur l'estime de soi et sur le respect par les autres, ils possèdent donc les deux mêmes dimensions, une tournée vers soi, une seconde venue des autres. La principale différence vient de ce que Hobson rattache le respect au travail à la problématique de la motivation (psycho-sociologique) alors que la reconnaissance est de type ethnographique. Celle-ci se définit comme « un ensemble d'attentes et de capacités à satisfaire ou à réaliser sous peine de voir l'intégrité des humains menacée », celle-ci ne reconnaît de proprement humain que ce qui suppose une mise en question de l'homme par lui-même : est humain le pouvoir d'agir et de devenir de l'individu qui, dans son inachèvement constitutif, explore les problèmes qui traitent de sa relation au monde » (Dodier, cité par Bidet, 2011, p.164). La conception anthropologique ne part pas d'une nature de l'homme et donc de besoins prédéterminés, comme le fait la théorie des motivations. Elle s'appuie sur une vision dynamique de l'être humain qui met l'agir humain au centre. On ne comprend l'homme au travail que dans la mesure où on s'interroge sur le pouvoir d'agir qui lui est laissé dans les structures et dans son environnement immédiat.

Cherchant les outils de mesure du respect dans le domaine compliqué du travail (*Subtle Realm of Work*), ne les trouvant pas dans les enquêtes sur l'organisation du travail et des postes de travail, ni dans les descriptions des structures socio-politiques (le système capitaliste), ni dans les

⁶ Je traduis *Dignity* par respect, même si le terme inclut aussi dignité et reconnaissance.

attitudes au sujet du travail, Hobson part du constat que la parole des travailleurs est entendue surtout sinon uniquement dans les enquêtes ethnographiques. Dans celles-ci, les observations de situations sociales sont faites dans leur contexte. La parole n'est pas une réponse à un questionnaire, mais un développement fait par les travailleurs eux-mêmes décrivant leur situation de travail et leur action dans cette situation. Les réponses ne peuvent être ni absolument comparables ni exhaustives dans la mesure où ces situations de travail sont particulières. Cependant, la masse des observations, la somme de ces résultats (non leur quantification) a une valeur aussi probante que des enquêtes sur des échantillons très larges. C'est ce que fait Hobson, citant les très nombreuses enquêtes de type ethnographique menées, en particulier, par les chercheurs de l'école de Chicago, mais aussi de nombreux autres auteurs, américains ou autres.

Les comportements impliqués dans le respect au travail et relevés dans la plupart de ces enquêtes se rapportent à quatre catégories de pratiques : résistance, civisme, recherche du sens et relations sociales, pratiques qui permettent aux travailleurs de sauvegarder leur dignité. Ces pratiques font face à des refus de respect régulièrement rencontrés dans les entreprises, de quelque nature qu'elles soient. Ils ont nom mauvais management et abus (mismanagement and abuse), surcharge de travail (overwork), pression sur l'autonomie (constraints on autonomy), obstacle à l'implication des salariés (contradiction of employee involvement).

A partir de là, Hodson met en relations dénis et comportements. A titre d'exemple, sur le thème de la résistance, il liste les vingt actions de résistance répertoriées dans les observations (de la négociation au vol) et note leur pourcentage dans la totalité. Il s'aperçoit que la résistance est très liée au type de commandement dans l'entreprise. Il y en a deux : la supervision directe ou indirecte. Dans le premier cas, les résistances sont significativement plus nombreuses, les salariés s'impliquent beaucoup moins, ce qui est l'inverse dans le second cas. Il montre que résistance et civisme (citizenship) évoluent de manière opposée, là où il y a de la résistance il n'y a pas de civisme et inversement.

La conclusion est que le concept de respect au travail est fondamental pour comprendre les comportements au travail. Ceux-ci sont déterminés par le déni de respect visible à travers les règles des organisations et les attitudes des hiérarchiques. On retrouve nombre d'observations sur les représentations de l'homme au travail, par exemple celles contenues dans l'ouvrage de D.Mc Gregor *La dimension humaine de l'entreprise*, ouvrage paru en 1960 et sa fameuse théorie X et Y. Selon cet auteur, les dirigeants construisent les organisations à partir de nombreux a priori sur la nature humaine, a priori selon lesquels les individus doivent être contraints, dirigés, contrôlés, menacés de sanction si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires. Si Hobson ne parle pas des origines de la supervision directe, s'il ne décrit guère les différences avec la supervision indirecte, les attitudes qu'elle génère dans la relation superviseurs-supervisés sont claires. L'une produit des résistances qui vont jusqu'à la violence, car elle met en cause le respect dû des travailleurs. L'autre au contraire crée des attitudes coopératives et civiques.

De plus, l'auteur note les difficultés pour le management d'exercer son pouvoir sur l'activité de travail. Les managers n'ont pas les connaissances nécessaires pour prendre des décisions unilatérales au sujet du travail. Lorsqu'il s'agit des détails d'une tâche donnée, les avis des professionnels ou les ouvriers qualifiés sont meilleurs. S'il s'agit de décisions d'investissements ou de planification à long terme, ce sont les managers qui sont compétents. Mais les managers sont incompetents pour exercer un contrôle unilatéral sur les professionnels ou les ouvriers qualifiés car les pratiques qui apparaissent au cours du temps sont différentes de celles qui ont été prescrites.

Dans les descriptions données par les travailleurs, Hodson revient sur le lien entre participation aux décisions et valorisation de l'activité au travail. Si l'essentiel est l'attention à l'activité, la participation aux décisions joue alors un rôle secondaire, alors qu'elle est apparue longtemps comme le moyen de réconcilier l'individu avec son travail⁷. La reconnaissance de l'activité du travail est le commencement de la reconnaissance du travail dans son ensemble. La participation aux décisions est importante, mais dans la mesure où ces décisions portent sur le travail lui-même. (Hodson, 2001, p.32). Dans l'enquête qui a donné lieu à l'ouvrage *Un travail à soi*, j'avais noté que la participation aux décisions concernant les décisions stratégiques de l'entreprise paraissait lointaine, comme étrangère, à la majorité des salariés. Par contre, la participation aux décisions concernant le travail quotidien, par exemple l'affectation aux postes ou les petits réglages ou l'organisation du travail, était un enjeu qui concernait les ouvriers et ils étaient prêts à agir pour en obtenir une part de maîtrise. De même, ils se battaient pour faire reconnaître leur rationalité à égalité avec la hiérarchie et les techniciens lorsqu'il s'agissait du travail concret sur les postes de travail.

On voit la proximité du concept de respect avec celui de reconnaissance : il s'agit bien de reconnaître la compétence du travailleur sur son activité de travail.

5 – La mesure par les enquêtes quantitatives

Les enquêtes sur la reconnaissance au travail ne sont pas légions, leurs bases théoriques sont mal explicitées et anciennes, voire obsolètes. Dans la présentation d'une grande enquête sur la reconnaissance au travail en France⁸, l'auteur, pour expliquer l'épuisement professionnel au travail, se fonde sur la pyramide de Maslow (« cette fameuse pyramide qui décrit les racines de la motivation chez les Hommes », suivie d'une hiérarchisation des besoins). Or cette pyramide est l'archétype de l'explication d'une situation de travail non à partir de l'activité de travail proprement dite mais à partir de besoins universels. Cette approche ignore l'observation concrète de l'activité de travail.

⁷ Le concept d'aliénation entendu au sens marxiste de vol par le capitaliste de l'ouvrier à travers le vol des fruits de son travail est une autre dimension que celle du non-intérêt à l'égard de l'activité.

⁸ Chaire en Gestion de la Santé et de la Sécurité de travail de l'université de Laval au Québec, 17 janvier 2008

Dans un autre texte⁹ traitant de l'épuisement professionnel (burn out), un encadré intitulé *Le travail en mutation* précise que « Les effets du stress chronique sur la santé mentale des travailleurs se manifestent surtout dans les pays industrialisés, selon l'Organisation mondiale de la Santé¹⁰. Ce phénomène résulterait en bonne partie des transformations rapides opérées dans le monde du travail : globalisation des marchés, compétitivité, développement des technologies de l'information, précarité d'emploi, etc. ». Pas un mot sur l'activité de travail proprement dite, toute la cause du stress est mise sur les déterminants extérieurs à l'activité de travail proprement dite. L'auteur précise cependant un peu plus loin que, à l'épuisement en raison d'une charge de travail élevée, s'ajoutent l'une ou l'autre des sources de tension suivantes : manque d'autonomie : absence de participation aux décisions liées à sa tâche : déséquilibre entre les efforts fournis et la reconnaissance obtenue de la part de l'employeur ou du supérieur immédiat (salaire, estime, respect, etc.) : faible soutien social de la part du supérieur ou des collègues, : communication insuffisante : de la direction aux employés, concernant la vision et l'organisation de l'entreprise. Dans ce texte, la reconnaissance est mentionnée, sans être liée directement au travail. On parle des efforts, mais la reconnaissance au sens de la fierté du travail est absente.

Dans d'autres travaux, on explique que le stress a une origine chimique, que l'épuisement professionnel (burn out) n'est pas une faiblesse psychologique mais que c'est l'organisme qui est dérégulé. « On a découvert, récemment, que lorsque les hormones du stress remontent au cerveau, elles modifient la manière dont on détecte la prochaine situation. Les hormones modifient donc la façon de voir les choses. Plus on est stressé, plus on génère de réponses de stress. Le verre devient de plus en plus vide. On tombe alors dans un cercle vicieux qui peut mener à l'épuisement professionnel. »

Un sondage paru dans *La Tribune* (26/09/2011) portant sur le malaise des salariés en France et dans le monde, explique qu'un tiers des salariés français pense à quitter leur entreprise, l'engagement à l'égard de son employeur étant en fort recul. L'engagement des salariés envers leur entreprise est en chute libre. Ainsi 30 % des salariés français songent en ce moment sérieusement à quitter leur emploi, soit 57 % de plus qu'en 2007. Un chiffre identique en Espagne, qui grimpe à 36 % au Royaume-Uni et au Canada et à 40 % en Italie. Par ailleurs, 50 % des salariés français seulement, soit 11 % de moins qu'en 2007, « ressentent encore un fort attachement à leur entreprise ». Dans le même temps, la volonté des salariés d'agir pour faire réussir l'entreprise reste identique (53 %) en 2011 par rapport à 2007. De même, la propension des salariés à parler positivement de leur entreprise reste intacte : 56 % d'entre eux (autant qu'en 2007), continuent de « recommander vivement les produits ou services de l'entreprise à leurs amis ou à leurs proches », note l'étude.

Pourquoi ce paradoxe ? L'auteur l'explique par le fait que les salariés ont entériné la fin de l'emploi à vie, la déconnexion du lien de fidélité avec leur entreprise. Il explique que c'est le sentiment

⁹ Passeport-Santé.net, décembre 2010

¹⁰ Organisation mondiale de la Santé. *Mental health policies and programmes in the workplace*, 2005. [Consulté le 2 mars 2007].

de la réalisation de soi au travers du travail qui en a pris un coup. La précision sur la réalisation de soi montre une prise de conscience de ce que le lien à l'entreprise dépend aussi du lien au travail. C'est la seule mention explicite dans toutes ces enquêtes quantitatives du lien avec l'activité.

Il existe heureusement dans cette littérature des observations qui sortent de ce galimatias managérial sans fondement théorique solide et qui lient la satisfaction non à des besoins soit disant universels mais tout simplement au travail accompli. Dans une des enquêtes mentionnées plus haut, celle de l'Organisation mondiale de la Santé^{5 p8}, il est écrit « que les employés les plus satisfaits : trouvent dans leur travail une occasion de réalisation personnelle; obtiennent des marques de reconnaissance du travail accompli; y trouvent un sens; ont des responsabilités; ont des possibilités d'avancement. » La prise en compte de l'activité de travail commence à apparaître comme une des causes du mal être au travail, même si la place accordée aux déterminants extérieurs est toujours largement prépondérante. Il faut du temps pour faire évoluer les idées reçues....

En règle générale les enquêtes quantitatives, voire les dossiers des mensuels, même les meilleurs¹¹, ignorent l'approche par l'activité de travail. Pour expliquer le malaise au travail, on en reste le plus souvent aux grands déterminants économiques, technologiques et psychologiques, la crise et la mondialisation, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), ou les faiblesses des individus. Partir de la manière dont est gérée l'activité de travail n'est que rarement mentionné ou totalement ignoré. Il est temps de lui donner la place centrale qui est la sienne.

6 – La question de l'évaluation

Le thème de la reconnaissance renvoie à celui de l'évaluation. Reconnaître, c'est aussi évaluer. La reconnaissance, pour floue qu'elle puisse être dans les enquêtes, ne va pas sans poser la question de l'évaluation. Différentes méthodes sont employées pour le faire. Elles renvoient soit au modèle organisationnel, soit à des modèles théoriques.

Les méthodes les plus fréquemment citées (source *La Gazette Santé Social* in Google) sont : L'entretien annuel d'évaluation, L'entretien professionnel (obligatoire depuis 2003), Le forced ranking qui consiste en une évaluation du rendement des employés par rapport à leurs collègues. Il permettrait d'accroître la productivité, beaucoup de salariés l'ont surnommé le « rank and yank » (classer et se débarrasser d'un coup sec), Préalablement aux entretiens d'évaluations, certaines directions déterminent un pourcentage de salariés qui devront recevoir les notes « A » (excellent), « B » (moyen) et « C » (bas). Cette méthode n'est pas illégale en tant que telle. Ce qui peut l'être, c'est l'usage qui en est fait. Licencié quelqu'un parce qu'il a obtenu deux fois la note «C» n'a rien de légitime. Ce sera au juge de voir s'il y a une faute professionnelle suffisante pour justifier le

¹¹ Cinq constats pour un malaise titre un grand mensuel économique : Place croissante du travail, frustration des surqualifiés, trop et pas assez de mobilité, vieillissement des salariés, blocage du pouvoir d'achat. Rien sur l'activité de travail.

licenciement.

La mise en place de ces pratiques de management se fait le plus généralement dans l'ignorance des principes de la reconnaissance. J'ai dit, plus haut, que le contenu de la théorie des conventions peut être une base solide pour légitimer ces outils. Il ne nous appartient pas de juger de leur construction et de leur usage. L'analyse des conditions de leur légitimité montre qu'ils resteront une source de conflits et ne deviendront jamais un lieu de régulation sociale s'ils ne s'appuient par sur ces principes et les théories qui les sous-tendent.

6 - Conclusion

Cette communication a cherché à mettre en lumière l'importance de la reconnaissance, lutte pour valoriser la conscience de soi et faire exister le salarié dans son activité, lutte pour se faire reconnaître par les autres et échapper au mépris inégalitaire. Trouver les instruments pour mesurer la reconnaissance, passe, selon nous, par la connaissance de l'agir au travail. Il s'agit de partir de l'observation des pratiques du salarié devant son travail. C'est à travers les pratiques que se construit l'estime de soi et que s'obtient celle des autres.