



La reconnaissance empêchée dans le travail

Pierre Boisard (CNRS – IDHE Cachan)

La demande de reconnaissance qui avait un caractère essentiellement culturel, ethnique, religieux, communautaire ou même national, se conjugait rarement avec les revendications concernant la sphère du travail. Récemment, cette situation a changé, mais peu d'auteurs ont tenté d'analyser le sens, les manifestations, les causes et les effets de la demande de reconnaissance dans le travail¹. C'est cette lacune que voudrait combler ce texte.

La montée de l'exigence de reconnaissance

Les revendications de justice sociale qui avaient été dominantes pendant des décennies semblent aujourd'hui supplantées par celles de dignité et d'égalité de considération émanant d'organisations et de communautés s'estimant discriminées ou méprisées (Fraser, Honneth, 2003, p. 7-109). La sphère du travail elle-même, lieu privilégié des revendications de redistribution, a été gagnée par l'exigence de reconnaissance. On note parallèlement un renouveau et un approfondissement de la question de la reconnaissance en philosophie politique qui fait retour sur l'approche hégélienne. Axel Honneth a réactivé cette grille d'analyse du processus de constitution de la conscience. Depuis lors de nombreux travaux ont été consacrés à la lutte pour la reconnaissance.

La réflexion sur la reconnaissance, à l'exception des travaux de Honneth, est largement sortie du cadre hégélien, à la fois parce qu'elle s'intéresse en priorité aux revendications d'accession à la dignité de groupes sociaux et parce qu'elle ne porte pas d'attention particulière à ce qui se joue dans le travail, scène où justement Hegel situait la lutte pour la reconnaissance². Cependant, en France, plusieurs enquêtes attestent de la sensibilité des salariés à cette question. Ainsi, selon l'Ifop en 2008 (Baromètre : Le bien être psychologique au travail)³, deux salariés sur trois, estiment que le manque de reconnaissance est une des causes de la souffrance psychologique au travail. François Dubet (2006, p. 194-205) confirme l'importance de cette exigence. Il montre que le déficit de reconnaissance agit à la fois sur le sentiment d'autonomie et sur celui d'égalité car il « détruit le sujet en lui imposant une image dépréciée de lui-même ». De plus, « la frustration sur le plan de la reconnaissance constitue, avec l'insuffisance de règles, le facteur le plus agissant sur le sentiment d'égalité bafouée » (*op. cit.*, p. 475). Alors que les salariés expriment le sentiment d'un manque de reconnaissance dans leur travail, cette question avait été peu étudiée, toutefois aujourd'hui, elle suscite un regain d'intérêt⁴. Mais, reconnaître l'actualité et l'intensité de la revendication

¹ J'ai abordé cette question dans un précédent ouvrage (Boisard, 2009, p. 137-160).

² Notamment dans le chapitre IV de la *Phénoménologie de l'Esprit*, 2002, tome 1, chapitre IV, p. 178-229.

³ Étude réalisée en septembre 2008 à partir d'entretiens téléphoniques auprès de 604 directeurs des ressources humaines et de 1001 salariés pour le compte de Malakoff Médéric et de Psya.

⁴ À côté des approches théoriques de Michel Lallement (2007) et Richard Sobel (2004), la question de la reconnaissance au travail est examinée dans plusieurs ouvrages, notamment ceux d'Osty (2003) Dubet (2006), Clot (2010), Linhart (2008), Zimmermann et Pierre et Jouvenot (2007), ainsi que dans des articles de Jobert (2005), de Bouzidi et El Akremi (2006) et de Bernoux (2011).

de reconnaissance ne tient pas lieu d'analyse critique. Il faut se demander ce qu'expriment précisément ceux qui exigent d'être reconnus ? L'examen de la littérature sur ce sujet comme l'analyse des revendications montre que la notion de reconnaissance qui est mobilisée n'est exempte ni de confusion ni de tensions.

Par rapport aux trois sphères de reconnaissance que distingue Honneth (2000 et 2006) : l'amour qui concerne les liens affectifs avec les proches, la sphère juridico-politique qui a trait à la citoyenneté et la sphère culturelle qui confère l'estime sociale indispensable à l'acquisition de l'estime de soi, la reconnaissance dans le travail concerne à la fois les sphères juridico-politique et culturelle mais elle se joue aujourd'hui essentiellement dans cette dernière. Pour expliquer que la demande de reconnaissance soit devenue prioritaire on peut présumer que les enjeux actuels du travail diffèrent de ceux des époques précédentes. Cela nous amène à en rechercher les causes dans les transformations des conditions objectives et subjectives de travail et de la relation des salariés au travail.

Soumis à des exigences grandissantes, peu compréhensibles, changeantes et parfois même contradictoires, les salariés estiment que la rétribution qu'ils reçoivent n'est pas à la hauteur de leur contribution, d'autant que, leur implication étant plus forte, ils ont eux-mêmes relevé leur niveau d'exigence⁵. Cet élargissement de l'écart entre contribution productive et rétribution est lié à la transformation de la nature du travail qui induit une exigence supérieure de sens comme condition d'épanouissement personnel. Plus impliqués, les salariés veulent pouvoir se reconnaître dans leur travail. Il leur faut pour cela avoir la possibilité de l'effectuer selon leurs propres normes de qualité et d'en saisir et en approuver le sens, ou si l'on préfère, pouvoir se l'approprier. J'examinerai donc ce qui, aujourd'hui, fait obstacle à cette appropriation. Mais, avant cela, je dresserai un tableau des principales transformations du cadre du travail, préalable nécessaire à la compréhension des changements de la relation au travail.

Les transformations du travail

En moins de trente ans, le travail s'est considérablement transformé sous l'effet de facteurs techniques, économiques et sociaux. Je me limiterai à la mention de ceux qui ont eu une incidence forte sur les relations de travail et la demande de reconnaissance : la tertiarisation et l'accroissement du contenu intellectuel du travail.

Le changement le plus massif peut se résumer dans la transition des activités industrielles vers les activités de service. Désormais, en France, le tertiaire regroupe plus de 75% des salariés⁶, 69% dans l'Europe des 27. Plus de 3 millions de salariés travaillent dans les services aux entreprises, 2 millions dans les services aux particuliers, 3 millions dans le commerce (sur 25,7 millions d'emplois en 2009) alors que l'industrie dans son ensemble n'emploie plus que 3,8 millions de personnes. Les effectifs des ouvriers non qualifiés ont baissé de 38% alors que les cadres et professions intellectuelles supérieures qui ne représentaient que 5% des emplois en 1962 en constituaient 16% en 2007 (Marchand, 2010). Ces chiffres rendent compte d'une transformation de fond du travail. Pour une large majorité de salariés, travailler n'est plus

⁵ Selon une enquête de l'Observatoire CEGOS réalisée en septembre 2011, trois salariés sur quatre se disent très impliqués dans leur travail bien qu'ils ne soient que 58% à être motivés par lui.

⁶ Sauf mention contraire, les sources des chiffres cités sont, pour la France, l'INSEE et, pour l'Europe, Eurostat.

fabriquer ou produire comme cela l'a été pendant des siècles mais rendre des services de toutes sortes.

Parallèlement à cette évolution l'activité industrielle et le secteur des services ont été affectés par des changements techniques considérables entraînant une hausse de productivité et une transformation des qualifications et des manières de travailler. L'outil qui matérialise à lui seul ces transformations est l'ordinateur. Le déferlement de l'informatique a accompagné une évolution marquante du travail depuis cinquante ans : son intellectualisation. Selon l'enquête REPONSE de la DARES, en 2005, en France, près de six salariés sur dix utilisaient l'informatique dans leur travail. Dans toutes les activités le travail fait de plus en plus appel à l'intellect et de moins en moins à la force physique et à l'habileté manuelle. Alors que le taylorisme avait tenté de vider le travail manuel de tout contenu intellectuel, c'est au processus inverse que l'on assiste. Désormais, le travailleur, selon l'expression de Reich (1997), manipule des symboles et communique avec ses collègues, ses clients et fournisseurs par le biais d'appareils et de procédures diverses. Cette évolution transparait dans la montée en qualification et la transformation des emplois industriels. Les ouvriers non qualifiés des industries de *process* ont perdu plus de 30% de leurs effectifs entre 1982 et 2002 mais dans le même temps, le nombre des ouvriers qualifiés dans ces industries s'est accru de 38% (Marchand, 2010)

Une nouvelle relation au travail

Cette double transformation a eu de profondes conséquences sur les conditions de travail, la nature de l'activité et le rapport des salariés au travail. J'insisterai ici sur celles qui ont les plus fortes implications sur la demande de reconnaissance : la dimension relationnelle du travail et le processus d'individualisation. Le basculement de l'activité de l'industrie vers les services a pour conséquence que le contenu relationnel du travail devient primordial. Alors que le taylorisme avait réduit au strict nécessaire les relations interpersonnelles en les formalisant, elles sont aujourd'hui essentielles. Deux évolutions ont présidé à ce renversement. En premier lieu, le développement des contacts avec le public entraîne un élargissement de l'espace des relations. Face à des clients, des usagers, des fournisseurs ou des partenaires commerciaux, les salariés doivent communiquer et coopérer. Une proportion croissante d'actifs est en contact direct avec le public, c'est le cas près de sept salariés sur six (68%)⁷. Cette relation au public change le contenu du travail et met en jeu d'autres compétences. La prise en compte de la diversité de la demande, l'impossibilité de l'enfermer dans un cadre rigide et stable, l'obligation de s'adapter aux exigences de la clientèle induisent un développement de la communication tout au long de la chaîne de production. L'ensemble des travailleurs doivent faire preuve d'initiative et savoir faire face aux aléas sans attendre de consignes de leur hiérarchie.

Les relations avec le public accroissent l'incertitude et requièrent l'élargissement des marges d'initiative. La plupart des activités exigent désormais une présence de corps et d'esprit et une implication élevée de chaque salarié. On constate une forte tendance à l'individualisation des responsabilités et à la multiplication des évaluations. La diversité des situations de travail et l'effort d'adaptation qu'elle requiert présentent une face positive et une face négative. Cela élargit l'espace d'épanouissement mais c'est aussi un nouveau risque si la responsabilité

⁷ Enquête conditions de travail 2005 de la DARES.

individuelle des salariés s'accroît sans renforcement des moyens mis à leur disposition ni d'élargissement de leur marge d'initiative.

La qualité empêchée

Ce nouveau cadre d'exercice de leur activité suppose une plus forte implication subjective des salariés, mais en même temps qu'il leur en offre à la fois le désir et les possibilités, se dressent de nouveaux obstacles qui les empêchent de s'approprier pleinement leur travail. C'est ce paradoxe qui est au centre des récents ouvrages d'Yves Clot (2008 et 2010). Il y expose que la demande de reconnaissance des salariés procède du désir de se reconnaître dans leur travail en l'accomplissant selon leur propre exigence de qualité. Or, selon lui, bien souvent la réalisation de la qualité souhaitée est empêchée car la direction impose ses propres normes de qualité sans les expliciter et encore moins en débattre. Ils doivent donc renoncer à leurs propres normes pour se conformer à des normes imposées. L'empêchement de réaliser un travail paré des qualités qu'ils considèrent essentielles leur interdit de se reconnaître dans ce qu'ils réalisent, d'y trouver du sens et fait obstacle à toute reconnaissance véritable, quand bien même l'entreprise leur attribuerait certains signes de reconnaissance. Yves Clot souligne que, si la question de la qualité est centrale comme condition de réalisation par le travail et d'estime de soi, il n'y a pas de critères universels et incontestables de qualité. Ce qui fait problème, ce n'est donc pas que les cadres dirigeants imposent leurs propres critères mais qu'ils ne les exposent pas et qu'ils ne permettent pas une délibération les confrontant à ceux qui sont portés par les salariés.

En résumé, ce qui fait obstacle à la reconnaissance, c'est l'impossibilité pour les salariés de faire valoir leur propre conception de la qualité et de déployer leur pouvoir d'agir. L'accès à la reconnaissance suppose la prise en compte de la pluralité des critères de qualité et l'existence d'un espace de délibération dans lequel puissent se confronter différentes conceptions de la qualité. Ce point nous semble essentiel pour saisir plus précisément ce qui se joue aujourd'hui sur la scène du travail et qui peut expliquer la montée de la demande de reconnaissance. Mais il ne suffit pas de postuler l'existence d'une pluralité de critères de qualité pour comprendre quels sont les obstacles à la reconnaissance dans le travail. Il importe en outre de caractériser les différentes conceptions de qualité qui se confrontent. François Eymard-Duvernay avait mis en évidence différentes conventions de qualité en les caractérisant dans le cadre de l'approche conventionnaliste, distinguant notamment qualité domestique, qualité industrielle et qualité marchande (Eymard-Duvernay, 1989). Il montrait que le discours sur la « qualité totale » tenu par le management masquait la pluralité des critères de qualité qui se confrontaient dans les entreprises. L'approche conventionnaliste postule en effet la diversité des entreprises et permet d'en rendre compte en distinguant plusieurs logiques d'entreprise (Boltanski, Thévenot, 1991 et Boltanski, Chiappello, 1995). Cette approche permet non seulement de distinguer des conceptions de qualité correspondant aux différents modèles, elle permet aussi de spécifier différents modes de reconnaissance. Je retiendrai ici quatre logiques d'entreprises, celles qui ont été ou sont les plus présentes : les logiques domestique, industrielle, marchande et par projets. À chaque logique d'entreprise correspond un mode d'organisation, des critères d'évaluation du travail, des conventions de qualité et un mode de reconnaissance.

Logiques d'entreprises et critères de qualité

Dans l'entreprise domestique, l'idéal du travail est celui de l'ouvrier de type artisanal habile et respectueux de l'autorité patronale. Il se déploie généralement dans des entreprises familiales de petite dimension, mais il fut longtemps à l'honneur dans de grandes entreprises paternalistes, dont certaines en ont conservé quelques traits. L'organisation du travail y est fonction des habiletés et de l'expérience acquise, elle ne vise pas en priorité la productivité mais la réalisation d'une qualité conforme à la tradition et à la réputation de la « maison ». Dans ce modèle, la qualité du travail se manifeste dans les caractéristiques physiques et l'apparence du produit. Pour le dire simplement, un travail de qualité est un travail dans lequel se lisent l'habileté et la maîtrise de l'ouvrier ou de l'artisan et qui mérite la confiance de la clientèle.

Le modèle industriel met en avant la productivité qui résulte d'une organisation rationnelle, de la maîtrise des techniques de pointe, d'une division du travail permettant une production de masse de produits standards. L'ouvrier qualifié, le technicien et l'ingénieur sont, à différents niveaux, les figures privilégiées de l'excellence technique au fondement de la productivité. L'idéal du travail est corrélé principalement au rendement d'une part, au strict respect des normes, d'autre part.

La logique marchande est plus simple, son seul étalon, dans tous les domaines, se ramène au gain monétaire réalisé dans l'échange. À vrai dire, l'entreprise marchande à l'état pur n'existe pas, si ce n'est dans la théorie économique standard. Ce qui se rapproche le plus d'une entreprise marchande serait un intermédiaire financier intervenant sur le marché boursier, dont la seule activité serait la vente et l'achat d'actifs financiers.

L'entreprise en réseau s'est développée au cours des deux dernières décennies. Le monde connexionniste qui correspond à ce nouveau modèle privilégie l'insertion dans des réseaux et s'efforce de s'adapter en permanence pour innover. Dans cet univers, la permanence c'est le changement, l'adaptabilité prime sur la stabilité. Les salariés doivent être autonomes, s'impliquer pour se réaliser en tant que personne, apporter de nouveaux projets à l'entreprise et enrichir, par leur entremise, leur réseau de relations. Le travail de qualité est l'activité qui accroît les réseaux de relation et soutient de nouveaux projets.

Aucune entreprise ne se conforme en totalité à l'un ou l'autre de ces modèles, cependant, dans toute entreprise, une logique tend à s'imposer, associée à une ou plusieurs autres dans des compromis plus ou moins stables.

Logiques d'entreprise et reconnaissance

On fait l'hypothèse que la reconnaissance demandée par les salariés doit être en cohérence avec la logique dominante en vigueur dans leur entreprise. En conséquence, à chaque logique d'entreprise correspond une forme de reconnaissance du travail.

Les entreprises paternalistes où, suivant la logique domestique, les salariés accomplissent toute leur carrière de l'apprentissage jusqu'à la retraite, proposent une large palette de signes de reconnaissance allant de la parole de félicitation et de la poignée de main du patron à la promotion dans l'ordre hiérarchique. Médailles et discours visent certes, le plus souvent, à masquer la modicité des salaires et la pénibilité du travail mais, dans cet univers, ils témoignent bien d'une forme de reconnaissance reçue comme telle. Aujourd'hui, rares sont les entreprises de ce type où il est possible de réaliser un parcours professionnel complet dans

une communauté stable. Cependant, ces marques de reconnaissance restent appréciées à condition que leur sincérité ne soit pas douteuse.

L'entreprise industrielle devrait, en toute logique, ignorer les marques de reconnaissance autres que celles confortant l'organisation rationnelle de la production, cependant elle joue sur plusieurs registres, empruntant à la fois au registre marchand avec les primes et au registre domestique avec l'avancement dans l'échelle hiérarchique, en les adaptant à la grandeur industrielle. Les primes accordées ne sont pas fonction des ventes mais du rendement, tandis que l'avancement ne récompense pas la fidélité au chef d'entreprise et la qualité artisanale du travail, mais la contribution à l'augmentation de la productivité et la performance technique.

Dans le monde connexionniste, la grandeur se mesure à l'importance du réseau c'est-à-dire au nombre de connexions et de relations avec les grands réseaux. Est grand celui qui peut entrer en relation immédiate avec les décideurs, les innovateurs et les personnalités renommées. Dans l'entreprise industrielle, l'attribution d'un véhicule de fonction était un signe d'importance et une marque de reconnaissance, dans l'entreprise en réseau, ce sont les Smartphones, les ordinateurs portables équipés de clefs 3 G qui sont des signes de grandeur car ils permettent de se connecter. En termes d'avancement, les possibilités sont plus limitées que dans l'univers industriel car les organigrammes ont été aplatis, l'échelle hiérarchique raccourcie. Mais les organigrammes acquièrent une nouvelle dimension, ils sont matriciels. Autrement dit, la position hiérarchique est couplée avec une responsabilité transversale fonctionnelle non hiérarchique qui situe son détenteur dans un réseau plus large que l'établissement d'appartenance. Dans l'univers connexionniste les promotions comme la reconnaissance ne sont dispensées qu'en partie par l'entreprise et sa direction. L'individu est censé obtenir par lui-même des signes de reconnaissance, sans l'appui de l'entreprise. Ceux-ci sont dispensés par tous les réseaux d'appartenance, dont le déploiement déborde du périmètre de l'entreprise. À l'ère numérique, les courriers électroniques et le nombre de contacts dans divers réseaux sociaux⁸, pondéré par l'intensité des relations témoignent de la reconnaissance acquise. Selon cette vision, l'entreprise est un moyen de gagner en importance par l'accession à de nouveaux réseaux ou l'élargissement des réseaux existants mais n'est pas un appui et peut même être un obstacle. En schématisant on peut dire que l'individu n'obtient de reconnaissance que de lui-même, par sa propre évaluation des réseaux auquel il appartient et de la place qu'il y occupe.

La logique marchande, conformément aux postulats de base de l'économie standard, fait de la recherche du gain monétaire dans l'échange coordonné par les lois du marché, l'alpha et l'oméga des mécanismes économiques. Dans cette conception, l'argent est la marque unique de reconnaissance. L'échelle des gains monétaires vaut comme mesure des mérites de chacun. La commission que touche un commercial sur une transaction, la part variable du salaire, indexée sur le volume des ventes, attribuée aux VRP ou les bonus distribués aux traders par les banques en fonction des bénéfices réalisés, sont conformes à cette logique.

Cependant, les entreprises ne fonctionnent jamais selon une seule logique. Le monde réel dans lequel elles se créent et se développent, est complexe et les contraint à mettre en œuvre simultanément plusieurs logiques concurrentes, au risque d'une relative incohérence. La stabilité et donc la survie des entreprises, dans ces conditions, dépend de leur capacité à

⁸ Certains réseaux sociaux à caractère professionnel en accès sur l'Internet, tel que LinkedIn ou Viadeo contribuent à une évaluation autonome de la reconnaissance.

réaliser et maîtriser des compromis entre les différentes logiques qu'elles déploient. Ce caractère nécessairement composite se retrouve également en matière de reconnaissance. Selon la nature de leur entreprise et le type de grandeur qu'ils privilégient, les salariés établiront une hiérarchie entre les différentes marques de reconnaissance. Toutefois, dans le cadre du rapport salarial, le niveau de la rémunération a un statut particulier. De par sa nature d'équivalent général, l'argent a la propriété de pouvoir, en partie du moins, se substituer à d'autres formes de reconnaissance.

Accorder la primauté à la demande de reconnaissance n'implique donc nullement la mise aux oubliettes des revendications salariales. En réclamant une augmentation, les salariés revendiquent aussi un surplus de considération pour le travail. La revendication sur les salaires porte une exigence de reconnaissance (Ferrerias, 2007, p. 247-248).

La nouvelle idéologie managériale.

Dans la période actuelle, le compromis entre logique industrielle et logique marchande cède la place à une nouvelle logique managériale privilégiant le langage de la cité par projets dans un compromis qui concilie les exigences du modèle industriel et celles de la cité par projets (Boltanski et Chiapello, *op. cit.*), et qui se soumet également, et de plus en plus fortement, aux réquisits de la valorisation marchande. C'est dans cette nouvelle configuration qui gagne en influence que se repose la question de la reconnaissance. Il importe donc d'en étudier les principales caractéristiques et manifestations concrètes.

Pour Axel Honneth cette idéologie managériale correspondant au nouvel esprit du capitalisme (*op.cit.*, p. 93-235) donne aux salariés l'illusion d'être des « travailleurs entrepreneurs », créatifs et flexibles, responsables de leurs réalisations devant leurs clients et leurs collègues. Selon lui, la plupart des formes de reconnaissance développées dans cet univers remplissent une fonction de camouflage de l'injustice. Tel est le piège des signes de reconnaissance attribués par les entreprises afin de masquer la dégradation des conditions de travail ou la pauvreté des salaires. Pour jouer ce rôle, elles ne doivent cependant pas être discriminantes et rester crédibles, conformes à l'air du temps et apporter une différenciation valorisante (2006, p. 245-274). Il s'agit bien d'idéologie car elle est capable d'entraîner l'adhésion, mais ses promesses, *in fine*, sont en décalage avec la matérialité de la situation des salariés. Pour une part elle correspond effectivement à une aspiration individuelle d'autonomie et de réalisation de soi, elle repose aussi, sur un élargissement de l'autonomie dans le travail. Mais d'un autre côté, elle ne tient pas ses promesses. Honneth reconnaît qu'à privilégier la lutte pour la reconnaissance on risque de méconnaître l'exigence de justice. Il n'empêche que la reconnaissance n'est pas réductible à une redistribution plus juste (Fraser, Honneth, 2003, p. 7-109). Comment sortir de cette aporie sans laquelle semble nous enfermer Honneth qui fait valoir l'importance de la lutte pour la reconnaissance et en même temps le piège tendu par la nouvelle idéologie managériale en cette matière ?

Alors que le modèle hiérarchique s'estompe, le nouveau discours managérial attribue une plus grande part de responsabilité et d'autonomie aux salariés qui, théoriquement responsabilisés n'ont plus à se conformer à des ordres. Mais ont-ils réellement gagné en autonomie ? La prégnance de la demande finale et l'obligation de tenir compte de toutes ses particularités dès la phase de la production n'ont pas pour autant desserré les contraintes ni accru l'autonomie de chacun. Les demandes réelles ou supposées des clients, telles que les formulent les

directions se substituent aux ordres de la hiérarchie. Dans les entreprises qui ont déployé cette logique, les contraintes ne sont donc pas moindres et, en outre, elles sont moins prévisibles.

Dès lors que les salariés sont moins enfermés dans des tâches prescrites et répétitives, moins strictement encadrés et qu'il leur est en principe octroyé une marge d'autonomie (Ughetto, 2007, Parodi, 2004), leur responsabilité potentielle s'accroît et les échecs comme les réussites peuvent leur être imputés individuellement. Ce gain d'autonomie et de responsabilité pourrait enrichir la relation au travail mais à une double condition : que les salariés disposent réellement des moyens nécessaires à l'exercice de leur responsabilité et que la valeur de leur contribution soit reconnue. Or ces deux conditions sont rarement satisfaites. L'attribution d'une plus grande responsabilité reste souvent formelle car les salariés ne disposent pas des moyens nécessaires à son exercice ni de la latitude décisionnelle qui leur permettrait de répondre aux situations auxquelles ils sont confrontés. Cette responsabilisation sans attribution de moyens les place dans une position d'autant plus difficile qu'ils se trouvent isolés et dépourvus de soutien collectif et d'appui organisationnel (Ginsbourger, 2010).

Dans le cadre de l'entreprise industrielle obnubilée par la productivité, les salariés d'exécution subissaient les consignes élaborées par le bureau des méthodes mais ne pouvaient être tenus pour responsables que des dysfonctionnements dus à leur non respect. La plupart des conflits opposaient alors un collectif de travail aux dirigeants. Dans l'entreprise par projets, le contrôle s'exerce moins sur le collectif mais bien plus sur les individus pris isolément. En outre, les salariés sont fréquemment placés en situation de concurrence entre eux et évalués individuellement et donc sous la menace d'une évaluation défavorable pouvant signifier la perte d'une prime voire un licenciement.

Bien que plus délicate à évaluer, la contribution de chacun est plus fréquemment et plus sévèrement mise en examen. L'évaluation est devenue plus incertaine, déstabilisante et de plus en plus fréquemment individualisée, ce qui fait porter aux individus et non au collectif ou à la structure organisationnelle la responsabilité des erreurs et dysfonctionnements. Elle tend également, en comparant les performances individuelles, à mettre les salariés en position de compétiteurs. Cette extension du domaine de la compétition a pour conséquence de renforcer le stress et le sentiment que ce n'est pas l'effort réalisé qui est reconnu mais la « performance ». L'évaluation de la performance, outre l'accent mis sur sa dimension individuelle, fait la part belle à des caractéristiques difficilement objectivables et plus exposées à l'arbitraire. La difficulté à objectiver et donc à rendre visible la contribution et l'effort provient, entre autres, du glissement qui s'est opéré depuis la fin des années quatre-vingts entre la notion clef propre au monde industriel de qualification et celle de compétence qui s'impose dans le monde connexionniste (Lallement, 2007a). Les qualifications qui étaient stables, formalisées dans une grille validée par les organisations représentatives des salariés et reconnues à la fois par les employeurs et les salariés, sont aujourd'hui fragilisées par cette notion qui mêle les qualités individuelles des personnes privées et les qualités de leur force de travail (Boltanski, Chiapello, 1999, p 237). Faute de mesure objective et de définition formelle, les exigences de performance n'ont plus de limites et sont difficilement appréciables.

Alors que l'exigence de reconnaissance était auparavant portée par un groupe ayant conscience de partager la même condition sociale, elle tend aujourd'hui à s'individualiser. Le déficit de reconnaissance que les salariés éprouvaient pouvait être imputé à un système injuste et trouvait des compensations dans la solidarité de groupe et le conflit collectif. Ils souffraient

certes de marques de mépris mais c'était en tant que membres d'une classe dominée qu'ils l'éprouvaient et non pas en tant qu'individus singuliers. La lutte pour la reconnaissance était d'emblée collective et générait une solidarité de groupe pourvoyeuse d'estime à l'égard des plus combatifs et des plus dévoués. Le collectif conférait ainsi à ses membres une forme propre de reconnaissance.

Dans l'entreprise par projets, le processus d'individualisation et de minimisation du collectif dans le travail, pousse des salariés, incités à l'autonomie et à la performance et évalués sur ces bases, à formuler une exigence de reconnaissance d'un autre type. Si la performance et l'appréciation des supérieurs ainsi que des collègues et même des clients deviennent les critères de mesure de la valeur de la personne, alors tout signe de dépréciation devient insupportable et l'exigence de marques de reconnaissance de la qualité du travail et de l'intensité de l'engagement consenti se renforce. La demande de reconnaissance vise également à compenser les souffrances psychiques endurées sur la scène du travail. Or celles-ci se sont accrues car les sources de difficultés relationnelles se sont multipliées en raison de la plus grande intensité de relations avec le public, clients ou usagers et entre collègues et avec la hiérarchie. Dans certaines activités, les relations avec le public exposent les salariés à des signes de mépris, voire, dans les situations critiques, des injures et même des coups. Selon l'enquête Sumer de 2003, près d'un salarié sur quatre en contact avec le public a été victime d'agressions verbales au cours des douze derniers mois (Bué, Sandret, 2007). C'est ce dont se plaignent, entre autres, les guichetiers de la Poste ; les caissières des supermarchés et les employés de banque.

Le mépris et l'absence de reconnaissance sont d'autant plus fortement ressentis que les salariés ont accru leurs exigences individuelles. La période présente se caractérise par une conception « intimiste » de la société selon laquelle nous attendons « des bénéfices psychologiques de tous les domaines de notre expérience » alors qu'une grande part de la vie sociale ne peut nous les fournir (Sennett, 1979, p. 15). Prenant au mot l'offre d'individualisation faite par les directions d'entreprises, les salariés souhaitent un traitement individualisé et, pour commencer, que leurs mérites personnels soient reconnus.

Les exigences élevées et les incitations à la performance individuelle caractéristiques de la nouvelle logique managériale renforcent la demande de reconnaissance individuelle des salariés. Mais cette demande est forcément déçue, sauf pour une poignée de salariés d'élite particulièrement bien traités et rémunérés. En effet, les entreprises n'ont pas les moyens de la satisfaire. L'écart entre la nature et l'importance des exigences et la réalité de la reconnaissance ne peut déboucher, dans le meilleur des cas, que sur la frustration et le mécontentement et, en fin de compte, sur une attitude de retrait et un désinvestissement relatif des salariés.

Le sentiment d'un déficit de reconnaissance du travail ne renvoie pas uniquement aux expériences vécues des acteurs sociaux, il concerne également le nouveau statut du travail dans le monde connexionniste. C'est aussi parce qu'ils ont craint le naufrage du travail comme valeur que les salariés ont élevé leur niveau d'exigence, réclamé une clarification et souhaité la confirmation de la reconnaissance du travail. L'impression prévaut en effet que le travail ou, si on préfère, la valeur travail, est déconsidérée. Les expériences vécues de non reconnaissance du travail entrent en résonance avec cette impression d'un abaissement de la valeur travail et confortent l'idée que, dans les conditions sociales présentes, le travail en tant que valeur et activité sociale n'est plus reconnu à sa juste valeur. La floraison d'ouvrages et

d'articles annonçant la fin du travail et leur répercussion médiatique n'en est pas la cause mais le symptôme Méda (1995), Rifkin (1996). La cause est à rechercher dans la conjonction entre un fort accroissement du chômage, des gains de productivité que promettaient les technologies de l'information et de la communication et le développement d'un nouvel ethos privilégiant le loisir comme facteur de libération et d'épanouissement, ce que Boltanski et Chiapello (1999, p. 83-86) ont désigné par le terme de « critique artiste ».

Dans les entreprises réelles, où coexistent plusieurs logiques, les formes de reconnaissance souhaitées par les salariés ne se résument pas à un seul type. La tendance récente de montée en puissance de la logique connexionniste n'invalide pas les formes de reconnaissance domestique, marchande ou industrielle, mais en réduisent la valeur et promeut ses critères propres : insertion dans des réseaux et autonomie réelle. L'absence de référentiel général, transversal à l'ensemble des entreprises (Eymard-Duvernay, 2004, p. 91) fait que désormais, on tend à faire reposer la reconnaissance, y compris la mise en équivalence de la grandeur connexionniste, sur les seules compétences des individus. Dans ces conditions, la volatilité des marques de reconnaissance, l'incertitude sur leur validité et la possibilité de les faire valoir ailleurs, sont une source d'inquiétude pour les salariés incités à ne compter que sur leurs seules compétences, sans appui de leur entreprise alors qu'ils ne peuvent se reconnaître dans un travail qui ne correspond plus² à leur idéal de qualité.

Bibliographie

- Bernoux P., 2011, « Reconnaissance et appropriation : pour une anthropologie du travail. », *Esprit*, octobre, p. 158-168.
- Boisard P., 2009, *Le nouvel âge du travail*, Paris, Hachette Littérature.
- Boltanski L., Chiapello È., 1995, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bouzidi S., El Akremi A., 2006, *La Reconnaissance au travail : étude d'un mode de construction identitaire*, Reims, Communication au XVIIe Congrès de l'AGRH
- Bréchon P., 2002, « Les grandes enquêtes internationales (Eurobaromètres, Valeurs, ISSP) : apports et limites », *L'Année sociologique*, vol. 52, n° 1, p. 105-130.
- Bué J., Sandret N., 2007, « Contact avec le public : près d'un salarié sur quatre subit des agressions verbales. » *Premières informations, premières synthèses*, n° 15.1, avril, Dares.
- Bué J., Coutrot T., Hamon-Cholet S., Vinck L., 2007, « Conditions de travail : une pause dans l'intensification du travail » [*Premières informations, premières synthèses*, n° 1.2](#), janvier.
- Caillé A., Lazzeri C., (dir.), 2009, *La reconnaissance aujourd'hui*, CNRS-éditions, Paris.
- Clot Y., 2010, *Le travail à cœur*, Paris, La Découverte.
- Dubet F., 2008, « Injustice et Reconnaissance », *Esprit*, n° 7, juillet, p. 144-159.
- Dubet F., 2006, *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*, Paris, éditions du Seuil.
- Eymard-Duvernay F., 1989, « Conventions de qualité et formes de coordination », in *L'économie des conventions*, *Revue économique*, vol. 40, n° 2, p.329-360.
- Eymard-Duvernay, F., 2004, *Économie politique de l'entreprise*, Paris, coll. Repères, n° 392, La Découverte.
- Ferreras I., 2007, Critique politique du travail. *Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Les Presse de Sciences Po.
- Fraser N., Honneth A., 2003, *Redistribution or Recognition? A Political-Philosophical Exchange*, Verso Books.
- Ginsbourger F., 2010, *Ce qui tue le travail*, Paris, Michalon.
- Guignon N., Niedhammer I., Sandret N., 2008, Les facteurs psychosociaux au travail Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003, *Premières informations, premières synthèses*, n°22.1, Mai.
- Hegel G. W. F. 2002, *Phénoménologie de l'esprit*, traduction de Gwendoline Jarczyk et Pierre-Jean Labarrière, Gallimard, folio Essais, Edition originale 1807.
- Honneth A., 2006, *La société du mépris*, édition établie par Olivier Voirol, Paris, La Découverte.
- Honneth A., 2002, « Reconnaissance et justice », *Le Passant ordinaire*, N° 38, janvier février.
- Honneth A., 2000, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le Cerf, 2000.
- Jobert B., 2005, « Engagement subjectif et reconnaissance au travail dans les systèmes techniques », *Revue internationale de psychosociologie*, 2005(1) : 67-95.

- Lallement M., 2007b, « Qualités du travail et critique de la reconnaissance », in Alain Caillé (dir.), *La quête de reconnaissance nouveau phénomène sociale total*, Paris, La Découverte, p. 71-88.
- Lallement M., 2007a, *Le travail, une sociologie contemporaine*, Folio essais, Paris, Gallimard.
- Linhart D. (dir.), 2008, *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Ramonville Sainte-Agne, Érès.
- Marchand O., 2010, « 50 ans de mutations de l'emploi », *Insee Première*, n° 1312.
- Méda D., 1995, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier.
- Osty F., 2003, *Le désir de métier : Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, PUR.
- Parodi M., 2004, « Les transformations des conditions de travail des ouvriers », *Revue de l'OFCE*, n° 88, janvier, p. 185-201.
- Pierre C., Jouvenot C., 2007, *La reconnaissance au cœur des démarches compétence*, Lyon, Anact.
- Reich R., 1997, *L'économie mondialisée*, Paris, Dunod.
- Rifkin J., 1996, *La fin du travail*, Paris, La Découverte.
- Sennett R., 1979, *Les tyrannies de l'intimité*, traduction d'Antoine Berman et Rébecca Folkman, Paris, Le Seuil, édition originale *The Fall of Public Man*, 1974.
- Sobel R., 2004, « Travail et reconnaissance chez Hegel », in De la reconnaissance Don, identité et estime de soi, *Revue du MAUSS semestrielle*, n° 23, p. 196-210.
- Ughetto P., 2007, *Faire face aux exigences du travail contemporain - Conditions du travail et management*, Lyon, ANACT
- Zimmermann B., 2011, *Ce que travail veut dire*, Paris, Economica