









































































































































































































































































managériales contemporaines mettent l'accent sur cette forme de participation dans une logique instrumentale. Cependant, elles privilégient généralement un deuxième objectif afin d'accroître la productivité : rationaliser le travail. Or, ces deux objectifs peuvent s'avérer contradictoires, comme le montre bien l'article de S. Fortino (2013) qui porte sur l'introduction des principes du *New Public Management* au sein d'un service public. La mise en place d'une évaluation strictement quantitative des résultats ainsi que la priorité donnée à une acception de l'efficacité mesurée selon une logique de rentabilité économique, au détriment des logiques de service public, entrent en contradiction avec la conception que les agents se font de leur travail. Ces dispositifs introduisent également une logique d'individualisation et de concurrence au sein des équipes mettant à mal les collectifs qui s'étaient constitués. L'auteur décrit la vulnérabilité croissante du groupe professionnel dont les capacités de résistance et d'action sont progressivement remises en cause, générant des formes de retrait qui nuisent in fine à cette forme de participation et mettent à mal le travail.

### **Des relations difficiles entre les registres du participatif et du représentatif**

Le troisième enseignement concerne les relations entre représentation et participation directe des salariés. L'utilisation de la notion de participation reste souvent l'apanage des directions d'entreprises, et les grandes organisations syndicales françaises ont relativement peu utilisé ce terme. Comme le révèle l'introduction de S. Bérout (2013), dans un premier temps, celui-ci est entaché d'un soupçon de collaboration de classe. Même si les organisations syndicales se sont ouvertes à cette question, il n'en reste pas moins que c'est la logique représentative qui a été principalement investie par les syndicats, au moins dans les grandes entreprises. En effet, certaines tendances à la "sédimentation institutionnelle", à une logique de professionnalisation des militants et à l'autonomisation des syndicats et des instances représentatives du personnel nuisent à leur capacité de prendre en compte les besoins de leurs bases. De plus, comme le soulignent A. Borzeix, J. Charles et B. Zimmermann (2015), le contexte en France est marqué, depuis la fin du XIXe – à l'exception de la parenthèse des lois Auroux –, par l'éviction de la démocratie directe au profit de la représentativité syndicale. La participation directe prend alors souvent la forme d'un débordement de la médiation syndicale.

Les différentes contributions soulignent néanmoins qu'il ne faut pas trop marquer le clivage entre participation directe et représentation des salariés. En effet, comme le caractérise A. Mazière-Vaysse (2013) dans son article, les institutions représentatives servent souvent de ciment à des mobilisations plus larges. La médiation syndicale demeure donc souvent nécessaire pour passer d'un mécontentement individuel à une forme d'action collective. Dans le centre d'appel étudié, les représentants du personnel utilisent les institutions représentatives comme un moyen pour obtenir de l'information, pour créer de l'indignation et pour obtenir du temps et des moyens afin de développer la mobilisation des salariés. Les représentants du personnel vont ainsi pouvoir organiser des temps d'échange avec les salariés en permettant leur expression directe. Cette configuration spécifique permet la constitution d'un espace de participation qui, au-delà des seuls syndicalistes, favorise l'intervention des salariés dans l'entreprise et la délibération au sein du collectif de travail. Elle va ainsi permettre d'établir un rapport de force plus favorable, notamment dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi.

### **La persistance de rapports de pouvoir déséquilibrés même dans les formes de participation les plus avancées**

Les deux dossiers se rejoignent également dans leur volonté de ne pas idéaliser les formes de participation – même les plus avancées – mais de les interroger telles qu'elles apparaissent réellement par le biais d'enquêtes de terrain. Ces formes de participations posent des questions

organisationnelles et ne réussissent pas toujours à rééquilibrer les rapports de pouvoir au profit de la majorité des salariés.

L'article d'A. Conchon (2013) qui porte sur les administrateurs salariés participant à des conseils d'administration donne ainsi à voir que même les formes de participation les plus poussées peuvent échouer à transformer les rapports de pouvoir au sein de l'entreprise. L'auteur décrit comment, pour les salariés qui y participent, cette forme de participation, qui a été généralisée dans le service public en France avec la "loi de démocratisation du secteur public" de juillet 1983, relève plus d'une capacité d'influence que de celle de codécision. En effet, les administrateurs salariés sont généralement minoritaires et les alliances avec les autres actionnaires sont rares. De plus, les CA ne constituent pas un lieu de délibération mais un exercice où des décisions déjà prises sont avalisées. La participation des salariés au conseil d'administration n'est donc pas suffisante pour assurer une démocratisation véritable de l'entreprise.

L'article de C. Dupuy (2015) s'intéresse également à une forme de participation des salariés au conseil d'administration : celles des journalistes dans les entreprises de presse. Ce modèle a été mis en place dans certains grands groupes (*Le Monde*, *Le Figaro*, *Le Canard Enchaîné*, etc.) pour assurer une indépendance aux journalistes et leur permettre de jouer pleinement leur rôle de contre-pouvoir. Il n'a jamais pu être généralisé, notamment en raison de l'opposition des patrons de presse, et des journalistes eux-mêmes, divisés à son propos. Pour les défenseurs de cette forme de participation, celle-ci permet d'assurer aux journalistes une prise sur leur travail et l'entreprise. Mais certains des journalistes rencontrés lors de l'enquête identifient les difficultés que génère cette forme de participation. Ainsi, dans le cas du journal *Le Monde*, les journalistes ont renoncé à leur place de premier actionnaire en 2010, face à leur participation éventuelle à des mesures de licenciements.

Enfin, l'article de M. Quijoux (2013) montre que la participation peut générer des nouvelles formes d'asymétrie dans les rapports de pouvoir. Dans le cas étudié – une entreprise récupérée par ses salariés en Argentine –, de nouvelles hiérarchies se sont progressivement établies qui bousculent le principe de l'égalité participation de tous aux décisions. Comme les salariés de cette entreprise ont comme source d'identification principale le travail, cette nouvelle hiérarchie repose sur des valeurs issues de l'atelier : l'assiduité, la productivité ou encore la ponctualité. Une minorité perçue comme plus légitime récupère alors une partie importante du pouvoir au détriment de la majorité.

Pour S. Bérout (2013), ces éléments d'analyse pointent les limites de l'analogie avec le domaine politique qui a souvent été employée pour légitimer la revendication d'une démocratisation du monde du travail. La relation salariale étant marquée par un lien de subordination, les salariés ne peuvent d'emblée être considérés comme des individus autonomes et libres de choix. Deux pistes de réflexion sont ainsi ouvertes dans les dossiers. Le rééquilibrage peut alors passer par des institutions spécifiques susceptibles de servir de point d'appui pour un dépassement de la subordination dans le travail. Ou bien, comme le soutiennent A. Borzeix, J. Charles et B. Zimmermann (2015), il faut peut-être entrevoir la nécessité d'une sortie de la relation salariale.

### **Les charges et ressources de la participation**

Si au niveau collectif, les formes de participation peinent à rééquilibrer les asymétries ou à maintenir des rapports de pouvoir plus équilibrés, au niveau individuel, comme le font apparaître A. Borzeix, J. Charles et B. Zimmermann (2015), toute forme de participation peut potentiellement être une contrainte ou une ressource.



Du côté des contraintes, l'article de M. Quijoux (2013) met en évidence le coût temporel considérable des processus participatifs. Par ailleurs, Quijoux illustre comment, pour des membres appartenant à des positions sociales subalternes, dans ou hors de l'entreprise, l'exercice démocratique, qui nécessite d'argumenter et de débattre, est difficile à mener et peut même relever de formes de violence symbolique.

Néanmoins, la participation n'est pas toujours vécue comme une contrainte. Même des formes limitées de participation comme la fusion décrite par A. Spire (2015) peuvent permettre des opportunités notamment en termes de déroulement de carrière pour certains agents moins impliqués dans le travail. L'article de G. Pruvost (2015) montre également comment, pour une population très engagée politiquement, les chantiers coopératifs peuvent constituer une ressource pour mettre en cohérence la forme du travail et les principes politiques.

Enfin l'article de F. Schepens (2015) explique comment, lorsqu'elle représente une ressource pour l'activité de travail elle-même, la participation n'est plus vécue comme une contrainte. L'article porte sur un dispositif participatif lancé à l'initiative des médecins dans une unité de soins palliatifs face aux difficultés du métier (soigner sans guérir). En effet, le travail dans un service de soins palliatifs est marqué par une forte incertitude : le "vrai médical" est inatteignable, car les corps sont trop usés. De plus, pour que la mort du patient se passe de la manière la moins mauvaise possible, il faut une prise en compte globale de celui-ci, et le soin ne se résume pas seulement à des aspects médicaux. Enfin, la mission que le service se fixe – prendre soin sans guérir – est mal perçue dans le monde médical pour lequel il s'agit d'une forme de renoncement. Dans un service de soins palliatifs, la participation constitue un moyen pour rendre l'action possible en se détachant vis-à-vis de la mort, inévitable, du patient. Dès lors, les médecins ne peuvent définir seuls la ligne de conduite. La démarche implique notamment les personnels paramédicaux qui participent pourtant rarement à des dispositifs participatifs au sein des hôpitaux. Si ce dispositif génère des contraintes de participation pour ces catégories de personnel, celle-ci n'est néanmoins pas vécue comme une forme de violence. Au final, dans ces conditions, seul un processus de participation rend possible le travail en légitimant la mission malgré les présupposés du monde médical et en définissant collectivement la ligne à suivre pour chaque patient.

À la lecture des dossiers, on le voit, la participation est tout autant une solution qu'un ensemble de problèmes qui ne peuvent se résoudre que dans des contextes particuliers et par effort réflexif commun. Au moment où l'Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail de 2013 remet à l'ordre du jour la question de la participation (notamment à travers les espaces de discussion), ces deux dossiers mettent en garde contre les approches instrumentales ou réductrices de la participation. Celles-ci, loin de susciter automatiquement l'investissement et l'adhésion des salariés, peuvent au contraire engendrer des postures de retrait. Les deux dossiers soulignent également les difficultés qui peuvent exister pour concilier le registre du participatif et du représentatif. Enfin, les risques inhérents aux formes de participations, même les plus avancées, ne sont pas à négliger : la difficulté de maintenir des relations équilibrées de pouvoir, dans des situations qui génèrent des contraintes fortes pour les salariés est parfois observée. Mais les deux dossiers mettent également en avant le potentiel vertueux de la participation pour le travail et l'entreprise. Les contributions rassemblées montrent ainsi comment celle-ci peut constituer un point de passage obligé pour l'amélioration des conditions de travail.

*Par Clément Ruffier, ECP-Anact*

département Études, Capitalisation, Prospective

c.ruffier@anact.fr

1 L'Anact s'est intéressée à cette question, notamment avec la publication d'un ouvrage publié sous la direction de M. Nanteuil en 1998..

## Bibliographie

Dossier de *Participations* (2013) :

**Bérout, S.** "Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion".

**Bevort, A.** "De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés".

**Fortini, S.** "Quand les logiques du privé investissent le secteur public : déstabilisation des collectifs et reflux de la participation".

**Mazières-Vaysse, A.** "Entre représentation institutionnelle et action collective : la variété des pratiques syndicales dans un centre d'appels".

**Quijoux, M.** "Convaincre ou produire ? Genèse et formes de participation ouvrière dans une usine "récupérée" d'Argentine".

**Conchon, A.** "La participation aux décisions stratégiques de l'entreprise : influence ou pouvoir des administrateurs salariés" ?

Dossier de *Sociologie du travail* (2015) :

**Borzeix, A., Charles, J. et Zimmermann, B.** "Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat".

**Spire, A.** "Les ambivalences de la démarche participative dans l'administration. Le cas de la fusion au sein de la Direction générale des finances publiques (2007-2012)".

**Schepens, F.** "Participer pour rendre le travail possible. Les "staffs" en unités de soins palliatifs".

**Dupuy, C.** "Participer pour dépasser la conditions salariale : les journalistes en quête d'indépendance".

**Pruvost, G.** "Chantiers participatifs, autogérés, collectifs : la politisation du moindre geste".

### Éléments bibliographiques complémentaires :

**Ferreras, I.**, 2012. *Gouverner le capitalisme ?* PUF, Paris.

**Linhart, D.**, 2003. "Organisation du travail et participation des salariés", in Allouche, J. (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, p. 1067-1075.

**Nanteuil, M.** (sous la direction de), (1998), *Agir sur la participation des salariés aux changements du travail. Une contribution au dialogue sociale*, Éditions de l'Anact.

**Reynaud J.D.**, "Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe", in De Terssac G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements*, La Découverte, Paris, 2003.

**Segrestin, B., Hatchuel, A.**, 2012. *Refonder l'entreprise*, Le Seuil, Paris.

# TRAVAILLER AU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE DES SALARIÉS EN QUÊTE DE RECONNAISSANCE

BIGI MAËLEZIG, COUSIN OLIVIER, MÉDA DOMINIQUE, SIBAUD LAETITIA,  
WIEWORKA MICHEL (2015), ÉDITIONS ROBERT LAFFONT, 2015, 316 P.

Plus que le titre (*Travailler au XXI<sup>e</sup> siècle*), c'est le sous-titre (*Des salariés en quête de reconnaissance*) qui affiche le sujet principal de l'ouvrage et qui examine la place de la reconnaissance dans le monde du travail et les "vertus" que l'on peut lui attribuer. La reconnaissance n'est pas une question banale ; c'est un sujet actuel, crucial, qui émerge progressivement avec, sur le plan sociétal, la montée des comportements individualistes et des attentes de réalisation de soi et, dans le champ des relations au travail, la valorisation de l'engagement, de l'implication, de la subjectivité des salariés. Comment les questions relatives au thème de la reconnaissance sont-elles généralement posées ? Comment ces questions sont-elles abordées dans cet ouvrage ? Qu'apporte-t-il de nouveau ? Quels enseignements en retirer ? La présente recension va s'efforcer de suivre ce questionnement.

La reconnaissance a donné lieu à une littérature abondante dans les champs de la philosophie, en sciences sociales voire en management ; un détour, même sélectif, devrait nous permettre de mieux aborder notre propos. Paul Ricœur (2004), observe que le verbe "reconnaître" a connu un "renversement grammatical" avec le passage "de son usage à la voix active à son usage à la voix passive : je reconnais activement quelque chose, des personnes, je demande à être reconnu par les autres" (p. 10). Il considère également que ce que l'individu obtient, ce qu'il fait, ce qu'il est, ne suffisent pas à marquer sa singularité ; celle-ci *dépend* du regard porté – voire du jugement émis, selon des critères explicites ou non –, par les autres sur son résultat, son action, sa personne ; il en signale le caractère relatif. D'où l'insistance de certains auteurs à parler de "quête", de "parcours", de "lutte" pour la reconnaissance. Ainsi, pour François Dubet (2006) "le mot est en passe de devenir le dénominateur commun de la plupart des plaintes et des luttes sociales, que celles-ci portent sur les identités culturelles et ethniques, sur les inégalités entre les sexes, sur l'exploitation, sur le refus de la précarité, sur les revendications de statut et de protection, sur les droits de participation..." (p. 195). Axel Honneth (1992/2000), quant à lui, voit en l'absence de reconnaissance la cause essentielle des conflits sociaux. Loin de se limiter à une simple "concurrence pour l'acquisition de bien rares" (p. 197), toute lutte sociale trouverait une origine dans l'attente du sujet de "se savoir respecté dans son environnement socioculturel, comme un être à la fois autonome et individualisé" (p. 195). La dimension relationnelle est centrale, elle se manifeste selon trois registres (p. 208) : le premier concerne les relations primaires (amour, amitié), il met en jeu la responsabilité morale et donne accès à *la confiance en soi* ; le deuxième porte sur les relations juridiques (droits), il met en jeu la responsabilité morale et donne accès au *respect de soi* ; le troisième a trait à la communauté de valeurs (solidarité), il met en jeu les capacités et les qualités individuelles et donne accès à *l'estime de soi*. La lutte pour la reconnaissance joue ainsi un rôle moteur dans la conquête de la confiance,

du respect et de l'estime de soi ; c'est à ce titre qu'Axel Honneth élève ce combat au rang de "véritable ressort du progrès social", voire de "processus historique de progrès moral" (p. 201).

Le thème de la reconnaissance n'est pas absent, loin s'en faut, des travaux de l'Anact et de son réseau. Christelle Pierre et Christian Jouvenot se sont efforcés de tirer des enseignements de leurs expériences d'intervenants dans les organisations mais aussi d'enquêtes de terrain menées sur ce sujet. Ils ont emprunté à Florence Osty (2003) la référence à la notion de *scènes sociales* de la reconnaissance pour proposer une approche tripartite (p. 38) de la notion : la *scène du travail* et de son management (le salarié est-il en situation d'exercer des responsabilités, de percevoir le sens de son travail, de participer aux changements ?) ; la *scène des relations* de travail et de leur management (le salarié, dans ces situations, perçoit-il des marques de confiance, d'estime, de respect ?) ; la *scène de l'emploi* (la gestion de celui-ci permet-elle au salarié de faire valoir ses compétences, de les voir prises en compte et de disposer de perspectives professionnelles ?). Philippe Douillet (2013), quant à lui, après avoir souligné la part prise par son absence dans l'apparition des risques psychosociaux, fait du développement de la reconnaissance l'un des thèmes d'action pour une meilleure qualité du travail.

Inscrite au cœur des relations sociales, entendue par l'individu comme ce qu'on lui doit, facteur de conflit lorsqu'elle est niée, multiple dans ses modes d'existence, la reconnaissance est bien ce "nouveau phénomène social total" que voyait en elle Alain Caillé (2007). L'ouvrage "*Travailler au XXI<sup>e</sup> siècle. Des salariés en quête de reconnaissance*" en témoigne en offrant de stimulants prolongements à ces réflexions. Il prend appui sur une enquête et des entretiens menés durant trois ans auprès de dirigeants, de syndicalistes et de salariés dans des entreprises aux caractéristiques variées. Revisitant les modes d'organisation du travail et de management, du taylorisme à la révolution managériale, il dresse le constat de la montée des attentes de reconnaissance individuelle et en inscrit la promesse – dont il est évidemment rappelé qu'elle pouvait ne pas être tenue – dans la sphère du travail, vecteur de réalisation de soi : "Le travail devient une expérience où l'individu peut se réaliser, c'est-à-dire tout à la fois montrer ses capacités et s'affronter au réel" (p. 18).

L'ouvrage de ces auteurs est bâti en quatre parties aux intitulés évocateurs : 1) l'expérience de la reconnaissance, 2) s'épanouir au travail ?, 3) organisation et management, 4) lutter pour la reconnaissance. Les auteurs ont recueilli une grande diversité d'expériences de la reconnaissance et de nombreux verbatim accompagnent leur raisonnement. Ils sont rapidement amenés à souligner le caractère énigmatique de la notion : "Rares sont les salariés capables de donner une définition de la reconnaissance, de répondre spontanément à la question de savoir s'ils se sentent ou non reconnus dans leur travail quotidien et d'en exposer les raisons" (p. 29). La reconnaissance est principalement perçue comme "fragile, instable dans le temps, et aussi extrêmement dépendant des histoires individuelles et scolaires, de l'environnement de travail et des évolutions des collègues directs" (p. 36) ; bref, elle "ne s'exprime pas de manière absolue mais relative" (p. 37).

Le questionnement suivi porte sur quatre registres. Le premier est celui de l'*activité* qui recouvre exigence de sens et fierté du travail bien fait. Pourquoi se lève-t-on le matin ? Une infirmière répond sans équivoque à la question : "Tu as un but et tu sais que quelqu'un t'attend, que quelqu'un a besoin de toi et il faut y aller" (p. 54). La reconnaissance va avec le service utile rendu dont on peut être fier. Le deuxième registre est celui de la *récompense* : l'engagement, l'effort consentis sont-ils pris en considération ? Sont-ils récompensés ? Opacité des critères, incohérence des décisions, prime sous-dimensionnée, pouvant être considérée comme "humiliante" (p. 61), hypocrisie des entretiens individuels au cours desquels aucune parole sincère ne circule... toutes pratiques que savent très

bien décoder les salariés, qui vont à l'encontre de leurs attentes de reconnaissance et qui peuvent rompre le lien de confiance qu'ils ont tissé avec la firme qui les emploie. Le troisième registre est fait de *visibilité* et d'*autonomie*. La contribution de chacun doit pouvoir être identifiée, rendue visible, ce dont atteste un salarié d'une entreprise industrielle : " Ce que je fais (...) ça se voit (...) On vient me voir de temps en temps et on me dit, c'est bien ce que tu as fait là-bas " (p. 67). L'autonomie, les marges de manœuvre, permises ou conquises, permettent certes de " faire librement jouer ses capacités et son pouvoir d'agir " (p. 68) mais sont généralement comprises comme autant d'attestations de la confiance et de la reconnaissance accordées. Enfin, le quatrième registre est constitué par le fait d'être *pris en compte* en tant que personne, " avec l'ensemble de ses singularités, avec son corps, ses habitudes, ses aspirations, ses contraintes, son âge, sa couleur de peau, son sexe " (p. 74). Ne plus être un simple numéro, ne plus se sentir interchangeable dans un cadre déshumanisé - caractéristiques propres au taylorisme - , mais être écouté et considéré, comme en témoignent ces propos : " On comprenait que ce n'était pas une machine, qu'il avait des défaillances aussi, des problèmes familiaux ou de santé " (p. 80). En synthèse, les auteurs font du travail qui a du sens " un véritable opérateur de santé et une condition fondamentale de (la) puissance d'agir " (p. 81) des individus. Toutefois, ils reconnaissent que les quatre registres sont rarement à l'œuvre simultanément, les salariés devant s'accommoder de cet état de fait.

La deuxième partie part d'un constat : celui d'une puissante corrélation, propre aux nouveaux modes de management, entre l'importance des attentes manifestées par les salariés dans leurs activités de travail et la sollicitation, par les entreprises, de l'engagement et de la subjectivité dans le travail. Celui-ci devient en effet le lieu de l'expression, de la réalisation de soi, voire de l'épanouissement personnel ; et lorsque cette promesse n'est pas tenue, surgissent déception, désengagement, désinvestissement, sentiment de mépris. Ce phénomène a d'autant plus d'importance que la France, comme l'ont déjà révélé Lucie Davoine et Dominique Méda (2008), reste le pays où les salariés sont " les plus nombreux à plébisciter l'intérêt intrinsèque du travail " (Bigi, M. et *al.*, op cit. : p. 90). Simultanément, les Français souhaitent pourtant que le travail prenne " moins de place dans leur vie " (p. 89), paradoxe qui trouve son explication dans la médiocre qualité des relations sociales et des conditions de travail et d'emploi. Les attentes prennent des formes multiples : certes, gagner sa vie, mais aussi appartenir à un collectif, une entreprise, avoir une place, un statut, bénéficier de bonnes conditions de travail, ne pas subir des injustices, réaliser un travail qui ait du sens, laisser une trace... Mais l'engagement au travail ne correspond pas seulement à un comportement individuel, il constitue aussi le point nodal d'une idéologie managériale, dans laquelle il s'agit de devenir " entrepreneur de soi-même " (p. 115) et dont on sait qu'elle peut mettre les individus en difficulté lorsqu'ils ne disposent pas des ressources nécessaires pour faire face à cette exigence. Les auteurs soulignent également que le poids des stéréotypes dans les questions de genre et démontrent de façon convaincante qu'être une femme constitue un obstacle supplémentaire à la possibilité d'être reconnue au travail. D'une manière générale, les salariés ne sont pas égaux face à la promesse de l'épanouissement au travail et de nombreuses catégories socio-professionnelles - ouvriers, techniciens, intérimaires - sont poussées hors du champ de la reconnaissance.

Comment les organisations du travail et les modes de management prennent-ils en compte ces enjeux de reconnaissance ? La troisième partie s'efforce de répondre à cette question. Les auteurs notent tout d'abord l'immense diversité des situations. Les attentes de reconnaissance se heurtent aux formes concrètes de l'organisation du travail : tâches parcellisées, intensification du travail, réduction des délais, bureaucratisation des modes de contrôle, activités de *reporting* chronophages, prédominance de la quantité au détriment de la qualité... Bref, persistance des " marqueurs forts des

principes tayloriens " (p. 172) quand bien même ces principes seraient officiellement abandonnés. Les réponses apportées par les salariés interrogés à la question *qu'est-ce qu'un bon manager ?* sont claires : c'est principalement un manager attentionné, à l'écoute de son équipe, qui en connaît les problèmes et qui permet d'évoluer. Mais force est de constater que ces attentes sont loin d'être satisfaites : managers sous tension, soumis à un turn-over rapide, ne disposant pas des outils (primes, augmentations, promotions) et de l'autonomie leur permettant de valoriser de manière équitable les membres de leur équipe, pratiquant ou devant pratiquer une gestion *à la tête du client*. Loin du sentiment de reconnaissance attendu, c'est le sentiment d'injustice qui prévaut dans ces systèmes organisationnels et managériaux incohérents.

La quatrième partie, "Lutter pour la reconnaissance", marque, dans le prolongement des travaux d'Axel Honneth, la permanence des conflits sociaux dans les organisations dès lors que sont insuffisamment régulées les différences et les divergences de positions, de points de vue et d'intérêts. Le cadre théorique sollicité ici est celui, bien connu, proposé par Alfred Hirschman (1970/1995) selon lequel les salariés, face à des situations qui ne leur conviennent pas, auraient le choix entre trois types de comportement : *la défection*, la sortie, le départ de l'organisation, *la prise de parole*, principalement critique, ou bien la *loyauté* à l'entreprise. Dans les entreprises investiguées, rares sont les salariés qui évoquent "la prise de parole comme levier d'action possible" (p. 245) et le relais de cette parole empêchée ne semble pas assuré par les organisations syndicales. Les auteurs expriment un doute quant à la capacité de syndicats, institutionnalisés et professionnalisés, perçus comme éloignés du terrain, de prendre en compte leurs attentes "de justice par rapport à leur investissement, leur compétence, leur talent, leur désir et plus généralement par rapport à l'image du travail" (p. 255). Ces constats expliquent la montée de comportements plutôt individualistes. Si être reconnu incite à la loyauté, que faire alors lorsqu'on ne l'est pas ? Tenter sa chance ailleurs ! La défection devant ici être comprise comme "un mode d'affirmation de soi et de contestation, une forme de résistance à une situation jugée insatisfaisante" (p. 261). Mais tous les individus ne possèdent pas les ressources nécessaires pour assumer des décisions aussi radicales et d'autres stratégies peuvent être mises en œuvre, qui complètent la typologie d'Hirschman. Les salariés peuvent relativiser leur propre situation, notamment en comparant avec ce qui se passe ailleurs ; ils peuvent - plus inquiétant pour l'entreprise, voire pour eux-mêmes - également se résigner. Les auteurs font ici appel aux travaux de Guy Bajoit (1988, p. 325-345) qui proposait de dénommer *apathie* le comportement consistant à en "faire le moins possible", à ne plus prendre d'initiatives, à ne contribuer que faiblement à l'atteinte des objectifs. L'impossibilité d'obtenir satisfaction provoque un comportement de retrait, proche du dépit amoureux. La relation d'emploi suppose un équilibre, certes toujours fragile et toujours relatif, entre une contribution et une rétribution, laquelle peut être monétaire ou symbolique. La qualité des relations suppose la confiance comme marque de l'attention et du respect portés aux autres. La reconnaissance s'exprime dans les gestes quotidiens et doit être inscrite dans les modes de gestion de l'entreprise. Elle est vécue négativement lorsqu'un fort déséquilibre apparaît, entraînant souffrance, démobilitation et, partant, dysfonctionnements, moindre performance. Elle est vécue positivement lorsque certaines conditions sont remplies : "Donner des responsabilités, faire confiance, offrir un ensemble de tâches variées et susceptibles de mobiliser l'initiative, l'intelligence, parfois la ruse, mettre la personne au défi et lui offrir la possibilité de faire montre de ses capacités..." (Bigi M. et al., op. cit. : p. 287).

Les qualités de l'ouvrage sont indéniables ; elles tiennent à la pédagogie, à la clarté de la synthèse, aux illustrations concrètes. En ce sens, il constitue une excellente propédeutique pour la prise en compte des questions posées par la reconnaissance dans le monde du travail. Les auteurs circulent

très largement sur toutes les scènes de la reconnaissance, qui ont toutes leur importance et leur spécificité. Nous remarquerons que celle du travail est centrale, à différents titres. D'abord, parce que les conditions de travail participent à un "socle minimum de droits" sans la garantie desquels "une politique de reconnaissance ne peut émerger" (p. 40). Ensuite, parce que ces mêmes conditions "matérialisent ici le respect de l'entreprise à l'égard des salariés" (p. 97). Enfin, parce qu'un travail qui a du sens constitue "un véritable opérateur de santé et une condition de leur puissance d'agir" (p. 81).

L'ouvrage se termine toutefois sur une note pessimiste quant à la capacité des entreprises françaises à porter sur ces questions toute l'attention qu'elles méritent : ne sont-elles pas "pour beaucoup d'entre elles entrées dans l'univers de la compétition mondiale, sans avoir changé leurs modes de gestion et d'accompagnement des salariés" ? (p. 295). Cette inattention est coûteuse. La reconnaissance, en effet, n'a rien à voir avec la prose de M. Jourdain, elle ne se pratique pas *sans le savoir*. Bien au contraire, elle doit faire l'objet d'une politique réfléchie, délibérée, explicite, expliquée, dans laquelle les comportements attendus de chacun sont définis, et dont la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi régulier. Les "vertus de la reconnaissance" n'apparaissent pas de manière spontanée, c'est l'effet d'un choix managérial assumé.

par Michel Parlier, ancien responsable de département à l'Anact

michel.parlier2@gmail.com

## Bibliographie

- Bajoit G. (1988)**, *"Exit, voice, loyalty and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement"*, in *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 2.
- Caillé, A. (2007)**, *La quête de reconnaissance, nouveau phénomène social total*, La Découverte.
- Davoine L. et Méda D. (2008)**, "Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?", in *Document de travail du CEE*, n° 96/1.
- Douillet, P. (2013)**, *Prévenir les risques psychosociaux*, Éditions de l'Anact, coll. Agir sur.
- Dubet, F. (2006)**, *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Éditions du seuil.
- Hirschman A. O. (1970/1995)**, *Défection et prise de parole*, Fayard.
- Honneth, A. (1992/2000)**, *La lutte pour la reconnaissance*, Éditions du Cerf.
- Osty, F. (2003)**, *Le désir de métier. Engagement, identité, reconnaissance*, Presses Universitaires de Rennes.
- Pierre, C., Jouvenot, C. (2010)**, *La reconnaissance au travail*, Éditions de l'Anact, coll. Agir sur.
- Ricœur, P. (2004)**, *Parcours de la reconnaissance*, Stock, coll. Les Essais.

**Directeur de la publication** Hervé Lanouzière

**Directeur technique et scientifique** Olivier Mériaux

**Rédacteur en chef** Thierry Rousseau

---

#### **Comité éditorial**

Florence Chappert (Anact), Serge Deltor (Aract Languedoc-Roussillon), Frédéric Dumalin (Anact), Marion Gilles (Anact), Romain Chevallet (Anact), Olivier Liaroutzos (Anact), Christian Mahoukou (Anact), Joël Maline (Aract Basse-Normandie), Olivier Mériaux (Anact), Julien Pelletier (Anact), Thierry Rousseau (Anact), Béatrice Sarazin (Anact), Jean-Michel Schweitzer (Aract Lorraine).

---

#### **Comité scientifique et technique**

Didier Baptiste (INRS Paris)  
Rachel Beaujaulin (Reims Management School)  
Marie Benedetto (Orange Labs)  
Paul Bouffartigue (LEST)  
Sandrine Caroly (UPMF de Grenoble)  
Damien Cartron (ERIS)  
François Cochet (FIRPS)  
Annie Cornet (Université de Liège)  
Thomas Coutrot (DARES)  
Philippe Davezies (UMRESTTE-Lyon 1)  
Mathieu Detchessahar (Université de Nantes LEMNA)  
Laurent Duclos (DGEFP, Département Synthèse)  
Nathalie Greenan (Centre d'étude de l'emploi)  
Gérard Lasfargues (ANSES)  
Martin Lauzier (Université du Québec à Hull)  
Alberto Lopez (CEREQ)  
Franck Martini (APTEIS)  
Ariel Mendez (Université d'Aix-Marseille)  
Karen Messing (UQAM/CINBIOSE)  
Frédérique Pigeyre (Paris 12)  
Sophie-Prunier Poulmère (Université de Paris-Ouest)  
Jean-Claude Sardas (École des Mines de Paris)  
Phillipe Trouvé (ESC)  
Pascal Ughetto (LATTS UPEMLV)  
Bertrand Valiorgues (Université de Clermont-Ferrand)  
Olivier Vassal (Olivier Vassal Consulting)

---

**Recherche documentaire** Maud Annic, Stéphanie Léger, Patricia Thery et Christine Veinhard

**Gestion éditoriale et suivi de réalisation** Christian Mahoukou

**Réalisation** Double Action

© *La Revue des conditions de travail* est une marque déposée

Numéro national d'enregistrement INPI: 14/4119665





**La  
Revue**  
des conditions  
de travail

**ANACT**

192, avenue Thiers / CS 800 31 / 69457 LYON CEDEX 06

Tél. : 04 72 56 13 13 / Fax : 04 78 37 96 90

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

**Anact**  **Aract**

LE RÉSEAU