

# Crise et déficit de reconnaissance en entreprise

---

Les thèmes du sens et de la reconnaissance en entreprise reviennent en force. Et l'on se souvient du trait d'esprit attribué au corsaire Robert Surcouf. A des officiers de la marine britannique qui l'apostrophaient ; « Monsieur, avouez que vous, Français, vous vous battez pour l'argent, tandis que nous, anglais, nous nous battons pour l'honneur », la légende lui attribue cette réponse : « Certes Messieurs, mais chacun se bat pour acquérir ce qu'il n'a pas ».

Que ce soit sur la régulation des marchés financiers, sur les choix de consommation et le respect des équilibres écologiques ou sur le sens d'une croissance qui ne réduit pas les inégalités et la pauvreté..., la crise joue un rôle de révélateur des lacunes antérieures. L'insécurité croissante met en cause la capacité des entreprises à générer la confiance des salariés, à leur adresser des signes de reconnaissance. La confiance est nécessaire à toute relation de travail. La crise éclaire d'autant plus fortement le besoin d'un minimum de sécurité des emplois et des parcours professionnels sur la durée que ce besoin était insuffisamment couvert, et qu'il est encore mis à mal par la crise. C'est peu de dire en effet que la reconnaissance **du** travail et **au** travail est un enjeu majeur de management. Il ne s'agit pas simplement d'inconfort ou de courtoisie. Il n'est pas question ici de morale, mais d'efficacité. L'enjeu est dans un risque grave de désinvestissement au travail (désaffection, baisse de productivité, absentéisme...), de conflictualité, voire de santé publique à terme.

Ce risque de désinvestissement n'est aucunement lié à un recul de la valeur travail. Il est d'abord causé par une lacune de reconnaissance. Prendre en compte ce déficit suggère de prendre la mesure d'une demande souvent paradoxale, contradictoire et dont l'importance s'accroît avec la montée en individualisation, débouchant ainsi sur une spirale sans fin. Si certaines pratiques d'entreprises sont en cause, prises souvent en flagrant délit d'incohérence, la question reste entière de savoir si le management de l'entreprise est un levier susceptible de pallier un manque de reconnaissance qui relève du registre de la légitimité.

## **La valeur travail n'est pas en cause, mais est-elle correctement payée ?**

La valeur travail en France n'est pas en recul. La démonstration en a été récemment donnée par le succès politique du mot d'ordre sur la « France qui se lève tôt ». Dans un très récent ouvrage (*Le nouvel âge du travail*, Hachette Littératures, Février 2009), Pierre Boisard y insiste ; l'attachement au « Travail » comme valeur connaît même un regain sensible. L'impact de la réduction de la durée du travail, la montée du chômage, l'accentuation du stress et la permanence de mauvaises conditions de travail, les déséquilibres vie personnelle/vie professionnelle..., ne suffisent pas non plus à rendre compte du désinvestissement des travailleurs. « La perte de confiance des salariés français vis-à-vis de leur entreprise naît notamment de l'impression que leurs efforts et leur apports ne sont pas reconnus comme ils devraient l'être. Ils reprochent moins à leurs dirigeants de ne pas être capables de lutter efficacement contre la concurrence que de ne pas reconnaître leur contribution ». Il cite un sondage CSA de mars 2005, donc bien antérieur à la crise, mais qui rassemble les indices en cause. « A la question : « qu'est ce qui selon vous dévalorise le

# Crise et déficit de reconnaissance en entreprise

---

travail ? », 39 % des salariés répondent « **le manque de reconnaissance** des employeurs », première cause invoquée avant même **le stress et la pression** qui pèse sur les salariés (38%) et **la précarité de l'emploi** (29%), un quart cite **la faiblesse des rémunérations** et, dans le même ordre d'idée « **la priorité donnée au profit** par rapport aux salaires ». Sur le partage du profit et les salaires, le rapport de Jean Philippe Cotis (INSEE) montre ainsi que 7% des profits vont aux salariés (essentiellement dans les grandes entreprises), contre environ 36% aux détenteurs de capital et des terrains (le reste à l'autofinancement des investissements). Il souligne d'autre part « le sentiment de déclassement relatif du salaire médian progressivement rejoint par le bas de l'échelle et fortement distancié par l'extrémité haute de cette même échelle » « La courbe des taux de croissance du salaire a pris une forme typique de courbe en « J » (entre 1996 et 2006). Pour les plus faibles salaires, des évolutions légèrement plus dynamiques que la moyenne, (...) une progression minimale dans le milieu de l'échelle (...), et enfin une croissance rapide chez les cent ou les pour mille les mieux rémunérés »<sup>1</sup> (AEF.Info Dépêche n° 113585). Et Pierre Boisard de conclure ; « Les salariés ont en fin de compte l'impression de ne compter que pour peu de chose, l'essentiel de la considération et des préoccupations allant aux clients, aux investisseurs et aux actionnaires ».

## **Les entreprises en ajoutent encore à une individualisation qui alimente le besoin de reconnaissance**

L'individualisation croissante, bien au-delà de la sphère du travail, est une réalité sans doute irréversible et évidemment positive dans nos sociétés démocratiques. La demande de reconnaissance résulte de cette évolution en faveur d'une prise en compte de l'individu, de la personne. Dans l'entreprise, l'acceptation d'un destin recule (carrière pour quelques privilégiés, un peu d'ancienneté pour la masse), au profit d'une demande de parcours individuels accessibles à tous. L'égalité de traitement (par le statut, l'accord collectif...) reste une valeur, mais elle est concurrencée par la recherche d'équité et le sentiment de justice en regard du mérite individuel. Les garanties et avantages dont bénéficient les uns peuvent être perçus comme des rentes pour d'autres... Le travailleur indifférencié n'est plus la référence comme il l'était dans la pensée taylorienne, même s'il serait faux et naïf de penser qu'il n'y a pas encore usage d'une main d'œuvre gérable sur le mode de la pure « ressource » (intérimaires, sous-traitance éloignée...). On a donc vu s'installer progressivement, souvent en commençant par les cadres, des pratiques cohérentes avec cette montée en individualité des salariés : des modalités de recrutement personnalisées, des entretiens individuels d'évaluation, des dispositifs de développement RH différenciés selon les populations (pour les hauts potentiels par exemple), des parcours de formation adaptés, des rémunérations individualisées plus ou moins variables, etc. C'est au point aujourd'hui que certaines limites sont perçues sur le maintien des conditions d'une coopération qui suppose un minimum de cohésion dans les collectifs.

---

<sup>1</sup> Page 17, version provisoire publiée par l'AEF.Info le 06 mai 2009

# Crise et déficit de reconnaissance en entreprise

---

Dans ce jeu alimenté par le court termisme et la précarité croissante, il y en a évidemment qui sont plus égaux que d'autres. Si on peut se féliciter d'avancées sensibles sur le terrain de la diversité par exemple, il faut craindre une longue marche s'agissant par exemple des âges. La formule de Mme Parisot selon laquelle : « la jeunesse est une maladie dont on guérit »<sup>2</sup>, au-delà de la maladresse, renseigne non seulement sur un certain regard porté sur les jeunes, mais augure mal de ce qui attend les vieux, évidemment incurables... Il est vrai que le droit (le statut) protège les faibles et que le collectif organisé était la réponse de la « masse laborieuse », du coup souvent perçue comme d'autant plus « dangereuse ». L'entreprise n'a eu aucune prévention à répondre à la demande de différenciation. Elle a contribué ainsi, par ses propres pratiques, à accélérer le mouvement d'une individualisation croissante dont elle n'est pas la principale responsable, quitte à ce qu'il y ait in fine, d'un côté une réponse favorable à une demande légitime, et de l'autre, un risque de fragilisation accrue des plus fragiles et des plus précaires.

## La spirale sans fin des besoins de reconnaissance...

Ceci étant, la bonne vieille tendance à penser de manière « binaire et à tendance exclusive » est sans doute le premier piège dont il faut se garder en la matière. Pas plus que la féminisation n'est synonyme d'une dégradation de la condition masculine ou que l'accès accru aux loisirs et au temps libre ne signifie un recul de la valeur travail par exemple, « une société d'individu ne signifie pas la possibilité d'individus sans société »<sup>3</sup>, privés de lien social. Répondre à la demande de reconnaissance est en effet une manière d'en activer le besoin tout autant que de le satisfaire. Plus les pratiques sociales et de GRH reconnaissent les personnes en tant que sujets, plus les individus ont besoin de repères sociétaux (du sens), d'appartenance et de vie collective. L'individualisation comporte en effet le risque et l'angoisse de l'isolement, de la solitude. Plus je suis moi, irréductiblement distinct des autres, plus j'ai besoin des autres pour donner corps socialement à mon individualité « incertaine ». Robert Castel s'est ainsi interrogé sur la montée du sentiment d'insécurité, pour constater que « (...) c'est dans une large mesure l'envers de la médaille d'une société de sécurité ». Est en cause le décalage entre une « attente socialement construite (...) et les capacités effectives d'une société donnée à les mettre en œuvre »<sup>4</sup>. De manière proche, François Dubet souligne que « la force et la régularité des critiques dans lesquelles les acteurs dénoncent la souffrance au travail, (...) s'alimentent du modèle culturel que portent désormais les acteurs valorisant la réalisation du sujet »<sup>5</sup>. « De même que les Dieux existent dès lors que les hommes y croient », l'autonomie, l'individualité, le droit à un destin spécifique fondé sur des particularités uniques de chacun alimentent le sentiment d'injustice « face aux situations et relations qui les privent de leur créativité, de leur singularité, de leur dignité, dénonçant ainsi toutes les atteintes à la

---

<sup>2</sup> La Tribune 16 Janvier 2006, citée par les « encore jeunes » auteurs mais désenchantés, de « *l'open space m'a tuer* », Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, Hachette Littératures, mars 2009.

<sup>3</sup> Selon une formule de Norbert Elias

<sup>4</sup> Robert Castel, 2003, *L'insécurité sociale, qu'est ce qu'être protégé ?*, Seuil, La République des Idées.

<sup>5</sup> François Dubet, 2006, *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*, Seuil.

# Crise et déficit de reconnaissance en entreprise

---

réalisation de soi dans le travail »<sup>6</sup>. Vouloir combler le besoin de reconnaissance reviendrait alors à tenter de remplir le tonneau des Danaïdes !

## Complexité, contradictions et paradoxes de la reconnaissance...

Dans le champ de l'entreprise, on voit bien comment la crise peut remettre en cause la « légitimité » de certaines pratiques. C'est le cas notamment des rémunérations (pourtant légales) que des dirigeants s'accordent mutuellement, au nom bien sûr de leurs « talents » sans doute tout à fait exceptionnels, mais qu'ils s'autorisent mutuellement à se reconnaître entre eux ! « Les révélations sur les revenus de certains dirigeants de grandes entreprises, leurs bonus et leurs parachutes dorés, ont fortement contribué à signifier le manque de considération envers le travail. Les sommets vertigineux atteints par les revenus de quelques grands patrons, les *fat cats* comme les qualifie la presse anglo-saxonne, disent de facto le peu de cas qui est fait par les conseils d'administration de certaines entreprises de la contribution de la masse des salariés. (...) Le salaire moyen du PDG américain est passé de 85 fois le salaire moyen d'un salarié en 1990 à 500 fois en 2000. (...) Selon le cabinet Proxinvest, les patrons des entreprises cotées au CAC 40 ont touché en moyenne en 2004 l'équivalent de 162 années de Smic sous forme de rémunération salariale et 204 années sous forme de stock options » (P Boisard, déjà cité). L'argument selon lequel les sommes en cause restent marginales dit assez que le problème ne concerne ni les clients, ni les actionnaires (qui font aussi le devenir de l'entreprise) mais bien les salariés eux-mêmes, dans ce que ces pratiques leur disent de la manière dont ils sont reconnus.

## Une question d'éthique et de légitimité

Le problème soulevé n'est ni économique, ni technique, au sens du droit ou des compétences par exemple. Le traumatisme est fort sur cette question dans la période parce que la mise en cause est dans l'ordre de l'éthique, du bien et du mal. Or, on le sait bien, l'inégalité n'est pas nécessairement injuste. Bien au contraire, la rémunération de l'ancienneté ou de l'atteinte des résultats sont, selon les cas, des formes « d'inégalités justes ». Elles sont perçues comme telles en référence à la légitimité, tantôt de l'expérience, tantôt d'une forme de méritocratie. Il est clair cependant qu'elles ne peuvent guère cohabiter durablement ; tout n'est pas possible en même temps. Plus fondamentalement ; « la reconnaissance de la singularité du sujet (par l'amour), celle de son universalité (par le respect) ou celle de sa particularité (par l'estime) tirent dans des directions fortement opposées »<sup>7</sup>. Si gérer, c'est gérer des contradictions, le champ de la reconnaissance en est riche. Il existe par ailleurs des mondes, comme celui de l'art et des talents justement, dans lesquels « la réputation qu'on vise à y conquérir s'ordonne selon une logique clairement et nécessairement hiérarchique, bien opposée à l'*ethos* démocratique de l'égal reconnaissance et de l'égal respect dus à tous sur lequel repose notre conception dominante de la justice »<sup>8</sup>. Enfin, quand bien même insatisfaite elle déboucherait

---

<sup>6</sup> Idem

<sup>7</sup> Alain Caillé, 2007, *La quête de reconnaissance, nouveau phénomène social total*, Ed La Découverte.

<sup>8</sup> Idem page 12

# Crise et déficit de reconnaissance en entreprise

---

sur des formes bien réelles de souffrance (d'humiliation, de sentiment de négation) toute demande de reconnaissance n'est pas « légitime », à l'image du discours raciste qui s'alimente d'une perception de l'égalité accordée aux immigrés comme violant l'égalité due aux nationaux !<sup>9</sup>

\*

\*      \*

Rendue acerbe par la crise, la demande de reconnaissance trouvera sans doute plus de réponses durables dans le traitement de l'insécurité qui mine le deal salarial que dans une tentative de réponses directes. Elle renforce sans aucun doute les procès en légitimité sur certaines pratiques au bénéfice de quelques uns, ou au contraire, à l'encontre des jeunes, des seniors ou de n'importe laquelle des minorités (de genre, de niveaux...), voire même, de la grande masse des salariés médians qui n'y trouvent pas leur compte. Pour autant, si la crise révèle l'urgence de nouveaux débats dans l'ordre du « bien », il n'apparaît pas acquis que la reconnaissance soit un levier de management. Les contradictions sont intrinsèques à la question et si l'entreprise peut y participer, en tant que telle, elle n'est pas suffisamment légitime pour constituer au fond, et par elle-même, un acteur de reconnaissance satisfaisant.

---

<sup>9</sup> Nancy Fraser, 2005, *Qu'est ce qu'une société juste ?*, La Découverte.