

Peut-on gérer la reconnaissance au travail ?

La reconnaissance est un enjeu de management mais il n'est pas acquis pour autant que ce soit une variable de gestion, un levier de management. On peut l'illustrer, par analogie, d'un parallèle avec la motivation. Thème majeur des années 1970-1980, il fait couler moins d'encre depuis qu'il est acquis que le mystère de la motivation est largement entre les mains des « motivés ». Il reste cependant un problème de gestion, un enjeu pour les « motivateurs », a minima pour éviter les facteurs de démotivation, au mieux pour faciliter les conditions d'une auto-motivation des salariés. Le problème de la reconnaissance paraît encore plus complexe. C'est un enjeu pour les salariés qui en souffrent parce qu'il y a lacune. Mais, il n'est pas du tout évident que des politiques de reconnaissance ou des dispositifs centrés sur la reconnaissance..., peuvent efficacement combler un déficit bien réel dans ce domaine. En effet, parmi les racines du phénomène, il y a tout à la fois, la difficulté de gestion d'un travail intellectuel et relationnel qui évolue, et la permanence d'une exigence individuelle et existentielle ; l'accès à un travail de qualité. Confrontées à une forme de dématérialisation de la production les entreprises doivent réinventer un « contrôle » des salariés comme des activités qu'elles ne savent plus gérer par la mesure et le dénombrement de la production. Au-delà des gadgets et des pratiques classiques d'intégration/différenciation, la reconnaissance est de l'ordre d'un équilibre (emplois et revenus) négocié sur la base d'un travail de qualité qui permette au salarié de s'y retrouver, c'est à dire, de créer de la valeur et pas seulement de l'occuper. On sait bien en effet qu'il est tout à fait possible de beaucoup travailler sans pour autant créer de valeur, au moins du point de vue de celui qui travaille. Cela n'est pas de l'ordre de l'efficacité ou du bien, mais du juste. Ce n'est plus et ne sera jamais simplement une affaire de dispositifs gestionnaires dans une visée naïvement utilitariste.

Reconnaître quoi et comment ?

Depuis Elton Mayo et la fameuse Pyramide de Maslow, c'est un lieu commun que d'insister dans les formations management sur les besoins de reconnaissance présents dès le troisième niveau (après les besoins physiologiques et la sécurité) ; reconnaissance et appartenance sociale, estime des autres, estime de soi... . Le quoi ne dit pas le comment, et si le sujet n'est pas nouveau, il est toujours nécessaire et encore plus difficile du fait de l'évolution même du travail. Selon une définition de Jean Pierre Brun (Professeur Université de Laval)¹ ; la reconnaissance est « constituée d'un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en termes de pratiques de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. Elle consiste à *évaluer les résultats de ce travail et à les souligner* ». C'est bien là que le bât blesse ! Il distingue différentes formes de reconnaissance. Elle est existentielle quand elle porte sur les personnes individuellement ou collectivement. Elle est aussi reconnaissance de la pratique du travail et peut porter sur l'investissement dans le travail (sur les processus). Elle est enfin reconnaissance des résultats (sur les produits). Mais qui dit reconnaissance dit d'une manière

¹ *La reconnaissance au travail, une pratique riche de sens*, Document du Centre d'Expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor, Québec, 2002

Peut-on gérer la reconnaissance au travail ?

ou d'une autre, évaluation ou encore, pour ne pas se cacher derrière son petit doigt, un jugement de valeur. Dans une approche traditionnelle (dont le benchmarking est un des derniers avatars régressifs), peut et doit être évalué ce qui est mesurable et dénombrable, « au risque de réduire ainsi le travail à la technique d'opérations objectivables et prescrites »². Dans l'ordre de l'effort, on va mesurer le temps et des indicateurs de charges. Dans l'ordre des résultats, on va comptabiliser des volumes de production, des temps et des coûts. S'agissant des personnes, selon les métiers et les niveaux, les tests psychotechniques ou des niveaux de diplômes, de plus en plus des référentiels de compétences (hiérarchisables en niveaux) et encore souvent l'âge..., fournissent des critères pondérables. Si cela fonctionne à peu près dans la production industrielle, cette compréhension de l'évaluation et de la reconnaissance est largement obsolète du fait des caractéristiques d'une production qui ne se résume plus essentiellement à des biens matériels.

Reconnaître le travail intellectuel et relationnel revient à gérer ce que l'on ne sait pas mesurer

L'activité économique d'aujourd'hui est, et sera de plus en plus, tertiarisée. Dans la production de services, de loisirs, de connaissances, de santé, d'éducation..., le travail est intellectuel et relationnel. Il consiste à traiter de l'information pour produire d'autres informations, en interaction avec d'autres cerveaux. La production est immatérielle, non seulement au sens de son support, mais du fait de l'importance du travail intellectuel et relationnel qui y est incorporé et de la distance que cela crée entre les lieux, les moments et les registres du travail de ceux de sa valorisation. Ce travail comme son produit n'est ni dénombrable et ni mesurable. Si le prix des services par exemple reste un facteur de compétitivité, il ne vaut qu'en regard d'un jugement de valeur du bénéficiaire. La mesure n'est pas indépendante d'une évaluation personnelle et subjective de la qualité et de la pertinence qui font l'utilité perçue par le client, posant ainsi un redoutable problème de gestion dans l'ordre du contrôle du producteur. Dans cette production immatérielle, le temps du service n'est pas le temps de travail. Dans la relation qui la caractérise, la valeur est coproduite par le prestataire et le bénéficiaire. La qualité et la pertinence de la production dépendent de cette relation. Les produits le sont en temps réels, ils ne sont pas « stockables ». Ils sont consommés parfois en même temps qu'ils sont produits. Pour le travailleur, la qualité est certainement encore repérable dans le respect des normes, mais elle dépend aussi de sa capacité à les adapter localement, à arbitrer voire à les transgresser en temps réel. La qualité est le résultat d'un compromis entre les différentes normes de qualité, de coûts, de délais dont la combinaison varie au cas par cas. Non convergentes, le sujet doit composer avec ces normes selon qu'il va privilégier l'intérêt du bénéficiaire/client, son confort, le respect de la

² Impasse que dénoncent les ergonomes, et notamment François Hubault auteur de cette formule.

Peut-on gérer la reconnaissance au travail ?

conformité ou encore la recherche de la performance technique, économique et/ou financière de l'entreprise ...³.

S'y reconnaître soi-même est un préalable

S'il y a une nouveauté dans l'enjeu de la reconnaissance, c'est dans les conditions de cohérence entre ces nouvelles exigences (autonomie et initiative, responsabilité et résolution de problèmes) et un ensemble complexe fait d'organisation du travail, d'arbitrage entre différentes normes, de management, et in fine, du deal salarial entre le travailleur et l'employeur (rémunérations, sécurité, perspectives de parcours,...). S'il y a déficit aujourd'hui, ce n'est pas parce que les entreprises reconnaissent moins les salariés qu'hier, sauf peut-être dans quelques grands univers autrefois protégés. Formellement, c'est même probablement le contraire. Sans doute cette demande s'accroît-elle d'un côté au fur et à mesure de l'individualisation. De l'autre l'exigence du travail informationnel et relationnel, pour obtenir des salariés capables de « piloter » eux-mêmes une production de valeur, suppose qu'ils s'y retrouvent eux-mêmes. Le sujet est vaste. On peut l'illustrer autour de deux ou trois remarques. En commençant par le commencement, « au niveau macro ou institutionnel, reconnaître c'est déjà tenir la cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait » (Jean Pierre Brun déjà cité). On sait que ce n'est pas facile. Le contraire cependant est clair, c'est du mépris et les occasions de l'exprimer sont nombreuses. D'abord dans l'injonction devenue banale s'agissant de faire appel à la créativité, à l'initiative et à l'autonomie, aux capacités de jugement des salariés. Outre le caractère paradoxal du « soyez libres », il est bien rare qu'il ne soit pas immédiatement contredit par une injonction complémentaire de conformité, renforcée par des batteries d'indicateurs de processus comme de résultats qui encadrent strictement cette liberté. L'incohérence est ainsi dans les décalages fréquents entre l'exigence d'action et de résultats et la capacité d'action effectivement déléguée et mobilisable. Les psychologues et les ergonomes notamment insistent sur cette source de stress et de risques psychosociaux qui consiste pour les personnes à se trouver, en même temps, *dans l'obligation d'agir et dans l'incapacité de faire.*

La reconnaissance qui compte est encore celle que l'on compte

Ensuite, on ne fera pas l'économie des contradictions trop lisibles entre l'énonciation de valeurs « évidentes » et des pratiques tout aussi aisément observables. Ainsi, bien des entreprises mettent en avant des discours valorisant les hommes, « première richesse de l'entreprise », mais mobilisent des pratiques de compétitivité qui démontrent qu'ils sont « la première variable d'ajustement », qu'ils sont un coût (à court terme) très précisément chiffré bien plus qu'un investissement (de long terme) décidément immatériel et incertain. Et l'on sait bien que la première reconnaissance qui compte est celle que l'on peut compter, en euros, quitte à arracher cette reconnaissance par le rapport de force. « Selon une étude de Camille

³ On fait notamment référence ici aux travaux de Christian du Tertre dont on trouvera une courte synthèse récente dans *Economie et management*, Janvier 2009, n°130, « les métamorphoses du travail dans l'économie servicielle », p 4-14.

Peut-on gérer la reconnaissance au travail ?

Landais de la Paris School of Economics, sur la période 1998-2005, le salaire moyen s'est accru de 4% contre 29% pour le millième supérieur des mieux payés et 51% pour celui du dix millième supérieur. Sur la même période, ces 4% se sont traduit par un modeste 0,6% par an en valeur réelle, alors que les revenus des capitaux mobiliers ont augmenté de 4% l'an »⁴. Comment tenir le discours sur une valeur que l'on n'est pas prêt à payer ?

Comment s'étonner enfin de l'effet potentiellement dévastateur de la mode récente sur la gestion des « talents ». Outre qu'il s'agit là d'un nouvel oxymore, l'insistance d'apprentis sorciers sur l'attention gestionnaire à accorder à quelques uns ne peut que distiller le doute dans l'esprit de tous ceux qui, à tort ou à raison, devinent ne pas être reconnus comme appartenant à cette bien mystérieuse catégorie. Ils sont de fait condamnés à la « main invisible du marché » interne ou externe pour se gérer eux-mêmes. La non reconnaissance peut devenir injustice, quand s'y ajoute le spectacle indécent des attentions accordées par la « main visible du gestionnaire » à quelques uns ou sa complaisance s'agissant des revenus, retraites chapeaux et autres parachutes dorés accaparées par certains dirigeants (CF. P. Boisard déjà cité).

Le retour des « psychopitrieries » ?

Cela n'enlève rien au fait qu'une atmosphère de confiance et de coopération soit favorable. Mais ce n'est quand même pas un scoop de rappeler que la politesse et la courtoisie sont normalement dues aux salariés de la part de leurs managers, comme aux managers eux-mêmes d'ailleurs (intermédiaires notamment), lesquels ne sont pas toujours les mieux lotis ! Cela relativise fortement par contre ces dispositifs qui, sans être anodins, relèvent plus ou moins de la « caresse psychologique », allant de la flatterie aux « médailles en chocolats » en passant par la langue de bois censés « renforcer positivement ». Certains préconisent « sérieusement » de développer de la reconnaissance « non monétaire » (c'est-à-dire non coûteuse ?), via un discours de respect (de l'informel au solennel...), en insistant, par exemple, sur le fait qu'un sourire ne fait pas de mal et peut être dispensé des milliers de fois par jour et sans frais. Sans soupçonner ces approches sans doute un peu irénistes de duplicité cynique, on se demandera si, d'insuffisantes, elles ne sont pas potentiellement contre-productives de l'effet recherché.... Elles pourraient bien diffuser une forme de mépris et d'infantilisation des salariés, bref, un management que nous aurions envie de qualifier de « maternaliste », mais certainement pas moderne !

Ne pas oublier la responsabilité d'intégration dans des collectifs de travail

Entre les gadgets censés nourrir des besoins psychologiques et la reconnaissance en « hard », affaire d'ingénierie organisationnelle, il y a les formes intermédiaires de rétribution mixtes, à la fois réelles et symboliques, relevant de la socialisation et de la distinction. Ce sont des techniques d'évaluations incontournables et nécessaires à toute régulation des hiérarchies sociales. On y trouve les justifications des systèmes de classification, par les qualifications et

⁴ Citée par Pierre Boisard.

Peut-on gérer la reconnaissance au travail ?

maintenant les référentiels de compétences, mais aussi les rituels d'intégration différenciés, avec le stage au Futuroscope ou à Center Park selon les niveaux, ou encore dans les salles de formation de l'usine pour les plus modestes. Il y a la distinction entre « ceux qui en ont » (un portable, une place de parking, des voitures de fonction dont la cylindrée s'élève avec le grade, des rideaux, des lampes de tel ou tel type...) et les autres. On reconnaît ceux qui voyagent en première classe, ceux qui sont invités aux réunions du président... et les autres. Il y a ceux qui ont une part variable et des bonus (qui ne varient pas en pratique tant que cela), ceux qui ne déclarent pas leurs absences courtes et ceux qui sont tellement importants qu'ils n'ont pas de JRTT, mais des congés supplémentaires. L'alchimie en est fine. On vérifie ici cette idée que le management est un art, non dissociable des cultures qui l'abritent, très déterminantes s'agissant de régler la distribution des signes d'intégration et de différenciation.

Vers une ingénierie organisationnelle d'un travail de qualité

Il reste que la première reconnaissance c'est d'abord un travail qui produit de la valeur du point de vue du salarié lui-même et de son environnement social. C'est ensuite une reconnaissance de son employeur, soit un « emploi durable », avec des perspectives d'évolutions, une rémunération attractive et si possible l'appartenance à une entreprise dont il peut vanter la pertinence sociale de l'activité comme « supplément » de présomption de sa propre utilité. Dans le monde ouvrier par exemple, le sujet n'est pas récent et les agents de maîtrise comme les intéressés se (s'y) reconnaissent très bien dans les inégalités qu'instituent les organisations. Il y a celles qui aménagent des « bons boulots » (l'atteinte des résultats assignés y est aisée, le contenu est noble et l'activité permet de dégager des marges de manœuvre), au détriment des « sales boulots » (ceux qui usent et qui exigent des efforts pour atteindre les objectifs). Il y a celles qui s'accommodent des « boulots dégueulasses » (dangereux, peu nobles, contraints), comme par hasard affectés prioritairement aux jeunes, aux intérimaires et aux sous-traitants. La reconnaissance, c'est l'affaire d'une ingénierie organisationnelle du travail telle que le salarié s'y reconnaît lui-même, perçoit et comprend comment « il y est pour quelque chose » dans la valeur ajoutée et l'utilité sociale de son activité. Coté gestion, notamment dans la production immatérielle, ce sont des pratiques qui démontreront (ou non), que l'homme est bien un « actif immatériel » ; un actif qui se développe dans la production, qui s'use d'autant moins qu'il est pertinemment exploité et non une ressource qui y est consommée après avoir été acquise au meilleur coût.

*

* *

Bien plus que les « papouilles psy » supposées nourrir des égos infantilisés, la reconnaissance renvoie bien à une compétence d'employeur, dans une capacité d'ingénierie organisationnelle pour rendre performant un travail de qualité⁵. Secondairement, elle est dans des dispositifs

⁵ *La reconnaissance au cœur des démarches compétences*, Christelle Pierre et Christian Jouvenot, Editions de l'ANACT, Etudes et Documents, juillet 2007

Peut-on gérer la reconnaissance au travail ?

d'évaluation internes ou externes (dont la VAE) et dans l'attribution d'avantages certes inégalitaires, mais à condition que ces inégalités soient légitimes, c'est-à-dire perçues par l'ensemble du corps social comme justes.

Il reste qu'il y a bien, dans la période que nous vivons, quelque chose de significatif, tout à la fois inquiétant et paradoxal, à constater cette exigence croissante de reconnaissance. Roland Barthes soulignait ainsi le piège du « je t'aime » dans la relation conjugale. S'il est suivi d'un silence, c'est évidemment un désaveu grave. Il obtient donc en général cette réponse obligée en écho ; « moi aussi ». Mais chacun peut mesurer la faiblesse de cette réponse ...⁶. Il en va de même pour la reconnaissance. Le simple fait d'en exprimer le besoin souligne la lacune, mais également, qu'il est déjà trop tard pour éviter un échec au moins partiel de son comblement. Etre reconnu se mesure au fait de n'avoir pas à en exprimer le besoin. S'il faut le demander, quelle que soit la réponse, la satisfaction ne peut être que partielle. Etre reconnu sans avoir à l'exiger, simplement parce que l'on peut vivre d'une activité qui fait sens, sera toujours supérieur à l'obtention d'une reconnaissance formelle accordée sur commande...

⁶ D'où le génie poétique de Serge Gainsbourg qui contournait l'obstacle en répondant ; « moi non plus ! ».