



**HAL**  
open science

## La reconnaissance dans le travail au risque de l'individualisation

Pierre Boisard

► **To cite this version:**

| Pierre Boisard. La reconnaissance dans le travail au risque de l'individualisation. 2010. hal-00634118

**HAL Id: hal-00634118**

**<https://hal.science/hal-00634118>**

Preprint submitted on 20 Oct 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## La reconnaissance dans le travail au risque de l'individualisation<sup>1</sup>

La concurrence généralisée qui caractérise le cours actuel de la mondialisation mine la solidarité entre salariés et accentue les tendances à l'individualisme, menaçant la cohésion sociale. Face à cela, l'invocation de la solidarité organique durkheimienne n'est plus suffisante mais reste néanmoins un socle indispensable qu'il faudrait compléter par une réassurance collective reposant notamment sur la sécurisation des parcours professionnels<sup>2</sup> que seule la puissance publique est capable de garantir.

Pour essentielle qu'elle soit cette première digue de protection ne saurait suffire à remédier à tous les dommages résultant des transformations sociales actuelles car d'autres menaces se profilent, en large partie indépendantes de la mondialisation mais directement liées au changement de nature du travail qui s'opère depuis trois décennies. La transformation actuelle du travail suscite en effet de nouvelles pathologies sociales<sup>3</sup> qui se surajoutent aux anciennes. Bien qu'on n'en ait pas encore compris l'ampleur et tiré toutes les conséquences, il n'est plus contesté que la nature du travail ait radicalement changé, passant de la fabrication ou du faire à la relation, ou si on préfère d'un agir instrumental à un agir communicationnel<sup>4</sup>. Dans ce contexte nouveau, nous pensons que la cohésion sociale n'est plus seulement, ni même principalement, menacée par l'iniquité de la redistribution<sup>5</sup> ni par la distension des liens dans le collectif de travail, mais par le déficit de reconnaissance dont souffrent les travailleurs collectivement et individuellement. Bien que la dimension matérielle garde son importance dans les exigences de justice des salariés, la dimension morale tend à prendre le dessus ainsi que le souligne Axel Honneth (2000). Parallèlement à cette montée de l'exigence de reconnaissance (1), on note un investissement théorique relativement récent de philosophes du politique et de sociologues dans l'étude de ce thème autrefois délaissé concrétisé par la sortie de nombreuses parutions (2)<sup>6</sup>. Ce chapitre relie l'émergence actuelle d'une demande de reconnaissance aux transformations récentes du travail (3) et de ses conditions d'exercice (4) et esquisse quelques pistes permettant d'y répondre (5).

### 1. La montée de l'exigence de reconnaissance

Au cours des dernières années, le sentiment d'un manque de reconnaissance dans le travail est devenu un des principaux griefs des salariés. Ce registre n'est pas totalement nouveau mais il n'a jamais été aussi présent et il s'exprime sous des formes nouvelles. Pour s'en tenir au seul cadre français, plusieurs enquêtes attestent de la sensibilité actuelle des salariés à la question

---

<sup>1</sup> Ce chapitre doit beaucoup à deux séminaires du CERC : *Action publique et justice sociale*, organisé par Ferial Kandil et *Cohésion sociale*, et en particulier aux exposés de Hervé Pourtois sur justice sociale et légitimité dont la thèse centrale est développée in (Leydet et Pourtois, 2005) et de Christian Lazzeri sur la lutte pour la reconnaissance (CERC, 2008, p. 71-76).

<sup>2</sup> C'est la thèse que j'ai présentée dans un article récent de *Droit Social* (Boisard, 2008b) et une communication dans un meeting Capright (Boisard, 2008a).

<sup>3</sup> Je reprends la terminologie de Honneth (2006, p. 39 – 100).

<sup>4</sup> En raison du rôle prépondérant de régulation et de coordination joué par l'intercompréhension langagière dans les relations de travail et de la place qu'y prend l'interprétation (Habermas, 1987, tome 1, p. 110-112).

<sup>5</sup> Je renvoie sur ce point à la controverse entre Axel Honneth et Nancy Fraser (2003).

<sup>6</sup> Parmi les auteurs qui se sont intéressés à la question de la reconnaissance, figurent notamment, outre Axel Honneth et Nancy Fraser, C. Taylor, L. Feldman, C. Zurn, S. Thompson, O. Voirol, E. Renault, C. Lazzeri et H. Pourtois. Il faut aussi souligner pour la France la publication, à l'instigation d'Alain Caillé, d'un numéro spécial de la Revue du Mauss en 2004 (n° 23) et d'un ouvrage collectif (Caillé, dir. 2007).

de la reconnaissance dans le travail. Selon une étude réalisée par l'Ifop en 2008 (Baromètre : Le bien être psychologique au travail)<sup>7</sup>, deux salariés sur trois, estiment que le manque de reconnaissance est une des causes de la souffrance psychologique au travail. Selon une autre enquête (Observatoire Cegos sur le climat et les relations sociales dans les entreprises)<sup>8</sup>, seuls 45% des salariés se sentent reconnus dans leur travail. Une enquête TNS Sofres aboutit aux mêmes constats. Selon cette étude, en effet, moins de la moitié des salariés considèrent que leurs efforts sont reconnus<sup>9</sup>. L'impression que le travail n'est pas reconnu à sa juste valeur a progressé nettement depuis une vingtaine d'années. En 1986, selon un autre sondage TNS Sofres, plus d'un quart des salariés (26%) estimaient que « on a de bonnes chances de voir ses mérites reconnus et récompensés », ils n'étaient plus que 16% en 2004. En 1986, également, près d'un quart (24%) pensaient que « les efforts et les mérites ne sont pas vraiment reconnus et récompensés », ils étaient plus du tiers (37%) en 2004.

Une enquête de l'Anact sur les conditions de travail réalisée en 2007 apporte un éclairage complémentaire<sup>10</sup>. Il en ressort que si une forte majorité de salariés sont satisfaits de leur travail, ils sont moins nombreux à l'être de la reconnaissance de leur investissement. En effet, moins des deux tiers d'entre eux (62%) se disent satisfaits de la reconnaissance de leur investissement dans le travail alors qu'ils sont près de neuf sur dix (89%) à l'être de leurs relations avec leurs collègues.

En outre, la plupart des salariés sont convaincus que les entreprises sont beaucoup plus attentives aux intérêts de leurs dirigeants (92%), à leur réputation (91%), à la satisfaction de leurs actionnaires (82%), et de leurs clients (79%) qu'à celle de leurs salariés (18%)<sup>11</sup>. Autrement dit, ils considèrent que leur contribution ne reçoit pas la reconnaissance qu'elle mérite et qu'ils seraient en droit d'attendre.

Ces approches quantitatives de la demande de reconnaissance fondées sur des sondages d'opinion peuvent être soupçonnées d'induire en partie les réponses par la formulation des questions et de limiter l'espace de choix des salariés. Il reste que la convergence de leurs résultats mérite attention.

Les études sociologiques de terrain portant sur la reconnaissance dans le travail sont, à ce jour, quasi inexistantes. En France, seul François Dubet a exploré cette question dans une enquête sur le travail<sup>12</sup>. Il y a consacré quelques pages de son ouvrage sur les injustices au travail (Dubet, 2006, p. 194-205). Cette enquête qualitative confirme l'importance de la question de la reconnaissance<sup>13</sup>. L'exploitation des entretiens et questionnaires fait ressortir 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 déprécié de lui-même » et « constitue le meilleur prédicteur du sentiment de l'autonomie empêchée ». De plus, « la

---

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> Enquête réalisée en octobre 2008 auprès d'un échantillon représentatif de 166 DRH et 2 000 salariés par l'Observatoire Cegos.

<sup>9</sup> Enquête TNS Sofres / Cap Gemini « À l'écoute des Français au travail », réalisée en septembre 2004.

<sup>10</sup> Anact, 2007, *Les salariés face aux nouvelles exigences du travail* (sondage TNS Sofres).

<sup>11</sup> Source TNS Sofres – Influence 2005.

<sup>12</sup> Michel Lallement (2007) et Richard Sobel (2004), ont abordé de front la question de la reconnaissance dans le travail mais leurs approches, l'une et l'autre d'un grand intérêt, demeurent purement théoriques.

<sup>13</sup> Elle a été menée par une équipe de recherche composée d'étudiants de sociologie de l'université Victor Segalen de Bordeaux dirigée par François Dubet en 2003 (op. cit., 2006, p. 469-475).

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). Si la demande de reconnaissance est largement partagée par les salariés, il apparaît que cette rubrique est « devenue une sorte de fourre-tout dans lequel viennent se ranger la plupart des sentiments d'injustice ». (p. 195). On y trouve notamment des plaintes sur l'insuffisance des salaires, les sentiments de dévalorisation de certaines professions, des griefs concernant des marques de mépris adressées aux personnes ou manifestées envers certaines tâches dévalorisées, la non prise en compte des efforts individuels consentis dans le travail. Devant un tel amoncellement de griefs, on doit s'interroger sur la pertinence du registre de la reconnaissance. Certes, c'est bien la dénomination employée par les salariés, mais si cela doit être pris en compte et considéré comme révélateur, ce n'est pas pour autant qu'il faille prendre pour argent comptant cette catégorisation. Il est légitime de questionner cette manière de nommer le malaise que ressentent les salariés pour se demander ce que cela recouvre précisément. Autrement dit, s'agit-il réellement et uniquement de reconnaissance ou cela désigne-t-il autre chose ? Nous avons fait le choix peut-être discutable de nous en tenir dans un premier temps à l'hypothèse de pertinence du thème de la reconnaissance en considérant que c'est bien d'un déficit de reconnaissance que souffrent aujourd'hui principalement les salariés, tout en sachant qu'il sera nécessaire ultérieurement de reprendre à nouveaux frais cette question.

## 2. Un nouvel investissement théorique

Parallèlement à l'émergence et à l'exacerbation d'un sentiment de manque de reconnaissance, s'est édifié au cours de la dernière décennie un corpus théorique sur ce sujet. Hegel, deux siècles auparavant, avait été le premier<sup>14</sup> à promouvoir le rôle essentiel de la demande de reconnaissance comme processus réflexif dans la formation et la réalisation de la conscience de soi<sup>15</sup>. Selon le philosophe, le besoin de reconnaissance institue l'autre comme médiation nécessaire dans le rapport d'ego avec soi-même. Dans le prolongement de la théorie critique, Axel Honneth a fait retour sur la démarche hégélienne et réhabilité cette grille d'analyse du processus de constitution de la conscience qui avait cédé la place, sous l'influence de la lecture marxiste de Lukacs, à celle d'aliénation. Honneth publie en 1992 sa thèse d'habilitation consacrée à la lutte pour la reconnaissance, ouvrage traduit en français huit ans plus tard. Depuis lors de nombreux travaux ont été consacrés à la lutte pour la reconnaissance, au point que cette approche éclipse progressivement les autres grilles de lecture de la conflictualité sociale<sup>16</sup>. Comme le souligne à juste titre Alain Caillé (2007, p.6), nous sommes passés « d'une conflictualité pensable et énonçable prioritairement dans le langage de la redistribution à des conflits de reconnaissance ». Cependant l'accent mis par Axel Honneth et Charles Taylor (1994) sur la demande de reconnaissance a suscité des réserves plus ou moins fortes de la part de quelques philosophes politiques. Si Nancy Fraser (2000), critiquant le point de vue de Honneth, considère que la demande de reconnaissance ne se confond pas avec l'exigence de redistribution et constitue une exigence spécifique et légitime, elle en fait une question de justice et non d'affirmation individuelle ou collective. Judith Butler (1997) pour

<sup>14</sup> Notamment dans le chapitre IV de la *Phénoménologie de l'Esprit*, 2002, tome 1, chapitre IV, p. 178-229.

<sup>15</sup> Paul Ricœur (2004), observe qu'avant Hegel, Kant évoque la reconnaissance, sous le vocable de *Rekognition*, mais dans un sens différent du concept d'*Anerkennung* d'Hegel. Il décèle même les prodromes d'une philosophie de la reconnaissance chez Descartes.

<sup>16</sup> Le lecteur trouvera un remarquable exposé synthétique des principales thèses de Honneth par l'auteur lui-même dans le numéro 38 de la revue *Le Passant ordinaire* de janvier 2002.

sa part rejette la distinction entre classe et statut dans la société capitaliste contemporaine, estimant que les luttes et revendications sociales contestent à la fois la domination culturelle et l'exploitation économique. Cependant, le succès incontestable de la thématique de la reconnaissance apparaît clairement corrélé aux nouvelles pathologies sociales et en particulier au sentiment de mépris éprouvé non seulement pas les salariés dans le cadre de leur travail mais également par tous ceux qui subissent une forme de domination.

S'il ne fait plus de doute que la demande de reconnaissance est désormais une question essentielle, il reste à en explorer les manifestations et à esquisser les réponses possibles, tout en évitant les chausse-trappes de la fausse reconnaissance. Honneth (2000 et 2006) distingue trois sphères de reconnaissance : 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.

À quels facteurs précis imputer la montée de la demande de reconnaissance ? On peut logiquement proposer plusieurs hypothèses pour en rendre compte : soit privilégier les facteurs subjectifs tels que le changement des mentalités ou des représentations, soit mettre l'accent sur les changements objectifs qui ont affecté le travail au cours des trois dernières décennies. Cependant, les transformations, tant subjectives qu'objectives, ont été si nombreuses qu'il n'est pas aisé de démêler dans cet ensemble ce qui a pu susciter la montée de la demande de reconnaissance. Ce sont en effet à la fois les conditions de travail, les modes d'organisation, les technologies et les représentations et les demandes des salariés eux-mêmes qui ont changé. La demande de reconnaissance pourrait donc relever de l'un ou l'autre de ces facteurs ou de leur combinaison. Je fais l'hypothèse que, de par sa nature, elle relève essentiellement de facteurs subjectifs. En effet, la frustration des salariés est d'autant plus forte que, d'une part leurs exigences dans ce domaine se sont accrues et que, d'autre part, les entreprises demandent un investissement personnel supérieur dans le travail. Soumis à des exigences grandissantes, les salariés ont l'impression que la rétribution qu'ils reçoivent n'est pas à la hauteur de leur contribution, d'autant plus qu'ils ont eux-mêmes relevé leur niveau d'exigence. Toutefois, l'élargissement de l'écart entre contribution productive et rétribution n'est pas un pur effet d'un accroissement des attentes des salariés, il est directement lié à la transformation de la nature du travail, transformation qui induit à la fois le renforcement des exigences des entreprises et celles des salariés. C'est par cet aspect qui est à la base de tout qu'il nous faut commencer.

### **3. Les transformations du travail**

En moins de trente ans, le travail s'est considérablement transformé sous l'effet de facteurs techniques, économiques et sociaux. Il n'est pas exagéré de dire que le travail de la première décennie du vingt-et-unième siècle a peu à voir avec celui de la fin des années 1970. Mon propos ici n'est pas de passer en revue tous les changements mais de prendre en compte ceux qui ont une incidence forte sur les relations de travail et la demande de reconnaissance. Je m'attacherai donc à préciser les transformations qui ont affecté les types d'activité économique, les techniques utilisées, les contenus du travail, les qualités des salariés et les conditions d'organisation et d'exercice du travail. Parmi tous les changements, j'en

privilégierai deux en raison de leurs conséquences sur la nature du travail : en premier lieu la tertiarisation et en second lieu l'intellectualisation.

Le changement objectif 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 salariés<sup>17</sup>, 69% dans l'Europe des 27. Plus de trois millions de salariés travaillent dans les services aux entreprises, deux millions dans les services aux particuliers trois millions dans le commerce (sur environ 25 millions d'emplois en 2008) alors que l'industrie dans son ensemble n'emploie plus que quatre millions de personnes. Quelques familles professionnelles ont connu des progressions fulgurantes : les formateurs et recruteurs dont les effectifs se sont accru de près de 8% l'an entre 1982 et 2002, les assistants maternels et aides à domicile de près de 6% ; les personnels d'étude et de recherche et les informaticiens ont progressé de près de 5%, les professions de la communication et de la documentation et les professionnels de l'action sociale culturelle et sportive de près de 4%. Depuis 1997, le nombre des coiffeurs et esthéticiens progresse à un rythme annuel supérieur à 3%. En sens inverse certaines professions ont fortement décliné. Les secrétaires de direction –ont perdu 26% de leurs effectifs entre 1982 et 2002. Les ouvriers non qualifiés, les marins pêcheurs, les agriculteurs et les patrons d'hôtels cafés et restaurants ont également vu leurs rangs s'éclaircir. Les effectifs des ouvriers non qualifiés ont baissé de 38% alors que les cadres et professions intermédiaires (personnels d'enseignement professions culturelles et de la santé notamment) qui ne représentaient qu'un peu plus du quart de l'ensemble des actifs en 1982 (27%) en constituaient plus du tiers (36%) en 2002. Ces chiffres rendent compte d'une transformation de fond du travail qui devient une activité de service plus qu'une activité de fabrication, ce qu'il avait été pendant des siècles.

Parallèlement à cette évolution l'activité industrielle principalement mais aussi 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 résume à lui seul ces transformations est l'ordinateur devenu omniprésent. Le déferlement de l'informatique a accompagné une évolution marquante du travail depuis cinquante ans : son intellectualisation<sup>18</sup>. Dans toutes les activités le travail fait en effet 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, sans y parvenir totalement, de vider le travail manuel de tout contenu intellectuel, c'est au processus inverse que l'on assiste. Le travailleur moderne doit, selon l'expression de l'ancien secrétaire au travail de Bill Clinton, Robert Reich (1997), manipuler des symboles<sup>19</sup> et communiquer avec ses collègues, ses clients et fournisseurs par le biais d'appareils, dont l'ordinateur, 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

---

<sup>17</sup> Sauf mention contraire, les sources des chiffres cités sont, pour la France, l'INSEE et pour l'Europe Eurostat.

<sup>18</sup> Selon l'enquête REPOSE de la DARES, en 2005, en France près de six salariés sur dix utilisaient l'informatique dans leur travail. C'était le cas d'un quart des salariés (26,2%) soit cinq fois plus qu'en 1987 (Bué *et al.*, 2007). Sur l'ensemble de l'Europe, la proportion d'utilisateurs d'ordinateurs au travail atteint 47%, en très nette augmentation (enquête sur l'évolution des conditions de travail de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail).

<sup>19</sup> Robert Reich dénommait ainsi le groupe constitué des avocats, ingénieurs et divers conseillers travaillant pour les entreprises. Cette caractérisation peut s'appliquer aujourd'hui à une très large partie des salariés et professions libérales.

mais dans le même temps, le nombre des ouvriers qualifiés dans ces industries s'est accru de 38%.

#### 4. Une nouvelle relation au travail

Cette double transformation a généré de nombreuses et profondes conséquences sur les conditions de travail, la nature de l'activité et le rapport des salariés au travail<sup>20</sup>. J'insisterai ici sur les deux qui ont les plus fortes implications quant à 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 fait que travailler c'est de moins en moins produire quelque chose à partir d'un matériau et à l'aide d'outils mais, de plus en plus, rendre un service à des personnes ou à des organisations. Ceci a pour conséquence que le contenu relationnel du travail devient primordial<sup>21</sup>. Alors que le taylorisme avait réduit au strict nécessaire les relations en les formalisant, aujourd'hui, elles sont considérées comme essentielles. Deux évolutions ont présidé à ce renversement de point de vue. En premier lieu, le développement des contacts avec le public qui 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 sont en contact direct avec le public, c'est le cas près de sept salariés sur six (68%)<sup>22</sup>. Cette relation au public change considérablement le contenu du travail et met en jeu d'autres compétences. La prise en compte nécessaire de la diversité de la demande, surtout dans le domaine des services, l'impossibilité de l'enfermer dans un cadre rigide et stable, l'obligation de s'adapter aux exigences de la clientèle concourent au développement de la communication tout au long de la chaîne de production pour la transmission correcte des spécificités des biens et services commandés. L'ensemble des travailleurs, y compris les ouvriers, doivent faire preuve d'initiative et savoir faire face aux aléas sans attendre les consignes. La souplesse et l'intelligence nécessaires à une réponse rapide et adaptée doivent être réparties dans l'ensemble de l'appareil de production.

Les marges d'initiative s'élargissent lorsqu'il y a contact avec le public. Cela est vrai aussi pour les postes sur les chaînes de production ou de montage où il faut faire face à des imprévus et à des changements fréquents. La plupart des activités exigent désormais une présence de corps et d'esprit et une implication élevée de chaque salarié pris individuellement. En conséquence, on constate une forte tendance à l'individualisation des responsabilités et des évaluations. Cette exigence nouvelle est une voie possible d'épanouissement si les salariés disposent des moyens nécessaires à la bonne exécution de leurs tâches et s'ils bénéficient de l'appui de leurs responsables et du collectif de travail. Mais

---

<sup>20</sup> Toutefois cette formulation en termes de causalité univoque donne une vision partiellement trompeuse d'un processus qui a été plus complexe. Les conditions et relations de travail ont également eu des effets sur les facteurs techniques et économiques et ont contribué à leur transformation.

<sup>21</sup> Eva Illouz (2006) fait remonter aux années 1920 aux USA avec l'introduction de la psychologie dans l'entreprise, à la suite notamment des travaux d'Elton Mayo l'apparition des techniques de communication dans l'entreprise et ce qu'elle désigne sous le terme d'ethos communicationnelle. Mais si, dès cette époque, les compétences en communication ont pris une place décisive dans le management permettant « dans un environnement truffé d'incertitudes et d'impératifs contradictoires et de travailler avec d'autres grâce à des techniques visant à favoriser la coordination et la reconnaissance » (op. cit., p. 49), cela se limitait au management et ne s'étendait pas aux ouvriers et employés et ne concernait pas encore l'Europe.

<sup>22</sup> Enquête conditions de travail 2005 de la DARES.

c'est aussi un nouveau risque si ces conditions ne sont pas réunies et, en particulier, si la responsabilité individuelle des salariés s'accroît sans renforcement des moyens mis à leur disposition ni de leur marge d'initiative. Dans ces conditions, les échecs, même minimes, induisent alors une remise en cause personnelle que la hiérarchie ne manque pas de souligner. On l'aura compris, ce n'est pas le processus inéluctable d'individualisation qui génère de nouvelles pathologies sociales, mais certaines formes de son déploiement. On peut en effet concevoir des formes d'individualisation non pathologiques qui concourent à la réalisation individuelle sans nuire au collectif. Il convient donc de s'intéresser aux modalités actuelles de l'attribution d'une plus grande part de responsabilité individuelle aux salariés. Je m'attarderai sur quelques points cruciaux : l'attribution de responsabilité, la latitude décisionnelle, le mode d'évaluation et l'insertion dans le collectif.

Selon la conception taylorienne du travail, les salariés ne devaient être que des mécaniques sans cerveau (Taylor, 1957). Toute leur activité jusqu'au moindre geste était précisément formalisée, les façons de faire, les temps élémentaires de chaque geste, la durée du travail et le volume de production exigés. Le travailleur, simple force de travail, devait se conformer à ce cadre rigide sans avoir à y réfléchir<sup>23</sup>. Ce schéma excluait toute responsabilité individuelle du salarié, en dehors du respect des procédures et des cadences. Bien que le taylorisme ou certains de ses aspects, notamment le découpage en gestes élémentaires devant suivre une cadence imposée, n'ait pas totalement disparu<sup>24</sup>, le discours managérial tend à attribuer une plus grande part de responsabilité et d'autonomie aux salariés<sup>25</sup>. Le modèle hiérarchique qui a longtemps prévalu, calqué sur le modèle militaire d'où provient d'ailleurs le terme de « cadres » (Boltanski, 1982), comme celui d'« entreprise » (Vérin, 1982) tend à s'estomper car il n'est plus adapté. Les salariés se voient, en principe, dotés de responsabilité, ils 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 a certes infléchi la logique des relations au sein des entreprises mais n'ont pas pour autant desserré les contraintes ni accru l'autonomie de chacun. En fait d'ordres, ce dont ont connaissance les salariés à tous les niveaux, ce sont les demandes des clients. Au pilotage par la direction de l'entreprise s'est substitué un pilotage par la demande. Les entreprises ont déployé en interne cette logique client fournisseur en lieu et place de l'ancienne logique industrielle ou administrative. Les contraintes subies ne sont pas moindres et, en outre, elles sont moins prévisibles.

Dès lors que les salariés sont moins enfermés dans des tâches prescrites et répétitives, moins fortement encadrés et qu'il leur est en principe octroyé une marge d'autonomie dans leur travail (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 seulement à une double condition : que les salariés disposent réellement de tous les moyens nécessaires à l'exercice de la responsabilité qui leur est attribuée et que la valeur de leur contribution soit reconnue. Or ces

---

<sup>23</sup> En réalité, les salariés devaient en permanence sortir du schéma préétabli et faire face à des aléas mais leur implication personnelle n'était que faiblement sollicitée.

<sup>24</sup> En 2005, le travail à la chaîne concerne encore 11% des ouvriers, plus d'un ouvrier sur quatre dit que son rythme de travail est imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce ou la cadence automatique d'une machine (Bué et al., 2007).

<sup>25</sup> Toutefois le pourcentage de salariés ne pouvant pas « choisir eux-mêmes la manière de procéder a augmenté entre 1998 et 2005, passant de 14% à 18% (*ibid.*).

deux conditions sont rarement satisfaites. De nombreuses enquêtes ont montré que l'attribution d'une plus grande responsabilité reste souvent formelle et que 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. On sait depuis les travaux de Karasek (1979) que le stress et plus généralement les risques psychosociaux résultent d'un défaut d'autonomie ou de latitude décisionnelle face à une demande psychologique élevée de la hiérarchie (Guignon *et al.*, 2008).

La responsabilisation formelle des salariés sans attribution de moyens les place dans une position d'autant plus difficile qu'ils se trouvent isolés et relativement dépourvus de soutien collectif. En effet, le temps n'est plus où leur commune situation d'asservissement aux mêmes consignes et cadences, génèrait la conscience de partager un même sort et suscitait l'action collective. Désormais, la contribution demandée par les entreprises exige une plus forte implication personnelle qui va bien au-delà de la simple exécution du travail prescrit. Le fardeau physique qui pesait sur leurs épaules s'est allégé, mais il est remplacé par un poids psychologique qui n'est pas moins lourd.

Le processus d'individualisation qui caractérise les transformations actuelles du travail résulte notamment du caractère imprévisible, fluctuant et souvent personnalisé de la demande adressée aux entreprises. L'individualisation est en outre accentuée par les modes de management dominants qui privilégient certaines formes d'évaluation et visent, délibérément ou non, à dissoudre le sens du collectif chez les salariés en y substituant une chimère, la culture d'entreprise. J'examinerai maintenant ces deux dimensions de l'individualisation.

Dans le cadre de l'entreprise de type fordiste, les salariés d'exécution subissaient les consignes élaborées par le bureau des méthodes mais ne pouvaient, en principe, être tenus pour responsables que des dysfonctionnements dus à leur non respect. Le principal reproche qui pouvait leur être adressé, et qui était aussi la principale source de conflit, concernait le rythme de travail. Mais l'accusation de ne pas tenir les cadences ne remettait pas en question les mérites individuels. Les salariés ressentaient l'augmentation des cadences et l'accusation de ne pas suivre le rythme imposé non comme une dépréciation personnelle, mais comme la conséquence logique de l'arbitraire patronal et de l'exploitation capitaliste. La plupart des conflits opposaient alors un collectif de travail aux dirigeants. Aujourd'hui, le contrôle s'exerce beaucoup 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 surtout s'ils sont à des postes de responsabilité ou commerciaux et évalués régulièrement 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. Les salariés ont toujours été évalués d'une manière ou d'une autre, mais 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 la responsabilité des erreurs et dysfonctionnements. Elle tend également, en comparant les performances individuelles, à mettre les salariés en position de compétiteurs, y compris pour l'obtention des augmentations salariales individualisées. Il ne suffit plus de faire correctement son travail, il faut être meilleur que les autres. 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 »<sup>26</sup>. De fait, les salariés ne parviennent jamais complètement à réaliser la performance requise qui leur paraît inatteignable. Il s'en suit une évaluation forcément négative qui est alors utilisée par la direction pour demander plus et parfois fragiliser les salariés.

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 de qualification et celle de compétence (Lallement, 2007). 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 la notion plus floue de compétence. Faute de mesure objective et de définition formelle, les exigences de performance n'ont plus de limites et sont difficilement appréciables. La qualité comme la quantité de travail ne sont donc plus mesurables sur une base commune incontestable

Le processus d'individualisation comporte toutefois un risque pour les entreprises, le délitement de la cohésion et la disparition de l'esprit d'entreprise. Pour contrebalancer les effets délétères de l'individualisme et rétablir un minimum de cohésion, les managers essaient de créer un patriotisme d'entreprise fondé sur les valeurs propres et la culture de l'entreprise. Dans l'entreprise de type taylorien, les salariés n'étaient pas sommés de partager les discours de la direction, ils devaient seulement exécuter les tâches qui leur étaient prescrites. Leur sentiment d'appartenance reposait sur d'autres ressorts : intégration dans un collectif stable et fierté de l'appartenance à une entreprise ayant une image forte. Aujourd'hui, on entend souvent des dirigeants d'entreprise se plaindre du désinvestissement de leurs salariés et d'un opportunisme qu'ils ont pourtant contribué à générer. Ainsi beaucoup d'entreprises demandent à leur personnel de reprendre à son compte les « valeurs » qu'elles s'attribuent et d'adhérer à leur discours. Il ne suffit plus de s'acquitter de son travail au jour le jour, il faut épouser les valeurs de l'entreprise, renoncer, au moins en apparence, à son « quant à soi » et taire toute critique envers l'équipe de direction et ses orientations. Cette exigence s'adresse principalement aux cadres, mais les autres salariés sont également conviés à partager les valeurs de l'entreprise et à s'impliquer plus. Mais ce collectif en grande partie factice, ne tisse aucun lien entre salariés, à la différence de l'ancien collectif et n'apporte aucun soutien aux individus. En outre, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise et l'implication présentée par les directions d'entreprise comme la clef du succès et de la conquête de nouveaux marchés ne garantissent nullement contre le licenciement.

Conséquence directe du processus d'individualisation, alors que l'exigence de reconnaissance était auparavant essentiellement collective, c'est-à-dire 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 social. Ils souffraient certes de marques de mépris, notamment de la morgue de la classe dirigeante, mais c'était en

---

<sup>26</sup> Généralement en français la notion de performance est associée avec celle de compétition, elle est fréquemment synonyme d'exploit. Le terme *leistung* employé par Honneth n'a pas exactement le même sens bien qu'il soit traduit en français par performance. Il n'a pas en effet son caractère exceptionnel et se rapproche plus de la notion de réalisation ou d'accomplissement.

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 porteuse par elle-même de reconnaissance et pourvoyeuse d'estime à l'égard des plus combatifs et des plus dévoués. Le collectif conférait à ses adhérents une reconnaissance complémentaire de celle que leur témoignait, avec plus ou moins de force, la direction de l'entreprise.

La question de la reconnaissance dans le travail se pose aujourd'hui dans des termes nouveaux quelque soit le niveau auquel on l'aborde : individuel, collectif ou sociétal. Outre le fait que maintenant le niveau individuel prime sur le niveau collectif, la formulation de l'exigence de reconnaissance à chaque niveau a changé parce que, on l'a vu, le travail a changé et aussi parce que le regard sur le travail en tant qu'activité et en tant que valeur a également changé.

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 plus nettement une exigence de reconnaissance. Si la performance et l'appréciation des supérieurs ainsi que des collègues et même des clients devient la 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 réalisé et de l'intensité de l'engagement consenti se renforce. La demande de reconnaissance vise à compenser les souffrances psychiques endurées sur la scène du travail. Or celles-ci se sont accrues car les sources de difficultés relationnelles dans le travail se sont multipliées ces dernières décennies en raison de la plus grande intensité de relations entre collègues et avec la hiérarchie que nécessite désormais le travail et parce que les contacts avec le public, clients ou usagers se sont multipliés. 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<sup>27</sup> 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<sup>28</sup>. Ces comportements génèrent de la part des salariés qui les subissent un besoin de reconnaissance de compensation. En outre, l'exigence de performance, alors que l'entreprise n'attribue pas les moyens nécessaires et qu'en plus sa définition est souvent floue et sujette à des changements intempestifs et inexplicables, met les salariés à rude épreuve, génère une souffrance psychique qui accroît en contrepartie le besoin de reconnaissance.

Le mépris et l'absence de reconnaissance sont d'autant plus fortement ressentis que les salariés ont accru leurs exigences, non pas en tant que groupe social formulant des revendications collectives, de ce point de vue pas de changement notable, mais en tant qu'individus. Comme le met en évidence Richard Sennett (1979), 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 (p. 15). Vis-à-vis du travail, les attentes sont d'autant

---

<sup>27</sup> L'enquête Sumer réalisée par la DRT et la Dares combine une expertise des médecins du travail et sur une enquête auprès des salariés. En 2003, 1 792 médecins du travail et près de 50 000 salariés y ont participé (*ibid.*).

<sup>28</sup> Il semblerait que la crise financière ait exposé les employés de banques à certains comportements hostiles et même violents de certains de leurs clients ainsi que le rapporte un article du Monde du 25/02/2009, sous la plume d'Yves Mamou.

plus fortes que l'investissement personnel s'est accru. Prenant au mot l'offre d'individualisation faite par les directions d'entreprises, les salariés réclament un traitement individualisé et, pour commencer, que leurs mérites personnels soient reconnus en tant qu'ils portent la marque de leurs mérites et qualités personnels.

L'entreprise par ses exigences et ses incitations à la performance individuelle renforce une demande de reconnaissance individuelle qui, n'ayant pas les moyens de la satisfaire, va déboucher sur la frustration et le mécontentement et, en fin de compte, sur une attitude de retrait et un désinvestissement relatif des salariés. Des marques de reconnaissance de caractère collectif pourraient compenser en partie le défaut de reconnaissance individuelle mais, on l'a vu, ce qui subsiste de collectif est souvent dévalué, mis sous le boisseau ou, grandement illusoire, s'agissant de la « culture d'entreprise ». Cela apparaît au grand jour lorsque l'entreprise qui a demandé à ses salariés d'épouser totalement sa cause, procède à des licenciements, en cas de difficulté économique, signifiant ainsi les limites de sa reconnaissance. Pour les salariés victimes de cette tromperie, la reconnaissance apparente que leur témoignait l'entreprise avant qu'elle ne les licencie est brusquement réduite à néant. Pour les autres, les rescapés des plans sociaux, la désillusion n'est pas moindre. C'est aussi leur implication et les efforts qu'ils ont consenti qui sont niés par les licenciements de leurs collègues.

Le sentiment actuel d'un déficit de reconnaissance du travail ne renvoie pas uniquement aux expériences vécues des acteurs sociaux, il concerne également le statut du travail dans la société actuelle. Le contexte français de ces dernières années a aussi contribué à alimenter la demande sociale de réassurance en suscitant des doutes sur la valeur du travail. C'est aussi parce qu'ils ont craint le naufrage du travail comme valeur que les Français 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. Je fais l'hypothèse que les expériences vécues de non reconnaissance du travail entrent en résonance avec cette impression d'un abaissement de la valeur travail et conforte 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. Dans ce contexte certaines expériences *a priori* insignifiantes prennent sens et alimentent le sentiment de dévalorisation du travail. En effet, les acteurs sociaux, salariés ou non, constatent avec inquiétude que le travail n'occupe plus la place centrale qui était la sienne. La floraison, il y a un peu plus d'une décennie d'ouvrages et d'articles annonçant la fin du travail et leur répercussion médiatique n'en est pas la cause principale mais plutôt le symptôme<sup>29</sup>. La cause est à rechercher dans la conjonction entre un fort accroissement du chômage dans la plupart des économies développées et les gains de productivité gigantesques que semblaient promettre les technologies de l'information et de la communication dans les années quatre-vingt-dix. Le travail n'a pas disparu, mais son image s'est fissurée. En outre, selon toute apparence, le travail a également perdu de son importance relative dans la vie des salariés qui sont moins nombreux qu'auparavant à lui sacrifier leur vie personnelle et qui privilégient leur vie de familiale et affective. Les Français qui sont les plus nombreux en Europe à considérer que le travail est important sont également les plus

---

<sup>29</sup> On pense, entre autres aux ouvrages de Rifkin (1996) et de Méda (1995).

nombreux à souhaiter le voir occuper le moins de place. Selon l'enquête EVS<sup>30</sup> de 1999, deux tiers des Français, mais également plus de la moitié des Belges, des Suédois et des Britanniques souhaitent que le travail occupe une moindre place dans leur vie (Davoine, Méda, 2008, p. 45-47).

## 5. Quelles réponses à la demande de reconnaissance ?

La déconsidération dont souffre le travail en général comme le besoin de reconnaissance envers leur contribution exprimé par une grande partie des salariés exigent un traitement social approprié. Il faut évidemment distinguer les différentes dimensions de la demande de reconnaissance : la dimension individuelle, la dimension collective et la dimension sociétale car le traitement approprié n'est pas le même pour ces différentes exigences.

Accorder la primauté à la demande de reconnaissance n'implique nullement la mise aux oubliettes des revendications salariales et de l'exigence d'une redistribution plus équitable. La question salariale demeure et garde toute son importance, mais elle peut être envisagée sous un autre angle que celui de la redistribution, en termes également de reconnaissance. Je suivrai sur ce point le point de vue d'Isabelle Ferreras qui considère qu'il y a dans la revendication sur les salaires, une exigence de reconnaissance (Ferreras, 2007, p. 247-248). Lorsque les salariés réclament une augmentation salariale, ce n'est pas seulement le niveau de leurs revenus qui est visé mais aussi la reconnaissance de leur contribution. En effet, sans méconnaître l'importance des signes symboliques, il faut admettre que le principal critère de reconnaissance, celui sans lequel tous les autres seraient vains, c'est la rémunération. En revendiquant une augmentation, les salariés revendiquent aussi un surplus de considération. Depuis quelques années, cette demande accède au premier plan. La grande majorité des salariés considèrent en effet que leurs revenus, comparativement aux revenus les plus élevés, ne progressent pas suffisamment. C'est devenu leur principale préoccupation professionnelle, avant même le maintien de l'emploi. Selon une enquête réalisée en décembre 2006, plus d'un salarié sur deux (52%) plaçait le niveau du salaire au premier plan de ses préoccupations alors qu'ils n'étaient que 29% dix ans auparavant<sup>31</sup>. Il va de soi que la préoccupation du pouvoir d'achat explique la montée de cette demande d'augmentation salariale, mais il s'agit aussi d'une demande de reconnaissance dans un environnement où la rémunération du travail, relativement à d'autres revenus, semble insuffisante et témoigne d'un manque de considération.

En dehors de quelques métiers jouissant d'une forte considération dans l'opinion, le prestige attaché à l'activité professionnelle s'exprime dans la rémunération. Le prestige attaché à un salaire est indexé sur sa place relative dans l'échelle des rémunérations. Les individus évaluent la reconnaissance attachée à leur travail en comparant leur salaire aux revenus d'autres catégories. Un salaire au niveau du salaire minimum est en conséquence perçu comme le signe d'une faible reconnaissance. Trois catégories de revenus, en dehors du SMIC, permettent de situer le niveau de reconnaissance dont bénéficie chaque type d'emploi et, de manière générale, le travail : les revenus du patrimoine, ceux des plus hauts dirigeants et le

---

<sup>30</sup> European Values Survey est une enquête créée en 1981 auprès de neuf pays européens. En 1999, la troisième vague d'enquête a concerné 35 pays européens dont la Turquie. Elle porte sur la place des grandes valeurs dont le travail, la famille, la religion et s'intéresse également aux opinions politiques (Bréchon, 2002).

<sup>31</sup> Baromètre du Bien être et de la motivation Accor Services, enquête réalisée par Ipsos Loyalty

RMI ou le rSa. Or la confrontation des revenus du travail avec ces trois catégories de revenus a, au cours des dernières années, conforté l'impression d'une perte de reconnaissance du travail. Le salaire apparaît dévalué par rapport aux revenus du patrimoine, ridiculisé par les rémunérations des dirigeants des grandes entreprises et, en en bas de l'échelle, à peine supérieur au RMI et aux différentes allocations de solidarité, au point que les salariés les moins bien payés peuvent se demander si, d'un point de vue strictement financier, ils ont un intérêt à travailler<sup>32</sup>.

Selon une idée largement répandue, la part allant au capital dans l'ensemble des rémunérations, aurait fortement augmenté, au détriment du travail. Un examen rigoureux montre qu'il n'en est rien, tout du moins pour la France. Dans ce pays en effet, le partage de la valeur ajoutée apparaît stable depuis le début des années 1990<sup>33</sup>. Selon les évaluations du CERC (2006), la part des rémunérations des salariés dans la valeur ajoutée des sociétés non financières se stabilise aux alentours de 68%<sup>34</sup>. Mais, le constat de la stabilité du partage de la valeur ajoutée doit être correctement interprété car il masque d'importantes disparités tant parmi l'ensemble salarial que parmi la masse des revenus revenant au capital. Du côté des salaires en effet, il y a un gouffre entre les rémunérations d'une poignée de dirigeants et la masse des 13% de salariés payés au SMIC, tandis que du côté des revenus du capital, on constate des écarts gigantesques entre les revenus inférieurs et les plus élevés.

Lorsque les salariés évaluent la valeur sociale reconnue à leur travail, ils comparent leur salaire aux revenus des dirigeants des grandes sociétés, peu importe qu'ils soient des revenus salariaux ou des revenus du capital. Or les révélations sur les revenus de certains dirigeants de grandes entreprises ont contribué à signifier le manque de considération sociale envers le travail. Les sommets atteints par les revenus de quelques grands patrons, disent *de facto* le peu de cas qui est fait par les conseils d'administration de la contribution de la masse des salariés. Au cours des vingt dernières années, l'écart entre les revenus des grands patrons et ceux de leurs salariés s'est considérablement accru. Le salaire moyen du PDG américain est passé de 85 fois le salaire moyen d'un salarié en 1990 à 500 fois en 2000. La plupart des pays européens ont connu la même évolution. 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. L'étude de Camille Landais met en évidence les très fortes inégalités de progression salariale au cours de la période 1998-2005. Durant ces années le salaire moyen s'est accru de 4% mais le salaire des 1% les mieux payés a cru de 14%, celui du millième supérieur de 29% et celui du dix-millième supérieur de 51%. La situation du salarié moyen, relativement à celle des mieux payés, qu'ils soient dirigeants de grandes entreprises, *traders ou brokers* (Godechot, 2007) s'est dégradée. À cet égard, ce salarié moyen peut estimer que son travail reçoit, d'année en année, une moindre reconnaissance.

L'écart entre le salaire moyen et certains revenus du patrimoine accentue encore le sentiment d'une dévaluation du travail. Cette catégorie de revenus, tout comme les patrimoines eux-mêmes, est frappée par une très forte disparité. Le patrimoine est en effet inégalement réparti :

---

<sup>32</sup> Le supplément de revenu apporté par le rSa aux salaires les plus bas améliore la situation des salariés qui en bénéficient mais ne fait que souligner la faible valeur de leur travail qui ne peut leur procurer par lui-même un revenu décent puisqu'il doit être complété par une aide sociale.

<sup>33</sup> L'évolution est moins favorable au travail dans les autres pays européens.

<sup>34</sup> Les autres estimations confirment cette stabilité, notamment Timbeau (2002).

le centième le plus riche possède 13% du patrimoine. Non seulement les plus riches accaparent la plus grande partie du patrimoine mais c'est en outre la partie la plus rentable. Selon l'étude de Camille Landais, les revenus du capital constituent 3% des revenus des neuf dixièmes des foyers, mais cette proportion atteint 23% pour le centième le plus riche, 38% pour le millième supérieur et atteint 55% pour le dix-millième le plus fortuné. Le patrimoine rapporte bien plus que le travail. En outre, la progression des revenus du patrimoine a été beaucoup plus rapide au cours de la dernière décennie que celle des revenus du travail<sup>35</sup>. Selon la même étude, les salaires ont cru en moyenne de 0,6% par an en valeur réelle au cours de la période 1998-2005 alors que les revenus des capitaux mobiliers ont augmenté de 4% l'an.

À l'opposé de ces sommets de richesse, la comparaison avec le RMI ou le nouveau rSa, en particulier la mesure de l'écart entre le SMIC et ces revenus de solidarité, peut être interprétée comme le signe du peu de prix attaché au travail des salariés du bas de l'échelle. D'un côté les bas salaires sont surclassés par les rémunérations les plus élevées mais d'un autre côté, ils paraissent trop faiblement supérieurs aux revenus distribués à ceux qui ne travaillent pas. En juillet 2008, le montant du SMIC mensuel net est de 1 037 euros alors que le RMI versé à une personne seule ayant deux enfants est de 806 euros.

Ce n'est pas le montant du RMI qui pose problème mais celui du salaire minimum. Augmenter les bas salaires semblerait *a priori* le moyen le plus efficace d'améliorer la reconnaissance du travail. Mais ce remède pourrait être pire que le mal car il est défavorable à l'emploi. Si les salariés non qualifiés ne trouvent pas d'emploi c'est notamment parce que le niveau du salaire minimum est supérieur à leur productivité. Dans ces conditions, augmenter le SMIC conduirait à accroître le nombre des chômeurs. L'augmentation du salaire minimum et, au-delà, de l'ensemble des bas salaires est souhaitable du point de vue de la justice sociale et de la reconnaissance due au travail mais l'élévation du coût du travail qui en résulte joue contre l'emploi. On se trouve alors confronté à une équation difficile à résoudre. Il y a deux voies complémentaires pour en sortir : la réduction des charges sociales pesant sur le coût du travail et l'élévation du niveau de qualification. La première suppose de remplacer les cotisations sociales par d'autres prélèvements, par exemple l'augmentation de la CSG qui met à contribution tous les revenus. La deuxième permet d'accroître la productivité du travail grâce à l'élévation de sa qualification. Les bas salaires sont en effet une conséquence du faible niveau de formation et de qualification.

Il resterait cependant des bas salaires même si leur écart avec les revenus d'assistance s'accroît. Élever le premier échelon ne le supprime pas pour autant. Pour que le salaire minimum ne soit pas déconsidéré ni stigmatisé comme un signe d'indignité sociale, il faudrait qu'il ne soit que le premier échelon, c'est-à-dire le premier pas d'une ascension. Autrement dit, les salariés en début de carrière devraient avoir des possibilités de progression. Cela passe par une offre de formation continue adaptée et la prise en compte des acquis de l'expérience. Ce serait une façon pour la société de reconnaître la valeur des travailleurs sur le long terme et de les inciter à améliorer leur niveau de compétences.

Cette revalorisation salariale du travail doit être complétée par la construction de parcours professionnels donnant l'assurance d'une progression de revenus au cours de l'existence et du

---

<sup>35</sup> La crise financière de l'automne 2008 réduira fortement les revenus du patrimoine pendant quelques années.

versement d'un revenu de remplacement en période de chômage. C'est une façon pour la société de reconnaître la contribution des travailleurs non pas uniquement de manière ponctuelle à travers leur production mais sur le long terme et de les inciter à améliorer leur niveau de compétences.

Les entreprises paternalistes dans lesquelles les salariés accomplissaient toute leur carrière de l'apprentissage jusqu'à la retraite, ont su multiplier les signes de reconnaissance envers leurs collaborateurs. C'était à l'époque de l'emploi à vie. Les médailles et les discours visaient alors en général à masquer la modicité des salaires et la pénibilité du travail. Aujourd'hui, rares sont les entreprises qui offrent cette opportunité de réaliser en leur sein un parcours professionnel complet. Sans garantie de l'emploi, certaines marques symboliques de reconnaissance cachent mal un manque de considération. Aujourd'hui, ce type de marques de reconnaissance est tombé en désuétude et ne parvient plus à créer l'illusion d'une véritable reconnaissance. Pour Axel Honneth, les formes idéologiques de la reconnaissance doivent, pour remplir leur fonction de camouflage de l'injustice, ne pas être discriminantes, être crédibles, conformes à l'air du temps et apporter une différenciation valorisante (2006, p. 245-274). Il donne pour exemple l'idéologie managériale correspondant au nouvel esprit du capitalisme (Boltanski, Chiapello, 1995) visant à attribuer aux salariés une capacité d'autonomie et de réalisation individuelle dans le cadre de l'entreprise leur donnant l'illusion d'être des « travailleurs entrepreneurs », créatifs et flexibles, responsables de leurs réalisations devant leurs clients et leurs collègues. Il s'agit d'une idéologie car elle a une certaine crédibilité et la capacité d'entraîner l'adhésion, mais ses promesses, *in fine*, sont en décalage avec la matérialité de la situation sociale des salariés. Pour une part elle correspond effectivement à une aspiration individuelle d'autonomie et de réalisation de soi, elle repose aussi, comme on l'a vu, sur un élargissement, certes limité, de l'autonomie dans le travail. Mais d'un autre côté, elle ne tient pas ses promesses. Pour Honneth, c'est la composante matérielle qui « peut permettre de différencier les formes idéologiques des formes justifiées de la reconnaissance (*op. cit.*, p. 263). Or, cette idéologie managériale de la réalisation de soi des travailleurs promus entrepreneurs se heurte au fait que l'autonomie proclamée s'inscrit dans des limites trop étroites car les entreprises n'accordent pas les moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

Les idéologies complémentaires du travailleur entrepreneur et de la performance peuvent gagner une audience auprès d'une partie des salariés mais elles sont aussi porteuses d'effets pervers pour les entreprises dans la mesure où elles accroissent certaines exigences individuelles impossibles à satisfaire totalement dans le cadre nécessairement collectif de l'entreprise, d'autant que, par ailleurs, certaines réformes managériales ont réduit les signes de reconnaissance. C'est ainsi que certaines entreprises, conseillées par les grands cabinets de consultants ont, au cours des vingt dernières années, fortement réduit leur ligne hiérarchique. On est passé d'une organisation pyramidale offrant un nombre élevé de marches à gravir à un organigramme presque plat, à trois niveaux. La rationalité et la réactivité y ont peut être gagné mais en supprimant des échelons on a également supprimé des signes de reconnaissance. Faut-il revenir aux anciens organigrammes qui offraient la perspective d'une progression de carrière ? C'est une solution qui ne devrait pas être négligée mais de portée limitée car la promotion de quelques uns, même en élargissant le cercle des élus, ne répond pas aux exigences de tous.

Comment alors accorder à l'ensemble des salariés la reconnaissance dans le travail qu'ils souhaitent si l'on considère que leur demande de reconnaissance n'exprime pas autre chose ? Il faut admettre que cela relève de l'impossible dans le cadre des formes actuelles du processus d'individualisation. L'enquête dirigée par François Dubet montre qu'il est impossible de satisfaire pleinement la demande de reconnaissance dans le travail telle qu'elle s'exprime aujourd'hui. Les salariés exigent en effet à la fois d'être reconnus comme égaux et différents. Ils souffrent de ne pas être traités comme les autres mais aussi qu'il ne soit pas tenu compte de leurs mérites propres (*op. cit.*, p.204-208). Il ne sera pas aisé de sortir de cette aporie, tout juste peut-on espérer réduire la tension entre des revendications contradictoires.

La difficulté de satisfaire la demande de reconnaissance dans le travail est la conséquence des formes de mobilisation privilégiées par les entreprises. L'individualisation des augmentations salariales, la mise en concurrence généralisée des salariés ont produit des fruits amers : stress, exacerbation des frustrations et des revendications individuelles. Les entreprises qui ont joué sur ce registre se révèlent incapables de satisfaire toutes les demandes spécifiques qu'elles ont contribué à susciter. Plus fortes sont l'implication et l'investissement dans le travail exigés par les entreprises, plus forte est la demande de reconnaissance.

Je me bornerai à formuler quelques suggestions générales indiquant quelques voies possibles d'amélioration de la reconnaissance dans le travail. Pour le résumer en quelques mots, la direction à prendre doit consister à resituer le processus d'individualisation dans le cadre collectif et donc à renforcer la dimension collective de la reconnaissance.

À rebours de ce qui a été proclamé et développé, il faudrait remettre au premier plan la dimension collective. Cela implique notamment de revenir sur l'individualisation des salaires et la mise en concurrence des salariés et de mettre en avant la performance d'équipe plutôt que les performances individuelles. L'importance de la collaboration et de l'entraide dans les collectifs de travail doit être rappelée et soulignée et trouver son prolongement dans les formes de rémunération. Pour certaines professions, telles que l'enseignement, qui souffrent d'une perte de prestige social comme pour les métiers communément méprisés, la reconnaissance passe par une revalorisation de leur image au moyen à la fois de meilleures perspectives de carrière, d'une augmentation salariale et de la production d'un discours de promotion de leur rôle social. Que certains souffrent de la dévalorisation de l'image de leur métier indique un défaut de cohésion sociale auquel il doit être remédié.

Il reste que la volonté de réussite individuelle et de réalisation de soi, notamment dans le travail est une exigence forte et qui ira en s'accroissant qui ne se saurait se satisfaire de marques de reconnaissance collective. Les entreprises doivent en conséquence offrir des possibilités de promotion et de récompense aux salariés obtenant les meilleurs résultats. Mais il faut que les critères d'évaluation soient peu contestables, contrôlables et admis par tous afin que les promotions apparaissent justifiées aux yeux de tous.

La demande de reconnaissance individuelle dans le travail est d'autant plus forte que l'exigence des entreprises est élevée et mal définie et de, ce fait, inatteignable. Il ne saurait cependant être question pour les entreprises de baisser sensiblement leur niveau d'exigence en termes de qualité du travail. Néanmoins l'exigence devrait être précisément définie, et à la portée des salariés et des moyens qui leur sont attribués. L'investissement demandé devrait également être compatible avec les investissements requis dans les autres sphères de

reconnaissance et permettre de concilier la vie professionnelle avec la vie familiale et la vie sociale.

**Cachan octobre 2009**

**Pierre Boisard**

## Bibliographie

- Boisard Pierre, 2009, *Le nouvel âge du travail*, Paris, Hachette Littérature.
- Boisard Pierre, 2008a, *Social Cohesion in a Globalizing Era*, Communication au Fourth Meeting Capright, Göttingen.
- Boisard Pierre, 2008b, « La cohésion sociale à l'ère de la mondialisation » *Droit social*, n° 12, décembre, p. 1225-1231.
- Boltanski Luc, 1982, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit.
- Boltanski Luc, Chiapello Ève, 1995, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bréchon Pierre, 2002, « Les grandes enquêtes internationales (Eurobaromètres, Valeurs, ISSP) : apports et limites », *L'Année sociologique*, vol. 52, n° 1, p. 105-130.
- Bué Jennifer, Sandret Nicolas, 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 Jennifer, Coutrot Thomas, Hamon-Cholet Sylvie, Vinck Lydie, 2007, « Conditions de travail : une pause dans l'intensification du travail » [\*Premières informations, premières synthèses\*, n° 1.2](#), janvier.
- Butler Judith, 1997, "Merely Cultural", *Social Text*, 52/53, Fall/Winter pp. 265-277.
- Caillé Alain (dir.) 2007, *La quête de reconnaissance nouveau phénomène sociale total*, Paris, La Découverte.
- CERC, 2008, *La Cohésion sociale*, dossier n° 3.
- CERC, 2006, *La France en transition 1993-2005*, Rapport n° 7, Paris, La Documentation française.
- Davoine Lucie, Méda Dominique, 2008, *Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?*, CEE, Document de travail n° 96-1.
- Dubet François, 2008, « Injustice et Reconnaissance », *Esprit*, n° 7, juillet, p. 144-159.
- Dubet François, 2006, *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*, Paris, éditions du Seuil.
- Ferreras Isabelle, 2007, Critique politique du travail. *Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Les Presse de Sciences Po.
- Nancy Fraser, 2000, "Rethinking Recognition", *New Left Review*, 3: 107-120.
- Fraser Nancy, Honneth Axel, 2003, *Redistribution or Recognition? A Political-Philosophical Exchange*, Verso Books.
- Godechot Olivier, 2007, *Working rich : Salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*, Paris, La Découverte.
- Guignon Nicole, Niedhammer Isabelle, Sandret Nicolas, 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.
- Habermas Jürgen, 1987 (1981), *Théorie de l'agir communicationnel*, tome II, Paris, Fayard.

- Hegel G. W. F. 2002, *Phénoménologie de l'esprit*, traduction de Gwendoline Jarczyk et Pierre-Jean Labarrière, Gallimard, folio Essais, Edition originale 1807.
- Honneth Axel, 2006, *La société du mépris*, édition établie par Olivier Voirol, Paris, La Découverte.
- Honneth Axel, 2002, « Reconnaissance et justice », *Le Passant ordinaire*, N° 38, janvier février.
- Honneth Axel, 2000, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le Cerf, 2000.
- Illouz Eva, 2006, *Les sentiments du capitalisme*, , traduit par Jean-Pierre Ricard, Paris, Le Seuil.
- Karasek R.-A. (1979), « Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign », *Administrative Science Quarterly*, 24 : 285-308.
- Lallement Michel, 2007, « 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.
- Landais Camille, 2007, *Les hauts revenus en France (1998 – 2005). Une explosion des inégalités ?*, Paris School of Economics, février.
- Leydet Dominique, Pourtois Hervé, 2005, « Pluralisme et conflit dans les théories contemporaines de la démocratie », *Archives de philosophie du droit*, tome 49, p. 71-92.
- Méda Dominique, 1995, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier.
- Parodi Maxime, 2004, « Les transformations des conditions de travail des ouvriers », *Revue de l'OFCE*, n° 88, janvier, p. 185-201
- Reich Robert, 1997, *L'économie mondialisée*, Paris, Dunod.
- Ricœur Paul, 2004, *Parcours de la reconnaissance*, Paris, Stock.
- Rifkin Jeremy, 1996, *La fin du travail*, Paris, La Découverte.
- Sennett Richard, 1979, *Les tyrannies de l'intimité*, traduction de 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.
- Taylor Charles, 1994, "The Politics of Recognition", Amy Gutmann ed., *Multiculturalism: Examining the Politics of Recognition*, Princeton University Press.
- Taylor Frederik W., 1957, *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod
- Timbeau Xavier, 2002, « Le Partage de la valeur ajoutée en France », *Revue de l'OFCE*, n° 80, p. 63-85.
- Ughetto Pascal, 2007, *Faire face aux exigences du travail contemporain - Conditions du travail et management*, Lyon, ANACT
- Vérin, Hélène, 1982, *Entrepreneurs, entreprises. Histoire d'une idée*, Paris, PUF.