

# Essai sur les origines du manque de reconnaissance au travail

Alexis Roche

Iseor, Magellan, Iaelyon, Université Jean Moulin

rochealexis@hotmail.fr

**Pour citer cette communication :** Roche A. (2017), *Essai sur les origines du manque de reconnaissance au travail*, Actes de la Journée de recherche Institut Psychanalyse & Management : Être et Mal-être au sein des organisations, novembre, Lyon.

## Résumé

La reconnaissance est universelle car ancrée dans les besoins humains. En tant que concept-clé dont la définition est polysémique, la reconnaissance est de plus en plus saisie par les Hommes et suscite un intérêt croissant (Peretti, 2005). Les défauts et le manque de reconnaissance se traduisent par des sentiments différenciés de mépris, impression d'être sous-évalué, et de déni, impression de ne pas compter dans l'univers de l'autre et donc de ne pas exister (Roche, 2013, 2014). À travers cet article, nous tentons de répertorier un certain nombre d'éléments à l'origine du sentiment de manque de reconnaissance dans notre société contemporaine.

**Mots clé :** Reconnaissance, bien-être, équité, capital symbolique, déni

## INTRODUCTION

La reconnaissance est universelle car ancrée dans les besoins humains. En tant que concept-clé dont la définition est polysémique, la reconnaissance est de plus en plus saisie par les Hommes et suscite un intérêt croissant (Peretti, 2005). Les défauts et le manque de reconnaissance se traduisent par des sentiments différenciés de mépris, impression d'être sous-évalué, et de déni, impression de ne pas compter dans l'univers de l'autre et donc de ne pas exister (Roche, 2013, 2014). À travers cet article, nous tentons de répertorier un certain nombre d'éléments à l'origine du sentiment de manque de reconnaissance dans notre société contemporaine.

Les efforts que les individus déploient pour faire face à la complexité de l'environnement développent le besoin de recevoir une véritable reconnaissance (Bourcier & Palobart, 1997 ; Lazzeri et Caillé, 2004 ; Petersen & Willig, 2004 ; Brun & Dugas, 2005 ; El Akremi, Sassi & Bouzidi, 2009). Dans les sciences de gestion, la reconnaissance a un lien fort avec la performance (Roche, 2013). Ainsi, la réussite à long terme d'une organisation de travail ou tout autre groupe organisé réside, en effet, dans la mobilisation durable de ces ressources humaines, seule ressource « active », et dans la création d'un lien social dans la durée (Savall, 1975 ; Ricoeur, 2004). La reconnaissance est source de confiance d'après le psychanalyste René Fiori et le travail coopératif s'établit par l'établissement de relations de reconnaissance réciproque (Hegel, 1802 ; Honneth, 1992 ; Ricoeur, 2004 ; Roche, 2013, 2015).

Le concept de reconnaissance peut être observé de manière transversale dans de très nombreuses théories de différentes disciplines (philosophie, psychologie, sociologie, biologie, sciences de gestion). Seuls quelques auteurs le traitent aujourd'hui comme un concept central à modéliser et à théoriser (Honneth, 1992 ; Bourcier & Palobart, 1997 ; Brun & Dugas, 2005 ; Roche, 2013). Le philosophe Renault (2004, p. 181) définit la reconnaissance comme : « la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification ». L'article est ancré dans une approche théorique mais s'intéresse à des réflexions ayant émergées de la pratique de différentes recherche-interventions dans des milieux organisationnels variés (entreprises industrielles, entreprises de service, hôpitaux, TPE, associations médico-sociales).

Nous proposons de balayer un certain nombre de raisons qui pousse l'Homme à ne pas reconnaître à travers des dimensions interdépendantes liées à l'environnement, à la psychologie humaine et aux comportements individuels et collectifs à différents niveaux : macro, méso et micro.

## **1 DÉFINITION DU « CAPITAL RECONNAISSANCE »**

En préalable, il nous paraît important de définir quelques éléments perceptifs de la reconnaissance. Nous suggérons la présence d'un « capital reconnaissance » qui peut être mis en lien avec le « capital symbolique » (Bourdieu, 1994). Nous définissons le « capital reconnaissance » comme la représentation perceptive que l'individu se fait de sa « valeur » ou de la « valeur » des autres par rapport aux formes

de reconnaissance que chaque individu possède, croit posséder ou croit que l'autre possède.

Nous avons défini (Roche, 2013) que la perception de ce « capital reconnaissance », par la personne qui porte le jugement, est notamment influencée par :

- la proximité ou la distance relationnelle (affective (confiance), géographique, temporelle, sociale, normative, *etc.*),
- les statuts symboliques,
- les objets représentatifs d'un statut symbolique (bureau, voiture, richesse, *etc.*),
- les personnes représentatives d'un statut symbolique sur lesquelles l'individu a un pouvoir hiérarchique (compétences et valeur symbolique des subordonnés) ou qu'il compte parmi ses relations,
- le pouvoir de l'individu d'influencer positivement ou négativement les contraintes et les moyens de l'individu, ou celles de personnes proches par les liens sociaux directs ou de groupe,
- le pouvoir de l'individu de fournir des avantages et des perspectives d'évolution (outils, promotion, salaire, formation, soutien hiérarchique...),
- la réputation positive ou négative donnée par l'entourage à propos de l'individu jugé.

L'individu donne une valeur distincte à chacun de ces éléments selon le contexte et les cadres normatifs par lesquels il a été influencé. C'est grâce à la comparaison de ce « capital reconnaissance » perçu que

l'individu se fait une opinion sur sa valeur et sur la valeur d'autrui. Ainsi, la reconnaissance a des liens forts avec les perceptions de justice organisationnelle (Honneth, 1992 ; Brillet, Coutelle & Hulin, 2013), dans les groupes sociaux et entre les groupes sociaux. La perception, forcément limitée, peut, bien entendu, amener une vision biaisée de la réalité et influencer positivement ou négativement le sentiment de reconnaissance de l'individu sans qu'il y ait de lien avec la « réalité » objective.

## **2 LA MONDIALISATION ET LA RÉDUCTION DES ESPACES-TEMPS**

Pour commencer ce panorama, non exhaustif, nous observerons les impacts de la mondialisation et de la réduction des espace-temps.

### **2.1 Le développement des possibilités de se comparer**

Une des premières origines possibles de l'accroissement du sentiment d'être mal reconnu est l'augmentation des possibilités de l'individu de se comparer à autrui au regard de la mondialisation et de l'explosion des dispositifs de communication. La comparaison à autrui se fait toujours par rapport à un groupe social de référence dans lequel l'individu pense être inscrit. Ce groupe de référence peut être aussi bien un groupe amical, qu'une organisation telle qu'une entreprise, un sous-groupe organisationnel comme le service d'une entreprise, un groupe de niveau étatique ou encore une référence au macro-groupe de l'humanité dans son ensemble. Ainsi, il peut se sentir reconnu au regard de certains groupes sociaux et méprisé, ou dénié, au regard d'autres groupes

sociaux de référence. La multiplication des groupes d'appartenance renvoie à des possibilités accrues de se comparer et d'identifier des iniquités, sources d'un sentiment de manque de reconnaissance (mépris ou déni) (Roche, 2014). Les possibilités offertes par les médias, amènent les individus à développer de nouveaux et multiples désirs, traduits en attentes de reconnaissance, sources de frustrations. De plus, l'individu pour se positionner dans ce monde plus ouvert, lutte d'autant plus pour se faire reconnaître et échapper à l'anonymat.

## **2.2 Des écarts plus importants perçus et perceptibles**

Dans un autre registre, les écarts dans la répartition des richesses perçues accroissent le sentiment d'iniquité entre les individus lorsqu'ils comparent leurs « capital reconnaissance » à ceux d'une minorité, notamment celles apparaissant dans les médias, dont les richesses matérielles, immatérielles ou statutaires sont en écart flagrant avec l'individu lambda. Ainsi, le contraste est insupportable entre la répartition égale des droits et la distribution inégale des biens (Ricoeur, 2004) en lien avec la mondialisation et la dématérialisation des capitaux. C'est la capitalisation et la transmission, notamment entre les générations, des richesses qui interrogent les individus et la société. En effet, dans le registre de l'équité, la question du mérite se pose lorsque l'individu se compare à un autrui, possédant plus de richesse, sans que ce dernier ait forcément contribué à la générer. Un travers est également de laisser croire que l'on peut être reconnu sans faire aucun effort. Cela peut amener une frustration de sa condition, alors même

qu'on ne fait rien pour en sortir et positionne la personne en victime dont c'est le droit d'obtenir sans donner en retour.

### **2.3 Le développement de cadres normatifs multiples et contradictoires**

La mondialisation a amené à la montée du multiculturalisme (Ricoeur, 2004) qui soumet l'individu à des personnes aux dispositions psychologiques très différentes (Eriksson & Villeval, 2008). En outre, elle a apporté la nécessité d'élaborer des règles toujours plus nombreuses pour faire face à la complexité de systèmes planétaires d'interconnexions et d'interdépendances organiques (Durkheim, 1893). Ce développement de règles est d'ailleurs le sujet de théories telles que la tétranormalisation (Savall & Zardet, 2005). L'individu semble ainsi de plus en plus écartelé entre les différents rôles qu'il est amené à incarner dans des domaines divers (familial, amical, sociétal, du quartier, vis-à-vis des supérieurs, des pairs, des clients, etc.) et dont les éléments valorisés symboliquement sont très différents. Les objectifs normatifs pour obtenir de la reconnaissance apparaissent alors de plus en plus contradictoires. Il s'agit d'injonctions paradoxales liées aux conflits de rôles (Dany & Livian, 2002) nuisibles à la reconnaissance car multipliant les occasions d'être méprisé par l'un ou l'autre groupe d'appartenance que l'individu côtoie.

### **2.4 La tendance à la réification, au recentrage égoïste et aux pratiques de protection**

A l'instar de Winnicott (1966), nous émettons l'hypothèse qu'il existe une recherche continue du « soi ». Ainsi, une hypothèse est que

l'absence de reconnaissance prodiguée et reçue dans le présent peut avoir pour origine un manque de reconnaissance de l'individu durant sa vie (enfance, éducation, etc.). Elle questionne ainsi le fait que la société favorise ou non l'emploi de la reconnaissance et interroge sur les formes de reconnaissance employées. Cela renvoie aux travaux de chercheurs philosophes et sociologues sur la réification (Lukács, 1923), c'est-à-dire considérer l'autre comme un objet. Honneth (2006) parle notamment de société du mépris. Or, si le fait de donner et recevoir dans une interaction bienveillante et réciproque, cycle de reconnaissance et de confiance, favorise l'intention de donner à d'autres, les stratégies de protection contemporaine des individus peuvent induire des cycles de vengeance (Anspach, 2002).

### **3 LES MODIFICATIONS DU CADRE DU TRAVAIL**

Pour poursuivre ce panorama sur le manque de reconnaissance perçu, nous nous intéressons aux modifications du cadre du travail.

#### **3.1 Le détachement de la finalité du travail et la perte de sens**

Face au développement en taille des organisations, les modes de fonctionnements tendent vers un mode « impersonnel » qui soumet les salariés à une crise des repères de reconnaissance. Nous observons ainsi une « crise de sens » du travail ou une « crise de croire » (Dubar, 1991 ; Lefebvre, 2000). De plus, le travail devient de plus en plus intellectuel ou dématérialisé, c'est-à-dire qu'il y a de moins en moins de contact direct avec le produit de sa création ou/et avec le client. Nous constatons donc une augmentation des attentes de reconnaissance concernant



l'utilité sociale (Roche, 2014, 2016) et les retours positifs sur le travail réalisé. En effet, l'individu est de plus en plus déconnecté du résultat de son travail qui permet de donner sens à ce qu'il fait, donc à sa vie.

### **3.2 Les approches organisationnelles du travail de l'école classique**

Les approches des théories classiques en sciences de gestion semblent également en cause dans le développement du manque de reconnaissance perçue mais aussi émis à travers la rationalisation excessive du travail (Savall, 1975).

Premièrement, par les cloisonnements de l'hyperspécialisation qui divisent encore les normes sociales. L'hyperspécialisation nuit aux langages communs entre les individus et fragmentent les groupes sociaux (Robert-Demontrond & Joyeau, 2009). Ces fragmentations génératrices d'incompréhension favorisent le repliement sur soi et sur ses micro-groupes de référence. Ainsi, l'intégration de la diversité devient plus difficile et les échanges, en l'absence de pilotage par un management intégrateur, se transforment en conflits destructeurs visibles ou larvés. Nous voyons donc apparaître des luttes internes entre les sous-groupes organisationnels (sites, départements, services, groupes de travail) pour obtenir une reconnaissance personnalisée.

Deuxièmement, l'école classique, dont les principes des auteurs ont été souvent caricaturés et poussés à leur extrême dans les organisations, amène à une dépersonnalisation du travail. Les individus sont, dans ces conditions, amenés à être considérés comme interchangeables, c'est-à-

dire comme des ressources déshumanisées (réification). Dans ce contexte, il n'est pas surprenant de voir se développer les demandes des individus à être reconnus comme des entités uniques et complexes.

Troisièmement, l'école classique favorise le principe de la domination d'un sachant et de la soumission d'un produisant. Nous reviendrons sur ce point en 3.5, 4.3 et 4.4.

### **3.3 L'augmentation des contraintes dans l'exercice du travail**

Les contraintes de travail ont augmenté et se sont métamorphosées lors des dernières décennies à cause de la complexification du monde, via le développement technologique, donc des produits et services à délivrer. Ces pressions de différents ordres (temporelles, qualitatives, sociales, normatives) amènent à un management souvent plus autoritaire et centré sur les moyens économiques (Meda, 1995). Ces contraintes sont assimilables à une dégradation des conditions de travail qui a un rôle dans l'augmentation de la charge psychique et physique ressentie par les acteurs (Enriquez, 1997 ; Dany & Livian, 2002). Cette charge génère du stress qui intensifie le besoin de reconnaissance pour donner du sens au travail (Loriol, 2006) et justifier la souffrance (Dejours, 1998).

### **3.4 L'augmentation des contraintes empêchant les pratiques de reconnaissance**

Nous constatons également que l'augmentation des contraintes influe négativement le temps mis à disposition par les individus pour des pratiques favorisant le lien social (entraide, écoute, prise en compte des avis, attention pour les contraintes d'autrui, retours positifs ou

constructifs, etc.). Ainsi, notamment chez les gestionnaires, le manque de temps pour la mise en application des pratiques de reconnaissance a pour effet que les individus y ont peu recours (Brun & Dugas, 2005). Or, la proximité, c'est-à-dire partager des espaces-temps, est un facteur particulièrement important pour favoriser les pratiques de reconnaissance mutuelle entre les acteurs. Rappelons que les relations de confiance se construisent et nécessitent du temps de mise en relations de reconnaissance.

### **3.5 La légitimation de la violence organisationnelle**

Les discours institués dans les organisations montrent souvent une « dynamique » du mépris et du déni du travail réel des individus (Dejours, 1998 ; Heller, 2009). Les pratiques de mépris, par exemple la menace, sont rationalisées. Ainsi, les victimes de ces pratiques sont représentées négativement (en termes de compétences, d'intelligence et d'implication notamment) afin de justifier ces méthodes par un détournement de la perspective éthique. La personne maltraitée est jugée « paresseuse », « incapable » ou encore « réfractaire ». Ainsi, la « méchante » personne nuit à la performance de l'organisation, générée par les « bons » éléments de l'organisation. Il devient donc normal, voire valorisé socialement, de la mépriser. Pour nuancer, il existe aussi un laxisme managérial qui entraîne des dérives en termes d'incompétences et de paresse qui abaisse la perception de la norme attendue dans les organisations pour la performance. Les individus se sentent maltraités et méprisés alors que leur niveau de compétence et d'implication est « objectivement » insuffisant.

### **3.6 Le discours et l'évaluation organisationnelle déconnectés de la réalité**

Nous observons le développement contemporain d'outils quantitatifs d'évaluation de l'activité qui reflètent mal l'activité réelle (Dejours, 1998 ; Lorient, 2006). En niant la réalité, ils nient aussi les individus et les contraintes de leur environnement de travail. Ces distorsions communicationnelles ont souvent pour raison des soucis d'image de marque externe, pour des raisons financières, qui sont perçues par les salariés se sentant méprisés par l'écart entre le discours et le vécu quotidien de l'activité. Par ailleurs, elles existent aussi au regard de la concurrence interne. Ainsi, chaque service cherche à se valoriser et cacher ses défauts pour s'assurer un meilleur statut intra-organisationnel.

Dans une autre perspective, un enjeu managérial relève de l'éducation. Derrière certaines conceptions de pilotage déshumanisé par les chiffres ou l'obéissance aveugle liée à l'obtention d'un statut, parfois apprises dès l'école, nous observons une forme d'élitisme amenant au mépris de l'autre. Or, ce type de pilotage, s'il est efficace pour les machines, n'est, d'après nos observations, pas un pilotage compréhensible et activateur pour un être humain de nos jours (Roche, 2013).

### **3.7 Concurrence interne-externe, individuation et performance à court terme**

Le cadre du travail a également été modifié par l'augmentation de la concurrence, externe et interne, induisant une pression sur la performance à court-terme notamment via le capitalisme spéculatif

(Bernácer, 1922 ; Blardone, 2014). Cela a renforcé une lutte de groupe à groupe et d'individu à individu. Ainsi, la montée de l'individuation a créé un malaise de vie en société (Enriquez, 1997) par un repli sur soi, la volonté de vivre intensément l'instant, l'impossibilité de se représenter le futur et l'essor de la rationalité instrumentale et calculatoire au dépend de la rationalité identitaire (Williamson, 1991). En cherchant à vivre intensément l'instant, l'humain s'oriente souvent vers ce qui lui procure la plus grande intensité de satisfaction et de plaisir à court terme. Cela se base notamment sur le besoin de confirmation immédiat de leur identité, la crainte de la mort et la crainte de ne pouvoir profiter du retour différé de l'investissement fait dans une relation de reconnaissance réciproque.

Ce jeu de court-terme, qui tend vers l'auto-destruction et la disparition des ressources, entraîne une forte concurrence entre les acteurs. De plus, pour survivre à court-terme les individus sont obligés de jouer le jeu du court-terme, même si leur disposition initiale était de s'inscrire dans le long-terme, à cause de la disparition rapide des ressources leur permettant de survivre dans le présent. Celles-ci sont, en effet, accaparées par les personnes ayant des stratégies court-termistes.

Cela se traduit par le déni de la souffrance des autres, le silence sur la sienne propre (Dejours, 1998) et le développement de coûts cachés (Savall, 1975 ; Savall & Zardet, 1987) avec le développement d'un « chacun pour soi » qui coupe des relations de reconnaissance réciproque, la coopération durable et l'innovation (Roche, 2013).

## 4 DES FONDEMENTS PSYCHO-SOCIOLOGIQUE

Le manque de reconnaissance pourrait s'expliquer également par un certain nombre de modes de fonctionnement psychosociologiques propre à l'être humain et à sa rationalité limitée.

### 4.1 Le matérialisme

Il nous semble que le matérialisme est prépondérant dans la communauté humaine et semble, de plus, valorisé dans la société contemporaine. Le besoin de posséder des ressources pour se sentir reconnu peut rendre l'humain enclin à une rationalité égocentrée et calculatoire (Williamson, 1991), au détriment des autres individus. Cette question s'inscrit dans la logique de la récompense et de l'accaparement des ressources, en particulier matérielle et monétaire. Cela explique également l'espèce de course au plaisir et à la reconnaissance-récompense (Roche, 2013). Cette vision court-termiste explique le traitement de la reconnaissance-relation comme un élément secondaire puisque celle-ci s'inscrit dans une logique temporelle et essentiellement relationnelle de don et contre don (Mauss, 1923-1924).

Le statut, élément de reconnaissance, obtenu s'associe alors à la possession d'une chose valorisée et non dans les capacités mêmes de l'individu qui la possède. En effet, par association, cette possession valorise l'individu par la suggestion qu'il a réussi à l'obtenir. Toutefois, on observe souvent en écho des suspicions sur la manière dont l'individu a obtenu la ressource, donc son mérite. Cela peut s'associer à

un mépris grandissant pour les « possédants » ou plus caricaturalement ce que les individus nomment les « riches ».

Par ailleurs, ce matérialisme pour obtenir les ressources peut entraîner un mépris et une déshumanisation des travailleurs qui génèrent les ressources vus comme des « moyens » et non comme des « individus » provoquant un sentiment de mépris et/ou de déni chez ces derniers.

#### **4.2 L'énergie nécessaire à la reconnaissance**

L'Homme définit et résout les problèmes qui lui sont soumis en utilisant régulièrement des programmes comportementaux préétablis grâce à un empirisme habile qui, dans nombre de cas, sert à pallier le manque de temps et la paresse (Crozier & Friedberg, 1977). En effet, la reconnaissance, notamment lorsqu'elle recherche la réciprocité, s'inscrit dans le temps et nécessite de fournir une énergie, un acte, dont le retour n'est pas forcément payant dans l'immédiateté. Le fait d'imposer une décision nécessite moins d'énergie car elle échappe aux contraintes de la négociation. Ainsi, à court terme, la mise en place d'une relation de confiance et de reconnaissance réciproque nécessite plus d'énergie que d'imposer et menacer. Cela peut être un élément explicatif sur le fait que ces pratiques méprisantes et déniantes sont plus utilisées que les pratiques de reconnaissance réciproque.

#### **4.3 Le besoin castrateur**

Certains auteurs, dont Girard (1972) et Enriquez (1997), expliquent qu'il existerait une envie de provoquer des formes d'identification par imitation. Nous pouvons suggérer que cette envie est issue d'une envie

de reconnaissance de type narcissique, c'est-à-dire le désir d'être le seul et l'unique duquel les autres seraient le miroir. La relation créée s'érigerait sous la forme d'une relation maître-élève. Le maître chercherait à ce que les élèves s'identifient à lui dans leurs gestes, tics et modes de pensées dans une phase de "géniteur castrateur" (Enriquez, 1997). Pour éviter la castration, il faudrait, selon l'auteur, l'imposer aux autres. Ainsi, ces phénomènes castrateurs encourageraient l'emploi du mépris et du déni des autres pour obtenir leur reconnaissance.

#### **4.4 L'inhibition créée par la pression du groupe et la virilité**

La psychodynamique du travail (Dejours, 1998) met en avant la reconnaissance comme élément nécessaire à la relation et éclaire sur le rôle de la tolérance aux pratiques de déni et de mépris qui amène l'absence de lutte sociale pour la reconnaissance. L'auteur suggère que la philosophie morale oppose la raison à la peur. La vertu pour vaincre la peur serait le courage qui renverrait à un élément sociétal valorisé que serait la virilité.

La souffrance est alors, dans ce système de pensée, un élément que les individus doivent avoir le courage de supporter car elle serait un signe de faiblesse. Il semble donc y avoir une forme d'inhibition, un tabou, créée par le groupe social sur les objets de la souffrance. Nous observons ainsi un cercle vicieux puisque le manque de reconnaissance est une souffrance qui, si elle ne peut pas être dénoncée maintient un système où le mépris et le déni sont justifiables voir valorisés comme des éléments de force et de courage (Dejours, 1998).



Ainsi, c'est la recherche avide d'une reconnaissance pour soi qui, dans une collectivité, empêche la reconnaissance durable et développe les jeux de pouvoir pour l'obtenir de manière forcée. Nous sommes ici en présence d'un système pervers, totalement asymétrique, renforçant l'égoïsme, où l'élément permettant d'obtenir de la reconnaissance est justement de ne pas en fournir à autrui. Le fait de maltraiter les autres, d'être « insensibles », permet ainsi d'obtenir des éléments de reconnaissance en termes de statuts, d'avantages matériels ou immatériels ainsi que de rémunération, voire d'adulation perverse (Joule & Beauvois, 1998). Ainsi, il n'est plus question ici d'absence de reconnaissance en tant que telle, mais de relation de domination-soumission, dans des systèmes de reconnaissance asymétrique ou de reconnaissance forcée (Roche, 2015), où tout le monde peut trouver, plus ou moins, son compte dès lors qu'il s'aliène dans le système mis en place. Nous pensons qu'il s'agit de la clé du concept de l' « esclave heureux ».

## **5 LES RISQUES DE LA RECONNAISSANCE POUR LES ORGANISATIONS ET LES INDIVIDUS**

Pour comprendre pourquoi la reconnaissance n'est pas employée dans les organisations, il nous paraît important d'exposer les risques perçus de la reconnaissance pour les organisations et les individus.

### **5.1 La reconnaissance comme risque de départ de l'organisation**

Nos pratiques de recherche-interventions nous ont montré que pour les secteurs concurrentiels, favoriser la formation peut, par exemple,

s'accompagner d'un risque non négligeable de voir les personnes formées partir à la concurrence (Malherbe & Saulquin, 2003). Dans ce cadre, l'organisation peut avoir peu d'intérêt à accorder certaines formes de reconnaissance qui, au lieu de fidéliser le salarié, peut l'amener à se sensibiliser au fait qu'il possède des compétences enviées, reconnues à l'extérieur de l'organisation, et développer l'ambition d'intégrer une autre organisation.

Par ailleurs, en faisant évoluer la personne, l'organisation stimule ses désirs (nouvelles attentes de reconnaissance) et donc ses ambitions à l'intérieur même de l'organisation en termes de statuts ainsi que de salaires. Ces ambitions mal maîtrisées ont un coût pour l'entreprise (augmentation de salaire, augmentation de l'exigence du salarié, donc du temps pris pour négocier avec le salarié) et peuvent trouver une limite du fait des ressources limitées de l'organisation générant une potentielle frustration, et ainsi une démotivation ou un départ. L'organisation peut donc sembler avoir parfois intérêt à préférer ne pas reconnaître pour maintenir le salarié compétent dans l'organisation et à son poste, au moindre coût salarial.

## **5.2 La peur de se tromper sur le mérite de l'individu**

D'après Ricoeur (2004, p. 391), la « prétention à la prise ne cesse d'être doublée par la crainte de la méprise, consistant à prendre une chose, une personne pour ce qu'elle n'est pas ». Ainsi, lors d'une évaluation où un individu, notamment un manager, cherche à reconnaître et récompenser un autre individu, il arrive souvent qu'il soit freiné par la

peur de se tromper. Cette peur immobilise l'émetteur et le pousse donc à ne pas pratiquer de signes de reconnaissance de crainte de récompenser quelqu'un qui ne devrait pas l'être. Ce fait est accru par la méconnaissance fréquente des managers concernant la vie courante de leurs collaborateurs (St-Onge & *al.*, 2005). Cette source d'immobilisme local amène à des pertes de la valeur ajoutée d'individus et nuit à la survie-développement de l'organisation (Savall & Zardet, 1987).

### **5.3 La peur du changement et de la remise en cause du système de reconnaissance et de pouvoir**

Le changement est favorisé par des pratiques de reconnaissance réciproque. Cela peut amener la peur de la remise en cause du système de pouvoir en place. En outre, la transformation du système de pouvoir, et par là même des relations de reconnaissance, est une étape essentielle, voire le but premier de tout effort de changement (Crozier & Friedberg, 1977, p.433). La remise en cause du système remet en question les ressources, les responsabilités, les rôles (Brun & Dugas, 2005) et donc l'identité même de chacun. Ainsi, les gestionnaires ne reconnaîtraient pas leurs collaborateurs par peur de perdre du pouvoir et par crainte de la puissance créatrice de l'autre qui pourrait mener à l'instabilité de leur propre position identitaire (Roche, 2013).

### **5.4 La diabolisation de la lutte et du conflit visible**

Le conflit est naturel car il s'agit de l'opposition de points de vue (Goldberg, Sander & Rogers, 1992 ; Rojot, 1994). Cette opposition n'est pas forcément violente, ni visible. Cette incompatibilité apparente

entre deux opinions est avant tout une affaire de perception des individus qui peuvent faire évoluer leurs idées et convictions par la pratique d'une négociation. Le conflit est souvent perçu comme symboliquement négatif car il est associé à la guerre ainsi que la violence. Ces mots ont une forte densité symbolique relative à des dimensions émotionnelles liées à la mort ou la souffrance. Pourtant, le conflit a une dimension constructive, dont l'impact symbolique semble moins élevé dans l'imaginaire. En effet, l'opposition des points de vue est nécessaire à l'innovation. Comme le critiquait déjà Mintzberg (1979), il y a une image négative du conflit dans les théories mécanistes qui prédomine dans les organisations et crée un évitement de la relation. Cette image oblitère la satisfaction liée à la résolution du conflit ainsi qu'à l'évolution de la pensée et de l'individu gratifié par l'échange.

Il peut alors s'instaurer des formes de « loi du silence » qui sont fréquentes dans les organisations où nous sommes intervenus et sont signifiantes de la présence de pratiques de mépris et de déni. Les conflits « cachés » générés sont des sources majeures de mise en place de systèmes de vengeance ou de systèmes de résolutions parallèles inévitables, vecteurs d'un nombre très important de coûts cachés (Savall, 1975 ; Savall & Zardet, 1987).

### **5.5 Le manque de connaissances et de compétences des managers sur la reconnaissance**

Pour conclure, les managers sont peu sensibilisés aux effets positifs de la reconnaissance et y associe beaucoup d'inconvénients (temps et énergie requis, dégradation du climat social actuel, etc.). De plus, ces

pratiques exigent plus d'habiletés de supervision ainsi que de compétence émotionnelles et relationnelles que les compétences de simple contrôle (St-Onge & *al.*, 2005). Comme le rappelle Blaise Pascal (1655), « L'essence de la méprise consiste à ne pas la connaître. » Il y a un manque d'attention, pas forcément intentionnelle, des individus envers autrui. Le manque d'habileté et de connaissances, relatives à la mise en application des pratiques de reconnaissance, limite les bonnes pratiques de reconnaissance (Bourcier & Palobart, 1997 ; Brun & Dugas, 2005). Nous observons fréquemment des pratiques laxistes qui consistent à ne pas s'occuper des individus et qui renvoient au déni. Nous pouvons également observer des pratiques autoritaires où les managers donnent des ordres sans écouter le personnel, ni se préoccuper des impacts sur les conditions de travail ou de la faisabilité, ce qui peut être perçu comme du mépris. Des formations et un apprentissage sur les mécanismes de la reconnaissance ainsi que des illustrations pratiques nous paraissent essentiels pour un développement mutuellement bénéfique, des individus, des organisations et de la population humaine en général.

## **Conclusion**

Dans cet article, nous nous sommes intéressés aux origines du sentiment de manque de reconnaissance dans notre société contemporaine. Sans être exhaustif, nous avons esquissé des pistes pour essayer de mieux comprendre les éléments psychologiques et sociologiques qui réduisent les capacités des êtres humains à employer la reconnaissance. En tant que gestionnaire, nous avons également mis

en avant ces limites dans le cadre particulier du milieu de travail. Les origines du manque de reconnaissance apparaissent contextuelles avec le développement de la mondialisation, la réduction des espaces-temps et le développement d'une société réifiante associés à un capitalisme spéculatif. Mais elle repose aussi sur des bases psycho-sociologiques qui semblent communes aux êtres humains comme le matérialisme, la rationalisation, le besoin castrateur et l'inhibition créée par le groupe. Nous avons également abordé les modalités particulières des défauts de reconnaissance dans le milieu du travail relative, notamment aux risques de départs, la peur de se tromper et à une méconnaissance pour la mise en pratique de ce concept.

Pratiquant la recherche-intervention dans les organisations depuis de nombreuses années, les limites de cette recherche portent sur notre approche centrée sur l'aspect théorique que nous avons voulu complémentaire de nos autres travaux. S'agissant d'un concept transversal, l'objet de recherche est complexe et nous semble être qualifiable de macro-concept (Morin, 2005) permettant d'articuler différentes théories, concepts et disciplines. C'est pourquoi, les perspectives envisageables sont multiples à la fois dans des articulations théoriques mais aussi dans des perspectives philosophiques et morales tout autant que dans la création d'un outillage pédagogique pratique pour favoriser la reconnaissance. Nous pensons que l'analyse de ce concept est propice à créer des interfaces et des dialogues, notamment entre les disciplines, là où les habitudes humaines ont tendance à vouloir segmenter au lieu de rassembler.

## RÉFÉRENCES

- Anspach M.R. (2002), *A charge de revanche. Figures élémentaires de la réciprocité*, Paris : Editions du seuil.
- Bernácer, G. (1922), La théorie des disponibilités comme interprétation des crises économiques et du problème social, *revue Revista nacional de economía*.
- Blardone G. (2014), *La crise 2007 – 2014. Chronologie, analyse et perspectives*, Lyon : Iseor Editeur.
- Bourcier, C., Palobart, Y. (1997), *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*, Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Bourdieu P. (1994), *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris : Seuil.
- Brillet F., Coutelle P. & Hulin A. (2013), Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°89.
- Brun J.P., Dugas N. (2005), La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens, *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Crozier M., Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), *L'acteur et le système*, Paris : Editions du seuil.
- Dany F., Livian Y.F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres – Employabilité, individualisation et vie au travail*, Paris : Vuibert.
- Dejours C. (2009, 1ère ed : 1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris : Editions du Seuil.
- Dubar, C. (1991), *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation* », collection *le lien sociale*, Paris : PUF.
- Durkheim E. (1996, 1ère ed. : 1893), *De la division du travail social*, Paris : PUF/Quadrige.
- El Akremi A., Sassi N., Bouzidi S. (2009), Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail, *Relations Industrielles*, 64(3), 662-684.
- Enriquez E. (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris : Editions Desclée de Brouwer.
- Eriksson, T., Villeval M.C. (2008), Other-Regarding Preferences and Performance Pay – An Experiment on Incentives and Sorting, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 68, 412-421.
- Girard R. (1972), *La Violence et le Sacré*, Paris : Grasset.
- Goldberg, S., Sander, F., Rogers, N. (1992), *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation and Other Processes*, Boston: Little, Brown & Company.
- Hegel G.W.F. (1976, 1ère éd : 1802), *Système de la vie éthique*, Paris : Payot.

- Heller T. (2009), Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris, *Questions de communication*, 15, 93-107.
- Honneth A. (1992), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris : éditions du Cerf.
- Honneth A. (2006), *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique*, Paris : La découverte.
- Joule R-V., Beauvois J-L. (1998), *La soumission librement consentie*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Lazzeri, C., Caillé A. (2004), La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept, *Revue du MAUSS*, 23, 88-115.
- Lefebvre, S. (2000), La « crise du croire » en entreprise et la nécessité d'un dialogue sur la signification du travail, in Pauchant, T. (dir.), *Pour un management éthique et spirituel : défis, cas, outils et questions*, Paris : Fides / Presses HEC, 91-106.
- Loriol M. (2006), Autonomie, reconnaissance et stress au travail, *Projet*, 291, 79-84.
- Lukács G. (1960, 1<sup>ère</sup> ed. 1923), *Histoire et conscience de classe*, Paris : Editions de Minuit.
- Malherbe, D., Saulquin, J.Y. (2003), *Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot un enjeu de représentations*, Actes du colloque AGRH 2003.
- Meda, D. (1995), *Le travail : une valeur en voie de disparition*, Paris : Alto/Aubier.
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, New York: Prentice Hall, p.333.
- Morin E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Paris : Editions du Seuil.
- Pascal B., (1994, 1<sup>ère</sup> ed. 1655), *Entretien avec M. de Saci sur Epictète et Montaigne*, Paris : DDB.
- Peretti J.P. (dir.) (2005), *Tous reconnus*, Paris, Editions d'Organisation.
- Petersen A., Willig R. (2004), Work and Recognition : Reviewing New Forms of Pathological Developments, *Acta Sociologica*, 47 (4), 338–350.
- Renault E. (2004), Reconnaissance, injustice, institution, *Revue du MAUSS*, n°23.
- Ricoeur P. (2009, 1<sup>ère</sup> éd : 2004), *Le parcours de la reconnaissance*, Paris : Edition Gallimard.
- Roche A. (2013), *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur*, Thèse de doctorat en Science de gestion, 12 mars 2013, Lyon.
- Roche A. (2014), La recherche-intervention comme révélatrice des dimensions des pratiques de reconnaissance dans les organisations, *@GRH*, 13(4), 11-42.



- Roche A. (2015), Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des organisations, *RIMHE*, 17(3), 20-44.
- Roche A. (2016), Reconnaissance de l'utilité sociale et sens au travail, *Psychanalyse et Management*, 5, 269-289.
- Rojot, J. (1994), *La négociation*, Paris : Vuibert.
- Savall H. (1975), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Paris : Bordas.
- Savall H., Zardet V. (2003, 1ère ed. 1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Paris : Economica.
- Savall H., Zardet V. (2005), *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Paris : Economica.
- Williamson O.E. (1991), *The Economic Analysis of Institutions and Organizations. In general and with respect to country studies*, Working paper, Université of California, Berkeley, Septembre.
- Winnicott D. W. (1966), Correlation of a childhood and adult neurosis, *Int. J. Psychoanal.*, 47, 143-144.