

Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris

Recognition and Management. Beyond Contempt

Thomas Heller



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/491>

DOI : 10.4000/questionsdecommunication.491

ISSN : 2259-8901

Éditeur

Presses universitaires de Lorraine

Édition imprimée

Date de publication : 1 juillet 2009

Pagination : 93-107

ISBN : 978-2-86480-989-0

ISSN : 1633-5961

Référence électronique

Thomas Heller, « Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris », *Questions de communication* [En ligne], 15 | 2009, mis en ligne le 01 août 2011, consulté le 20 avril 2019. URL :

<http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/491> ; DOI : 10.4000/questionsdecommunication.491

THOMAS HELLER

Groupe d'études et de recherche interdisciplinaire en information
et communication
Université Charles-de-Gaulle Lille 3
thomas.heller@univ-lille1.fr

RECONNAISSANCE ET GOUVERNEMENT DES SALARIÉS. AU-DELÀ DU MÉPRIS

Résumé. — La notion de pathologie sociale de la communication sera appréhendée en relation avec le concept de reconnaissance, développé par le philosophe et sociologue Axel Honneth, et ici rapporté à la communication au sein des organisations. Mais au-delà du rapport entre communication et mépris par lequel se manifeste le pathologique, c'est dans son aspect problématique, dans l'indécidabilité de la valeur éthique de la reconnaissance, que ce rapport est interrogé. Il s'agit moins de mettre au jour les enjeux politiques de la reconnaissance comme acte de communication que le processus par lequel s'opèrent des formes de domination articulées à la quête identitaire et au désir de réalisation de soi.

Mots clés. — Reconnaissance, pouvoir, réalisation de soi, identité, management.

Dans le monde salarial, la reconnaissance, c'est-à-dire en première approximation, l'affirmation des qualités d'un individu ou d'un groupe, révèle son importance lorsqu'elle vient à manquer. Des expressions comme « de toute façon on n'est que des numéros », ou encore « celui-là, il ne dit même pas bonjour; c'est comme si on n'existait pas », témoignent de ce sentiment ordinaire de n'être pas reconnu par une direction ou un supérieur hiérarchique, sentiment susceptible de rendre le travail plus pénible, et le lieu où il s'exerce plus hostile. Dans le domaine du management et des ressources humaines, la reconnaissance est objet d'attention, notamment parce qu'elle est considérée comme un facteur favorisant la motivation au travail. Dans son versant négatif, cette attention s'exprime aussi dans des formes de déni qui, par le harcèlement, l'humiliation ou la mise au ban, visent à accroître la docilité d'un subordonné ou encore à le pousser vers la sortie sans avoir à lancer une procédure de licenciement. Enfin, la reconnaissance est aussi un argument pour justifier de nouvelles conditions de travail. Ainsi la logique de compétence ou la mobilisation de la subjectivité et l'autonomie semblent-elles témoigner de l'intégration d'un principe de reconnaissance de la personne, dans le procès même du travail, ou exprimer de nouvelles formes de pouvoir.

On doit au philosophe et sociologue allemand Axel Honneth (1992, 2006), héritier de l'école de Francfort, une théorie critique de la société fondée sur le concept de reconnaissance. Abordée principalement du point de vue des relations intersubjectives, la reconnaissance est envisagée comme un acte de communication ; elle est considérée comme une condition nécessaire à la réalisation de soi et comme une dimension fondamentale de la normalité du social. Dès lors, toute entrave à cette condition – repérable notamment dans les figures du mépris ou du déni de reconnaissance – renvoie le social au pathologique¹. C'est ce double rapport au pathologique et à la communication qui nous intéresse et qui justifie que soit conduite une réflexion sur la communication dans les organisations productives à partir du concept de « reconnaissance » et de certaines propositions d'Axel Honneth.

La question que nous posons peut s'énoncer de la manière suivante : que peut apporter le concept de reconnaissance – développé dans une perspective de critique sociale et dans les travaux d'Axel Honneth – à la compréhension de la communication en entreprise ? Pour y répondre, il faut d'abord donner quelques précisions sur les travaux du philosophe, sur la tradition critique dont ils relèvent et sur l'utilisation du concept de

¹ La notion de réalisation de soi est un repère pour penser les pathologies sociales (Honneth, 2006 : 179). Elle renvoie à un rapport à soi particulier que détermine la reconnaissance (Honneth, 1992 : 208). Ce qui autorise à faire ce lien entre reconnaissance et pathologie.

reconnaissance dans le cadre particulier de l'entreprise. Une première réponse consiste à envisager la communication dans son rapport au mépris ou au déni de reconnaissance, ce qui est aussi une façon de traiter des pathologies sociales de la communication. Mais une seconde s'impose en fonction de pratiques de reconnaissance qui ne relèvent pas seulement de l'affirmation, mais qui, dépendant d'une logique managériale, poursuivent d'autres buts. Ce sont des pratiques que ne néglige d'ailleurs pas Axel Honneth (2006 : 262) et qu'il désigne par l'expression d'« idéologie de la reconnaissance ». Ce sont les implications de ces pratiques qui nous intéressent – et donc les formes communicationnelles qui y sont associées – dans les buts positifs de la reconnaissance qui sont la construction identitaire, le rapport satisfaisant à soi-même, ou la réalisation de soi de l'individu. Autrement dit, que font ces pratiques – qui relèvent du management – de ces buts ? Une telle question est d'autant plus importante que la réalisation de soi, le développement personnel et les caractéristiques individuelles occupent une place non négligeable dans la gestion des ressources humaines et le management.

Notre approche de la communication dans les entreprises à l'aune du concept de reconnaissance ne s'appuie pas sur une recherche de terrain mais sur les analyses de Christophe Dejours (1998) qui nous semblent pertinentes pour saisir les rapports de la communication au mépris. En outre, on s'appuie plus particulièrement sur certains travaux de la psychologie sociale qui mettent en évidence le rôle stratégique de la reconnaissance et les formes de communication qu'il implique.

Reconnaissance et communication

Si, pour nous, la notion de pathologie sociale de la communication fait sens, c'est en référence au projet général de la philosophie sociale qui est de « diagnostiquer, parmi les processus de développement social, ceux qui constituent une entrave pour les membres de la société et réduisent leur possibilité de mener une "vie bonne" » (Honneth, 2006 : 40), c'est-à-dire ceux qui constituent une entrave aux conditions de réalisation de soi de l'homme. On se réfère donc à la notion de « pathologie sociale », objet de la philosophie sociale, et au regard de laquelle la communication occupe une place particulière qui justifie qu'on parle de pathologie sociale de la communication. Cette précision concernant le lieu d'où l'on parle s'impose pour se distinguer des analyses dont la visée critique ne porte pas sur les conséquences négatives sur l'homme de certains processus considérés comme pathogènes, mais sur certains phénomènes (la communication par exemple) qui apparaissent comme perturbateurs d'un ordre social et/ou qui limitent l'efficacité du système considéré (par exemple l'entreprise) ; ces démarches d'analyse d'une situation donnée

s'expriment également par le terme de « diagnostic », dont l'empreinte médicale invite aussi à penser les problèmes observés en termes de pathologies².

La philosophie sociale propose une analyse critique de la société capitaliste, définie et caractérisée par un ordre économique dont le développement influe de manière négative sur les rapports humains et sur la reproduction de la société. Cette négativité, décrite en termes de réification, de perte de sens, d'appauvrissement culturel, renvoie à l'idée générale – développée par l'école de Francfort – d'une déficience de la rationalité sociale, provoquée par le primat de la logique instrumentale et du calcul rationnel par rapport à une fin. Mais cette négativité se soutient également d'une conception de la normalité sociale qui justifie d'appréhender les processus en question dans les termes du pathologique (la démarche d'expertise évoquée plus haut se soutient aussi d'une certaine conception du normal). Sur ce point, le critère sur lequel se retrouvent différents penseurs, de Jean-Jacques Rousseau (précurseur de cette orientation philosophique) à Jürgen Habermas, en passant par Friedrich Hegel, Karl Marx, Max Horkheimer, Herbert Marcuse, Hannah Arendt, Cornelius Castoriadis, etc., réside, selon Axel Honneth (2006 : 91), dans des « formes d'organisation du social [...] qui permettent à l'individu une réalisation de soi sans entrave ». Ce n'est donc pas la réalisation dans ses finalités qui est prise en considération ou qui fait l'objet d'une définition de la normalité sociale, mais les conditions préalables et nécessaires à celle-ci. Pour Karl Marx, celle-ci est conditionnée par l'autodétermination du travail ; pour Jürgen Habermas, par l'entente communicationnelle à travers des pratiques délibératives ; et pour Axel Honneth, par la reconnaissance mutuelle dans les relations intersubjectives³.

² Dans le cas de la communication, la notion de pathologie rejoint l'idée de dysfonctionnement. Cette conception est aussi celle qui justifie l'action de professionnels, experts en communication et/ou en organisation, chargés justement d'établir des diagnostics et de proposer des solutions à ces dysfonctionnements. Cette approche d'expertise se traduit également par l'élaboration de tableaux cliniques des dysfonctionnements. Par exemple, c'est ce que propose M. Augendre (1997), directeur des ressources humaines dans une chambre de commerce et d'industrie, et auteur d'un article qui recense « sept maladies de la communication interne » ou « pathologies » à partir d'un modèle d'échanges entre direction, hiérarchie, représentants des salariés et personnel.

³ Cette formulation différenciée des conditions de la réalisation de soi et donc de la normalité sociale s'inspire plus particulièrement de la synthèse historico-philosophique effectuée par A. Honneth (2006 : 39-100) : « Les pathologies du social. Tradition et actualité de la philosophie sociale » ; elle renvoie notamment aux *Manuscrits économique-philosophiques de 1844* de K. Marx (1844), à la *Théorie de l'agir communicationnel* de J. Habermas (1981), et à *La Lutte pour la reconnaissance* d'A. Honneth (1992).

La réflexion de ce dernier s'inscrit dans la continuité des travaux de Jürgen Habermas qui a renouvelé la théorie critique en rompant avec le paradigme de la production pour lui substituer celui de la communication, c'est-à-dire en « comprenant la société [non plus] selon les rapports de production, mais en insistant sur un concept de social avant tout caractérisé par les processus d'entente au moyen du langage – tournant communicationnel consistant à voir le cœur du social non plus dans l'action instrumentale mais dans l'activité communicationnelle » (Honneth, 2006 : 158). Cependant, Axel Honneth se distingue de la position de Jürgen Habermas en raison de la place qu'il accorde à la conflictualité sociale, considérée comme une dimension importante du social, et dont l'enjeu, analysé dans en terme de reconnaissance, donne à lire en creux les conditions normatives de l'entente et de la réalisation de soi de l'homme. Pour Axel Honneth, dont la théorie s'inspire à la fois des travaux de Friedrich Hegel et de George Herbert Mead⁴, c'est dans le principe de reconnaissance que se situe le cœur du social ; la raison en est notamment le rôle fondamental de la reconnaissance dans la socialisation (reconnaître, c'est accueillir) et dans la construction identitaire des individus (c'est de l'autre que chacun tire la possibilité d'une relation à lui-même). La reconnaissance renvoie à « des pratiques ou à des conceptions par lesquelles des sujets individuels ou des groupes sociaux se voient confirmés dans certaines de leurs qualités » (*ibid.* : 252), et en cela elle est une expérience fondamentale du développement d'une relation positive à soi.

Le concept de reconnaissance est compris comme un concept générique qui présente trois variantes ou trois formes de reconnaissance : l'amour, le droit et l'estime sociale. L'amour désigne les relations primaires qui impliquent des liens affectifs forts ; la forme de reconnaissance qui lui est associée s'exprime dans l'expérience d'une sollicitude réciproque, et dans celle d'un équilibre entre autonomie et dépendance, capacité à être seul et fusion avec autrui, égocentrisme et symbiose, acceptation de l'autonomie de l'autre (découlant de l'affection portée) et lien émotionnel à l'autre. La reconnaissance dans l'amour apparaît comme la possibilité d'« être soi-même dans un étranger »⁵ (Honneth, 1992 : 117), de ne pas craindre d'être seul, et ainsi d'acquérir la confiance en soi. En suivant George Herbert Mead, Axel Honneth (*ibid.* : 144) insiste plus particulièrement sur l'importance de l'amour maternel, nécessaire à l'enfant pour acquérir cette confiance en soi « qui permet de manifester librement ses besoins ». Pour sa part, la reconnaissance juridique est ce qui rend possible la « compréhension de ses actes comme une manifestation, respectée par

⁴ Principalement *Système de la vie éthique* (1802-1803), *La première philosophie de l'Esprit* (1803-1804) de Fr. Hegel, et *L'esprit, le soi et la société* de G. H. Mead (1934).

⁵ Expression qu'A. Honneth emprunte à Fr. Hegel dans *Système de la vie éthique*.

tous, de sa propre autonomie » (*ibid.* : 144). Par l'acquisition de droits légaux, chacun mérite le respect des autres. C'est pour cette raison que la reconnaissance juridique permet un rapport à soi qui s'exprime en ces termes. L'auteur s'appuie notamment sur des études menées aux États-Unis qui montrent que l'expérience de la discrimination juridique conduit « à un sentiment paralysant de honte sociale » (*ibid.*: 147). Enfin, la reconnaissance sociale porte sur les qualités et capacités concrètes d'un individu ; elle suppose un cadre de valeurs sur quoi se fonder, qui permet « d'exprimer les caractères distinctifs des sujets humains d'une manière universelle » (*ibid.*: 148). Cette forme de reconnaissance permet aux individus d'éprouver le sentiment de leur propre valeur, et d'acquiescer ainsi l'estime d'eux-mêmes.

L'expérience de la reconnaissance – sous ces trois formes de l'amour, du droit et de l'estime sociale – est constitutive de la réalisation de soi et d'un rapport à soi positif : « Sans un certain degré de confiance en soi, d'autonomie légalement garantie et d'assurance quant à la valeur de ses propres capacités, on ne peut imaginer aucune forme réussie de réalisation de soi, si on entend par là le libre accomplissement des buts qu'un individu choisit de fixer à sa propre vie » (*ibid.*: 208). Et l'auteur d'ajouter que ce libre accomplissement ne dépend pas seulement de l'absence de contrainte ou d'influence, mais aussi du dépassement de certains blocages intérieurs, dépassement que permet la reconnaissance. À partir de là, on peut effectivement envisager les pathologies sociales comme des relations ou des évolutions sociales desquelles est exclue une telle expérience. C'est le mépris ou le déni de reconnaissance qui exprime le plus explicitement le caractère pathologique des relations, parce que « l'expérience du mépris constitue une atteinte qui menace de ruiner l'identité de la personne tout entière » (*ibid.* : 162) du fait qu'elle prive les sujets « d'une condition décisive pour la formation de leur autonomie » (Honneth, 2006 : 248). Or, considérant que le mépris – à l'instar de la reconnaissance – s'exprime ou s'actualise dans des formes communicationnelles, on peut avancer que les pathologies sociales sont aussi des pathologies sociales de la communication.

L'intérêt de la théorie de la reconnaissance est qu'elle peut aisément trouver un terrain d'application dans l'entreprise du fait que l'activité salariale qui s'y développe est en général encadrée par le droit, que des liens affectifs s'y tissent, et enfin que le travail, d'une manière générale, et dans l'entreprise en particulier – de même que la formation, l'apprentissage sous quelque forme que ce soit – est le moyen par excellence pour l'individu de développer, de manifester et d'éprouver ses capacités et qualités. L'entreprise apparaît donc comme le lieu (si virtuel soit-il) où la reconnaissance peut se manifester dans ses différentes formes. Dans notre propos qui s'intéresse aux relations managériales et à la communication

managériale, c'est celle de l'estime sociale qu'on retiendra. Par ailleurs, on ne s'intéressera pas aux manifestations ordinaires de la reconnaissance, celles qui s'expriment dans la quotidienneté des relations intersubjectives de travail, ni même aux formes ordinaires du mépris qui se manifestent dans les luttes interindividuelles pour le pouvoir et le prestige social, ou qui renvoient aux malveillances perverses de quelque chef ou collègue, et dont les conséquences peuvent être dramatiques. Ce qui nous intéresse en premier lieu, c'est le mépris et le déni de reconnaissance qui implique des formes ou des processus de communication instituée, qu'il s'agisse des relations managériales directes ou médiatisées. Cette perspective dépasse un peu le cadre théorique proposé par Axel Honneth – qui se limite aux relations intersubjectives –, quand bien même la dimension institutionnelle de la reconnaissance n'est-elle pas complètement absente de son propos.

Enfin, la question du pathologique – nous l'avons souligné en introduction – ne se réduit pas à celle du mépris : des formes de reconnaissance posent problème. Axel Honneth (2006 : 254) insiste sur le fait que la reconnaissance désigne un acte moral, relevant d'une intention autonome. En conséquence, on ne peut « concevoir comme une forme de "reconnaissance" des attitudes positives allant inévitablement de pair avec la poursuite d'autres intérêts de l'interaction ». Dans la pratique, la distinction ne va pas toujours de soi. Par commodité, nous conserverons le concept de reconnaissance pour désigner ces pratiques problématiques ; il s'agira de mettre en évidence les enjeux ou les implications politiques de la reconnaissance car c'est de pouvoir qu'il est implicitement question dans la formulation, « poursuite d'autres intérêts de l'interaction », ainsi que les implications politiques de la construction identitaire et de la réalisation de soi. Ce rapport du pouvoir à la reconnaissance mérite qu'on s'y attarde en raison même des formes modernes de management qui accordent une large place aux questions d'identité, de subjectivité et de réalisation de soi, à travers, par exemple, le développement personnel.

Communiquer, mépriser

C'est en référence aux analyses de Christophe Dejours sur la souffrance au travail – exposées dans *Souffrance en France* (1998) – que nous aborderons le rapport de la communication au mépris ou au déni de reconnaissance, du fait que cet ouvrage peut se lire comme un traité du mépris ; d'ailleurs, son sous-titre, « La banalisation de l'injustice sociale », est réducteur de la portée des problèmes soulevés, si on les replace dans leur rapport au rôle de la reconnaissance développé précédemment. Plus concrètement, l'intérêt de cet ouvrage est de mettre en évidence, d'une part, ce qu'on pourrait appeler une dynamique du mépris et du déni de

reconnaissance, d'autre part, le rôle de la communication d'entreprise, à travers les discours institués. Ici, il importe de distinguer mépris et déni de reconnaissance parce que ces formes de pathologies sociales de la communication ne renvoient pas aux mêmes pratiques.

La spécificité du mépris, tel qu'il transparaît dans les analyses de Christophe Dejours, est qu'il ne relève pas de pratiques isolées mais qu'il est érigé en système, en mode de fonctionnement organisationnel, en stratégie managériale. Il est impliqué par les contraintes que le néolibéralisme impose à l'entreprise en termes de résultats, et se traduit par une pression excessive, des pratiques d'humiliation, le contournement du droit du travail, le non-respect des règles de sécurité, le non-paiement des heures supplémentaires, le harcèlement, la menace du chômage, les licenciements injustifiés, toute une série de pratiques qui renvoient à ce que l'auteur appelle le « sale boulot » opéré par le management. Ces formes différentes de mépris sont génératrices de souffrance chez ceux qui en sont les victimes, mais cette souffrance touche aussi les managers. Pour résister à cette souffrance, ceux-ci mettent en place des défenses psychiques qui alimentent la logique du mépris. C'est en cela qu'on peut parler d'une dynamique. En effet, ceux qui sont chargés de ces pratiques érigées en mode de fonctionnement « normal » sont amenés, pour dépasser les conséquences négatives qu'elles ont sur eux-mêmes, à justifier ces pratiques, à les rationaliser. Ainsi ces mécanismes de défense opèrent-ils une coupure dans les relations intersubjectives avec les victimes, ce qui se traduit par un renforcement des attitudes de mépris. Celles-ci se manifestent de deux façons différentes et complémentaires : d'une part, l'élaboration de représentations négatives des victimes comme justifications (elles sont nulles, elles sont paresseuses, elles ne comprennent rien, elles ne pourront jamais s'adapter, etc.) et, d'autre part, ce que Christophe Dejours (1998 : 100 *et sq.*) appelle un détournement de la perspective éthique qui amène à envisager le « sale boulot » comme un acte courageux, c'est-à-dire ici que la logique du mépris est prise à son tour dans une logique de reconnaissance qui favorise son maintien.

Par ailleurs, les implications de certains choix stratégiques en matière de fonctionnement organisationnel ne se traduisent pas seulement en termes de mépris, mais aussi en termes de déni de reconnaissance, déni qui se manifeste notamment par des obstacles aux pratiques de reconnaissance. Pour comprendre ce qui fait obstacle à la reconnaissance sociale, il faut partir de l'activité de travail et de la distinction entre travail prescrit et travail réel. Selon Christophe Dejours (1998), les objectifs du travail ne peuvent être atteints sur la seule base de prescriptions de celui-ci ; le réel est toujours ce qui résiste aux procédures et qui appelle des adaptations, de l'intelligence, de l'entente, des astuces, de la créativité, des arts de faire, pour atteindre les objectifs. En outre, pour trouver des solutions, cela suppose des possibilités de discussions, d'échanges, d'entente.

En somme, face au travail prescrit, le travail réel est le terrain par excellence de la reconnaissance, parce que c'est là que se manifestent les qualités et capacités des travailleurs. Or, selon Christophe Dejours, ce réel du travail est trop souvent dénié. L'analyse de ce déni fait référence aux travaux de Jürgen Habermas : il évoque ainsi le manque d'espaces de discussion, sorte d'espace public interne, dans lesquels pourraient se développer des échanges critiques sur les modalités de l'action. Et surtout, il s'arrête sur un ensemble de distorsions communicationnelles, qui sont les manifestations expressives de ce déni. Ainsi les échecs des objectifs du travail sont-ils imputés au manque de sérieux des salariés ou encore à leur manque de compétences, sans que soient interrogées les conditions de travail ou la prescription. Les médias de la communication interne tendent à décrire la production à partir des résultats et non à partir de l'activité de travail, ils mettent en avant les aspects positifs et négligent les aspects négatifs. Ou encore, le souci de l'image, pour des raisons commerciales ou financières, impose de masquer certains faits, certaines données, des échecs, etc. D'ailleurs, un tel souci ne se limite pas à une relation de l'entreprise à son environnement : la mise en concurrence des services entre eux contribue à ce déni du réel du travail par la distorsion communicationnelle, à travers une production discursive dans laquelle chaque service est invité (et a intérêt) à se montrer sous son meilleur jour. C'est ainsi l'ensemble des salariés qui est invité à participer à ce déni et à la distorsion, au nom de la raison économique.

Il apparaît donc que le déni du réel du travail, dans ses différentes manifestations, et en raison du fait que celui-ci renvoie à un cadre d'actions susceptibles de faire l'objet de reconnaissance, implique aussi un déni de reconnaissance⁶. Il en va parfois de même lorsque la communication médiatique interne, à force de simplifications et de réductions, semble prendre les salariés-lecteurs ou spectateur pour des « crétins » : on peut dire alors que la distorsion côtoie le mépris ; les discours de valorisation des salariés à travers esthétisation et héroïsation de l'activité de travail (discours déconnectés des conditions réelles du travail) ne sont pas non plus, de ce point de vue, sans ambiguïté.

Si les analyses de Christophe Dejours se prêtent bien à une lecture en termes de reconnaissance, c'est d'abord parce que les situations et les processus décrits y font clairement référence, sans que la notion et ses dérivés négatifs ne soient utilisés (ou très peu). En ce sens, nous

⁶ D'ailleurs, à propos des échecs du travail imputés aux salariés en termes d'incompétence, de malveillance, d'insouciance, etc., Chr. Dejours (1998 : 174) fait explicitement référence à ce déni : « Un jugement péjoratif retentit douloureusement sur le vécu du travail de ceux qui, de ce fait, sont privés de reconnaissance... ».

n'avons fait que rendre plus lisible cette relation, et plus explicite la dimension pathologique du social à travers certains énoncés ou relations de communication. Enfin, on aura remarqué que mépris et déni de reconnaissance ne se limitent pas à des intentions précises actualisées dans des formes communicationnelles, mais peuvent aussi être la conséquence involontaire ou non intentionnelle de certaines d'entre elles, parce que leurs fins entrent en conflit avec le principe de reconnaissance. C'est la raison pour laquelle on peut dire, dans la perspective critique qui est la nôtre, que la communication – en tant que pratique professionnelle d'élaboration et de diffusion de discours – a pour conséquence de faire obstacle à la reconnaissance et qu'elle peut être considérée comme une pratique productrice de pathologies sociales.

Communication et reconnaissance stratégique

Le contexte managérial dans lequel s'insèrent les pratiques de reconnaissance rend-il encore possible sa vocation éthique ? Dans la mesure où la reconnaissance poursuit d'autres buts que ceux de l'affirmation de l'individu, il n'est plus possible de dire que les pratiques qui lui sont associées relèvent de la reconnaissance et peuvent être qualifiées de la sorte. Mais, d'une part, – et à juste titre – Axel Honneth note qu'il n'est pas toujours facile de trancher sur les buts d'une pratique ; *a fortiori*, le contexte managérial de la reconnaissance ne saurait à lui seul être un critère suffisant pour évacuer du domaine de la reconnaissance les pratiques qui en porteraient l'expression. D'autre part, quand bien même ces buts seraient-ils avérés – ce qui devrait conduire à envisager les pratiques sous une autre appellation –, il semble important de conserver ce terme pour les désigner en raison de l'utilité du concept pour en comprendre les enjeux.

L'activité de travail dans les ensembles organisés est sous-tendue par un double principe de soumission et d'efficacité ; manager des salariés revient à trouver la meilleure articulation possible entre ces deux dimensions, caractérisée par ce que, à la suite de Michel Foucault (1975), on peut désigner comme étant des « technologies de pouvoir ». Considérer la reconnaissance en contexte managérial, c'est donc considérer sa place dans le gouvernement des salariés. L'instrumentalisation de la reconnaissance est abordée par Axel Honneth dans son ouvrage *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique*⁷. On ne reprendra pas ses réflexions

⁷ Voir plus particulièrement les articles (puisque cet ouvrage est un recueil d'articles) « La reconnaissance comme idéologie », et « La théorie critique de l'école de Francfort et la théorie de la reconnaissance ». Ce dernier est un entretien avec O.Voirol.

quand bien même ont-elles influencé notre propos. Elles suggèrent notamment deux façons d'appréhender le rapport de la communication managériale à la reconnaissance. Ces deux façons correspondent à deux moments de ce qu'on pourrait appeler le processus de reconnaissance. En effet, la communication peut être envisagée soit comme un acte de reconnaissance intéressé, soit comme un vecteur de diffusion des critères de reconnaissance et une invitation, une incitation ou une pression à se reconnaître dans ces critères. Ces deux orientations, bien que liées entre elles, ne renvoient pas tout à fait aux mêmes enjeux. Dans le premier cas, l'enjeu est celui de la mise en soumission ou d'accroissement de la performance ; dans le second, il est celui de l'assujettissement (entendu ici comme production de la subjectivité). Nous n'aborderons ici que la première orientation.

La question est de savoir si cette reconnaissance stratégique est de nature à remettre en cause sa vocation psychosociale d'estime de soi, et si elle constitue un obstacle à la réalisation de soi, telle qu'elle est définie par Axel Honneth⁸. Le rôle de l'autre dans la construction de soi et dans le sentiment d'exister nous rend dépendants des autres : « Nous ne pouvons nous réaliser en dehors de toute reconnaissance » écrit François Flahault (2006 : 78)⁹ qui ajoute cependant, pour tempérer une telle affirmation, « mais pas non plus par la seule reconnaissance des autres ». Selon des perspectives fort variées, la psychologie sociale a montré qu'une telle dépendance pouvait être un levier pour obtenir des comportements souhaités (en termes d'efficacité ou de soumission) sans user de la contrainte, ou bien pour éviter des comportements non souhaités (liés à la démotivation ou de contestation). C'est un des intérêts des expériences menées par Elton Mayo – dans les ateliers de Hawthorne à la Western Electric Company, à la fin des années 20) – que d'avoir mis en évidence l'importance de la reconnaissance dans l'activité de travail. L'histoire est suffisamment connue pour qu'il ne soit pas utile d'y revenir dans le détail : ces recherches ont fait valoir l'importance des sentiments dans le travail (Illouz, 2006) et, à travers eux, l'existence de motivations sociales, dont l'influence sur la productivité et les relations de travail méritait qu'on les prît en considération. En particulier, le type de relation entre chercheurs et ouvrières, fait de sollicitude et d'écoute, qui tranchait avec les formes coutumières de la relation hiérarchique, fut retenu comme facteur déterminant de l'augmentation de la productivité et

⁸ La réalisation de soi est notamment définie comme « le libre accomplissement des buts qu'un individu choisit de fixer à sa propre vie » (Honneth, 1992 : 208).

⁹ La référence à Fr. Flahault (2006) ne mésestime pas le désaccord qu'il peut y avoir entre lui et A. Honneth sur la reconnaissance, en particulier, dans son rapport à l'éthique. Mais ce qui est retenu n'entre pas dans ce débat.

de la disposition au travail. Dans le prolongement, ce qu'on a appelé l'effet Hawthorne¹⁰ n'est pas autre chose que le constat que la reconnaissance peut avoir une incidence sur le déroulement d'une activité.

Une conséquence de ce constat fut une redéfinition du rôle du manager et de l'exercice de son autorité, qui s'est traduit par la prise en compte de capacités communicationnelles et relationnelles (en particulier une aptitude à l'écoute) et qui définissent encore aujourd'hui, avec plus d'insistance, les compétences d'un manager. Concrètement, la reconnaissance se manifeste à travers certaines techniques relationnelles (par exemple, ce qu'on appelle la « *friendly supervision* » consistant à dissoudre la relation d'autorité dans une relation plus affective, ou encore la critique positive, qui fait ressortir les qualités du subordonné¹¹). Elle consiste aussi en un ensemble de gratifications ou de rémunérations symboliques à travers des rituels (remise de médaille, de trophée, invitation à des conventions, reportage dans le journal écrit ou audiovisuel d'entreprise sur tel salarié, ou telle équipe, etc.). Par ailleurs, la fameuse pyramide de Maslow, qui repose sur l'idée que l'action de l'individu est motivée par la satisfaction d'un certain nombre de besoins (dont le besoin d'estime), traduit aussi une nécessité à laquelle il importe – en particulier dans l'entreprise – de répondre pour obtenir une meilleure productivité. Cela se traduit par une action sur le travail de façon à ce que le salarié, tirant une estime de lui-même pour ce qu'il fait, maintienne un bon niveau de motivation pour le réaliser. L'estime des autres est l'autre versant de ce besoin qui renvoie plus précisément à la reconnaissance. Cette proposition conduit à considérer que le management, devant tenir compte de cette dimension, doit alors s'adapter à l'homme, ce qui permet de le désigner comme « humaniste ». Mais cette adaptation peut aussi être instrumentation : en tant que nécessité, la reconnaissance est aussi la réponse du management à ce qu'il attend des salariés et une pratique qui vise ainsi – du fait de sa nécessité – la pérennité d'un comportement de soumission, de docilité, ou de loyauté.

Avec les outils de la psychanalyse, Max Pagès *et al.* (1979) montrent ce qui fait la spécificité du pouvoir dans l'entreprise « hypermoderne » : celle-ci s'adresse au désir de puissance et d'existence de l'individu en apportant

¹⁰ L'effet Hawthorne suggère que les conduites de sujets que l'on observe, dans le cadre d'une expérience, peuvent être déterminées par le fait de participer à cette expérience, et fausser ainsi l'observation et les résultats qu'on peut en tirer. Ce que résume le sens commun avec la formule : « Quand on s'intéresse aux gens, ils vous le rendent bien ».

¹¹ Un exemple est fourni par le film de P. Carles, *Attention travail* (1998), qui montre un jeune superviseur sur un plateau téléphonique s'adonner à cet exercice de haute volée langagière consistant à reprendre certains salariés pour leur « manque de sourire », tout en ponctuant ses remarques de félicitations et d'encouragements.

des réponses à ce désir, en sollicitant l'idéal du moi du salarié et en nouant par des processus d'identification et d'introjection cet idéal à l'entreprise, à sa performance économique, et à un type de comportements. Ainsi s'assure-t-elle de sa soumission sans limite à ses exigences. Il n'est pas question ici de reconnaissance mais, à travers les « avantages » dont bénéficient les salariés ou encore la valorisation dont ils font l'objet dans les documents de l'entreprise, elle n'est évidemment pas absente. Dans la perspective des auteurs, elle participe à la captation de l'idéal du moi. Plus simplement, sans mobiliser l'appareillage théorique de la psychanalyse, on pourrait dire que cette reconnaissance participe à la production d'un rapport à soi satisfaisant qui contribue à cette soumission.

Dans une perspective différente, qui fait appel aux théories de l'attribution, Jean-Léon Beauvois (1994) propose une description d'une forme de pouvoir qu'il appelle libéral et qui s'appuie sur des phénomènes psychosociologiques théorisés sous les noms d'attribution ou d'internalisation ; l'exercice de ce pouvoir (qui implique supérieur et subordonné), fondé sur une déclaration préalable de liberté, repose également sur un acte de reconnaissance. C'est ainsi que l'affirmation des qualités d'un individu, et en particulier l'affirmation de caractéristiques personnologiques articulées à la réalisation d'un acte, est une manière de le soumettre, tout en niant tout rapport de soumission (ou plutôt en déplaçant le rapport du côté d'une soumission à soi-même). Des demandes du type « Tiens ! Toi qui a le goût du challenge, j'ai pensé à toi pour tel projet » obligent le salarié à réaliser ce qui lui est demandé s'il ne veut pas que soit remise en question la qualité qu'on lui reconnaît, et ce, tout en lui permettant de croire que la demande ne relève pas d'une injonction, mais est l'expression d'une reconnaissance¹².

La reconnaissance comme stratégie envisage des qualités (réelles ou supposées) d'un individu sur lesquels s'appuyer pour obtenir, ponctuellement ou durablement, un effet de soumission et/ou de performance. Pour autant, ces pratiques de reconnaissance ne remettent pas nécessairement en cause l'estime qu'un individu peut avoir de lui-même. En revanche, il n'est pas certain que l'estime que lui procure cette reconnaissance soit de nature à fournir la condition suffisante pour se réaliser. « L'être humain est menacé de manque d'Être, c'est pourquoi exister est pour lui la nécessité première » (Flahault, 2006 : 72) : la reconnaissance est ce par quoi peut être comblé ce manque. La

¹² Cela ne signifie pas pour autant que la personne ne verra pas dans la formulation de la demande une reconnaissance, mais bien un ordre. Sur cette forme de pouvoir, qui n'est pas envisagée explicitement en termes de reconnaissance par J.-L. Beauvois (1994, voir plus particulièrement les pages 170 et sq.).

grandeur du manque comblé par celle-ci et le sentiment d'exister qui en découle peut être un moyen de nouer l'estime à la soumission. Mais l'entreprise peut aussi proposer un environnement qui assure le maintien de la relation.

Conclusion

Le concept de reconnaissance, envisagé comme critère de normalité sociale, vecteur de construction identitaire et condition de réalisation de soi de l'homme, contribue à la compréhension critique de la communication dans les organisations. Il permet de faire un lien entre communication et pathologie sociale, à travers les formes négatives que sont le mépris et le déni de reconnaissance. Considérée dans ses formes instrumentales (dans des enjeux politiques ou économiques), la reconnaissance implique la communication. La relation posée par la théorie relative à ce domaine entre identité et réalisation de soi, d'une part, et, d'autre part, la définition de cette réalisation de soi, sont importantes parce qu'elles fournissent un repère précieux pour interroger les pratiques de communication managériale. En particulier, cette définition de la réalisation de soi permet de prendre un peu de distance vis-à-vis de conceptions managériales qui présupposent un lien entre réalisation de soi et action contrainte (réalisation de soi comme développement de ses potentialités ou comme dépassement de soi dans la performance). Ceci ne signifie pas que l'action contrainte et donc que les rapports de pouvoir et de domination qui lui sont associés constituent en soi des obstacles à cette réalisation. De telles relations peuvent aussi avoir pour vocation de fournir à l'individu les moyens pour rendre possible une telle réalisation, mais dès lors que le rapport positif à soi et l'estime de soi sont tributaires d'une position de soumission, et surtout se nourrissent de cette soumission, c'est la possibilité de se réaliser qui se trouve compromise. On s'est limité à l'évocation d'un aspect de la reconnaissance stratégique ; l'étude du second, qui touche à la diffusion des critères de reconnaissance et qui renvoie à la question de l'assujettissement, permettrait d'apporter des précisions utiles à ces enjeux politiques de la reconnaissance (en tenant compte notamment du fait que la reconnaissance est aussi un enjeu de luttes).

Références

- Augendre M., 1997, « Un enjeu pour les organisations », *Sciences humaines. Communication, l'état des savoirs*, hors série 16, mars/avr., pp. 42-45.
- Beauvois J.-L., 1994, *Traité de la servitude libérale*, Paris, Dunod.
- 2005, *Les illusions libérales. Individualisme et pouvoir social*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

- Dejours Chr., 1998, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Éd. Le Seuil.
- Enriquez E., 1992, *L'organisation en analyse*, Paris, Presses universitaires de France.
- Flahault F., 2006, « Be yourself ! » *Au-delà de la conception occidentale de l'individu*, Paris, Éd. Mille et une nuits.
- Gaulejac V. de, 2005, *La société malade de la gestion*, Paris, Éd. Le Seuil.
- Habermas J., 1981, *Théorie de l'agir communicationnel*, t. 1 et 2, trad. de l'allemand par J.-M. Ferry, Paris, Fayard, 1987.
- Hegel Fr., 1802-1803, *Système de la vie éthique*, trad. de l'allemand par J. Taminioux, Paris, Payot, 1976.
- 1803-1804, *La première philosophie de l'Esprit*, trad. de l'allemand par G. Planty-Bonjour, Paris, Presses universitaires de France, 1969.
- Honneth A., 1992, *La lutte pour la reconnaissance*, trad. de l'allemand par P. Rusch, Paris, Éd. du Cerf, 2007.
- 2006, *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique*, trad. de l'allemand par O. Voirol, P. Rusch et A. Dupeyrix, Paris, Éd. La Découverte.
- Illouz E., 2006, *Les sentiments du capitalisme*, trad. de l'anglais par J.-P. Ricard, Paris, Éd. Le Seuil.
- Marx K., 1844, *Manuscrits économique-philosophiques de 1844*, trad. de l'allemand par Fr. Fischbach, Paris, Vrin, 2007.
- Mead G. H., 1934, *L'esprit, le soi et la société*, trad. de l'anglais par D. Cefaï et L. Quéré, Paris, Presses universitaires de France, 2006.
- Pagès M., Bonetti M., Gaulejac V. de, Descendre D., 1979, *L'emprise de l'organisation*, Paris, Desclée de Brouwer.