

**RECENSION DE L'OUVRAGE DE M. BIGI, O. COUSIN, D. MEDA, L. SIBAUD
ET M. WIEVIORKA
TRAVAILLER AU XXI^E SIÈCLE. DES SALARIÉS EN QUÊTE DE
RECONNAISSANCE**

Salvatore Maugeri

On chercherait en vain dans l'ouvrage une définition précise de la reconnaissance. Cette notion issue, selon les auteurs, de la philosophie politique et sociale « a peu à peu émergé, à la fois sur la scène de l'entreprise et dans le débat public (...) pour décrire ce que ressentent et attendent aujourd'hui les salariés au travail » (p. 14). Du point de vue des directions, la reconnaissance aurait « l'avantage de motiver durablement les employés et de les disposer à servir les intérêts de l'entreprise » (p. 15). Elle est donc avant tout utilisée « comme un outil de management » (p. 16). Du côté des salariés, la reconnaissance renverrait « à la capacité et aux qualités de la personne, à qui elle est censée apporter l'estime de soi » (p. 17) et donc une plus grande satisfaction au travail. C'est sur la base de ces postulats que les auteurs de cet ouvrage conduisent leurs investigations à travers la « multiplicité d'usages de la reconnaissance », et cherchent à comprendre « dans quelle mesure elle constitue un terme et un opérateur utile pour décrire l'expérience des salariés » (p. 22). La longueur et la minutie de l'ouvrage semblent attester du fait que la notion de reconnaissance puisse être utile à la sociologie. En réalité, on peut se le demander et cet ouvrage fort consciencieux dans la description, où la reconnaissance est cuisinée à toutes les sauces, est plutôt décevant sur le plan théorique et je vais essayer de m'en expliquer.

La première curiosité de ce livre est assurément cette volonté de signer à dix mains l'ouvrage en se refusant à identifier précisément qui a écrit quoi et surtout qui s'est rendu ou non sur le terrain parmi les cinq sociologues signataires, au sein desquels se trouvent deux doctorantes associées à deux « monstres sacrés » de la discipline et à un professeur de l'université de Bordeaux. Certes, les habitués des écrits des uns et des autres pourront peut-être y retrouver leurs marques (le chap. 3, par exemple, est une

reprise des conclusions de l'ouvrage de Méda et Vendramin, *Réinventer le travail*, recensé dans le numéro 5 de la NRT, probablement écrit par Méda elle-même, indépendamment de tout passage sur le terrain, puisque l'ouvrage original recourait avant tout à des enquêtes statistiques réalisées par des organismes nationaux ou internationaux spécialisés). Cependant, cette volonté d'afficher une paternité/maternité collective aux thèses défendues dans l'ouvrage semble se payer du prix d'une réécriture de l'ensemble dans le but de lui conférer une homogénéité de façade et c'est déjà discutable. L'autre option retenue par les auteurs qui a gêné ma lecture est cette ambition préalable de réinterpréter tous les enseignements du terrain au prisme de la problématique de la reconnaissance – terme érigé au statut de notion omnicompréhensive des processus de motivation/satisfaction au travail. On peut reprocher aux auteurs d'avoir récupéré un argument en vogue – la reconnaissance et son incontournable « besoin » chez les salariés – pour construire leur récit, recyclant au passage les « grands thèmes » de la sociologie du travail (le sexisme, la parcellisation des tâches, le « bon manager », la justice au travail, etc.), livrant une sorte de patchwork pas toujours bien assemblé. Les attentes de reconnaissance expliquent alors tout. Là où on parlait autrefois de « facteurs de motivation », on nous parle des attentes de reconnaissance « expressive » (le travail doit permettre l'épanouissement personnel) ; des attentes de reconnaissance « instrumentale » (un salaire, une promotion, un meilleur revenu doivent sanctionner la reconnaissance) ; des attentes de reconnaissance des autres (ses pairs, ses chefs, les clients...), troisième dimension essentielle dans le processus de reconnaissance (caractère « relationnel » du mécanisme de reconnaissance, déjà traité autrefois sous d'autres vocables) ; enfin, des attentes de reconnaissance en tant que personne à part entière, qu'individu singulier, etc., ce que ni Fayol, ni Taylor ne renierait – en tout cas, ce que Mayo et les expériences d'Hawthorne ont établi il y a désormais quatre-vingt-cinq ans.

En somme, le reproche principal qu'on pourrait adresser à cet ouvrage est d'avoir négligé plus d'un siècle de recherche en sociologie du travail et du management et tout spécialement l'ensemble des études motivationnelles, pour instaurer sur cette table rase la problématique de la reconnaissance comme nouveau Graal de la satisfaction au travail. C'est d'une certaine façon, lui reprocher de ne pas avoir consacré l'attention nécessaire à la construction de son objet, en répondant sans la distance critique nécessaire aux attentes sociales qui étaient adressées aux chercheurs tout en se privant des apports de la discipline pour le « déconstruire ». Du reste, l'aveu d'une telle posture d'ingénieur social figure dès l'introduction quand il est écrit que la « vague de suicides imputables aux conditions de travail chez France Télécom » comme symptôme d'une souffrance généralisée au travail « est le point de départ de la recherche » (p. 7), dont l'objectif affiché est « de faire apparaître, dans l'expérience vécue des salariés, d'autres dimensions que celles indiquant la perte ou l'absence de sens » dans « l'espoir de lutter contre la morosité ambiante [...] » (p. 8). Autrement dit, la consigne implicite faite au chercheur semble avoir été d'aller au-devant des salariés et de ramener dans ses filets tout ce qui peut s'apparenter à une raison de se déclarer satisfait de son travail – ou pour être exact « reconnu » au travail (ce qui semble la même chose selon l'usage que les chercheurs ont voulu faire de la reconnaissance) et, ainsi, ne pas désespérer Billancourt. Je force un peu le trait, je veux bien l'admettre. Mais enfin, la structure et le socle de l'analyse livrent d'autres motifs de prendre avec beaucoup de circonspection la démarche et les résultats de cet ouvrage. Celui-ci s'ouvre sur une grande fresque

historique (du taylorisme au post-taylorisme/fordisme) pour nous donner à penser que le conte fabriqué par le management sur la rupture avec la prescription, l'ouverture du travail à la créativité, à l'autonomie, à la liberté – pas moins – et, enfin, à l'épanouissement des travailleurs, etc., s'il ne s'est inscrit que partiellement, comme on le reconnaît, dans la réalité, serait pris au sérieux par les directions. La montée des attentes de reconnaissance personnelle allant de pair avec la montée mystérieuse de l'individualisme post-moderne, les individus, les citoyens seraient devenus soudainement, au passage des années 1970/80, avides de distinction, de singularisation, de reconnaissance, en somme, et le travail post-taylorien, justement, a su répondre à ces attentes ou tout au moins s'efforcera-t-il de le faire en mettant à l'honneur le thème de la reconnaissance.

Il est extrêmement gênant d'imaginer qu'on puisse croire à cette fable d'une montée irréprouvable du « besoin » d'épanouissement personnel, à cette revendication généralisée de singularité individuelle exprimée par tous les sujets, sans se donner la peine d'essayer d'en analyser les mécanismes sociaux ou d'en mesurer la réalité empirique. Dans l'ouvrage, la « montée en puissance du sujet » (p. 19) qui s'exprime au travail par des « attentes de reconnaissance » ne fait l'objet d'aucune interrogation critique, pas plus que la véritable volonté des directions d'œuvrer à l'épanouissement de leurs salariés. L'une et l'autre thèses sont entérinées, acceptées comme un fait et, partant, la seule question qui reste est la suivante : les entreprises ont-elles réellement pris la mesure de ces attentes et les promesses qu'elles disséminent elles-mêmes à tout vent en faveur de l'épanouissement au travail sont-elles tenues ? C'est armés de ce simple questionnement que les sociologues (lesquels ?) descendront sur le terrain (lequel en réalité, car on ne sait rien du nombre d'entreprises visitées, du nombre exact d'interviews réalisés et avec quelles catégories de salariés ; on ignore encore plus qui est le bailleur de fonds de cette recherche. Cela fait beaucoup de silences). Et la réponse donnée à ce questionnement sera une réponse de Normand : « des fois oui, des fois non ». L'ouvrage se présente comme une suite de verbatim de salariés, parfois tirés vers la généralisation, le plus souvent abandonnés à eux-mêmes sans mise en perspective théorique préalable, qui voit se succéder les situations où parfois la reconnaissance n'est pas au rendez-vous – et la frustration, la colère salariales sont grandes –, parfois elle l'est et le salarié alors est « content » – telle disposition réglementaire, tel principe de rétribution permettant de l'expliquer. Pourquoi en est-il ainsi ? Mystère. Quels sont les facteurs sociaux, économiques, politiques qui permettent parfois d'accéder aux « normes » de la reconnaissance ? On n'arrive pas à le comprendre. Pourquoi telle entreprise semble plus à même de répondre aux attentes des salariés et telle autre non ? Personne ne le dit. On touche là aux limites de ce qu'est devenue la sociologie « qualitative » qui ne cherche pas « l'exhaustivité » ni la « représentativité », ainsi que l'indique la note méthodologique finale (p. 297-298), résolument sibylline, mais semble se promener d'un espace de travail à un autre et en rapporter dans un souci d'impartialité et de neutralité axiologique, la « parole » des enquêtés. Que cette parole en devienne insignifiante à force de fidélité à tous les points de vue, qu'on ne puisse plus inférer aucune tendance, aucune loi, osons le mot, des recueils méthodiques du dire salarial contrevient à l'idée qu'on peut se faire de la science quand on considère que la quête du sens et des significations portés par les acteurs ne peut en aucun cas se résoudre dans l'incapacité du sociologue à vouloir dire ce qui lui semble être la vérité objective du monde.

Ce livre ne nous aide pas à comprendre la société dans laquelle nous vivons, non pas parce qu'elle serait trop complexe pour qu'on en tire une image qui ne soit pas floue, mais plutôt, je crois, parce que le sociologue n'a pas su faire la mise au point pertinente de son appareil d'enregistrement. Tout juste y a-t-il la conclusion pour contredire cette impression, nous ramenant sur terre, en avouant que la reconnaissance n'est pas un concept sociologique, tout juste une catégorie du langage commun ou de la philosophie permettant de rassembler sous un vocable attrape-tout les dimensions du travail qui présentent quelque intérêt aux yeux des salariés. Elle précise aussi, cette conclusion, que la priorité des entreprises n'est nullement la satisfaction, la reconnaissance ou l'épanouissement des salariés, mais celle des propriétaires et actionnaires. Elle se conclut en somme sur un constat d'échec du post-fordisme à installer l'économie de la félicité au travail que les auteurs voulaient rencontrer pour nous « sauver de la morosité ». Et les salariés tout compte fait ne semblent pas tellement avoir changé depuis les « Trente glorieuses », puisque qu'on apprend que « la rémunération vient [toujours] en tête des formes de reconnaissance auxquelles sont attachés les salariés » (p. 217). Dans ce monde impitoyable où tout à un prix, le travailleur demeure affreusement matérialiste, quoiqu'on s'efforce de faire pour le changer...