

Olivier Cousin,  
Université de Bordeaux,  
Centre Emile Durkheim

## **Evaluer la performance : un enjeu pour la reconnaissance du travail**

*in* I. Sainsaulieu, E. Barozet, R. Cortesero, D. Mélo, (dir.), *Où est passée la justice sociale ? De l'égalité aux tâtonnements*, Lille, Presses universitaires du Septentrion, 2019, p. 159-174.

La reconnaissance au travail comme principe de justice impose une nouvelle grammaire dans les critères d'appréciation et de jugement du travail. Elle s'oppose par bien des aspects au principe de l'égalité, comme référence et comme idéal du vivre ensemble, en privilégiant le mérite des individus sur la base de leur performance. Ciblée sur les caractéristiques propres de la personne, elle valorise à la fois ce qu'elle fait et ce qu'elle est, et les signes lui permettant de se différencier. C'est pourquoi la reconnaissance est étroitement associée à la réussite, critère manifestant le sérieux et l'engagement des salariés et indicateur donnant la priorité à la singularité des individus. Elle consacre l'individualisation du rapport au travail permettant à l'individu de se distinguer.

L'évaluation est donc au cœur des enjeux de la reconnaissance et mobilise une batterie d'indicateurs afin d'apprécier la contribution de chacun. Formellement l'équation est simple, la reconnaissance au travail récompense les plus méritants. Pratiquement, l'opération s'avère extrêmement complexe et suppose un travail en amont qui n'est que très rarement effectué : que retenir dans l'évaluation du travail ? Ses modalités ou ses résultats ? Comment définir la performance, où et quand commence-t-elle ? Quelle place accordée au travail correctement fait ? Que faire de l'ancienneté, de la fidélité, ou bien encore des statuts et des grilles de qualifications ? En réalité, la grammaire structurant les principes de la reconnaissance au travail est souvent confuse et fragile. Les critères demeurent flous, car difficilement définissables, et se révèlent ambivalents car ils mêlent des principes contradictoires.

Entre les règles initialement affichées et les pratiques réelles mises en place, il existe des écarts importants dont la conséquence est moins une remise en cause du désir d'être reconnu qu'une méfiance grandissante vis à vis des politiques managériales. Ces écarts contribuent à alimenter le regard ambivalent sur le travail contemporain qui mêle un désir de modernité, dont la reconnaissance serait un des symboles, et une vision nostalgique d'un

passé à la fois idéalisé, parce que sécurisant et lisible, et décrié, parce que ne faisant pas assez de place à l'individualisation.

Pour rendre compte des impasses de la reconnaissance au travail, cet article s'appuiera sur les données issues d'une vaste enquête sur ce thème réalisée dans plusieurs entreprises et auprès de salariés occupant des postes et ayant des degrés de responsabilités très divers. L'enquête s'est principalement déroulée dans une dizaine de grandes entreprises du secteur de la métallurgie, de l'assurance et des services<sup>1</sup>.

## Un changement de regard

Dans le monde du travail, la reconnaissance peut être analysée comme le fruit de la rencontre entre une promesse et des attentes. Elle se situe au carrefour entre les promesses des organisations de valoriser l'effort et le mérite et les attentes des salariés qui souhaitent pouvoir faire valoir pleinement leur talent. Cette rencontre s'exprime à travers une abondante littérature qui a contribué à réhabiliter le travail comme source d'épanouissement, et dans les pratiques avec une rénovation des conduites managériales reléguant définitivement la figure du contremaître/sergent-chef dans un passé révolu. Le dépassement du fordisme<sup>2</sup> en constitue la traduction la plus symbolique.

La promesse de reconnaissance, relayée par les entreprises et les organisations, se construit d'abord contre l'ancien modèle. Elle porte en elle la critique d'un système d'organisation jugé rigide parce qu'il contraint le travail et définit préalablement ce qu'il doit être et comment il doit s'accomplir. Jugé injuste aussi, parce qu'il n'accorde qu'une faible part d'autonomie aux salariés et les appréhende globalement à travers des grilles et des catégories. Le fordisme repose sur l'idéal de la rationalité bureaucratique impersonnelle qui ne laisse que peu de place aux formes contemporaines des demandes de reconnaissance. Le post-fordisme, au contraire, valorise l'initiative, la prise de risque et le dépassement de soi. Il propose de libérer les individus, de les accompagner et de les soutenir afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. L'important est moins de respecter scrupuleusement un cadre ou un schéma que de faire preuve d'adaptation et de souplesse afin de parer aux aléas. La flexibilité (Perilleux, 2001) des organisations et des salariés est un des maîtres mots de ces modèles contemporains qui ne promettent plus la sécurité mais la liberté (Supiot, 2012 ; Boltanski, Chiapello, 1999).

Les organisations se veulent réactives et proposent en échange des modes d'évaluation et de récompense ouverts et incitatifs sur la base du management par les objectifs (Drucker, 1952). Dans l'esprit, cette modalité repose sur trois piliers. D'une part, elle individualise les attentes à l'égard du travail, chaque salarié ayant ses propres objectifs. D'autre part, elle introduit directement un lien entre performance et récompense, mettant au cœur de l'évaluation le mérite. Enfin, elle induit l'idée de dépassement puisque les objectifs, parce que quantifiables et mesurables, sont présentés pour être dépassés. La reconnaissance introduit donc une autre forme de justice plaçant l'individu au cœur des processus d'évaluation et de récompense. Changement que Stephan Voswinkel résume en proposant de

---

<sup>1</sup> Au total, ce sont plus de 200 entretiens qui ont été effectués (Bigi, Cousin, Méda, Sibaud, Wieviorka, 2015).

<sup>2</sup> On parlera de fordisme par convention de langage par référence au compromis fordiste, en mettant l'accent sur un mode de gestion et de justice bien plus que sur un type d'organisation du travail *stricto sensu*. Idem pour l'idée de post-fordisme.

substituer l'appréciation par l'admiration. Dans le fordisme, le jugement qualifie le travail et les efforts fournis, « j'apprécie ce que vous faites », sur la base du travail en train de se faire. Le post-fordisme qualifie la personne, « j'admire ce que vous faites ou vous êtes », et renvoie au prestige et au succès. Il valorise l'individu qui se démarque (Voswinkel, 2007). La promesse de reconnaissance donne alors une autre dimension au travail. Il n'est plus uniquement un support à la propriété de soi, comme Robert Castel le qualifie, donnant accès via les droits sociaux et politiques à l'autonomie : il est surtout le lieu d'expression et de réalisation de soi, là où l'individu s'exprime pleinement (Castel, 1995). A partir des années 1980, en France particulièrement, ce n'est pas seulement l'entreprise qui est réhabilitée, c'est l'utopie du travail comme moyen pour les individus d'exprimer leur valeur et leur talent. Ce sont les traits de la personnalité des individus qui sont au cœur de la reconnaissance (Aubert, de Gaulejac, 1991 ; Ehrenberg, 1991).

En écho, bien que de manière diffuse, les salariés expriment un désir de reconnaissance. Les attentes sont multiples et ne se limitent pas à la seule sphère du travail. La demande de reconnaissance reflète la montée en puissance d'un individu désirant être reconnu pour lui-même, revendiquant sa singularité et refusant d'être assigné à des identités trop générales et étouffantes. L'individu se pense moins comme un personnage social, qu'il ne se réfère à ses propres expériences pour se construire. Il aspire à être reconnu comme une personne singulière et plurielle (Martucelli, 2010). Au travail, la demande de reconnaissance s'exprime par le souhait de dépasser le cadre contraignant de l'organisation fordiste où l'individu au mieux s'efface derrière les catégories et les classes sociales et au pire n'existe qu'au regard de la position occupée dans la division sociale du travail. Ainsi les salariés partagent la critique managériale à propos de l'ancien modèle, décrit comme rigide et figé, ne laissant aucune part à l'expressivité, à la créativité, à l'authenticité et à l'autonomie. Soit autant de valeurs perçues comme déterminantes pour affirmer son identité personnelle (Le Blanc, 2008).

En ce sens, la demande de reconnaissance résonne avec l'offre portée par la rhétorique managériale. Si la flexibilité suscite de la méfiance quand elle touche au temps de travail et aux organisations, elle devient acceptable et souhaitable quand elle tient compte de la réalité du travail et de l'investissement des individus et quand elle souligne la spécificité des tâches et des missions. La demande de reconnaissance au travail exprime donc à la fois un attachement très fort au travail en tant que tel, et le souhait que ses multiples composantes soient prises en compte et individualisées. Elle ne se limite pas à la performance, elle englobe d'autres critères comme l'investissement, l'imagination, l'engagement, l'adaptabilité, les savoir-faire, les sacrifices, la vie personnelle et familiale, les contingences matérielles, morales et psychologiques dans lesquelles se déroule le travail... « *On désire être reconnu pour ce que l'on "est", et non simplement pour ce que l'on désire posséder* » (Fœssel, 2008, p. 61).

La reconnaissance au travail comme le souligne Axel Honneth porte en elle des attentes morales qui ne peuvent se réduire aux seuls aspects instrumentaux (Honneth, 2001). La promesse et la demande de reconnaissance mettent donc au cœur de la relation au travail sa dimension expressive. Si le salaire et les perspectives de carrière occupent une place importante, ils n'effacent que très rarement le travail et son contenu, ses conditions de réalisation, et le sens qu'il prend pour les salariés<sup>3</sup>. L'utopie de la reconnaissance propose

---

<sup>3</sup> Ainsi, dans la demande de reconnaissance, les salariés évoquent les deux pans qui animent les débats autour de la reconnaissance et qui opposent Axel Honneth à Nancy Fraser. Le premier défend l'idée que toute injustice

d'accorder toute sa place au travail, et d'en finir avec le déni du réel tel que le travail prescrit l'impose. Elle donne aux salariés la possibilité d'accéder au sens du rapport vécu au travail, fondement pour Christophe Dejours des identités (Dejours, 1998 ; 2003). Reconnaître le travail et être reconnu deviennent synonymes, car dans la demande de reconnaissance, la qualité du travail est liée à la qualité de la personne (Lallement, 2007).

La rencontre entre une promesse qui valorise les talents et les efforts et une demande qui insiste sur la singularité de la personne pose un véritable défi aux organisations et force est de constater que les demandes ne sont pas satisfaites (Renault, 2007 ; Kocyba, 2007).

## L'injonction au dépassement de soi

Les organisations s'engagent sur des promesses qui *a priori* s'énoncent simplement : il est juste de reconnaître l'effort, l'engagement, et les prises d'initiatives, éléments qui contribuent à la performance qui devient ainsi le critère d'évaluation. Les performants sont les méritants, ils doivent être récompensés. Celles et ceux qui ne le sont pas, ou moins, ne doivent pas l'être et peuvent même être sanctionnés s'ils défont. Salariés et organisations partagent cette équation<sup>4</sup>. Cependant, au-delà de l'affichage et des intentions, surgit une vraie difficulté qui consiste à définir la performance. En théorie, elle est circonscrite lors des entretiens individuels dans le cadre du management par les objectifs. Les salariés savent ce que l'on attend d'eux et connaissent les critères permettant d'en rendre compte. Dans les faits, la performance relève bien plus d'une injonction normative, traduisant des attentes comportementales et des dispositions, que d'un but préalablement défini. Le propre de la performance est de ne pas avoir de limite. Elle est devenue le signe du dépassement, elle se confond désormais avec l'excellence. Or, l'excellence change de sens, ce n'est plus un état, renvoyant aux qualités propres de la personne — comme lorsqu'on évoque un excellent élève —, mais une norme et une conduite, désirable et souhaitable. Il est attendu que les salariés, dans la perspective de la qualité totale, atteignent la perfection et réalisent des exploits. Tout un chacun est sommé d'atteindre l'excellence.

Dans le vocabulaire des cadres dirigeants et des consultants, on parle de « surperformance » et de « surperformeurs ». Cet usage indique clairement l'écart entre ce qui est contractualisé lors des entretiens individuels et ce qui est implicitement attendu. La promesse de reconnaissance ne porte pas sur le premier volet du contrat, mais sur le second, dont la caractéristique essentielle est qu'elle ne peut pas, par définition, être définie comme l'exprime un cadre dirigeant du secteur de l'assurance : « *Oui on récompense la surperformance et non pas l'atteinte de ses objectifs, on récompense celui qui a fait encore mieux que ce qu'on lui a demandé parce que finalement on lui donne un salaire pour bien faire son travail. Donc maintenant le message qu'on fait passer : "tu augmenteras si tu surperformes par rapport à ce que tu as fait"* ». A partir de quel seuil passe-t-on de la

---

est d'abord et en dernière instance affaire de reconnaissance, quand Fraser estime que les enjeux identitaires et psychologiques ne doivent pas masquer les inégalités économiques et que la reconnaissance est une catégorie plus politique que morale (Fraser, Honneth, 2003 ; Fraser, 2005).

<sup>4</sup> Dans l'enquête sur les sentiments d'injustice au travail, sur la base d'un échantillon de 1144 personnes, les auteurs relèvent que 72,9% des répondants pensent que le salaire fondé sur la performance est plus juste que le salaire sur l'ancienneté. Cette opinion est partagée par 91,7% des chefs d'entreprise, 76,4% des cadres et 65% des ouvriers (Dubet *et al.*, 2006, p. 92).

performance à la surperformance, de combien faut-il dépasser les objectifs assignés pour basculer dans la catégorie des « surperformeurs » ? Personne n'est en mesure de le préciser.

L'association de la reconnaissance avec l'excellence pose alors deux problèmes majeurs qui finissent par en fragiliser la promesse. Le premier tient à la nature même du contrat et au statut à accorder à celles et ceux qui se conforment aux termes de l'engagement. Quelle place pour celles et ceux qui font correctement et consciencieusement leur travail, mais sans zèle excessif ? Quelle reconnaissance leur accorder ? Pour Herman Kocyba (2007), ils disparaissent des radars. Ce nouveau modèle de justice aboutit à « une nouvelle phénoménologie de l'aliénation », sur la base d'une « *inauthenticité qui résulte de la contrainte de se présenter toujours de manière authentique* », et « *qui interdit le soulagement, fût-il partiel, que constitue le fait de se réfugier dans la routine et l'instrumentalisme* ». En écho, Michel Lallement, souligne que la reconnaissance, parce qu'elle mobilise l'engagement, contribue à la disparition de la normalité. Le rapport au travail se réduit à une échelle constituée de deux barreaux : au sommet ceux qui surperforment, à la base ceux qui déméritent. L'exigence de surplus d'investissement subjectif « *fait basculer les individus soit vers plus de bonheur, soit vers plus de souffrance au travail* » (Lallement, 2007). Faire normalement son travail devient un signe de désengagement, comme le suggère un cadre dirigeant d'une compagnie d'assurance : « *On a des collaborateurs qui viennent pour toucher un salaire en fin de mois et la contribution à l'entreprise... parfois, il faut aller la chercher ! Leur motivation à contribuer à surperformer, elle n'est pas là.... Donc ils sont là, ils font des tâches, ils font ce qu'on leur demande... Bah moi... ça me scandalise un peu parce que je me dis que si tout le monde se défonçait pour la boîte, on serait encore plus performant, ça nous permettrait d'avoir de meilleurs résultats et chacun individuellement d'en tirer les frais.* »

La deuxième difficulté tient aux points d'appui sur lesquels la reconnaissance est envisagée. L'incitation à se dépasser propose certes de donner toute sa place à l'intégrité de la personne au travail, mais comporte un risque d'instrumentalisation. Ce ne sont pas les qualités de l'individu qui font l'objet de louanges, mais les qualités mises au service de la production et de la rentabilité. « *Sur cet arrière-plan de la "subjectivisation normative" du travail (...), il est difficile, pour les salariés, de se dérober aux exigences normatives de l'entreprise telles qu'elles se présentent, par exemple, dans les concepts devenus courants d'un esprit d'entreprise interne* », écrit Herman Kocyba (2007). Vecteur d'une libéralisation des rapports au travail sur la base d'un relâchement des principes inspirés du taylorisme, la promesse de reconnaissance porte en elle des risques d'enrôlement et de manipulation parce qu'elle flatte le désir de se distinguer. Pour Axel Honneth, la reconnaissance, pourtant au fondement du vivre ensemble, peut ainsi basculer dans l'idéologie : « *Le fait d'être officiellement couvert d'éloges pour certaines qualités ou certaines compétences semble être devenu un instrument de politique symbolique dont la fonction sous-jacente est d'intégrer des individus ou des groupes sociaux dans l'ordre social dominant en leur offrant une image positive d'eux-mêmes.* » La reconnaissance ne contribue plus à accroître l'autonomie des individus, mais au contraire ne sert qu'à « *la production de représentation conforme au système* ». Il ajoute, qu'à côté de la version positive de la reconnaissance, existe une tradition critique, chez Althusser, Lacan ou bien encore chez Judith Butler, pour qui reconnaissance et assujettissement sont liés. « *Reconnaître quelqu'un signifie alors l'amener, par des sommations répétées et assénées de manière rituelle, à adopter exactement le rapport à soi qui convient au système établi d'attente de comportements* » (Honneth, 2006, p. 245).

Ainsi, la reconnaissance dans le cadre du travail se heurte à une impasse. Formellement elle donne la possibilité au sujet d'être reconnu et contribue à l'estime de soi. Dans les faits, comme il existe une incertitude sur ce qu'il y a lieu de reconnaître, seule la performance est retenue, ce qui conduit à exclure une très grande partie des salariés. Comme le souligne Alain Caillé, c'est finalement ce qui fait la différence entre un modèle de justice basé sur la redistribution des biens économiques, qui vise l'inclusion, et un modèle basé sur la reconnaissance de l'être, qui finit par produire de l'exclusion (Caillé, 2004).

## Quels indicateurs de mesure ?

La promesse de reconnaissance englobe dans un même ensemble travail et individu, approchant les salariés en tant que sujets par la valorisation de leurs compétences. Elle fait écho à un long processus, engagé dans les entreprises et les organisations dès la fin des années 1970, avec le management participatif censé rompre avec la structure pyramidale. L'enjeu est d'appréhender puis d'apprécier ce qui relève de registres extrêmement disparates et que l'on résume à l'idée d'engagement. Comment en rendre compte, comment les évaluer pour les gratifier matériellement ou symboliquement ?

Les organisations, privées comme publiques, recourent depuis de nombreuses années à des instruments complexes et coûteux, qui traduisent à la fois un souci d'exhaustivité et de contrôle. Tout voir, tout savoir, condition *a priori* indispensable pour reconnaître le travail. L'évaluation est au cœur même de l'action managériale à travers une batterie d'indicateurs. Ils sont censés être le support par excellence de l'aide à la décision, permettant d'agir et de réagir, et supposé apporter l'éclairage le plus juste sur le travail. Or, le recours aux indicateurs est contradictoire et contribue à brouiller la capacité de reconnaître le travail. Si la reconnaissance veut échapper au jugement purement subjectif, frisant avec l'arbitraire et le favoritisme (Dubet *et al.*, 2006), elle doit s'appuyer sur des critères objectivables et mesurables ayant la capacité d'embrasser le plus largement possible le travail. Louable dans l'intention, dans la pratique cette philosophie se heurte à un obstacle majeur consistant à penser que tout est mesurable. Paradoxalement, la volonté de tout englober combinée à la nécessité de mesurer conduit à ne retenir que des indicateurs réducteurs et incomplets. Car, comme le note Danilo Martuccelli, « *on finit par mesurer ce qui est le plus facile à mesurer* » (Martuccelli, 2010, p. 27-52), donc à réduire le travail à quelques indicateurs sommaires. Rendre compte du travail conduit ainsi à le simplifier à des variables qui pour être justes doivent pouvoir faire l'objet de comparaison, ce qui hypothèque encore plus la capacité des indicateurs à éclairer le travail réel. Ainsi, le souci d'englober le travail dans toutes ces dimensions éloigne de l'activité et de ce que font les acteurs. Et plus la nature des tâches et des missions est immatérielle, plus l'évaluation perd de son sens.

Les limites de l'évaluation se font cruellement sentir dès que l'activité s'éloigne des critères de productivité et de rentabilité. La reconnaissance, en s'appuyant principalement sur ce qui est quantifiable, laisse inévitablement dans l'ombre ce que Christophe Dejours appelle le réel du travail (Dejours, 2003 ; Gernet, Dejours, 2009, p. 27-36), soit la somme d'efforts, de ruses, de retours en arrière, d'hésitations et d'erreurs, voire de contournements et de triche, mobilisée pour accomplir les tâches. C'est donc tout le travail d'ombre, que les salariés ne souhaitent pas toujours faire connaître, qui s'éclipse parce qu'il demeure invisible et souvent indicible.

Les limites de l'évaluation deviennent injustes quand l'activité sort du champ de la production elle-même. Ce ne sont pas seulement des manières de faire qui ne rentrent pas en ligne de compte, mais le travail lui-même qui devient invisible quand la reconnaissance se focalise sur les indicateurs de productivité. Or, la visibilité est au cœur de la reconnaissance. Pour Axel Honneth, l'invisibilité implique une non existence sociale. L'individu n'existe que parce qu'il se rappelle aux autres (Honneth, 2004). Quand l'activité se situe aux marges des organisations, quand elle échappe aux radars de l'évaluation de la performance, elle déteint sur les individus eux-mêmes. Ce ne sont pas seulement leurs fonctions qui paraissent marginales, ce sont ceux qui les accomplissent qui deviennent marginaux, comme c'est le cas avec les ouvriers de la maintenance sur les sites industriels. Travailleurs de l'ombre, ils vivent un vrai paradoxe : plus ils sont efficaces, plus ils sont invisibles car cela suppose qu'ils anticipent les problèmes. « *Les personnes comme moi* », explique un ouvrier de la maintenance, « *qui font la vérification électrique, si on n'est pas là, l'usine est en arrêt. Tout ce qui est chaudière, si le gars n'est pas là, il n'y a pas de clim, l'usine s'arrête. Tout ce qui est électrique par exemple : le portail il tombe en carafe, plus personne ne rentre, plus personne ne sort* ». Il ajoute, « *on est à part, les gens ne savent pas forcément tout ce que l'on fait.* » Conséquence, quand l'entreprise met en place des challenges, avec à la clé une récompense, il ne peut pas y participer, car ils ne concernent que ceux qui contribuent à accroître la production et dont les performances sont mesurables. Ses collègues en production récupèrent « *des sous-main, des agendas, des polaires, des thermos, des stylos en pagaille, ou des peluches pour les gamins et des petites voitures* ». Lui n'a droit à rien.

L'ensemble des procédés, régulièrement rénovés et modernisés pour tenir compte des manques et des critiques, aboutit à un effet paradoxal. Plus ils se multiplient, plus les failles et les faiblesses paraissent importantes et plus la méfiance à l'égard des indicateurs censés contribuer à la reconnaissance grandit. Omniprésente et chronophage, l'évaluation se retourne contre ses propres intentions. Incapable d'élargir la reconnaissance, au mieux elle est jugée inutile, au pire elle se réduit à un instrument de contrôle. Elle se retourne contre les organisations inaptes à saisir le travail, son contenu et ce qu'il engage.

## **Quand les intentions se heurtent aux pratiques**

*A priori*, la promesse de reconnaissance articule performance et récompense, établissant un lien clair et immédiat, logique que Norbert Alter appelle le passage du pacte au contrat, signifiant que la reconnaissance n'est plus envisageable dans un temps long, relevant du don et du contre-don, mais au contraire n'existe que si elle sanctionne directement les efforts et la réussite (Alter, 2011). Outre les difficultés évoquées précédemment, la probabilité d'associer étroitement contribution et rétribution se heurte aux logiques mêmes du monde du travail qui contrairement à ses intentions se révèle bien plus hybride que les discours ne le laissent paraître. Dit autrement, les règles et les codes du modèle fordien s'entrelacent et se télescopent avec ceux du post-fordisme : les grilles de classification, les rémunérations collectives ou encore le poids des traditions jouent encore un rôle majeur dans l'attribution des récompenses. Ces éléments, défendus par ailleurs par les salariés au nom d'un principe de justice qui tient à préserver un système limitant les inégalités, font obstacle à la reconnaissance qui, elle, privilégie le mérite.

Concrètement, la part réservée aux augmentations collectives négociées entre syndicats et directions ampute mécaniquement celle consacrée aux augmentations individuelles, surtout dans les périodes où les enveloppes globales restent modestes. La conséquence immédiate sera double dans la grande majorité des cas : il n'est pas possible d'honorer les promesses sanctionnant l'engagement, seule une partie des méritants sera récompensée ; pour les départager, ce n'est plus l'effort et la réussite qui entrent en jeu, mais des critères totalement indépendants, voire contradictoires avec les principes. L'ancienneté dans le service, la date de la dernière récompense, la fidélité, resurgissent au point de devenir les critères discriminants pour départager les méritants. C'est en jonglant avec ces différents facteurs qu'un cadre dirigeant d'une compagnie d'assurance tente de résoudre son dilemme. *« Si j'ai une équipe de 100 personnes, il y en a peut-être 20 qui ont surperformé, mais mon enveloppe budgétaire va me permettre d'en rémunérer 10, donc il faudra bien que je fasse des choix. Les choix vont se faire sur l'historique des rémunérations et peut être que sur les 20, j'en ai 18 qui ont déjà touché l'année précédente, donc je vais regarder l'année suivante et ainsi de suite. »*

A la logique de la file d'attente, se superposent d'autres modalités dont la caractéristique est qu'elles s'éloignent de plus en plus des critères du mérite. L'âge, le diplôme initial, voire l'école en particulier pour les cadres, ou bien encore le genre interviennent et viennent brouiller les promesses de reconnaissance. Certains de ces critères relèvent directement de pratiques discriminatoires et continuent de peser lourdement sur les modalités de redistribution, malgré les politiques et les dispositifs censés les combattre et les risques juridiques encourus. Les femmes, toute chose égale par ailleurs, gagnent moins que leurs homologues masculins et accèdent moins fréquemment aux postes de responsabilité. Pour elles, la promesse de reconnaissance est presque toujours conditionnée par un surinvestissement puisqu'elles doivent en faire plus pour obtenir les mêmes gratifications. D'autres critères, comme l'âge ou l'école fréquentée, jouent comme des réflexes et des critères de confiance conduisant à reproduire la fidélité des réseaux. Dans une grande entreprise manufacturière, pour accéder à certains postes de responsabilité, le critère principal, *« c'est l'âge »*, explique un cadre. *« Ça veut dire qu'il y a des postes, même si vous êtes performant, on va vous dire que vous êtes trop jeune. »* Ailleurs, dans une grande entreprise de la métallurgie, le prestige de l'école est l'indicateur principal pour distinguer les cadres. *« J'ai eu deux embauches dans mon équipe »*, raconte une jeune encadrante. *« Il y en a un qui est centralien et l'autre, ça doit être INSA (Institut national des sciences appliquées, catégorie C<sup>5</sup>) plus un Master à Cambridge. Au centralien, on lui fait des propositions qu'on n'a pas faites à l'autre. Par exemple, il y a eu un petit-déjeuner avec le PDG et les deux personnes à y être allées, c'est le centralien et un autre qui est polytechnicien. Cela n'a pas été proposé aux autres personnes et c'est typiquement lié à l'étiquette qu'ils ont, pas du tout aux compétences. »* Les données statistiques concernant les écarts de salaires et les perspectives de promotion, plus de vingt ans après l'obtention du diplôme, montrent que l'école d'origine continue à peser de tout son poids (Berton, Lallement, 2008).

Enveloppe restreinte, file d'attente, âge, sexe, diplôme... tous ces critères interviennent et parasitent les liens initialement annoncés et promis entre engagement et récompense. Ils contribuent à rendre le système opaque et incohérent et, au quotidien, ce

---

<sup>5</sup> Dans l'entreprise en question, les écoles sont classées en quatre catégories selon leur prestige de A (les plus prestigieuses) à D.



qu'éprouvent les salariés est en contradiction avec ce qui s'affiche au fronton des directions des ressources humaines. Les organisations donnent une double image d'elles-mêmes, à la fois trop prévisibles et imprévisibles. Trop prévisibles, parce que domine un sentiment de favoritisme et d'opacité conduisant finalement à ne jamais véritablement savoir quels sont les « vrais » critères. L'arbitraire plane constamment. Imprévisible, parce que les modes de récompense sont toujours en décalage avec le travail et ses défis. Il n'est pas rare de ne pas être récompensé l'année où la réussite est au rendez-vous, et par contre de l'être quand au contraire l'année a été « normale ». « *On a l'impression qu'il y a des règles, mais on ne sait pas très bien comment c'est fait* » : sentence qui résume l'état d'esprit d'une très grande majorité des salariés. L'existence de quotas, plus ou moins assumés par les entreprises, renverse même l'équation entre performance et récompense. Logiquement, c'est parce que les individus se démarquent par leur contribution qu'ils se voient remettre une distinction. Quand des quotas fixent par avance le nombre de promus, le raisonnement s'inverse : c'est parce qu'ils ont été sélectionnés qu'ils deviennent performants. La sélection intervient en amont et non pas *a posteriori*. Les quotas visent à maintenir la rareté, et introduisent le soupçon. Dans d'autres circonstances, tout aussi banales, les promesses se heurtent à des logiques économiques et stratégiques. Lors de la dernière décennie, plusieurs grandes entreprises ont annoncé des gels de salaires tout en demandant aux salariés d'être plus productifs. Une situation qui indique clairement que la reconnaissance, si elle existe, ne pourra être que symbolique.

## **Conclusion : la rencontre entre promesse et attente de reconnaissance peut-elle avoir lieu ?**

La critique et la méfiance exprimées à l'égard de la reconnaissance portent principalement sur la nature de la demande qui obligerait les institutions à se soumettre aux désirs des individus. Les institutions deviennent coupables de ne pas offrir aux individus le droit à devenir ce qu'ils sont. Signe d'un hyper individualisme, sur la base d'une culture de l'authenticité, la reconnaissance repousse les limites des revendications identitaires. Je souhaite être reconnu « parce que je le vauds bien », ouvrant la perspective à une demande infinie de reconnaissance et à une impossibilité de pouvoir y répondre (Fœssel, 2008). Ramené au cadre du travail, ce désir est en réalité peu exprimé et les attentes paraissent en réalité raisonnables et relativement circonscrites. Elles portent sur le contenu du travail, son utilité, les relations interindividuelles et les formes de récompense.

Or, ces éléments, simples *a priori*, révèlent en réalité les contradictions dans lesquelles les organisations, privées comme publiques, sont prises. En ne retenant que la performance, force est de constater le décalage entre rhétorique managériale et pratique. D'après nous, le sentiment dominant d'insatisfaction et de frustration des salariés, quant à la rencontre entre promesses et attentes, tient moins à un désir débridé de reconnaissance qu'à l'incapacité des organisations à mettre en œuvre des politiques cohérentes. La reconnaissance est souvent un leurre parce qu'elle relève d'une manipulation, quand elle n'est que le signe d'une injonction au dépassement de soi, et quand les mécanismes d'évaluation demeurent flous et incohérents. Les organisations n'ont bien souvent pas les moyens de leurs ambitions, ne sachant pas définir la notion de performance et en fixer les jalons, changeant les règles en cours de jeu, et mêlant plusieurs modes de gestion souvent peu compatibles et contradictoires.

La promesse de reconnaissance ne peut être effective que si les règles sont claires et assumées. Dans le cas contraire, elle produit surtout de l'injustice.

Si la sociologie du travail pointe avec force et raison les tensions et les contraintes imposées aux salariés par les nouvelles formes d'organisation du travail générant stress, malaise et souffrance, il n'empêche qu'il est possible de souligner que les organisations se caractérisent aussi par un égalitarisme mou et une méritocratie tout aussi molle. Prises entre ces deux modèles de justice, elles tentent sans l'assumer de les combiner, rendant illisibles les règles du jeu, comme l'obsession de la surperformance le montre. Le principe de l'égalité continue à organiser une grande part des modes de récompense, mais ne cesse d'être décrié et désavoué, comme s'il était nécessairement le signe d'un renoncement au sérieux et à l'attachement au travail. Le mérite sans cesse loué et présenté comme un idéal de professionnalité et d'engagement repose en réalité sur des critères flous et instables, et se révèle incapable de faire de la place à ceux qui font consciencieusement leur travail et finissent par être pénalisés. Contrairement au discours managérial, le modèle de la reconnaissance basée sur la performance n'est pas celui du gagnant/gagnant, mais celui qui, en désignant des gagnants, fabrique des perdants.

- Alter A., « Don, ingratitude et management », *Revue française de gestion*, n°211, 2011/2, p. 47-61.
- Aubert N., Gaulejac (de) V., *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.
- Berton F., Lallement M., « Salaire, autonomie et disponibilité », in A. Karvar, L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail*, Paris, La Découverte, 2004.
- Bigi M., Cousin O., Méda D., Sibaud L., Wiewiorcka M., *Travailler au XXIème siècle. Des salariés en quête de reconnaissance*, Paris, Robert Laffont, 2015.
- Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999
- Caillé A., « Présentation », *Revue du Mauss*, 2004/1, n°23, p. 5-28.
- Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard, 1995.
- Cousin O., *Les cadres à l'épreuve du travail*, Rennes, PUR, 2008.
- Dejours C., *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel - Critique des fondements de l'évaluation*, Versailles, INRA éditions, 2003.
- Dejours C., *Souffrance en France*, Paris, Seuil, 1998.
- Drucker P., *The Practice of Management*, Butterworth-Heinemann, 1952.
- Dubet F., Caillet V., Cortéséro R., Mélo D. et Rault F., *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Paris. Seuil, 2006.
- Ehrenberg A., *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy, 1991.
- Foessel M., « Etre reconnu : droit ou fantasme ? », *Esprit*, 2008/7, p. 61-75.
- Frazer N., Honneth A., *Redistribution or recognition ? A political-philosophical exchange*, London, Verso, 2003
- Frazer N., *Qu'est ce que la justice sociale ?*, Paris, La découverte, 2005.
- Gernet I., Dejours C., « Evaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°8, 2009/2, p. 27-36.

- Honneth A., « Visibilité et invisibilité: sur l'épistémologie de la reconnaissance », *Revue du Mauss*, vol. 1, n°23, 2004, 137-51.
- Honneth A., *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf, 2010.
- Honneth A., *La société du mépris*, Paris, La Découverte, 2006.
- Kocyba H., « Reconnaissance, subjectivation, singularité », *Travailler*, n°18, 2007/2, p. 103-118.
- Lallement M., « Qualités du travail et critique de la reconnaissance », in A. Caillé, *La quête de reconnaissance*, Paris, La Découverte, 2007.
- Le Blanc G., « L'expérience sociale de la reconnaissance », *Esprit*, 2008/7, p. 127-143.
- Martuccelli D., « Critique de la philosophie de l'évaluation », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 128-129, 2010, p. 27-52
- Martuccelli D., *La société singulariste*, Paris, Armand Colin, 2010
- Perilleux T., *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001.
- Renault E., « Reconnaissance et travail », *Travailler*, n°18, 2007/2, p. 119-135 ;
- Supiot A., « introduction », in B. Trentin, *La cité du travail. Le fordisme et la gauche*, Paris, Fayard, 2012.
- Voswinkel S., « L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé », *Travailler*, n°18, 2007, 59-87.