



**HAL**  
open science

## Sens et reconnaissance dans le travail

Marc Lorient

► **To cite this version:**

| Marc Lorient. Sens et reconnaissance dans le travail. 2011, pp.43-67. halshs-00650279

**HAL Id: halshs-00650279**

**<https://shs.hal.science/halshs-00650279>**

Submitted on 9 Dec 2011

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

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

Traduction d'un texte de Marc Lorient, 2011 (en grec), publié dans *Traité de sociologie du travail*, Sous la direction de Christina Karakioulafis, Athènes, AIONIKOS, 2011, pp.43-67.

## Sens et reconnaissance dans le travail

Marc LORIENT (CNRS)

La plupart des sociologues ayant interrogé des salariés dans différents secteurs économiques, ont été confrontés à une plainte récurrente : le manque de reconnaissance (Dubet, 2006). Ce désir de reconnaissance peut être vu comme le corollaire, dans de nombreuses activités, d'un sentiment de perte de sens du travail. Si l'on ressent le besoin de voir le fruit de son labeur validé par autrui, c'est peut-être parce qu'il ne fait plus suffisamment sens par lui-même, que l'évidence de l'action fait défaut. Du coup, les contraintes, les difficultés, les épreuves du travail paraissent, elles aussi, dénuées de sens : à quoi bon faire des heures supplémentaires, s'investir dans le travail, faire preuve d'ingéniosité ou prendre des risques si l'intérêt qu'il y a à le faire s'estompe ? Les plaintes croissantes de stress ou de souffrance au travail témoignent de cette difficulté ressentie à supporter un travail qui s'écarte de l'idéal que l'on voudrait atteindre ou pire, ne propose plus suffisamment d'idéal.

La psychologie sociale a formalisé cette question de la reconnaissance avec le modèle de l'équilibre effort/rétribution. La souffrance, le stress au travail seraient une conséquence du déséquilibre entre ce que le travailleur apporte (engagements, efforts, sacrifices...) dans son travail et ce qu'il en retire (gratifications matérielles et symboliques) (Siegrist, 1996), ou quand, dans le cas des services à la personne, il ressent un manque de réciprocité dans l'échange (Schaufeli, 2001). De nombreuses études empiriques ont montré qu'il existait un lien statistique net entre le fait de penser que l'on donne plus de soi dans son travail qu'on ne reçoit en retour et le fait de déclarer souffrir de stress, de *burn out* ou de fatigue. Une enquête menée par l'INVS (Institut National de Veille Sanitaire) dans trois régions françaises auprès de plus de 6000 salariés a montré que les femmes qui ressentent un décalage entre leur investissement et les gratifications obtenues sont trois fois plus nombreuses (2,5 fois pour les hommes) que les autres à déclarer un trouble psychique (Cohidon, 2009).

Toutefois, cette corrélation n'a pas la même force dans tous les milieux professionnels. Lors d'une comparaison entre des travailleurs sociaux et des infirmières, Truchot (2004) a montré que ces deux groupes ne concevaient pas de la même façon la nécessité de participation du « client » : alors que pour les travailleurs sociaux, une implication active des personnes aidées est nécessaire, les infirmières attendent plutôt de leurs malades une acceptation passive des prescriptions médicales. Du coup, les premiers seront plus affectés que les secondes par le manque d'efforts de la part de ceux dont ils s'occupent.

Le sens du travail et le besoin de reconnaissance sont donc des constructions sociales propres à chaque époque et à chaque milieu de travail. A partir de l'étude de trois groupes professionnels (policiers en uniformes sur la voie publique, infirmières hospitalières et conducteurs de bus)<sup>1</sup> qui possèdent une identité forte, mais présentent –d'après les spécialistes et le Bureau International du Travail– un risque élevé de stress, cet article a pour objectif d'explorer les conditions qui font qu'un travail sera perçu comme ayant du sens (I) et les enjeux de la demande actuelle et généralisée de reconnaissance (II). Ces trois métiers relativement spécifiques permettront de mieux comprendre les évolutions plus générales à l'œuvre dans le monde du travail.

---

<sup>1</sup> Métiers que j'ai eu l'opportunité d'étudier à travers plusieurs enquêtes collectives et individuelles (Lorient, Boussard et Caroly, 2004 ; Lorient, 2008)

## I - Un travail qui a du sens ?

La question du sens est un des ces grands problèmes travaillés par des générations de philosophes. D'après Lars Svendsen (2003), ce qui a du sens, c'est ce qui correspond à un projet, une intention d'action vers le monde extérieur justifiée aux yeux du sujet. Que ce projet soit collectif ou individuel, l'individu ne peut en trouver les raisons, les motifs, qu'en dehors de lui-même, dans quelque chose qui le transcende. Car comment accepter de faire un effort, de subir une souffrance ou une contrainte si la seule et unique justification est le bien-être ici et maintenant. Le sens est donc nécessairement une production sociale. « Une société qui fonctionne correctement favorise la capacité de l'homme à trouver du sens à sa vie, une société en dysfonctionnement ne le fait pas » (Svendsen, 2003, p. 43).

Dire que notre action a du sens signifie que nous agissons comme que nous pensons qu'il est bien de le faire à un moment donné, c'est-à-dire par rapport à des normes ou des valeurs sociales. Celles-ci sont d'abord portées par des grands cadres de pensée comme la religion dans les sociétés traditionnelles et de plus en plus les différents savoirs scientifiques –notamment la psychologie– dans la société moderne. Mais cela ne suffit pas. Le croyant a besoin de la présence des autres croyants, de cérémonies collectives, pour attiser sa foi. Un peu de la même façon qu'un buveur impénitent ou une personne trop grosse s'appuie sur les autres, dans un groupe des Alcooliques Anonymes ou *Weight Watchers*, pour renforcer sa volonté. C'est ce que les sociologues appellent le « renforcement externe de la pression interne ». On est « content de soi » quand on pense agir en conformité avec ce qui est valorisé par notre culture et renforcé, dans le quotidien, par les groupes auxquels nous participons ou nous identifions. On retrouve ici l'idée de « force sociale » développée dès 1912 par Durkheim, le fondateur de la sociologie française. Pour lui, les grands rassemblements religieux ou profanes conduisent parfois à ressentir une sorte d'emportement et d'allégresse collective.

Toutefois, précise Durkheim, « ce n'est pas seulement dans ces circonstances exceptionnelles que cette action stimulante de la société se fait sentir, il n'est pour ainsi dire pas un instant de notre vie où quelque influx d'énergie ne nous vienne du dehors. L'homme qui fait son devoir trouve dans les manifestations de toute sorte par lesquelles s'expriment la sympathie, l'estime, l'affection que ses semblables ont pour lui, une impression de réconfort, dont il ne se rend pas compte le plus souvent, mais qui le soutient. Le sentiment que la société a de lui rehausse le sentiment qu'il a de lui-même. Parce qu'il est en harmonie morale avec ses contemporains, il a plus de confiance, de courage, de hardiesse dans l'action. »

Le sens est lié au sentiment d'accomplissement d'une mission, d'une œuvre utile pour les autres, bref de quelque chose dont on peut être fier, qui nous confère aux yeux d'autrui et à nos yeux une identité positive. Faire un travail qui a du sens, c'est pouvoir réaliser une activité qui correspond aux objectifs socialement valorisés (par les collègues, dans l'entreprise, au sein de la société, etc.), ce qui suppose deux conditions : qu'il existe un collectif de travail suffisamment vivant pour que se construise et se diffuse un sens partagé du beau travail et une organisation et des conditions de travail qui n'entravent pas trop sa mise en œuvre.

### *Le sens du travail, une construction collective*

Traditionnellement, chaque métier se caractérise par un savoir-faire reconnu, des règles et des valeurs qui définissent le travail et les efforts nécessaires pour y parvenir. Pour les ouvriers qualifiés, le « beau travail » c'est réaliser une certaine qualité (fiabilité, robustesse, esthétique, etc.), pour les conducteurs de bus, c'est assurer une conduite souple, sans freinage ou accélération ni risque d'accident, pour les infirmières, il s'agit de pouvoir soigner et reconforter un malade

très mal en point, pour le policier arrêter un délinquant dangereux ou retors, etc. Le beau travail justifie les efforts réalisés. Ainsi, s'il est toujours éprouvant de travailler avec des usagers gravement malades ou des clients agressifs, cette pénibilité peut être mieux supportée quand elle s'inscrit dans une action qui fait sens pour les professionnels concernés. C'est le cas, par exemple de l'infirmière en réanimation qui prend en charge un patient très mal en point ou du policier qui interpelle un délinquant violent. Lors de l'observation d'une patrouille un peu trop calme, un agent déclare soudain : « *Ah, s'il avait un petit gars qui pouvait faire un vol dans une voiture, là, juste devant nous ! Ou alors une agression sexuelle. Alors là je cours vite, je prends tous les risques pour l'attraper le gars, j'm'en fous, même s'il est armé !* » Ce qui est perçu comme un risque inhérent au métier est mieux toléré que ce qui apparaît comme une simple conséquence de la subordination, une contrainte imposée par les autres et non justifiée de l'intérieur par ce qui fonde la beauté du travail. Ainsi, une étude sociologique conduite dans une usine sidérurgique (Roche, 1987) montre que les ouvriers de l'aciérie, atelier où l'acier est fondu, présentent moins de troubles de santé mentale que ceux de l'atelier de parachèvement où les lingots et barres d'aciers sont polis. Pourtant les conditions de travail (chaleur, danger, charge physique, rythmes intenses) sont plus pénibles dans le premier atelier que dans le second. C'est que travail à l'aciérie est plus valorisé ; les ouvriers y ont une identité et une fierté professionnelle fortes (les « chevaliers du feu »). Les contraintes du travail sont lourdes mais imposées par la nature du métier et non par le rythme d'une chaîne ou des autres ; elles sont donc mieux acceptées.

Les discussions entre collègues alimentent la dimension symbolique du travail en faisant vivre la culture professionnelle<sup>2</sup> du groupe. Par exemple, les policiers, dans leurs échanges informels réaffirment souvent leur hiérarchie des tâches, la valeur élevée attribuée à l'arrestation d'un délinquant violent et l'acceptation des risques pris pour y parvenir (« chasse » en voiture, confrontation physique...). Mais le quotidien d'une patrouille de police-secours est plus terne et la « belle affaire » ne se présente qu'un petit nombre de fois au cours d'une vie professionnelle. Dès lors, les histoires que se racontent les policiers peuvent aider à combler le décalage entre mythe et réalité. Dans certaines brigades, les moments de gloire du commissariat (intervention sur un braquage, arrestation d'un détenu en cavale, éloignement d'un réseau de prostitution, etc.) sont régulièrement évoqués sous la forme d'anecdotes sans cesse enjolivées, comme l'a également remarqué, dans ses observations, un sociologue britannique (Holdaway, 1983).

Dans certaines brigades, par des histoires édifiantes, les policiers, notamment les anciens, tentent de donner une dimension plus noble à des tâches routinières et peu prestigieuses. Ainsi l'importance du contrôle routier est justifiée par des anecdotes à propos d'enfants blessés ou tués par des automobilistes imprudents. La « grandeur » de la verbalisation du stationnement illicite est évoquée à travers la défense des handicapés (« *Ils n'ont déjà pas grand chose dans la vie, alors si en plus on leur prend leur place !* »).

A l'hôpital, il n'existe pas de principe unique de valorisation du « beau travail ». Suivant les services, la qualité de la prise en charge relationnelle ou la virtuosité technique seront plus ou moins mis en avant (Chauvenet, 1974). Des difficultés surviennent lorsque des divergences se font jour au sein d'une même équipe. De plus, le manque de moyens rend parfois problématique l'actualisation de l'idéal de prise en charge du malade. Par exemple, dans les premiers services de soins palliatifs (Castra, 2003) un recrutement de soignants motivés et expérimentés, des moyens humains et matériels importants, une sélection écartant les malades déments ou les pathologies imprévisibles, avaient rendu possibles de nombreuses discussions formelles et informelles sur le travail, l'élaboration et la mise en œuvre au moins partielle d'un « accompagnement à la bonne

---

<sup>2</sup> A la suite des sociologues interactionnistes, la culture professionnelle n'est pas considérée comme un programme immuable intériorisé lors de la formation initiale, mais comme un ensemble d'attitudes sans cesse réactivées ou transformées au cours des confrontations entre collègues, avec les usagers, les autres groupes professionnels, etc.

mort » (réduction des souffrances physiques et morales du patient, « acceptation apaisée » de sa mort). A l'inverse, dans nombre de services de médecine de petits hôpitaux locaux, où meurent souvent des patients âgés déments atteints de polyopathologies et où les soins de base sont à peine assurés faute de personnel, il est plus difficile de parler « d'accompagnement à la bonne mort » et les conversations sur le travail sont moins fréquentes du fait des conflits sur la définition de ce qu'est un bon travail.

Ce dernier exemple montre que la construction collective du sens du travail ne peut être uniquement discursive car il faut que les mythes, l'idéal, les valeurs, promus en parole s'accompagnent d'agencements organisationnels (Girin, 2001) qui les rendent –au moins partiellement– possibles. Il s'agit de contrôler l'environnement afin de préserver une image de soi cohérente et positive. Pour les métiers en contact avec un public, ce contrôle porte dans une large mesure sur les usagers.

### *La construction collective des usagers*

Dans le cas de la police comme pour les infirmières, la façon qu'ont les agents de caractériser les usagers vient renforcer le travail de construction du sens en délégitimant les demandes des usagers qui sortent du cadre de ce que les professionnels considèrent comme faisable ou dans leurs missions, mais aussi en valorisant celles qui renforcent l'idéal du métier. Les « mauvais malades », pour l'infirmière, sont ceux qui ne permettent pas de valoriser son rôle professionnel. C'est le cas de celui qui n'est pas perçu comme un vrai malade ; ceux que les étudiants en médecine étudiés par Howard Becker (2002) appelaient les « rosses ». Les patients dont les plaintes sont perçues comme imaginaires ou abusives seront dénigrés (par exemple en parlant de « syndrome méditerranéen ») et délaissés. Un vrai malade est également celui qui n'est pas jugé « responsable » de son état. Le toxicomane, l'alcoolique, le gros fumeur, l'obèse, celui qui est blessé suite à une bagarre est mal vu : il aurait pu « éviter » de se mettre dans cet état. Il peut être perçu comme moins « méritant » et les infirmières s'autorisent à moins donner d'elles-mêmes.

Pour les agents des brigades de police-secours, le mauvais délinquant est celui qui induit un travail peu valorisant. Les jeunes des cités, par exemple, apparaissent comme des « clients » peu intéressants. Non seulement les actes commis et le mérite qu'il y a à les interpeller sont faibles. Ensuite parce que les policiers ont le sentiment qu'on leur fait jouer un rôle qui n'est pas le leur : pallier le manque éducatif des parents, jouer les assistantes sociales... Enfin, parce que dans ce cas leur travail consiste moins en l'application de la loi qu'en l'obligation d'imposer une certaine autorité. A l'opposé de l'image du « grand bandit », ces jeunes de cité, qualifiés suivant les endroits de « *crapauds* », de « *branleurs* », de « *petits merdeux* », sont les « mauvais » méchants parce qu'ils ne se comportent pas selon les règles du jeu établies par les policiers. Ils manqueraient de respect, n'accepteraient pas les sanctions, négocieraient les éléments de leur mise en cause, etc. De même, les plaignants trop exigeants ou dont les problèmes ne relèveraient pas de l'action policière au sens strict (les « *cas sociaux* », les « *victimes professionnelles* ») sont décrits et traités avec une certaine distance ; leurs propos ne sont pas pris au sérieux.

A l'hôpital comme dans la police, ces « mauvais usagers » font l'objet, dans les discussions entre collègues, de médisances, de commérages, d'anecdotes présentées comme « typiques » qui permettent de disqualifier certaines demandes, de légitimer le fait que l'on ne consacre pas trop d'efforts et de temps à ce type de personnes avec lesquelles le « vrai travail » est impossible. Il s'agit donc d'un autre moyen pour réduire l'écart entre l'idéal du métier et une réalité plus prosaïque, de faire exister une identité professionnelle particulière (Latimer, 2008) en marginalisant symboliquement et parfois réellement les demandes dissonantes.

## *L'affaiblissement des communautés de sens*

La vie communautaire, le partage du sens de la mission et des valeurs sont généralement plus forts parmi les policiers qu'au sein du groupe de soignants. Dans les brigades de police où règne une bonne ambiance, il est frappant d'observer comment des agents aux origines, convictions politique, âges, etc. différents finissent par développer une vision commune du métier, à être d'accord sur ce qu'est le vrai travail policier. Un fort contrôle social du groupe contraint les rares dissidents à exprimer clandestinement leur point de vue (comme cette femme gardien de la paix me demandant de ne pas révéler à ses collègues son désir d'être animatrice pour des activités sportives à destination des jeunes des quartiers sensibles). A l'hôpital, cette communauté de valeur parmi les infirmières est déjà moins visible, même si le métier offre des référents prégnants. Pour d'autres activités, il n'existe pas de culture partagée permettant de donner du sens aux contraintes du travail qui, dès lors, sont perçues, à l'instar des ouvriers du parachèvement évoqués plus haut, comme extérieures, signes de dépendance et d'infériorité sociale.

Les enquêtes conditions de travail de la DARES montrent que les salariés sont de plus en plus dépendants des autres (clients, collègues, hiérarchie<sup>3</sup>). Dans le même temps, la cohérence et les règles de métier sont fragilisées par la mise en concurrence des salariés (par exemple les statutaires contre les intérimaires, les vieux contre les jeunes, etc.), le déclin de l'action collective et syndicale, les changements organisationnels et techniques rapides, les modes d'évaluation formels du travail (normes ISO, procédures qualité, etc.), l'obligation de se dépêcher (Piotet, 2007). Des contraintes croissantes font donc de moins en moins sens et risquent d'être vécues comme des sources de stress et de souffrance.

Du fait de la recherche de rentabilité à court terme dans le privé ou pour réduire les dépenses dans le secteur public, le management intensifie le travail. Entre 1991 et 2005, la part des salariés qui déclarent ne pas pouvoir effectuer correctement leur travail à cause d'un manque de temps est passée de 23 à 25%, du fait d'un nombre insuffisant de collaborateurs de 27 à 30% et en raison de l'usage de logiciels informatiques inadaptés de 19% à 24%. Dans les services publics, beaucoup d'agents souffrent de devoir suivre une logique commerciale au détriment de l'intérêt de l'utilisateur (la petite mamie à qui la Poste vend un service dont elle n'a pas besoin, le ménage en difficulté à qui on coupe l'électricité, etc.). Là encore, le sentiment est que le travail perd de son sens, que les efforts et l'engagement ne sont plus portés par une mission gratifiante, dont on peut être fier. D'où une demande plus forte de reconnaissance, la recherche de la confirmation de sa propre valeur.

## **II - Qu'est-ce que la reconnaissance ?**

Cette quête de reconnaissance recouvre des significations variées. Pour certains, c'est la crainte d'être « remercié », « jeté comme un kleenex », après de nombreuses années de bons et loyaux services rendus à l'entreprise ; pour d'autres il s'agit d'un sentiment d'anonymat dans une organisation qui serait insensible aux problèmes des individus tandis que beaucoup de salariés dénoncent le manque de réalisme des systèmes d'évaluation du travail ou encore la faiblesse des

---

<sup>3</sup> La part des salariés dont le rythme de travail est imposé par les collègues est ainsi passée de 11% en 1984 à 27% en 2005, par une demande extérieure exigeant une demande immédiate de 28% à 53% et enfin, la part de ceux soumis à « un contrôle hiérarchique permanent » est passée de 17% à 30%.

rémunérations<sup>4</sup>. Dans certain cas, il s'agit plutôt d'une demande de respect face un management agressif cherchant à faire partir des salariés jugés surnuméraires.

Le philosophe Axel Honneth (2000) a tenté de théoriser le besoin de reconnaissance comme élément de clé de la construction de l'identité. Il existe d'après lui trois formes complémentaires de validation de soi par les autres. Tout d'abord la « sphère de l'amour » où de l'amitié dans laquelle des êtres concrets se portent une estime réciproque, particularisée et affective. Ensuite la « sphère du Droit », inscrit la personne dans une affirmation formelle de ses droits, à égalité avec les autres, qui justifie les luttes collectives pour leur respect (condamnation des privilèges, défense des minorités, etc.). Enfin, la « sphère de l'estime sociale » renvoie à la possibilité, pour les individus, de se rapporter positivement à leurs capacités concrètes ou à certaines valeurs dérivant de leur identité culturelle. C'est dans ce cadre que le travail comme lieu de démonstration de son importance sociale et éthique joue un rôle central (contribuer positivement au monde, ne pas dépendre de la société, être perçu comme quelqu'un de bien).

Mais, pour le philosophe cette forme de reconnaissance sociale prendrait une forme particulièrement problématique dans les sociétés contemporaines. Alors que dans les sociétés traditionnelles, la reconnaissance trouve sa source au sein de communautés stable ou les relations sociales « prennent le caractère de relations symétriques à l'intérieur de chaque groupe, mais asymétriques d'un groupe à l'autre » (p. 150), la reconnaissance moderne serait plus individualisée, « ce ne sont plus les qualités collectives, mais les capacités développées par chacun au cours de son histoire personnelle qui en viennent désormais à commander l'estime sociale » (p. 153). D'où l'importance de la reconnaissance aujourd'hui : « Les rapports d'estime sociale sont, dans les sociétés modernes, l'enjeu d'une lutte permanente » (p. 154).

Dans le monde du travail, cela signifie l'affaiblissement des communautés de métier qui faisaient exister « naturellement » en leur sein –à l'instar des corporations souhaitées par Durkheim– un sens du travail clair et évident, assurant à celui qui s'y plie un sentiment de devoir accompli, de reconnaissance et de fierté de soi. Cela ne veut pas dire que le rôle des collègues a disparu, mais qu'il est rendu plus équivoque dans certains secteurs.

### *La reconnaissance par les pairs*

C'est d'abord de leurs collègues que beaucoup de salariés attendent la reconnaissance de leur capacité à faire un « beau travail ». En effet, ceux qui font le même métier sont les mieux placés pour en connaître les difficultés, pour apprécier le savoir-faire et la créativité mis en œuvre. Ceux qui sont extérieurs au métier risquent de n'en percevoir que les aspects les plus visibles, mais parfois secondaires. De plus, la reconnaissance interne renforce la solidarité du groupe, l'entraide, le partage des « ficelles du métier ». Cela a pour effet de rehausser l'estime de soi de celui qui aide ; de créer un système de don et de contre-don qui installe les liens entre collègues dans la durée et facilite la résolution des problèmes (Alter, 2009). Cet entre-soi produit un sentiment de sécurité et une identité stable. Mais cette reconnaissance par les collègues n'est pas toujours possible. Certaines activités professionnelles s'exercent de façon isolée plutôt qu'en équipe. Dans d'autres cas, l'organisation du travail, en mettant en concurrence les salariés ou en voulant donner plus de place au client, cherche à briser les collectifs de travail qui apparaissent comme des obstacles au changement.

---

<sup>4</sup> Le lien entre demande de reconnaissance et revendications salariales est complexe. D'une part, les salariés mettent beaucoup plus qu'une simple réclamation financière derrière leurs demandes de reconnaissance, mais d'autre part, dans les négociations institutionnalisées, la rémunération apparaît souvent comme un point de cristallisation des enjeux. La question de la rémunération devient importante quand les salariés ont un sentiment d'injustice (l'échelle des salaires et les primes ne reflètent pas les efforts réels) ou d'incapacité à assouvir les besoins jugés fondamentaux.

Fabienne Hanique (2004), a étudié la modernisation des bureaux de Poste français : réaménagement architectural des agences pour rapprocher les salariés des usagers et recherche d'une pratique plus commerciale. Si avec la disparition de la vitre de protection et le rapprochement des usagers, les guichetiers ont eu le sentiment d'être mieux reconnus par les clients, ils ont également perdu une grande part des échanges entre eux. Auparavant, positionnés les uns à côté des autres et séparés du public, les agents avaient l'habitude d'échanger « au fil de l'eau », des coups de mains, des jugements moraux, des petites anecdotes de la vie quotidienne. Cela permettait à la fois de renforcer les valeurs du groupe (le sens du service public, l'équité envers les usagers et la défense des usagers modeste), de valoriser le savoir-faire des anciens et l'intégration des nouveaux. Dans la nouvelle configuration, les guichetiers se tournent partiellement le dos et sont confinés, par la disposition spatiale, dans le face à face solitaire avec l'utilisateur. Comme dans le même temps la Poste les incite à privilégier la démarche commerciale par rapport à leur ancienne conception du service public (par exemple en vendant des enveloppes pré-timbrées ou en ne passant pas trop de temps à aider les « cas sociaux » peu rentables financièrement), le résultat a été une perte du sens de l'engagement avec le public alors même que celui-ci devenait plus central, d'où une fatigue et un stress accrus.

La reconnaissance par les collègues peut aussi être défaillante quand l'ambiance de travail est mauvaise ou quand il n'existe pas de fierté partagée pour l'activité réalisée. C'est le cas dans un des hôpitaux étudiés. Dans cet établissement où les soignants étaient pourtant solidaires, un service connaissait de graves tensions internes entre deux groupes d'infirmières. Les premières, plus jeunes, valorisaient la technique et le soin médical et étaient appréciées de la surveillante. Les secondes, plus âgées, avaient été aides-soignantes avant de devenir infirmières et privilégiaient plus la dimension relationnelle du soin. Chacun des deux groupes accusait l'autre d'être des mauvaises infirmières : les premières disaient que les secondes étaient des bavardes, feignantes et inefficaces, tandis que les secondes accusaient les premières d'être « sans-cœur », de simples piqueuses traitant les patients comme des objets. Chaque infirmière se voyait ainsi renvoyer une image négative d'elle-même et subissait une dénonciation de ses « insuffisances » (relationnelles pour les unes, techniques pour les autres).

De même, dans un commissariat d'une banlieue tranquille, une des trois brigades de roulement se distinguait nettement des autres : les relations y étaient tendues entre un chef autoritaire et paternaliste et une partie de ses subordonnés. Les tâches imposées dans un rapport de force parfois rude étaient plus souvent qu'ailleurs vécues comme des contraintes et il n'existait pas de consensus sur ce qu'était un « bon » travail policier. De fait, les conversations sur le travail étaient rares et les plaintes (sur l'ambiance, les collègues, le chef, le travail) plus fréquentes qu'ailleurs.

Quand il n'y a pas d'accord sur ce que signifie « un beau travail » (par exemple le service de la production qui veut réaliser des produits techniquement impeccables et le service commercial pour qui l'important est d'abord de réduire les délais de livraison), chacun aura plus de mal à éprouver de la fierté dans son métier. Il en est de même lorsque le travail semble trop modeste ou n'est pas identifié comme un métier à part entière. D'autres modes de valorisation de soi que le métier peuvent alors être privilégiés. C'est le cas à l'hôpital des aides-soignantes et plus encore des agents de service hospitalier pour qui la fierté professionnelle est plus liée à leur établissement, leur hôpital et sa place dans l'environnement local.

Enfin, certains emplois ne favorisent pas le contact et les échanges avec les collègues. C'est le cas des conducteurs de bus qui depuis une trentaine d'années sont confrontés à une organisation du travail qui les isole de plus en plus : suppression du receveur qui assurait la vente et le contrôle des billets dans chaque bus (le chauffeur devient alors « machiniste-receveur ») ; gestion des bus de plus en plus centralisée et disparition des terminaux de ligne où pouvaient se rencontrer les machinistes ; accélération des rotations qui laisse moins de temps en bout de ligne



pour croiser un collègue ; etc. Mais dans ce milieu, le collectif de travail reste une valeur forte et l'action syndicale peut être un moyen de retrouver un certain sens du travail, de rappeler et de défendre une vision du métier, de renforcer la fierté de soi dans l'attitude revendicative de celui qui ne se laisse pas imposer son travail. Dans beaucoup de compagnies de transport publics, les syndicats sont parvenus à imposer une définition moins psychologisante et individuelle du stress en en faisant la responsabilité de la compagnie qui doit mettre en place des politiques préventives visant à agir sur les causes des difficultés (aménagement de la circulation urbaine pour éviter les embouteillages, politiques tarifaires pour à limiter les conflits avec les usagers, évitement à certaines heures des quartiers difficiles, accompagnement par des médiateurs ou des forces de sécurité, etc.), plutôt que sur leurs conséquences (souffrance et stress).

Même au sein de secteurs peu syndiqués, l'action syndicale peut devenir une forme alternative de collectif de travail donnant du sens aux difficultés rencontrées. Un médecin du travail qui suivait les salariés de plusieurs sociétés de service en informatique avait mis en place un instrument de mesure du stress lors des visites médicales. Le bug de l'an 2000, le passage à l'Euro, puis les licenciements qui avaient suivi avaient entraîné une hausse des scores de stress. Dans deux entreprises, pour faire face aux difficultés, une section syndicale avait vu le jour, dans un secteur pourtant peu habitué aux actions collectives. L'effet immédiat a été une réduction des scores de stress des salariés de ces deux entreprises. Non pas parce que les syndicats avaient pu tout régler, mais parce que la façon de voir les problèmes avait changé : les salariés ne se sentaient plus seuls, culpabilisés par leurs insuffisances personnelles, face aux menaces.

La reconnaissance par les pairs ou par le collectif de travail peut donc prendre des formes et des dimensions variables ; elle peut aussi être insuffisante dans les milieux de travail trop atomisés, isolés ou divisés, laissant la place ou plutôt appelant la recherche de la valorisation de soi par d'autres voies.

### *La reconnaissance extérieure ou sociétale*

D'autres formes de reconnaissance peuvent alors être attendues et espérées. La première, la plus générale est celle « de la société ». Certains métiers, comme les pompiers ou les infirmières, jouissent d'une très bonne image et en tirent motivation et satisfaction. A l'inverse, ceux qui pensent que leur action n'est pas toujours bien perçue par le public, comme les policiers, vont valoriser la solidarité interne.

Alexandre Mathieu-Fritz et Régine Bercot (2008) ont étudié ce qui faisait le « prestige des professions » en étudiant trois d'entre elles (huissiers, chirurgiens et sociologues). Les représentations des groupes professionnels dépendent « d'images d'Épinal » véhiculées par la littérature ou les médias (l'huissier inhumain expulsant les pauvres gens, le chirurgien héroïques repoussant les limites de son art, le sociologue peu visible et méconnu), de sa fonction (ceux qui maîtrisent la vie et la mort ayant une position particulière) mais aussi de la capacité du groupe à s'organiser professionnellement pour défendre ses intérêts, ce que les huissiers savent mieux faire que les sociologues.

De façon plus locale, la reconnaissance par le client ou le destinataire du service permet de renforcer la satisfaction professionnelle. Mais le producteur et le consommateur sont parfois bien éloignés l'un de l'autre. De plus, le client peut exprimer un mécontentement sur lequel le salarié qui reçoit la plainte n'a pas prise. Le cas caricatural est celui du conducteur de bus (non-greviste) qui se fait « engueuler » par les usagers excédés lors d'une grève ! Ces difficultés relationnelles peuvent être aggravées par des promesses excessives faites par la communication marketing ou une politique intransigeante envers les fraudeurs et les mauvais payeurs. De ce point de vue, nombre d'entreprises auraient intérêt à étudier les différents éléments qui peuvent susciter des conflits avec les usagers. Certaines entreprises, comme les compagnies de transports publics ont

tenté, par des campagnes publicitaires, de faire connaître leurs agents en en présentant quelques uns, en expliquant leur métier, en montrant leur engagement et leurs initiatives... Mais l'efficacité de telles campagnes n'est pas démontrée. Elles peuvent même avoir des effets pervers si elles font naître de faux espoirs, des promesses excessives vis-à-vis du public que les agents n'ont pas les moyens de respecter. Par exemple, des conducteurs de bus évoquent les tensions accrues provoquées par l'affichage, dans les abris-bus, d'horaires de passages souvent difficiles à tenir.

La reconnaissance par l'entreprise ou la hiérarchie peut alors pallier une reconnaissance insuffisante ou trop distante des collègues ou des clients. Encourager, motiver, récompenser ses subordonnés fait de plus en plus partie du rôle des managers de proximité. Mais là aussi, des difficultés peuvent apparaître. Quand le supérieur n'est pas du métier, n'a pas expérimenté par lui-même les difficultés du travail, il risque de paraître injuste dans ses jugements, privilégiant par exemple celui qui fait un travail « bâclé » au détriment de la qualité. Dans de nombreux secteurs, les salariés se plaignent de ne plus avoir « un chef choisit pour ses compétences techniques et issu du métier », mais un « manager, le nez dans ses dossiers, ses tableaux de bords, ses chiffres ». Mais en même temps, des structures plus complexes, des flux plus tendus exigent un plus grand travail d'organisation, de planification et le supérieur qui ne fait que du terrain peut aussi mettre en difficulté son service. Ensuite, le manager de proximité est bien souvent pris entre les exigences de sa propre hiérarchie et les contraintes du terrain ; il peut alors se réfugier derrière des indicateurs abstraits, des directives générales, donnant le sentiment à ses subordonnés de les avoir trahis. Dans les cas extrêmes, comme chez France-Télécom depuis la privatisation, on lui demande à la fois de mettre la pression pour faire partir les salariés jugés trop vieux ou en surnombre et d'être responsable du bien-être de ses subordonnés. Enfin, des relations trop privilégiées de certains salariés avec leur supérieur peuvent affaiblir la solidarité entre collègues, voire susciter des jalousies et des médisances.

Tout cela explique pourquoi les attentes en matière de reconnaissance s'inscrivent dans des configurations souvent paradoxales et peuvent prendre des formes différentes suivant les contextes, les types d'activité, les cultures professionnelles, etc.

### *Les paradoxes de l'identité*

Quelle que soit la source de la reconnaissance, celle-ci est recherchée car elle donne du sens aux efforts fournis dans le travail et permet de conforter l'identité professionnelle. Or celle-ci ne se construit pas seulement dans le regard et la reconnaissance des autres, mais dépend également de la position et de la trajectoire sociale. Les travaux sociologiques classiques sur l'identité au travail (Sainsaulieu, 1977) rappellent que celle-ci s'élabore de façon complexe autour de trois dimensions : le conflit, l'interaction et la carrière. Une des premières façons de s'identifier, c'est de s'opposer collectivement à d'autres groupes : eux et nous. Cela peut-être les ouvriers contre la maîtrise ou les patrons, les infirmières contre les médecins ou contre les aides soignants, les policiers en tenue sur la voie publique contre les gradés dans les bureaux, les roulants (conducteurs de métro ou de bus) contre les administratifs, les gens du terrain contre ceux du siège, etc. Ces divisions peuvent être internes : jeunes contre vieux, hommes contre femmes, « nationaux » contre immigrés, etc. Dénigrer l'autre est une façon de valoriser ses propres qualités réelles ou supposées. Mais cela a aussi un coût quand la critique détruit la solidarité, touche l'estime de soi, affaiblit les coopérations.

L'autre source de consolidation de l'image de soi est ce qui est renvoyé par le regard, le jugement, les retours des autres. Nous l'avons vu, ces autres peuvent être les collègues, les clients, la hiérarchie, le public anonyme, voire « l'opinion publique » telle qu'elle est construite par les médias ou les sondages. Cela transcende donc les catégories construites sur le conflit. Une

organisation du travail qui multiplie les statuts, brouille les hiérarchies, renforce les collaborations formelles et marchandes au détriment des solidarités communautaires risque donc d'exacerber les contradictions entre les deux logiques identitaires. Cette difficulté peut encore être accrue par les trajectoires passées ou anticipées qui peuvent créer des décalages identitaires : l'infirmière qui s'identifie à l'aide soignante qu'elle a été ; l'employé qui rêve d'appartenir à l'encadrement... Parfois, l'organisation exige du salarié en ascension qu'il répudie ses anciens collègues, comme cette élève officier de police, à qui ses formateurs interdisent de déjeuner avec ses anciens collègues gardiens de la paix. Ces trois dimensions peuvent donc entrer en contradiction : un chef ne doit être ni trop distant, car il ne saurait plus reconnaître l'autre, ni trop proche car ce serait perçu comme du « copinage suspect », une position peu claire : le chef est-il un allié ou celui qui peut être amené à prendre des sanctions et qui doit traiter tous ses subordonnés de façon équitable ?

### *Les paradoxes de l'autonomie*

Pour de nombreux économistes et sociologues, le système productif est depuis quelques années en évolution par rapport à l'organisation taylorienne. Le tableau suivant permettant d'ébaucher quelques grands types idéaux au sens wéberien :

| Standardisation des méthodes / des résultats  | Contrôle strict des résultats par la hiérarchie | Résultats définis globalement, en termes généraux, non standardisés |
|---|---|---|
| Méthodes et moyens définis par la hiérarchie  | 1 ) Taylorisme                                  | 2) Bureaucratie de service public                                   |
| Méthodes en partie définies, moyens selon l'appréciation du salarié ou non pris en compte | 3 )Néo-taylorisme                               | 4) Artisanat / Post-taylorisme / Professions                        |

Dans le taylorisme classique (1), la question du temps et des moyens nécessaires pour parvenir aux résultats demandés fait l'objet d'un examen minutieux. Cela ne veut pas dire que tout peut être prévu à l'avance par le bureau des méthodes et que le travail prescrit correspond exactement au travail réel. Toutefois, dans les grandes lignes, les contraintes productives sont prises en compte et des solutions sont trouvées par la hiérarchie. Beaucoup a été écrit sur le caractère répétitif, abrutissant, usant (en imposant des gestes mal adaptés à la diversité des travailleurs) et peu valorisant du travail taylorisé, mais ce système avait au moins un intérêt : offrir une protection contre l'arbitraire et l'exploitation. Le travailleur n'est pas reconnu individuellement (il est considéré comme « interchangeable »), mais peut se défendre collectivement (fierté de classe). La situation « bureaucratique » (2) pousse un peu plus loin cette protection dans la mesure où les résultats sont difficiles à standardiser (on parle parfois « d'obligation de moyens » plutôt que « d'obligation de résultats »). L'autonomie n'est bénéfique que quand existent des valeurs fortes et partagées par le collectif de travail qui définissent ce qu'est la « mission », la fonction sociale (ce qui est fréquent pour les patrouilles de police-secours, un peu moins pour les infirmières hospitalières et très peu pour les agents d'ambiance, les médiateurs). D'une certaine façon, le néo-taylorisme (3) peut être défini comme le cumul des inconvénients du taylorisme sans les avantages. Le travailleur est sommé d'arriver aux résultats attendus, des exigences fortes sont posées sur ce qu'il doit réaliser, mais il doit dans le même temps se débrouiller seul pour y parvenir. L'autonomie n'est pas valorisante car elle est plutôt une ignorance des efforts réalisés pour atteindre malgré tout les résultats. Le salarié ne sent pas reconnu car son engagement, son inventivité ou ses sacrifices sont ignorés par l'organisation, sauf dans le cas où ils débouchent sur une promotion. Il s'agit plus d'un signe de désintérêt de la part

de sa hiérarchie (s'il ne fait pas l'affaire, il pourra être remplacé par un autre) qu'une marque de confiance. Un exemple pourrait être le serveur de fast-food qui doit faire face à une arrivée inattendue de clients. La seule gratification qu'il peut espérer pour récompense de sa bonne volonté est le petit espoir d'être un jour gérant.

La case (4) est plus complexe à appréhender car on peut y placer des situations bien différentes. L'artisanat classique procède selon des méthodes de travail fondées sur la tradition et difficilement formalisables. C'est par l'apprentissage long à travers l'exemple et l'imprégnation du corps que le travailleur maîtrise peu à peu son ouvrage. Les résultats ne sont pas standardisés et des compétences du travailleur, des matériaux utilisés, des désirs du client, etc. La reconnaissance est à la fois fondée sur la communauté de métier, le compagnonnage, et sur des réputations locales. L'autonomie est limitée par la tradition, les règles de métier (et de contrôle de la concurrence) et la faible productivité du travail, mais cela n'est pas vécu négativement. Le modèle professionnel repose sur une régulation autonome par le groupe professionnel qui définit les qualifications et la formation pour accéder au droit d'exercice, les règles techniques, déontologiques et les modalités de reconnaissance (qui est un grand médecin, un bon architecte, un avocat talentueux). Les savoirs et savoirs-faire sont protégés et valorisés, même s'il existe des hiérarchies internes de prestiges qui font que tous ne sentent pas également reconnus (par exemple les généralistes par rapport aux spécialistes). La situation post-taylorienne, pour finir, est encore peu stabilisée. Les travailleurs de la connaissance (Drucker, 1999) ou les travailleurs créatifs (Florida, 2002) y occupent une place emblématique, mais il s'agit d'un milieu très élitiste, hiérarchisé et soumis aux lois du marché qui va des personnes les plus reconnues à tous les sens du terme (artistes célèbres, développeur vedette de logiciel, trader à qui sont confiés de gros budgets, etc.) aux situations les plus précaires, poussant parfois les travailleurs vers le néo-taylorisme. La quête de reconnaissance est centrale et personnalisée ; elle dépend d'une logique de réputation et de réseau qui peut être inégalitaire et générer des frustrations.

Le paradoxe de l'autonomie contemporaine est qu'elle incite à l'investissement et à l'effort personnel tout en garantissant un mode de reconnaissance et de gratification lié à des arrangements collectifs (les hiérarchies professionnelles, les mondes sociaux de la création). Un besoin de reconnaissance est créé alors qu'il ne peut être satisfait pour tous. Dans les services et l'économie créative, l'incertitude et la difficulté à évaluer la valeur de ce qui est produit expliquent la difficulté à reconnaître le travail. L'ouvrier taylorisé ou l'artisan n'ont pas les mêmes attentes car leur identité est assurée par un cadre communautaire fort. Le management post-taylorien est pris dans un ensemble de contradictions entre la liberté et le contrôle, la créativité et l'efficacité, la reconnaissance et l'exploitation. L'injonction à l'autonomie elle-même est paradoxale. D'où l'invention de formes artificielles de reconnaissance.

### *Les artifices de la reconnaissance*

Pour répondre aux demandes de reconnaissance qui s'expriment en leur sein ou pour motiver leurs salariés, certaines entreprises mettent en place des formes spécifiques de rétribution : « tableau du meilleur vendeur » ; « salarié du mois » ; « challenge du sourire » ; etc. Au Québec, certaines entreprises distribuent à leurs salariés et leurs cadres des cartes postales en forme de diplôme intitulées « le collègue le plus sympathique », « le collaborateur le plus efficace » ou encore « l'ingénieur le plus ingénieux », afin de les encourager à les envoyer collectivement à celui qui s'en montrerait digne. L'heureux élu pouvant ensuite afficher dans son bureau cette marque d'estime.

Mais ces dispositifs, souvent adossés à des évaluations formelles, voire des mesures quantitatives, des résultats ne peuvent rendre compte que d'une partie des efforts et du travail fourni. En outre, comme l'injonction paradoxale à l'autonomie, ces pratiques, si elles sont vécues

comme infantilisantes (« *on nous donne des bons points, comme à l'école* »), risquent de donner aux salariés le sentiment qu'on ne les prend pas au sérieux. Ces formes de reconnaissance ostentatoire seront donc diversement appréciées. Ceux qui se sentent isolés ou dont le travail n'est pas valorisé par d'autres voies peuvent toutefois y trouver des satisfactions réelles.

Pour donner plus de sens au travail, augmenter la fierté et le sentiment d'appartenance de leurs salariés quelques entreprises se sont lancées dans des campagnes de communication visant à mettre en avant l'importance sociale de la mission remplie, le professionnalisme et l'engagement de leurs agents. Cela sera d'autant mieux vécu que la « culture » ainsi prônée s'ancre dans les représentations des salariés et correspond effectivement à ce que l'organisation leur permet de faire. Par exemple, tenter de construire l'image d'une société de transport public sur la convivialité et la disponibilité des conducteurs risque d'être difficile si ces derniers considèrent traditionnellement que leur compétence et leur fierté résident dans la conduite « confort et sécurité » (pas d'à-coups, pas d'accidents) et si dans le même temps cette compagnie impose à ses conducteurs de contrôler davantage la fraude.

Enfin, d'autres entreprises, plutôt que d'intervenir sur le travail lui-même, se proposent d'améliorer la qualité de vie au travail à travers des actions sur l'environnement de travail, les services aux salariés, un accompagnement à la carrière, etc. Les grandes entreprises américaines cherchant à attirer des salariés créatifs et très qualifiés ont fait preuve d'imagination dans ce domaine (Florida, 2002) : services à la personne (crèche, coiffeur, concierge, pressing), lieux de convivialité, droit à une certaine flexibilité dans les horaires, dans l'apparence personnelle et vestimentaire (le *casual wear*). Tout est fait pour que le salarié se sente à l'aise, comme chez lui, reconnu dans son individualité et passe la plus grande partie de son temps au travail. La personne du travailleur est reconnue dans une appréhension plus large de ses « besoins », mais bien souvent le travail lui-même est plus difficile à valoriser, la créativité personnelle et l'engagement n'étant pas automatiquement sanctionnés par la rentabilité financière et la garantie de l'emploi.

Comme toute « prothèse », le soutien apporté par ces dispositifs ne saurait cependant égaler les formes spontanées de reconnaissance du travail réalisé par les collègues et la hiérarchie de proximité. Ce genre d'action peut également parfois déstabiliser les collectifs de travail. Enfin, cela ne saisit bien souvent qu'une partie de la réalité du travail et des efforts fournis. L'idéal reste donc d'avoir une politique du personnel, une organisation du travail, des temps et des lieux, qui permettent aux salariés d'échanger sur le travail, de définir collectivement ce qu'est le travail « bien fait » et de donner un sens positif aux différentes activités réalisées.

## Références :

ALTER Norbert. *Donner et recevoir. La coopération en entreprise*. La découverte, 2009.

BECKER Howard. *Les ficelles du métier*. La découverte, 2002, 354 p.

CASTRA Michel. *Bien mourir. Sociologie des soins palliatifs*. PUF, col. « Le lien social ». 2003 ; 365 p.

CHAUVENET Antoinette. L'infirmière hospitalière technicienne ou travailleur social. *Projet*, n° 90, 1974, p. 1135-1148.

COHIDON Christine. Mal-être et environnement psychosocial au travail : premiers résultats du programme Samotrace, *BEH*, n°25-26, 2009, p. 265-69.

DRUCKER Peter. *Management Challenges of the 21st Century*. New York: Harper Business, 1999.

DUBET François. *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Le Seuil, 2006.

DURKHEIM Emile. *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, PUF, 1912.

- FLORIDA Richard. *The rise of the creative class*. Basic Books, 2002.
- GIRIN Jacques. La théorie des organisations et la question du langage. In BORZEIX A. et FRAENKEL B. *Langage et travail*, CNRS éditions, 2001, p. 167-184.
- HANIQUE Fabienne. *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*. Ramonville : ERES, Col « Sociologie clinique », 2004, 300 p.
- HOLDAWAY Simon. *Inside the British police. A force at work*. Basil Blackwell, 1983, 196 p.
- HONNETH Axel. *La lutte pour la reconnaissance*. Le cerf, 2000.
- LATIMER Joanna, Critical constructionism in nursing research, In HOLSTEIN G. et GUBRIUM J. *Handbook of constructionist research*. Guilford, 2008, p. 153-170.
- LORIOU Marc, BOUSSARD Valérie et CAROLY Sandrine. Constructions du stress, psychologisation du social et rapport au public. RAPPORT DE RECHERCHE « ACI TRAVAIL ». Ministère de la recherche, 2004.
- LORIOU Marc. Ennui, stress et souffrance au travail. In *Sociologie du monde du travail*, sous la direction de Norbert Alter, PUF, col. « Quadrige Manuels », 2006, p. 224-244.
- LORIOU Marc. L'objectivation du stress au travail, une entreprise collective ? *Histoire & Sociétés, Revue européenne d'histoire sociale*, n°23, 2007, p. 92-108.
- MATHIEU-FRITZ Alexandre et BERCOT Régine. *Le prestige des professions et ses failles*. Herman, 2008.
- PIOTET Françoise. *Emploi et travail. Le grand écart*. PUF, 2007.
- SAINSAULIEU Renaud. *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. 1977.
- ROCHE Pierre. *Une santé d'acier*, Editions du CNRS, 1987.
- SIEGRIST Johannes. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions, *Journal of Occupational Health Psychology*, n°1, 1996, 27-41.
- SVENDSEN Lars. *Petite philosophie de l'ennui*, Fayard, 2003, 251 p.
- TRUCHOT Didier, *L'épuisement professionnel*. Dunod, 2004.