

Éthique de la Reconnaissance et Création de Valeur

Laurent Chaine

Psychiatre et Consultant, 55 Avenue du Général Leclerc, 75 014 Paris, Mobile: +336 61 45 35 82, Fax: +331 43 22 16 24, e-mail : chaine.laurent@wanadoo.fr

Reçu le 10 septembre, accepté le 16 novembre 2007

Abstract

The new economic paradigm and its human side effects, make it necessary to articulate a new management paradigm based both on the concepts of ethics and recognition. Since more than ten years, recognition is becoming a major issue in the social life. At the same time, the theory of recognition enlightens many social and political issues, and allows understanding the diffuse suffering in the social bond, particularly at work. Our grid of analysis articulates ethic and recognition, both as structures. This device leads to some implications including surplus value and human resources issues like management, competencies, ethic, values and efficiency

Key words: Ethic – Recognition – Subjectivity – Self – Structure -Behaviours – Social Capital – Added Value

Résumé

Le nouveau paradigme économique et ses effets humains, rendent nécessaire de préciser un nouveau paradigme managérial basé sur les notions d'éthique et de reconnaissance. Depuis plus d'une décennie, la thématique de la reconnaissance s'impose sur le plan sociétal. En parallèle, sur le plan épistémologique la théorie de la reconnaissance rend compte des mécanismes de problèmes sociaux et politiques fondamentaux, ainsi que de la souffrance individuelle diffuse dans le lien social et en particulier dans le monde du travail. La grille de lecture que nous développons associe structure de l'éthique et structure de la reconnaissance. Ce dispositif ouvre sur des applications impactant la création de valeur et permet entre autre d'articuler certaines questions relatives à la gestion des ressources humaines, management, comportements, éthique, valeurs et efficacité.

Mots clés: Ethique –Reconnaissance- Subjectivité- Soi – Structure - Comportements- Capital Social- Création de Valeur

A nouveau paradigme économique, nouveau paradigme managérial :

A l'ère de la société post – industrielle, nom du nouveau paradigme économique de notre époque, le management se doit de prendre la mesure des profonds changements qui redéfinissent les contrats implicites organisant la collaboration dans les entreprises et les relations entre les Hommes.

Tout d'abord, cette dite « société post – industrielle », dont le développement est porté par celui du capitalisme financier, se caractérise par une franche dissociation de l'économique et du social¹. Le risque est désormais porté par les ressources humaines (flexibilité, précarité, accentuation des

inégalités, intensification des rythmes de travail, montée du stress professionnel et de ses conséquences...); production n'est plus synonyme de protection.

A la solidarité organique de la société industrielle qui liait les hommes au prix des conflits de classes et du poids de la bureaucratie, s'est substituée une entreprise centrée sur son « core business », en réseau, plate, flexible, aux acteurs éloignés les uns des autres. Cet éloignement des acteurs atteint son paroxysme physique dans certaines structures à dimension internationale favorisant le télétravail, mais il s'exprime également dans une dimension symbolique aux effets majeurs telle que la séparation des salariés purs et des dirigeants « salariés – actionnaires »; autant d'éléments qui redéfinissent les modalités relationnelles, les possibilités d'identification, de mobilisation, les comportements au travail et les processus décisionnels.

¹ Voir Alain Touraine « Le nouveau paradigme » et Daniel Cohen « Trois leçons sur la société post-industrielle »

La dérégulation des marchés financier initiée dans les années 1980, n'est certes pas le seul facteur à l'origine des profondes transformations qui ont présidées à la disparition de la société industrielle. La mise en cause des institutions à la fin des années 1960, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, la mondialisation ... autant de grandes ruptures qui nous ont conduits à nous éveiller dans un espace aux règles modifiées.

Ainsi apparaissent de nouvelles formes de division du travail soulevant de nouvelles questions : Où nous situons nous dans cette division internationale du travail marquée par la dichotomie entre des centres stratégiques et des périphéries à leur merci ? Ne sommes-nous par trop attachés à notre commerce européen de voisinage, à notre modèle horizontal de production haut de gamme peu innovant technologiquement ? Sommes-nous suffisamment axés sur la conception de nouveaux produits prometteurs de rendement d'échelle forts ?

Outre ces questionnements de nature stratégiques, se pose les questions relatives aux conséquences de la diffusion de la « toyotisation » comme mode d'organisation du travail de la société de service, en lieu et place de la taylorisation de la société industrielle. La « toyotisation » est économiquement fondée sur la compensation de la hausse du coût du travail ; elle se base essentiellement sur la chasse aux temps morts et aux coûts de stockage, sur la polyvalence et sur un fonctionnement « bottom-up » centré sur le client.

Ce mode d'organisation du travail génère une nouvelle productivité qui s'accompagne de nouveaux paradoxes, d'une nouvelle pénibilité et de nouveaux effets collatéraux. Plus de qualité en moins de temps, plus de responsabilités avec moins de pouvoir statutaire, plus d'autonomie et plus de contrôle ; mais également : intensification des rythmes de travail, concentration des tâches favorisée par le développement de la maîtrise des « NTIC », accroissement des effets des inégalités ; et enfin : apparition des pathologies liées au stress professionnel, jusqu'aux suicides au travail.

C'est alors qu'émergent dans toute leur acuité trois registres de questions : Comment justifier les effets environnementaux, sociaux et sociétaux de la société post - industrielle ? De quel niveau de sécurité économique peuvent bénéficier les serviteurs du système ? Comment motiver durablement lorsque l'écart se creuse entre les véritables bénéficiaires du système et ses serviteurs ?

Ces insistantes questions, de taille à miner la confiance nécessaire à la « bonne marche des choses » (ici, la radicalisation des valeurs de la

modernité² : démocratie, progrès, marché, individu), appellent des réponses plus ou moins étayées justifiant l'implication de chacun dans le système en cours. Ces réponses sont apportées par l'association de trois discours : le discours des sciences économiques, le discours politique et le discours managérial.

Pour le premier d'entre eux, il importe de prouver « positivement » et sans relâche que ce qui engendre le profit sert naturellement la société et que le progrès matériel est un critère majeur du bien être social. Pour le second, il rappelle avec insistance les liens organiques entre démocratie et liberté économique. Pour le troisième, il s'agit de promettre une réalisation individuelle par le travail en entreprise, de légitimer le système et ses décisions.

Le fait est que « l'esprit du capitalisme » se soutient de ces trois discours chargés de nourrir nos croyances, afin de permettre notre engagement pratique dans un certain style de vie, contre tout scepticisme ou tout nihilisme. Mais pouvons-nous réellement vivre sans idéologie (au sens de Geertz³), c'est-à-dire sans un dispositif discursif constituant d'une identité culturelle donnant du sens, énonçant des valeurs, permettant l'interprétation du lien social lui-même ? C'est dans ce cadre que ce situe la notion transversale de « création de valeur », dans la mesure où celle-ci peut s'accommoder des trois discours et les trois discours s'en accommoder.

Ainsi, le pilier idéologique que constitue le discours managérial⁴ devra être régulièrement rénové. Il se doit alors d'évoluer dans son argumentaire pour conserver son pouvoir mobilisateur, en intégrant les valeurs positives de l'époque : créativité, autonomie, développement personnel, éthique... et les nouveaux besoins de l'organisation : flexibilité, mobilité, réactivité, employabilité...

Le manager se devra également d'évoluer au rythme de son discours. Aux qualités encore parfois nécessaires de technicien gestionnaire et rationnel, il devra adjoindre celles de coach animateur d'équipe, de leader imprégné d'une vision, de préférence créatif, humaniste et doté d'un haut niveau de préoccupation éthique.

Ces dernières qualités, illustratives du nouvel esprit managérial, réfèrent « en creux » à une exigence croissante de justification du système. En effet, « l'amoralité » du capitalisme⁵ -à savoir son détachement de la sphère morale et de la notion de

² Voir Gille Lipovetsky : « Les temps hypermodernes »

³ Voir Paul Ricoeur ; « L'idéologie et l'utopie »-

⁴ Il s'agit du discours adressé aux managers et tenu par eux-mêmes à leurs collaborateurs.

⁵ Voir André Comte-Sponville « Le capitalisme est-il moral ? »

bien commun- oblige l'entreprise (en tant qu'interface institutionnelle) et les managers (en tant que relais humains) à prendre en charge une partie de ces questions, en raison des enjeux motivationnels (de part l'évolution de la subjectivité et des attentes individuelles) et sociétaux (en vertu du principe de responsabilité).

Dans ce contexte, l'éthique devient une question centrale à appréhender dans ses différentes dimensions. Dans un cadre général, les enjeux de l'éthique actuelle consistent à rechercher les justes équilibres (efficacité versus équité, présent versus futur, liberté versus solidarité...) en articulant individualisme et responsabilité⁶.

Par ailleurs, les tendances récentes mettent en exergue une exigence accrue dans la qualité des relations interhumaines (besoins d'écoute, de différenciation subjective, de considération individuelle, exacerbation de la sensibilité aux remarques etc...). Un travail sur l'éthique consiste alors à sensibiliser et à préparer les managers à la complexité des choix managériaux, à l'importance sociale du respect des droits et à la prise de décision RH, dans un contexte « de crispation » marqué par une forte sensibilité à l'humiliation, à l'injustice... (Confère l'usage croissant de la catégorie de harcèlement moral).

L'éthique concerne également l'importante transformation des valeurs et qualités entre paradigme industriel (stabilité, devoir, discipline, perfectionnement...) et paradigme post -industriel (flexibilité, performance, accomplissement, innovation...). A tel point qu'on peut se demander si la fameuse notion de « résistance au changement », ne réfère pas en réalité à une résistance au changement d'éthique.

Enfin, l'éthique ne peut ignorer les effets de l'extension de la responsabilité individuelle et de la subjectivité, toutes deux liées à un fort besoin de reconnaissance, cette « confirmation d'un rapport positif à soi inter-subjectivement constitué ». En substance, le nouveau paradigme économique et ses effets humains, rendent nécessaire de préciser un nouveau paradigme managérial basé sur les notions d'éthique et de reconnaissance.

D'ailleurs, ces dix dernières années, la thématique de la reconnaissance s'est imposée tant sur le plan sociétal, que sur le plan épistémologique, comme l'attestent les travaux constituant ce qu'on appelle désormais « la théorie de la reconnaissance »⁷.

⁶ Voir Gilles Lipovetsky « Le crépuscule de la morale »

⁷ Parmi les travaux de référence sur la théorie de la reconnaissance, on peut citer d'Axel Honneth, *Les Luites pour la Reconnaissance*, Paris, Cerf, 2000. et de Charles

Cette dernière vise à rendre compte des mécanismes de problèmes sociaux et politiques fondamentaux (différences culturelles, droits des minorités, exclusion, conflits sociaux). Mais cette théorie permet également une compréhension pratique de la souffrance individuelle diffuse dans le lien social et en particulier dans le monde du travail.

C'est sur une partie de cette sphère que portera notre développement : l'entreprise, lieu de la production et d'une attente d'efficacité collective, lieu d'exercice des pratiques décisionnelles et relationnelles au sein de l'ordre économique. La grille de lecture que nous allons développer associe éthique appliquée et pratique de la reconnaissance. De notre point de vue, ce dispositif ouvre sur des applications impactant la création de valeur et permet entre autre d'articuler certaines questions relatives à la gestion des ressources humaines, dont les liens méritent d'être explicités (management, comportements, éthique, valeurs, efficacité...). Nous commencerons par la question des rapports entre comportements et éthique.

La thématique des comportements en entreprise et ses rapports à la notion d'éthique :

Notre expérience de psychiatre -consultant intervenant en entreprise auprès des managers, nous permet de constater un intérêt croissant pour la thématique des comportements en milieu professionnel. Ceux-ci sont rentrés depuis plusieurs années déjà dans l'évaluation des salariés et en particulier dans celle des cadres, dont il est attendu en outre une action sur le comportement de leurs collaborateurs. Il en découle naturellement, dans les entreprises, la mise en place de démarches de développement des « compétences comportementales » (ex : séminaires de formation des managers, coachings individuels...), d'outils d'évaluation (ex : formulaires d'entretien annuel d'appréciation, différenciant compétences techniques et compétences comportementales) et de dispositifs mixtes (ex : questionnaire 360° recueillant les perceptions de l'environnement professionnel sur les comportements d'un manager, à des fins de développement ou d'évaluation). La plupart du temps, chacune de ces démarches est justifiée par un argumentaire articulant la problématique comportementale à l'efficacité collective.

En dehors des situations extrêmes de « mauvaises pratiques managériales » ayant potentiellement des conséquences juridiques, comme le harcèlement moral, voire le stress causé par un certain mode de management (confère la loi de modernisation sociale), la question des comportements n'est

Taylor, *Multiculturalisme, Différence et Démocratie*, Paris, Aubier, 1994.

quasiment jamais articulée à la notion d'éthique. A l'inverse, la question du comportement (actes, conduites, pratiques...) est centrale dans l'éthique et plus largement dans ce qui touche à la morale ; nous sommes dans le domaine de la philosophie pratique. C'est ce décalage, cette absence de lien, qui sont frappants. Qu'il s'agisse de l'éthique en tant que rapport d'un individu au code moral déterminant sa conduite, de l'éthique en tant que jugement sur l'action, ou caractère moral (*ητος*), il y est constamment question de comportement. Ce rapport de l'éthique au comportement est encore plus net lorsqu'on se reporte à l'étymologie « *ετος* »: « manière habituelle d'être résultant de la pratique et de l'éducation »⁸. En effet, parler à quelqu'un de sa manière d'être (voire de son savoir être) -donc de son « *ετος*»- cela équivaut à lui parler de son comportement. Enfin, même lorsqu'on distingue les termes de morale et d'éthique, on se réfère au domaine commun des mœurs⁹, c'est à dire encore à la notion de comportement.

Nous constatons néanmoins que l'épaisseur du lien conceptuel n'empêche aucunement les termes de comportement et d'éthique d'avoir des résonances fort différentes dans l'usage courant. Si on parle à quelqu'un de son éthique au travail, il est probable qu'il y entende d'abord un commentaire sur son rapport à la déontologie ; alors que si on lui parle de son comportement au travail, il y entendra plutôt un commentaire sur son caractère, son image ou son efficacité...

D'autre part, en ce qui concerne la manière dont la question des comportements est abordée en entreprise, il est un autre aspect fort peu évoqué : à savoir « le rapport de l'action au désir qui l'habite »¹⁰. Il est vrai que cette considération plutôt individuelle, voire intime, que l'on retrouve à une place centrale chez Aristote, Freud et Lacan, ne cadre pas toujours avec une approche des comportements tournée essentiellement vers l'efficacité collective. Le « discours efficacité »¹¹

ne fait pas cas du désir, par ailleurs et structurellement ce n'est pas son objet. Néanmoins, c'est exactement en ce point, c'est à dire au niveau du désir, que convergent nos trois notions clés : comportement, éthique et reconnaissance. Aristote fait du désir l'unique source de motivation des comportements rationnels, affectifs ou instinctuels, prédominant ainsi sur les croyances relatives au bien et au mal. Hegel fait de la reconnaissance du désir l'objet d'une lutte à l'issue de laquelle l'un devra renoncer à son propre désir au profit du désir de l'autre. Kojève fait de la dialectique du maître et de l'esclave la clé de lecture de la « Phénoménologie de l'Esprit » d'Hegel. Lacan partant de Freud et de Kojève radicalise la place du désir dans l'éthique de la psychanalyse (« ne pas céder sur son désir », « le désir attend d'être reconnu ») et fait du « discours du maître » l'envers de la psychanalyse¹².

Dès lors que l'on a clairement à l'esprit que les notions de désir et de comportement sont étroitement liées, on saisit mieux les termes de la contradiction que l'entreprise se doit en permanence de résoudre, entre les enjeux de production et les enjeux humains. Les termes de cette contradiction sont les suivants : « L'efficacité collective prime sur le désir individuel – Mais l'efficacité est dépendante de la motivation des individus – Or, le désir est la source de motivation des individus – Néanmoins l'efficacité collective doit primer sur le désir individuel etc. ». Pour tenter de recueillir les fruits de la motivation et de l'efficacité sans passer par la case intimiste du désir individuel, l'entreprise n'a que peu d'issues possibles. L'une d'entre elles consiste à *créer le désir d'être efficace dans son comportement*, c'est l'objet du discours sur le management des Hommes. Une autre issue vise à *créer de l'efficacité comportementale sans la contingence du désir*, c'est l'objet des systèmes de « gouvernement des individus »¹³. En parallèle de ces dispositifs, le désir suit son propre chemin en secret ou aux yeux de tous, reste à souhaiter qu'il puisse s'articuler

⁸ Monique Canto – Sperber, « La Philosophie Morale », *Philosophie Grecque*, Paris, PUF, 1998.

⁹ Paul Ricoeur, « Ethique », *Dictionnaire d'Ethique et de Philosophie Morale*, Paris, PUF, 2004, p. 689.

¹⁰ Jacques Lacan, « Les paradoxes de l'éthique », *Le Séminaire - Livre VII, L'Éthique de la psychanalyse*, Paris, Le Seuil « Champ Freudien », 1986, p. 361.

¹¹ Nous entendons par « discours efficacité » (en référence au discours de l'universitaire développé par Lacan), le discours qui consiste à faire de la notion d'efficacité la référence rationnelle ultime de tout rapport au travail. En pratique, l'entrée du sujet dans le discours efficacité l'amène à se référer automatiquement dans sa logique, ses propos et ses actes, à quelques mots clés « gains de productivité », « adaptabilité », « compétitivité », ... Les effets de ces signifiants - maîtres de l'efficacité sont révélateurs d'une opération

symbolique spécifique, une déclinaison de la castration symbolique que nous nommons : « l'efficastration ». Pour la question des discours, on peut se reporter au séminaire de Jacques Lacan, *Le Séminaire – Livre XVII, L'envers de la psychanalyse*, Paris Le Seuil « Champ Freudien », 1991.

¹² Ces enjambées de l'histoire de la pensée ne doivent pas nous faire perdre de vue l'hétérogénéité des rapports des corpus cités au service des biens. En particulier : « L'éthique de l'analyse n'est pas une spéculation portant sur l'ordonnance [...] du service des biens », Jacques Lacan « Les paradoxes de l'éthique », *Le Séminaire - Livre VII, L'Éthique de la psychanalyse*, Paris, Le Seuil « Champ Freudien », 1986, p.361.

¹³ Dans le sens où l'emploie Michel Foucault : « Gouverner, c'est structurer le champ d'action éventuel des autres », cf. note suivante.

avec « le bien commun » de l'entreprise. Par exemple, l'ambition personnelle peut amener à prendre des responsabilités d'encadrement, c'est un premier niveau de désir. Mais la forme de management qui en découlera dépendra pour beaucoup du désir du manager de construire avec les autres (au sens de l'altérité, de la diversité), du désir de partager (au sens du goût pour le dialogue)... C'est ce second niveau du désir qui fait toute la différence, à condition de bien identifier à quel niveau cette différence opère dans les relations managériales. C'est ce que nous précisons dans le cadre de l'étude de la reconnaissance.

Il est vrai que l'approche des comportements au travail par le biais des thématiques de la *compétence professionnelle*, de la *conduite du changement* ou plus généralement du souci constant d'une *efficacité croissante*, nous ferait presque oublier que lorsqu'on parle des comportements en organisation on parle de relations de pouvoir, soit de relations d'influence mutuelles. Ce pouvoir (au sens de l'influence) ne s'exerce pas directement sur des individus mais sur leurs actions ; et son exercice opère dans le champ des comportements (inciter, induire, détourner, faciliter, compliquer, élargir, limiter, contraindre, empêcher, rendre plus ou moins probable...) ¹⁴. En outre, ces actions des uns sur les actions des autres s'exercent entre partenaires libres de s'y soustraire, c'est à dire tant qu'il y a équilibre des forces en présence. Si ce n'est plus le cas, on parle alors de relations stratégiques (application de solutions gagnantes) ou d'état de domination (crystallisation de situations stratégiques et constitution d'un rapport vainqueur - vaincu...). Ce qui nous semble inattendu, c'est que cette acception du terme de « relation de pouvoir » souligne un point rarement explicité : la reconnaissance de part et d'autre d'une liberté, d'une marge de manœuvre « humaine », en amont de l'instauration unilatérale d'une mesure décisive (relation stratégique) ou en parallèle d'un ordre inégalitaire durable (état de domination).

C'est en faisant ce détour par la notion de relation de pouvoir, d'influence, qu'on peut percevoir la subtilité des équilibres en présence. S'intéresser aux comportements, c'est situer le débat des relations entre les personnes sur cette petite aire de jeu où tout n'est pas saturé par des considérations hiérarchiques, juridiques, organisationnelles ou techniques. Autrement dit, s'intéresser aux comportements en organisation, c'est traiter des rapports complexes entre subjectivité (rapport à soi), inter - subjectivité

(rapport aux autres) et sujétion ¹⁵ (détermination du sujet et de ses comportements par un système). Mais, c'est à ce carrefour que les voies d'approche des comportements en organisation sont susceptibles de se séparer, et ce pour des questions d'éthique. Privilégier le respect de la personne - principe de l'éthique fondamentale ¹⁶ -, c'est traiter celle-ci comme une fin en soi et non uniquement comme un moyen (et nous verrons plus bas l'importance de la notion de respect de la personne dans la question de la reconnaissance). De là une possible séparation entre l'artisanat de la subjectivation et l'industrie de la sujétion.

En substance, bien que rattachée pour l'essentiel à des considérations utilitaristes (compétence, efficacité...), la question des comportements en entreprise n'est pas dissociable des notions d'éthique (manière d'être), de désir (motivations intrinsèques) et de pouvoir (actions sur des actions). Et s'il est une aire sur laquelle le management, le comportement, l'éthique et le désir se rencontrent en permanence, c'est sur le champ de la reconnaissance, à condition que celle-ci soit elle-même « reconnue », c'est l'objet de ce qui suit.

La reconnaissance au travail et ses rapports avec le point de vue moral :

La question de la reconnaissance dans le monde du travail n'est pas nouvelle en soi et toutes les évolutions du capitalisme au contact de la critique sociale peuvent en témoigner ¹⁷. Ce qui est en revanche plus récent, c'est la part croissante faite au *respect* dans la conception sociétale de la justice sociale (à côté de la redistribution des ressources et de l'égalité des droits). Les salariés et les jeunes générations en particulier sont en quête de respect ¹⁸. A l'origine d'une telle modification, on pourra invoquer une plus forte attente de prise en compte de sa propre subjectivité au travail (ressenti, vécu, expériences personnelles), ainsi qu'un niveau d'éducation plus élevé amenant un mode plus exigeant d'attente de reconnaissance dans les relations interpersonnelles. Ces points sont rendus particulièrement sensibles dans un contexte où l'articulation est brouillée entre le monde de l'éducation et le monde du travail. Ce décalage se

¹⁴ Michel Foucault, « Le Sujet et le Pouvoir », *Dits et Ecrits II, 1976-1988*, Paris, Gallimard, 2001, p. 1041-1062.

¹⁵ Pour rester dans le vocabulaire foucauldien on pourrait également utiliser le terme de subjectivation, mais nous préférons en conserver l'usage pour évoquer le processus de développement de l'intérêt pour la subjectivité et l'inter - subjectivité.

¹⁶ Paul Ricoeur. op. cit., p. 689-694

¹⁷ Luc Boltensky, Eve Chiapello, *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p. 285.

¹⁸ Voir à ce sujet le dossier consacré à « La lutte pour la reconnaissance », Sciences Humaines, N°172, 2006.

solde souvent chez les jeunes entrant dans le monde du travail, par une déception teintée d'injustice : « ce n'est pas ma juste place », voire le sentiment d'être déclassé¹⁹. Comme tendance de fond, on pourra invoquer ces vingt dernières années le développement d'une subjectivité généralisée²⁰, dont le principe pourrait s'écrire : « Chacun doit devenir acteur de sa propre vie ». Il faut désormais se comporter en individu, c'est à dire décider de sa propre autorité d'agir par soi-même et en assumer les libertés, les contraintes et les inquiétudes que cela implique. Dans ce dispositif, *l'estime de soi* est la condition de l'action et le talon d'Achille des individus.

D'une façon générale et indépendamment des questions d'ordre générationnel, un certain nombre de pratiques vont à l'inverse de la reconnaissance. Il s'agit de tous types de discours, d'actes ou de dispositifs générateurs : 1) d'invisibilité de la réalité du travail (de la contribution en général), 2) de dévalorisation (humiliation, stigmatisation, disqualification, annihilation : « on vous traite comme si vous ne comptiez en rien »...), 3) de double contrainte (« soyez autonomes, mais acceptez qu'on vous contrôle de toute part »). A côté de ces symptômes positifs des « pathologies sociales de la reconnaissance »²¹, il y est un symptôme négatif majeur : *le silence*. Il s'agit en particulier du silence dans les relations, du manque de communication à tous les niveaux de l'entreprise et surtout de l'absence de mots pour exprimer ce qu'une entreprise doit à ceux qui la font fonctionner. Dans l'hypothèse où plusieurs de ces signes seraient présents, cela traduirait un grippement des mécanismes de reconnaissance. En principe, ce grippement ne sert ni les besoins de l'entreprise en termes d'implication de ses acteurs et de performance, ni les besoins des nouvelles subjectivités en termes de respect et d'estime de soi. C'est pour toutes ces raisons que nous faisons le lien entre reconnaissance et création de valeur, ou pour l'exprimer de façon négative, entre pathologies sociales de la reconnaissance et destruction de valeur. Pour expliciter l'importance de cette articulation, il nous faut pénétrer plus avant dans ce qu'on pourrait appeler la structure de la reconnaissance.

Dans le concept de reconnaissance, tout se joue sur le terrain de la subjectivité et de l'inter – subjectivité, soit en termes de rapport à soi

transitant par la relation à l'autre. Axel Honneth²² définit trois strates de la relation à soi impliquées dans la reconnaissance: la confiance en soi, l'estime de soi et le respect de soi. Il s'agit pour chacune de ces strates, d'un type de certitude et de conscience qu'une personne a d'elle-même, concernant la valeur de ses *besoins et désirs* (confiance en soi), la valeur de sa *contribution à la société* (estime de soi), et enfin, la valeur de *l'égalité de traitement en droit* qui lui revient (respect de soi). (cf. fig. 1)

Chaque défaut de reconnaissance spécifique d'une de ces trois dimensions entraîne un type de blessure morale, dont les conséquences s'exprimeront au niveau personnel (souffrance psychique) et interindividuel (de la simple blessure relationnelle, au conflit social...). Le point commun de ces blessures est de se situer au niveau du *lien* avec ceux dont il est attendu un certain type de reconnaissance. Cette lésion sera plus ou moins précoce, étendue ou profonde. Ces trois strates de la relation à soi que nous avons évoquées ne doivent pas nous faire perdre de vue que la notion de lien, d'intersubjectivité, s'avère centrale lorsqu'on parle de la reconnaissance.

Comme nous venons de le voir, la reconnaissance est un domaine comportant plusieurs dimensions permettant de spécifier les différents niveaux de rapports à soi impliqués, en termes de modes de reconnaissance et de blessure morale. Enfin, il est important de souligner que nous sommes des êtres particulièrement -et de plus en plus- dépendants de la reconnaissance. Trois éléments conditionnent notre dépendance à la reconnaissance ainsi que notre fragilité : 1) la *capacité à se soucier de soi* (de ses besoins, de ses désirs, de son propre bien-être), 2) la *nature intersubjective du soi* (le soi est une construction sociale²³) et 3) le *besoin d'accomplissement identitaire* (et de conservation de l'espoir de s'accomplir). On peut faire l'hypothèse que le premier et le troisième item sont renforcés par le développement de la subjectivité généralisée ; quant au second, il peut être considéré comme une constante dont l'importance est à redécouvrir²⁴.

²² Axel Honneth, « Reconnaissance », *Dictionnaire d'Éthique et de Philosophie Morale*, Paris, PUF, 2004, p. 1640-1647.

²³ George H. Mead, *L'esprit, le Soi, la Société*, Paris, PUF, 2006, p. 207.

²⁴ Il s'agit en particulier de toutes les réflexions transversales actuelles, d'ordre scientifique, moral et politique, sur la question de l'identité. Ces réflexions soulignent que l'identité humaine se construit par des interactions complexes avec le non-soi, comme l'illustrent les avancées actuelles de l'immunologie sur la tolérance. Voir à ce propos les actes du colloque international de l'académie des sciences et de l'académie des sciences morales et politiques, *L'Identité ? Soi et Non - Soi, Individu et Personne*, Paris, PUF, 2006

¹⁹ Bernard Eme, « Jeunes Salariés en Quête de Respect », *Sciences Humaines*, N°172, 2006, p.44 -47.

²⁰ Alain Ehrenberg, *La Fatigue d'Être Soi*, Paris, Odile Jacob, 2006.

²¹ Bernard Eme, op.cit., p. 44

Mais la question de la reconnaissance, ancrée dans le champ des pratiques, nous entraîne rapidement vers des considérations morales. En effet, les attitudes positives impliquées dans la reconnaissance visent le respect des aspirations et de l'intégrité des personnes ; ce réseau d'attitude prévient les blessures qui trouvent leur origine dans la relation à soi²⁵. A l'inverse, toute défaut de respect d'une personne dans certains aspects de sa relation positive à elle-même est susceptible d'entraîner une blessure morale. Cette blessure morale détruit un présupposé essentiel de la faculté individuelle d'agir, comme peuvent l'illustrer les attitudes de retrait relationnel, de perte d'espoir, de démission, de démotivation, voire les dépressions consécutives à des blessures morales.

Détaillons maintenant les différentes dimensions de la reconnaissance. La sphère de la confiance en soi se constitue par le biais d'une reconnaissance par l'autre de ses propres nécessités, autrement dit de ses besoins et de ses désirs. Seule une attitude positive du type de la bienveillance (à un niveau général : la sollicitude, plus physique : les soins, ou plus élevé: l'amour) se souciera des nécessités de l'autre . Inversement, la sphère de la confiance en soi peut être lésée en cas de maltraitance, quelque soit la nature et le degré d'intensité de celle-ci.

La sphère de l'estime de soi se constitue par le biais de la reconnaissance par les autres de la fonction sociale de son activité, autrement dit de son utilité, de sa contribution. Pour Axel Honneth, la solidarité est l'attitude positive qui se soucie de

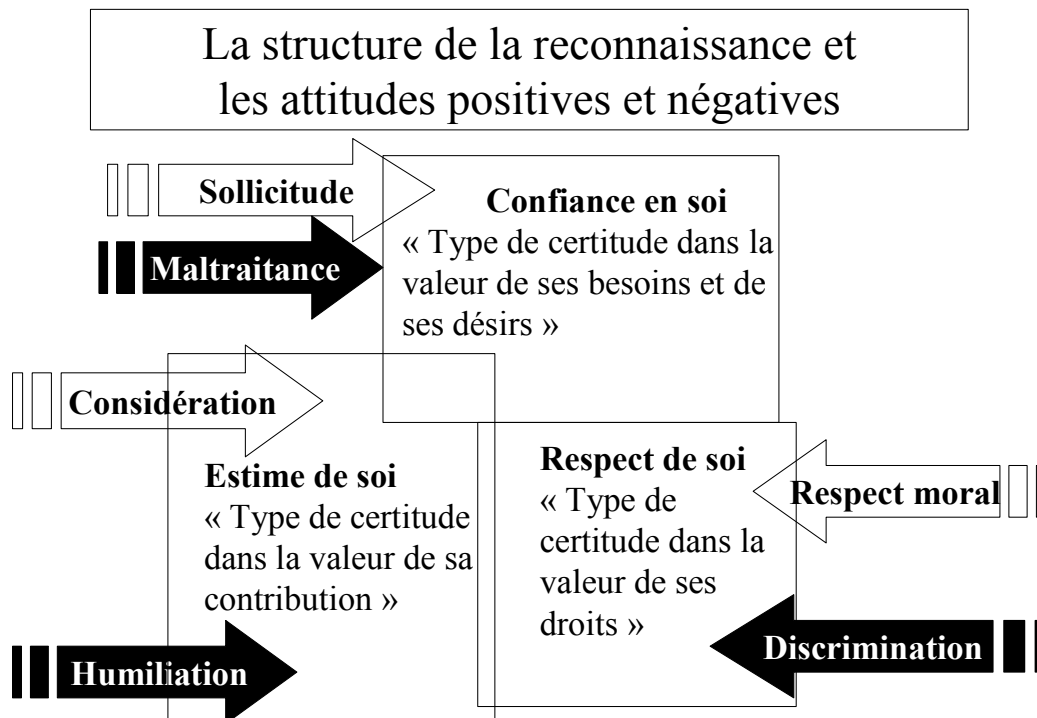
la contribution de chacun à une communauté donnée. Le terme de solidarité réfère ici à un certain devoir moral, issu de la prise de conscience de l'interdépendance étroite des hommes, les incitant à coopérer au sein d'un même corps social. Pour se référer de façon plus directe à la notion d'estime, on pourrait utiliser le terme considération, à condition de le rattacher aux valeurs de la solidarité. Il s'agit alors d'une considération portée à la contribution de chacun dans l'interdépendance qui caractérise le processus de coopération. Inversement, la sphère de l'estime de soi sera lésée, dès lors que la contribution d'un élément du corps social ne fera l'objet d'aucune considération, car jugée indigne d'estime. Il est alors question de mépris, du côté de celui dont il serait attendu une certaine forme de reconnaissance et d'un sentiment d'humiliation de l'autre.

Enfin, la sphère du respect de soi fait référence à la conscience qu'une personne a des droits qui lui reviennent. L'attitude qui prend en compte cet aspect de la reconnaissance est le respect moral des droits, de la faculté de jugement et de la liberté de l'autre personne. Dans une conception kantienne, le respect pour la loi fonde le respect pour nous-mêmes et pour autrui²⁶. Inversement, le mépris de l'égalité de traitement des autres en termes de droit, la discrimination, lèse le respect de soi

²⁶ Gilbert Kirscher, « Respect », *Dictionnaire d'Ethique et de Philosophie Morale*, Paris, PUF, 2004, p. 1677.

²⁵ Axel Honneth, op. cit. p.1645.

Figure.1 :



En résumé, la structure de la reconnaissance permet d'identifier trois grandes catégories d'attitudes positives et négatives impliquées dans la création ou la destruction du rapport à soi et du lien social : 1) la sollicitude et la maltraitance, 2) la considération et l'humiliation, 3) le respect moral et la discrimination. Nous allons voir comment ces différentes notions peuvent s'inscrire précisément dans la structure de l'éthique et ses rapports avec la morale.

La structure de l'éthique et ses rapports avec la morale, en regard de la reconnaissance :

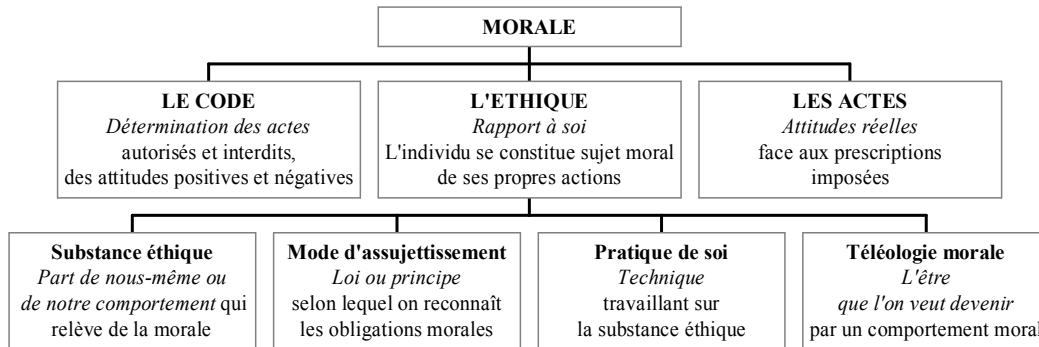
C'est dans son Histoire de la sexualité que Michel Foucault analyse l'ontologie de notre rapport à la morale, au travers de ce qu'il appelle la généalogie de l'éthique. Il se dégage de ces travaux une structure permettant d'analyser, en fonction des époques et des cultures, la partie de nous-même qui

relève de la morale et les relations de celle-ci aux lois intériorisées, aux pratiques de soi et à la représentation de l'être qui est visé par le comportement moral. Dans le cadre de ces études, la morale et l'éthique sont différenciées autant qu'articulées. Il en ressort que la morale comprend d'un côté un code (ensemble de valeurs, règles d'action, actes autorisés et interdits, attitudes positives et négatives) et de l'autre les comportements réels plus ou moins déviants par rapport aux prescriptions du code. En regard de ces composantes de la morale, l'éthique est le champ de la subjectivité, c'est à dire d'un rapport à soi par lequel chacun se constitue soi-même comme sujet du code²⁷ (fig. 1). On peut dire que l'éthique est l'espace subjectif au sein duquel le code est retravaillé, avant de s'exprimer en actes réels.

²⁷ Michel Foucault, « A propos de la généalogie de l'éthique : un aperçu du travail en cours », *Dits et Ecrits II, 1976-1988*, Paris, Gallimard, 2001, p. 1438-1439.

Figure. 2 :

La structure de l'éthique et ses rapports avec la morale



Si l'on considère les catégories impliquées dans la reconnaissance, nous constatons qu'elles s'intègrent au niveau du *code*. Lorsque je parle de l'importance de prendre en considération le travail d'autrui, de considérer sa contribution, mon discours se situe au niveau des valeurs, donc du code. De même, lorsque je parle de discrimination, je fais référence à une attitude négative, donc au code.

En revanche, si nous partons du terrain (une entreprise, un service, ou une relation managériale), ce que nous considérons s'intègre au niveau des *actes*. La dissimulation, la disqualification publique de la contribution d'autrui, la mise en œuvre de procédures qui aboutissent à des résultats analogues... se situent dans le registre des actes, des comportements, dont on peut évaluer la déviance par rapport au code. Nous sommes alors face à deux registres de questions. Le premier concerne le code lui-même, est-il explicite ou implicite, supposé préexistant ou élaboré collectivement à partir d'expériences communes ? L'autre registre de questions concerne les individus eux-mêmes, c'est à dire leur rapport subjectif au code, soit leur éthique ; cette partie est la plus intime et à la fois la plus déterminante au quotidien sur le terrain.

C'est parce que l'éthique a des effets réels déterminants et en raison de sa nature subjective, qu'elle mérite d'être l'objet d'un travail qui -de

notre point de vue- ne peut s'effectuer que dans le cadre de dispositifs de subjectivation²⁸, permettant de clarifier et de questionner sa propre subjectivité et ses interactions avec autrui. Cette exploration sera d'autant plus aisée qu'elle pourra s'appuyer sur une compréhension de la structure de l'éthique. Examinons maintenant en quoi la question de la reconnaissance, qui trouve déjà sa place dans le code et les actes, la trouve également dans les différentes dimensions de l'éthique.

Notre rapport individuel à la morale repose sur une structure quadripartite dont les termes sont issus des travaux généalogiques sur l'éthique cités plus haut. En premier lieu vient la *substance éthique*²⁹, cette partie de soi-même ou de son comportement qui relève de la morale. Dans le cadre de notre réflexion, la question qui se pose

²⁸ Pour préciser la différence avec certaines acceptions foucaaldiennes des termes « dispositif » et « subjectivation », nous entendons par dispositifs de subjectivation les différentes approches individuelles avec un tiers ne faisant pas partie de l'entreprise, où la subjectivité pourra se déployer et se questionner dans le cadre d'un dialogue.

²⁹ Chez les Grecs, cette substance est constituée par les aphrodisia : désir, choix des plaisirs et actes ; et chez les Chrétiens assujettis à la loi divine, avant tout par la concupiscence.

devient alors : quelle est la nature de la substance éthique à considérer dans la reconnaissance ? Quelle est la partie de soi-même ou de son comportement relevant de la morale, dans le cadre de la reconnaissance ? En second lieu vient le *mode d'assujettissement*. Quelle loi ou quel principe gouverne ma conduite³⁰ ? Appliquée à notre champ, cette question devient : quel principe peut gouverner la pratique de la reconnaissance ? Ensuite, viennent les *pratiques de soi* au service de la substance éthique. Quel type de travail personnel et collectif dois-je mettre en œuvre pour nourrir cette substance éthique ? Enfin, vient la question du projet, du but, la *téléologie morale* : quel type d'être veux-je devenir par ce comportement moral ?

Ces questions illustrent les axes à explorer quand on travaille sur l'éthique et l'on peut dès lors se représenter la profondeur de certaines racines. Quels sont nos implicites en termes de substance éthique, de mode d'assujettissement et de téléologie morale ? Est-ce que nos pratiques sont en cohérence avec nos implicites ? Ces quatre parties de l'éthique sont-elles cohérentes entre elles ? Dans un collectif, quel est le degré de partage, de complémentarité ou de cohérence, sur ces questions ? Quelles en sont les conséquences sur la création de valeur ? Il apparaît alors, que la cohérence et la clarté de ces catégories peuvent constituer l'objet d'un travail sur sa propre éthique et sur celle d'un collectif.

Nous pourrions également à titre d'illustration, essayer d'explicitier successivement les quatre parties de la structure de l'éthique en regard de la reconnaissance, dans le champ de l'entreprise. Une des difficultés de l'exercice vient des multiples portes d'entrée possibles. Mais si l'on se réfère au champ qui fait l'objet de notre développement, l'entreprise, la porte du mode d'assujettissement s'impose. Dans l'ordre économique, le principe fédérateur est la création de valeur, à l'échelle de l'éthique on pourrait donc l'énoncer ainsi : « *Travailler ensemble pour créer de la valeur* ». Or, si nous accordons quelque crédit à l'hypothèse d'une destruction de valeur par les pathologies sociales de la reconnaissance, il nous faut formuler plus précisément ce qui est détruit. Dans le champ de la reconnaissance, donc du lien, penser la création de valeur passe par la notion de *capital social*. En pratique, il s'agit de la capacité des acteurs d'une organisation à travailler ensemble vers un but commun³¹. Cette capacité, fondée sur la *qualité des liens interindividuels*, correspond aux ressources d'un réseau durable de

relations basées sur *la connaissance et la reconnaissance mutuelles*³². Pour Ronald Burt³³, qui s'est particulièrement intéressé au fonctionnement des réseaux³⁴, le capital social conditionne la possibilité d'accumuler du *capital humain et économique*, tant à l'échelon individuel que collectif. Il apparaît ainsi que la notion de capital social peut nous servir de guide, en nous proposant des pistes vers la constitution d'une éthique cohérente.

Après le mode d'assujettissement, vient la substance éthique. En effet, à la lumière de la notion de capital social, la qualité des liens interindividuels est l'élément principal qui semble à travailler, donc la substance éthique c'est le lien. En outre, nous avons vu à quel point la notion de lien est centrale dans la reconnaissance. Autrement dit, la relation entre soi et les autres est la substance éthique dont il est question dans l'éthique de la reconnaissance. Mais quelles pratiques de soi mettre en œuvre ? Et qu'est-ce qui dans le quotidien pourrait y contribuer ?

Nous pouvons trouver l'illustration de ce qui pousse à développer ces pratiques de soi orientées vers la qualité des liens interindividuels, à travers la formule de *monde connexionniste*³⁵. En effet, dans un monde où le réseau prend de plus en plus d'importance (réseau de relations, travail en mode projet, organisation matricielle, télétravail, mobilité, web...) -soit dans un monde connexionniste-, il peut être légitime et pragmatique de faire de la qualité de ses relations aux autres l'objet d'un travail particulier. Le fait d'évoluer dans ce type d'environnement impose donc une attention particulière à chaque lien, qui constitue autant de mailles d'un réseau dont nous avons vu l'importance en termes économiques.

Néanmoins, il apparaît déjà que certains aspects de ce monde connexionniste, comme l'envahissement par les e-mails, donc la réduction des échanges verbaux, ne semblent pas aller dans le sens d'une qualité et d'un renforcement des liens au travail, voire semblent appauvrir ceux-ci. Le temps relationnel et la disponibilité psychique des managers sont inversement proportionnels à leur connectivité. Mais ce n'est pas exclusivement l'apanage des managers, comme le montre le portrait du « *cognitaire* »³⁶, figure post moderne du « prolétaire high tec du vingt et unième siècle », dont le mode de travail consiste à être assis devant

³⁰ Pour l'éthique gréco-romaine, c'est "faire de sa vie une oeuvre d'art".

³¹ Antoine Bevort, Michel Lallemand, *Le Capital Social – Performance, Équité et Réciprocité*, Paris, La Découverte, 2006.

³² Pierre Bourdieu, « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 31, 1980.

³³ Luc Boltanski, Eve Chiapello, op. cit., p. 439

³⁴ Ibid, p 785.

³⁵ Ibid, p. 437.

³⁶ Franco Berardi, « La fabrique de l'infélicité », mis en ligne avril 2002

un ordinateur pour recombinaison des informations digitalisées, dans la plus grande égalité physique et ergonomique quelque soit le contenu traité. Il est responsable, mobile et impliqué. Considérant son travail comme la mission essentielle que la société lui a confiée, il y investit le meilleur de ses capacités intellectuelles. Constamment joignable, il est relié au réseau par ses outils de travail : téléphone mobile et ordinateur portable. Sa mission est l'objet principal de son désir psychique. Rarement absent, le cognitaire augmente spontanément la durée de son temps de travail ; désinvestissant les relations interpersonnelles au profit de l'info- travail, la parole au profit du mail et la relation d'objet sexualisée au profit de l'affirmation narcissique dans le travail cognitif ; ses interactions tendent à se réduire à l'échange économique. Enfin, il est habité par un fort sentiment d'autonomie et une illusion d'indépendance, renforcés par le caractère non hiérarchique de la communication et la connexion permanente.

Cette caricature, fort réaliste néanmoins, nous donne une représentation des dérives du monde connexionniste. Dans notre grille de lecture, la figure du cognitaire est illustration d'un résultat possible de sujétion générée par un monde connexionniste. Ce qui pose une question téléologique : voulons-nous nous laisser devenir (nous et les générations futures) des cognitaires ? Une autre dérive du monde connexionniste est représentée par la figure du networker³⁷. Il s'agit ici à l'inverse, non pas d'une forme de sujétion, mais plutôt d'un mode de subjectivation caractérisé par l'absence de reconnaissance des dettes contractées à l'égard des autres, soit d'une forme d'opportuniste des réseaux. Le networker développe du lien, certes, mais à son profit exclusif en lésant les structures dont il dépend et les acteurs moins mobiles qu'il exploite. Entrepreneur de lui-même, le networker vit dans un idéal d'auto-engendrement³⁸.

A l'opposé, se trouve la figure du mailleur. Dans ses actions, le mailleur se doit -tout comme le networker- d'être mobile, d'entretenir de nombreuses connexions riches et diversifiées, de sacrifier une certaine stabilité pour tisser du lien et étendre les réseaux. La différence capitale, c'est que son réseau profite au bien commun. A ce titre, le mailleur est « le Grand Homme » de la « cité de projet », qui constitue elle-même la représentation de ce que pourrait être une forme de dispositif de reconnaissance régulant le monde connexionniste. Pour faire retour à notre grille de lecture, la figure du mailleur donne une représentation de l'être que l'on peut devenir par la pratique de la

reconnaissance. Le mailleur est une figure possible de la téléologie morale, dans le cadre de l'éthique de la reconnaissance.

Partant du constat des effets humains du nouveau paradigme économique nous avons proposé un nouveau paradigme managérial basé sur les notions d'éthique et de reconnaissance.

Dans notre développement, nous avons souligné les liens étroits entre la thématique récurrente des comportements en entreprise et la notion d'éthique, puis articulé la structure de l'éthique à la reconnaissance, en situant l'ensemble par rapport à la notion de la création de valeur (entendue en termes d'efficience humaine).

A l'issue de ce parcours nous formulons deux hypothèses : 1) L'éthique de la reconnaissance favorise l'émergence de conduites orientées à la fois vers la création de valeur et le bien commun, par construction du capital social. 2) La promotion du développement de l'éthique de la reconnaissance est une condition d'émergence de dispositifs de régulation du monde connexionniste et de ses effets paradoxaux de déliaison.

³⁷ Luc Boltansky, Eve Chiapello, op. cit. p.438.

³⁸ Ibid- p. 470.