

# LES MODELES « ARBITRAIRE » ET « OBJECTIVANT » DE GRH VUS DEPUIS LA RECONNAISSANCE : LE CAS SACADIS

**Patrice Terramorsi**

Doctorant en Sciences de Gestion

IAE de Corse

BP 52

7, Avenue Jean Nicoli

20250 Corte

[terramorsi@univ-corse.fr](mailto:terramorsi@univ-corse.fr)

06.26.87.18.55

## **Résumé :**

Alors que les entreprises sont amenées à faire face à des individus plus libres et plus autonomes vis-à-vis des systèmes de sens traditionnels, le concept de reconnaissance, jusque là cantonné aux seules théories de la motivation, apparaît comme une grille d'analyse pertinente, face à un espace organisationnel « réenchanté » (Osty, 2002).

L'objectif de cette réflexion est de démontrer l'intérêt d'une recherche systémique portant sur la reconnaissance au sein des organisations. Pour cela, nous analyserons dans un premier temps l'émergence du concept de reconnaissance, son positionnement théorique en Sciences de Gestion, avant de présenter l'intérêt que représente la modélisation développée par Honneth (1992), en termes de compréhension des rapports entre modèle de GRH et modes de reconnaissance. Les travaux de Pichault et Nizet (2000), serviront de base à l'analyse du Cas SACADIS, entreprise du secteur de la grande distribution où le passage d'une gestion « arbitraire » à une gestion « objectivante » des ressources humaines remet en cause les modalités de reconnaissance établies.

Les interactions mises en relief par la lecture croisée des modèles de GRH et de modes de reconnaissance, ouvrent la voie à une analyse alternative des déterminants du succès des pratiques de gestion, offrant la possibilité pour les entreprises de s'appuyer sur la grille de lecture proposée, afin de faire évoluer de manière conjointe et cohérente ces deux variables.

**Mots clefs :** Reconnaissance, Modèles de GRH, Identité

## Introduction

Les systèmes collectifs de sens, autrefois perçus comme indiscutables sont au cours du XX<sup>e</sup> siècle largement remis en cause (De Foucauld et Piveteau, 1991). Ce processus d'« individuation », que Jung (1986) décrit comme le mouvement permettant à l'homme de découvrir véritablement son identité, en dépassant l'influence que les systèmes de sens externes peuvent avoir sur l'inconscient, fait désormais de l'élaboration de l'identité une responsabilité individuelle.

Or, comme le souligne Sainsaulieu (1988, p 314) « si il y a identité personnelle, c'est qu'il y a reconnaissance par les autres, mais celle-ci n'est pas obligatoirement accordée, elle s'inscrit elle-même dans un jeu de forces sociales ». En effet, selon Camilleri (1999) les individus, pas plus que les groupes, ne sont libres d'affirmer unilatéralement cette identité. La reconnaissance apparaît selon Fraser (2004, p 151) comme la « forme paradigmatique du conflit politique » de la fin du XXe siècle.

L'entreprise n'échappe pas à ce phénomène. En effet, si par le passé, les situations de travail tayloriennes ou bureaucratiques étaient marquées par une certaine « confiscation de l'expérience identitaire et stratégique au profit d'une élite », on assiste aujourd'hui, à un véritable « réenchantement » de l'espace organisationnel, selon l'expression de Osty (2002). L'entreprise apparaît ainsi comme une « institution sociale intermédiaire » (Osty, 2002) au sein de laquelle le travail même le plus ordinaire devient désormais un enjeu essentiel pour la reconnaissance de soi (Dubar, 2003).

Dès lors que, « les institutions ne produisent pas par elles mêmes de la reconnaissance ou du déni de reconnaissance, mais constituent les conditions permettant soit de stabiliser les relations de reconnaissance entre individus, soit de perpétuer les obstacles à leur développement » (Renault, 2004, p193), il convient de s'interroger sur l'influence réciproque entre les pratiques de GRH et les relations de reconnaissance en œuvre dans les organisations.

Cela afin de permettre à des ressources humaines considérées non pas « comme des objets en soi, mais comme l'actualisation dans des réalisations humaines de désirs, de besoins, d'intentions, de projets d'action » (Aubret et Gilbert, 2007, p3), de « préserver et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur santé et à leur bien-être » (Brun et Dugas, 2005, p79).

Face à cette problématique, nous analyserons dans un premier temps l'émergence du concept de reconnaissance, son positionnement théorique en Sciences de Gestion, avant de présenter l'intérêt que représente la modélisation développée par Honneth (1992), en termes de compréhension des rapports entre modèle de GRH et modes de reconnaissance. Les travaux de Pichault et Nizet (2000), serviront de base à l'analyse du Cas SACADIS, entreprise du secteur de la grande distribution où le passage d'une gestion « arbitraire » à une gestion « objectivante » des ressources humaines remet en cause les modalités de reconnaissance établies.

# 1. Revue de littérature

## 1.1. *Emergence et évolution du concept de reconnaissance*

La définition moderne du concept de reconnaissance présentée par Renault (2004, p181) comme « la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification », a vu le jour au début du XIXe siècle, associée à la notion d'identité. Auparavant, selon Sobel (2004, p197), la conception de l'homme en tant que simple «comptable des lois de la nature », ne permettait pas une telle réflexion

La première formalisation du concept de reconnaissance est ainsi due à Hegel, qui se démarquant de la pensée dominante de Machiavel et de Hobbes, perçoit les conflits sociaux à partir de la notion de « lutte pour la reconnaissance », offrant ainsi une vision alternative à la « lutte pour l'existence », qui expliquait jusque là l'ensemble des comportements au sein de la société. Par la suite, de nombreux auteurs tels que Habermas (1998), Mead (1963), Fraser (2005), Taylor (1992) et dans une certaine mesure Mauss (1924), à travers sa théorie sur la réciprocité du don, ont développé ce qui apparaît aujourd'hui comme un véritable paradigme.

L'expérience de travail bénéficie d'une attention toute particulière au sein de cette réflexion. En effet, comme l'indique Sobel (2004, p197), l'interaction nouée avec les collègues et la hiérarchie permet «de prendre conscience de soi, tout en se faisant reconnaître comme membre à part entière de la communauté humaine ». C'est partir de cette vision du travail, participant à la fois à la « subjectivation » et à la « socialisation » de la personne, que Sainsaulieu (1988), se référant aux travaux de Hegel sur la reconnaissance, tente d'analyser l'influence des structures institutionnelles sur l'identité du travailleur. L'organisation apparaissant dès lors comme « un lieu d'implication très forte des individus (...) dépassant de loin en complexité, la définition formelle qui en était donnée par l'organigramme » (Sainsaulieu, 1988, p11).

Brun et Dugas (2005, p 81) distinguent quatre approches théoriques traitant de la question de la reconnaissance au travail. L'approche éthique, caractérisée notamment par les travaux de De Koninck (1999), considère que l'individu doit être reconnu comme une fin en soi. L'approche humaniste et existentielle, qui à travers les marques de confiance exprimées dans les relations interpersonnelles quotidiennes s'intéresse au sens que les individus donnent leurs actions. L'approche psychodynamique aborde quant à elle, les expériences subjectives pouvant affecter l'équilibre psychique de l'individu. Enfin, dans une perspective du type contribution-rétribution, l'approche behavioriste porte son attention sur les « comportements observables et contrôlables de l'individu ainsi qu'aux résultats du travail accompli ».

Aussi, dans la lignée du mouvement initié par l'école des relations humaines, les pratiques de reconnaissance sont étudiées comme moyen de satisfaction des attentes des salariés et de modification des comportements. Les théories de la motivation<sup>1</sup>, notamment la théorie des attentes développée par Vroom (1964), la théorie de la gestion par objectif (Locke et Latham,

---

<sup>1</sup> Cf. St-Onge et ali (2005)

1990) et la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1985), sont ainsi mobilisée pour comprendre l'effet des pratiques de reconnaissance sur l'individu.

Selon, St-Onge *et al* (2005, p91), les pratiques de reconnaissance se composent en sept modes de reconnaissance : la communication, les comportements, les symboles honorifiques, les pratiques favorisant la visibilité, les récompenses en termes de biens et services ponctuels, l'amélioration des conditions de travail et enfin les rémunérations variables. Une étude réalisée par Abrahamsen et Boswell (2003)<sup>2</sup>, réalisée au près de 413 grandes entreprises américaines, montre que 71 % des organisations participantes disent gérer un programme formalisé de reconnaissance. Les principaux objectifs de ces pratiques étant de mobiliser les employés, de communiquer ou de renforcer une culture d'engagement.

Cependant, la valorisation du mythe de la mobilisation permanente, peut s'avérer dangereuse sur le plan psychologique (Lallement, 2007), au moment où, « l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion d'entreprise, conjuguées avec la précarisation de l'emploi, ont pour effet d'intensifier la concurrence entre collègues de travail et, par voie de conséquence, d'endiguer les élans de solidarité et de reconnaissance mutuels » (Dejours 2000). Les individus peuvent alors se trouver dans une situation de « crise de sens » définit par Dubar (1991) comme la perturbation de relations relativement stabilisées entre des éléments structurants de l'identité.

Les salariés, et en premier lieu, les plus fragilisés, notamment les moins qualifiés, les femmes et les immigrés (Sainsaulieu, 1988, p 309), sont alors confrontés à un déni de reconnaissance affectant jusqu'à leur identité propre. Dans ce cas, les salariés ont le choix entre deux possibilités. Soit ils mettent en œuvre une stratégie de retrait identitaire en se détachant de l'entreprise et en se surinvestissant dans des activités extérieures, privant par la même l'organisation de leurs capacités spécifiques. Soit ils développent des stratégies de valorisation de leurs différences, afin de les faire reconnaître par les autres. (Camilleri, 1999). Lorsque le développement de ces stratégies ne permettent pas le rétablissement d'un certain équilibre identitaire, les conflits collectifs apparaissent alors comme la seule issue possible (Renault, 2004, p194).

Il devient ainsi crucial, au sein d'organisations où les politiques traditionnelles de fusion de l'identité individuelle, ne permettent plus d'induire les comportements (Pesqueux, 2004), de satisfaire les attentes de reconnaissance d'une ressource humaine toujours plus autonome et diverse. Pour Brun et Dugas, (2005, p81) l'enjeu est de taille, tant en ce qui concerne la santé psychique, la qualité des relations interpersonnelles, que le rapport au travail et à l'organisation.

Ce qui apparaît comme une nouvelle responsabilité pour l'entreprise (Brun, 2000), met celle-ci face à un défi autrefois réservé à l'état nation, qui réside dans sa capacité à constituer avec les sujets, un lien social dans la durée (Pierre, 2002). Pour cela, l'entreprise, doit inévitablement, s'interroger sur des modes de reconnaissance renouvelés, qui ne sachent

---

<sup>2</sup> Cf. St-Onge et ali (2005) / source WorldatWork et Natinal Association for employee Reconition (2003)

oublier ni les identités individuelles, ni les identités de groupes, dans un contexte où le processus constitution de soi se confronte aux exigences concurrentielles.

Dès lors, si la question de la reconnaissance à depuis longtemps été reconnue notamment grâce à Claude Bourcier, ainsi qu'aux travaux de l'Institut de la reconnaissance de l'ESC Rouen, les recherches se limitent souvent à une conception de la reconnaissance en tant que « récompense », faisant suite à l'atteinte d'objectifs formels fixés par l'entreprise (Bourcier et Palobard, 1997). Aussi comme l'indique Brun et Dugas, (2003), si l'intérêt de la reconnaissance est clairement acceptée, « les organisations cherchent encore comment aborder de manière stratégique et organisée un tel concept ».

En nous appuyant sur la conceptualisation contemporaine de la « reconnaissance », développée par Honneth (1992), ainsi que sur la modélisation des pratiques de GRH proposée par Pichault et Nizet (2000), notre objectif est ainsi de montrer l'intérêt d'une approche systémique de la question de la reconnaissance en Sciences de Gestion.

## ***1.2. Modèles de GRH et modes de reconnaissance***

Se référant aux réflexions de Hegel, Honneth (1992) développe une conception de l'identité tributaire de la relation de reconnaissance intersubjective. Dans cette vision, le concept de reconnaissance est scinder en trois dimensions successives que sont la reconnaissance affective, la reconnaissance des droits et la reconnaissance des capacités spécifiques dans l'atteinte des objectifs communs.

La première dimension de la lutte pour la reconnaissance présentée par Honneth, est relative aux « relations primaires qui (...), impliquent des liens affectifs puissants entre un nombre restreint de personnes ». Cette indication, nous permet d'initier un rapprochement avec le modèle « arbitraire », « dominé par les relations interpersonnelles » souvent établi avant même l'entrée dans l'entreprise avec le dirigeant (Pichault et Nizet, 2000, p 115, 117). Dans ce contexte, la référence à « l'esprit maison » est dominante et se réfère le plus souvent à la personne du chef d'entreprise, ainsi qu'à la relation au groupe des salariés compris comme un ensemble peu différencié rassemblé autour d'un même « patron ».

Cette dimension de la reconnaissance, ne permet aucune médiation entre le partenaire de l'interaction. Winnicott (1970), étudiant la relation entre la mère et son enfant évoquant même le terme d'« union symbiotique ». L'application de cette analyse au modèle « arbitraire », nous permet d'avancer une explication concernant l'absence de représentation syndicale et la quasi inexistence des relations professionnelles mises en valeurs par Pichault et Nizet (p 118). En effet, le salarié n'étant reconnu en tant qu'individu qu'à travers sa relation personnelle avec le dirigeant, qui en théorie répond à tous ces besoins qu'ils soient professionnels ou extra-professionnels, n'a pas la possibilité de se positionner en tant que personne indépendante. Dès lors, créer une représentation syndicale, revendiquer l'appartenance à un métier, vouloir acquérir une formation hors de l'entreprise, est susceptible de remettre en cause les éléments structurants de l'identité individuelle et collective. On retrouve ici dans une certaine mesure, l'analyse de Sainsaulieu, qui note la faible identification aux pairs

(Sainsaulieu, 1988) et la recherche des relations hiérarchiques, en ce qui concerne salariés les plus fragilisés ne disposant que de peu d'arguments dans la lutte pour leur reconnaissance.

Positionner au sein d'un « arc de tension communicationnel » (Honneth, 1992), qui relie continuellement l'expérience d'être seul et celle de la fusion avec autrui, c'est pourtant en développant une certaine autonomie, vis-à-vis du dirigeant, que le salarié parviendra à développer un « sentiment de confiance en soi » (Erikson, 1980). La domination de l'un des deux aspects donnant lieu, dans le cas contraire, à une situation pathologique, d'où naissent des situations conflictuelles.

Il n'est donc pas surprenant que Pichault et Nizet (2000, p116) présentant le modèle « arbitraire » de GRH, relèvent l'existence de pratiques à première vue contradictoires, associant « emploi à vie » et « congédiement sur le champs ». En effet, les positions médianes semblent difficilement tenables. Ainsi, les salariés décrétant unilatéralement leurs indépendances sont soumises à d'importantes pressions, émanant à la fois du dirigeant et du groupe dans son ensemble, qui les conduisent la plus part du temps à quitter l'entreprise. A l'inverse, les salariés ne parvenant pas à faire reconnaître leur autonomie seront soumis au bon vouloir du dirigeant, et éprouveront des difficultés à défendre collectivement leurs intérêts (Pichault et Nizet, 2000, p118).

Cette analyse croisée du modèles « arbitraire » de GRH et de la dimension affective de la reconnaissance, nous permet de mettre en lumière l'impact des règles et pratiques de gestion, qui « conditionnent la façon dont autrui se comporte à mon égard » et influence directement « la manière dont il reconnaît ou non la valeur de mon existence » (Renault, 2004, p190).

Aussi, vouloir imposer au sein d'une organisation marquée par la prédominance de la dimension affective de reconnaissance des pratiques de gestion non adaptées (universalistes, ou individualisantes), c'est prendre le risque d'une remise en cause des mécanismes d'accès à l'identité, produisant en conséquence des mécanismes de résistance au changement (Paillé, 2003, p134).

L'enjeu, dans le cas d'un système de gestion « arbitraire » et de « reconnaissance affective », est alors d'introduire progressivement des formes médiatrices de reconnaissance, pouvant notamment venir de l'extérieur par l'intermédiaire des clients et des fournisseurs (Brun et Dugas, 2003), afin de permettre au sujet de développer un sentiment de « confiance en soi », préalable à toute autre forme de reconnaissance.

La seconde dimension du concept de reconnaissance développée par Honneth (1992), concerne la capacité pour l'individu à se considérer comme un sujet de droit autonome. Celle-ci semble pouvoir être associée au modèle « objectivant », décrit par Pichault et Nizet (2000, p123) comme une tentative de systématisation des processus de gestion, à travers la mise en œuvre de règles impersonnelles.

En s'appuyant sur les évolutions des sciences juridiques, ainsi que sur la théorie développée par Marshall (1963) concernant l'évolution historique des droits, Honneth (1992) distingue trois niveaux successifs dans la reconnaissance légale :

- La reconnaissance du droit civil, qui protège l'individu dans sa liberté et sa propriété face aux risques d'empiétements illégitimes. L'individu est ici reconnu en tant que sujet de droits indépendamment de l'estime sociale dont il peut bénéficier par ailleurs.

Si l'on se rapporte au modèle « objectivant » proposé par Pichault et Nizet (2000, p123) la relation est flagrante. Les pratiques de gestion des entrées et des départs, de descriptions des postes, de promotion, lutte contre les discriminations, toutes sont marquées par la recherche d'une universalité de traitement.

- La reconnaissance du droit politique, qui garantit à tous, la participation à la formation de la volonté publique.

L'importance des organisations syndicales, des négociations et conventions collectives semble prouver que le modèle « objectivant » intègre cette forme de reconnaissance des salariés.

- Enfin la reconnaissance du droit social, qui assure à chacun, les moyens élémentaires indispensables à l'appartenance à la communauté politique.

Les pratiques de rémunération en œuvre dans le cadre du modèle « objectivant », en déterminant par avance la rémunération de chacun, établie par avance, relativement au poste occupé, participe dans une certaine mesure à cette reconnaissance du droit sociale. De plus, le rôle joué par les organisations représentatives du personnel notamment dans les négociations salariales, semble lié à cette forme de reconnaissance juridique de l'individu.

En définitive, ce modèle de GRH, par le biais du développement d'instrument de gestion crée les conditions d'une « dépersonnalisation de la relation dirigeant-dirigé » (Aubret et Gilbert, 2007, p24). Cependant, ces pratiques de gestion doivent évoluer conjointement aux modes de reconnaissance en œuvre au sein de l'organisation. C'est uniquement à ce prix que le salarié, reconnu par tous dans son autonomie, expérimente le sentiment de « respect de soi ».

Dans le cas contraire, le décalage entre le modèle de GRH et le mode de reconnaissance en œuvre, entraînera un sentiment « d'exclusion structurelle », que le salarié tente de réduire au travers de stratégies de rééquilibrage identitaire dont les conséquences seront supportées par l'organisation.

Enfin, la troisième dimension de ce processus de reconnaissance est relative à ce que Honneth (1992) désigne comme « l'estime sociale », qui à la différence de la reconnaissance légale, a pour vocation de reconnaître les « qualités » et « capacités » concrètes que les individus

mettent au service de la communauté. Cette forme de reconnaissance présuppose la possibilité de « situer ces traits personnels sur une échelle de valeurs », et la possibilité de « se distinguer de ses partenaires d'interaction » (Ibid, p 98).

En cela, le modèle « individualisant » décrit par Pichault et Nizet (2000, p128), comme centré sur la compétence et la « capacité à faire » apparaît étroitement lié à la reconnaissance « sociale ». En effet, l'importance de la sélection dans la gestion des entrés, la promotion au mérite, la négociation individualisé de la rémunération et l'importance des parts variables, semble donner les moyens aux salariés de faire reconnaître leurs contributions à la performance collective.

Or, cette forme de reconnaissance suppose l'existence d'un « horizon de valeurs commun aux sujets concernés », au sein duquel une médiation entre valeurs individuelles et communautaires est assurée par un cadre d'orientation symbolique (Honneth, p 147). L'importance donnée au développement de la culture organisationnelle dans le modèle « individualisant », semble au-delà du besoin de cohérence fonctionnelle, relevé de cette logique d'harmonisation des valeurs communes.

Le modèle « conventionnaliste » de GRH décrit par Pichault et Nizet (2000, p 136), apparaît lui aussi susceptible de permettre une forme de reconnaissance « sociale ». Celle-ci s'exprimant à travers l'appartenance sélective à un groupe restreint, au sein duquel les pratiques de gestion des entrées, de promotion, d'évaluation permettent au salarié de fait reconnaître par ses pairs la « beauté de son travail » (Brun et Dugas, p84), favorisant ainsi le développement d'un sentiment d'estime de soi. On est alors dans le cas des relations d'identifications horizontales, repéré chez les cadres supérieurs par les travaux de Sainsaulieu (1988, p309).

Concernant le modèle « valoriel », basé sur la notion de « don de soi », au profit d'une mission dont l'individu est persuadé de l'intérêt social (Pichault et Nizet, 2000, p 141). La reconnaissance interne des qualités propres de l'individu apparaît difficile, tant les pratiques de gestion sont axées sur la réalisation de la mission. Tout comme dans le système reconnaissance affective – modèle arbitraire, le salarié disparaît en tant qu'individualité, à la différence près que le lien étroit permettant l'indentification est incarnée ici par la mission et non par le dirigeant emblématique. La reconnaissance peut alors prendre la forme d'une reconnaissance sociale extérieure par laquelle les membres de la communauté reconnaissent l'importance sociale de la mission (Brun et Dugas, 2003).

La relecture des modèles de GRH proposées par Pichault et Nizet (2000), à partir du concept de reconnaissance proposé par Honneth (1992), semble ainsi pouvoir apporter un éclairage nouveau sur les déterminants du succès des pratiques de gestion au sein d'une organisation déterminée. Le Cas SACADIS, permettra ainsi de voir dans la non cohérence entre modèles de gestion et modes de reconnaissance les raisons d'un mouvement social.



## 2. Le Cas SACADIS

### 2.1. Présentation

L'étude du cas SACADIS, réalisé au sein d'un magasin franchisé du leader français de la grande distribution, permet de démontrer l'intérêt de l'application d'une analyse en termes de « lutte pour la reconnaissance » dans la compréhension des facteurs explicatifs du rejet, par les salariés de pratiques de gestion, non cohérentes avec les modes de reconnaissance en œuvres.

La démarche a été menée à partir de 10 entretiens semi-directifs réalisés avec des salariés choisis de manière à obtenir une représentation caractéristique de l'organisation. Les critères de sélection étaient l'âge, le sexe, l'ancienneté et le métier exercé. Les entretiens d'une durée moyenne de 40 minutes se sont déroulés sur le lieu et pendant les heures de travail.

Tableau 1 : répartition des entretiens

Nombre d'entretiens	Genre	ancienneté
Groupe 1 : employés de rayon		
2	1 homme /1 femme	19 ans / 4ans
Groupe 2 : employés commerciaux		
1	1 femme	2 ans
Groupe 3 : poissonniers		
1	1 homme	3 ans
Groupe 4 : managers métier		
2	1 homme /1 femme	8 ans / 21 ans
Groupe 5 : hôtesses de caisse		
3	3 femmes	1 ans / 15ans / 17 ans
Groupe 6 : responsable ressources humaines		
1	1 homme	4 ans
Total		
10	4 hommes / 6 femmes	Ancienneté moyenne 9,5 ans

Les entretiens ont été réalisés à partir d'un guide adapté de la démarche d'audit de la culture développée par Thévenet (1992)<sup>3</sup>. Le choix de ce guide repose sur sa capacité à permettre l'expression des individus vis à vis d'éléments structurants de l'identité au sein de l'organisation que sont la trajectoire, le métier, l'activité de l'entreprise, le fondateur, l'histoire de la firme, la relation entre l'entreprise et l'enseigne, les valeurs de l'entreprise, ainsi que les signes et symboles de reconnaissance.

<sup>3</sup> cf. annexe

Ces entretiens ont par la suite fait l'objet d'une analyse réalisée à l'aide du logiciel SPAD et du croisement de trois démarches :

- Une analyse textuelle thématique
- Une analyse entretien par entretien (révélation du sens caché)
- Une analyse de la vision du responsable « ressources humaines » (vision globale)

La relecture de ces données, à partir de grille lecture des relations de reconnaissance établie par Honneth (1992) et des modèles de GRH décrit par Pichault et Nizet (2000), nous permet de mettre en lumière la nécessaire cohérence entre ces deux dimensions de la gestion des hommes.

## **2.2. Le Cas SACADIS**

L'entreprise SACADIS, grande surface alimentaire franchisée, connaît depuis plusieurs années une croissance continue. En phase d'être intégrée à l'enseigne, les modes de reconnaissance relativement stabilisés s'articulant autour de la reconnaissance affective et du métier sont remises en causes. Les salariés n'étant pas informés de ce projet, mettant ainsi en œuvre à tous les niveaux hiérarchiques des pratiques imposées par la direction, afin de satisfaire un cahier des charges précis émanant de l'enseigne, sans pour autant que les modes de reconnaissance évoluent de manière conjointe. L'analyse d'un mouvement social, à partir du concept de « lutte pour la reconnaissance », et des modèles de GRH décrits par Pichault et Nizet (2000) nous permet d'y voir ici la conséquence directe de cette non cohérence.

### *Phase 1 : remise en cause de la reconnaissance affective*

Le premier niveau de reconnaissance est selon Honneth (1992) celui relatif à la dimension affective, dans la mesure où il apparaît entre un nombre restreint de personnes ayant tissé un lien de émotionnel durable. Si l'on analyse cette dimension à travers la relation existant entre le fondateur et les salariés, notamment les plus anciens, on peut percevoir les effets du passage d'un fonctionnement « arbitraire », dominé par la « bonne volonté du chef », caractéristique des organisations familiales à un fonctionnement plus « objectivant ». L'analyse des discours portant sur le PDG<sup>4</sup>, à travers le prisme de la reconnaissance affective, permet ainsi de saisir l'impact sur les processus identitaires individuels et collectifs, du retrait symbolique de celui-ci.

---

<sup>4</sup> Fils du fondateur, PDG depuis 15 ans

Tableau 2 : Une reconnaissance affective vécue sur le mode du passé

Analyse des discours portant sur le rapport au PDG	
Mots ou expressions	Fréquence
Notion de propriété (son, propriétaire, appartenance)	43
Appropriation personnelle (mon, mien)	34
Constance (longtemps, toujours, déjà)	34
Histoire et évolution (dates, depuis, puis, ensuite, avant)	22
Explication (ceci, comme cela)	18
Nom du PDG	6
Nom de l'entreprise	3

L'analyse fait ainsi apparaître que la relation entretenue avec le PDG, bien que marquée par une dimension affective certaine, est vécue sous le sceau de la nostalgie. Le fondateur, qui a laissé la place à son fils, il y a quinze ans, fait désormais partie de l'histoire de l'entreprise. Le PDG actuel, ne perpétuant pas les marques de « reconnaissance affective » tissées par son père, remet en cause les référents identitaires en œuvre jusqu'à présent. Le leadership charismatique du fondateur, a progressivement été délaissé par le PDG actuel, au profit d'un pouvoir basé sur la compétence, ce mouvement s'étant accéléré dans la perspective de l'intégration à l'enseigne. D'où la prédominance des termes relatifs à l'explication et ceux relatifs à l'histoire, qui traduisent l'omniprésence dans la mémoire collective d'un temps béni, où l'on était « *reconnu comme des personnes* ».

L'expression des besoins, les relations interpersonnelles, la façon de réaliser son travail et de se concevoir en tant que membre autonome du groupe... tout était relatif à cette relation de reconnaissance affective. Aussi, le passage perçu comme brutal à des modes fonctionnements « impersonnels » soumet les salariés à une « crise des repères de reconnaissance » (De Foucauld, 2002) qui, n'ayant pas évolué au même rythme que les pratiques de gestion, troublent les règles de l'interaction identitaire.

*« Le manque de reconnaissance de la part de monsieur P. est quelque chose d'important. Encore ce matin, on se disait, qu'avant il venait. Mais il s'est retiré plus ou moins, il a mis en place des directeurs, mais les gens sont frustrés car toute la culture et les valeurs de l'entreprise étaient basées sur cette vision du patron proche des gens. Il a y eu un décalage entre les gens qui continuaient à fonctionner avec l'ancien système et le retrait de monsieur P. ».*

*Employé de Rayon, 19 ans d'ancienneté*

Les néo-salariés, pour qui les processus d'identification revêtent une importance particulière (Ashforth & Mael, 1989), connaissent quant à eux des difficultés en termes de positionnement au sein de l'entreprise :

*« Oui le PDG, c'est monsieur D, (DRH). A non, c'est vrai c'est monsieur P. Mais on ne le voit pas beaucoup, on n'a pas eu l'occasion de le voir. La personne qui nous encadre c'est plutôt le directeur, c'est lui que l'on voit. Mais je ne le connais pas trop non plus ».*

*Hôtesse de caisse, 1 ans d'ancienneté*

Les pratiques de gestion des entrées, d'intégration, de communication, étant encore basée sur le modèle « arbitraire », les nouveaux salariés ne peuvent s'appuyer sur les pratiques « objectivantes » pour trouver leur place au sein de l'organisation. De plus ne pouvant se référer à une reconnaissance affective, même passée, ces derniers ont tendance à développer des stratégies de désengagement identitaire vis-à-vis de l'organisation (Sainsaulieu, 1988, p 238). Dans cette perspective, marquée par une forte dépendance à l'autorité, le supérieur hiérarchique direct devient le seul horizon de sa relation à l'entreprise.

Les salariés plus anciens quant à eux soumis à une évaluation standardisée imposée par la direction, doivent répondre à des exigences fortes sans toutefois retrouver la reconnaissance de leurs actions dans les pratiques de rémunération, de promotion ou de formation, qui fonctionnent encore sous le mode de l'arbitraire.

*Phase 2 : Le métier comme vecteur de reconnaissance « légale »*

Cette remise en cause des modes de reconnaissance a forcé les salariés à rechercher de nouveaux moyens de donner sens à leur vie au sein de l'entreprise. L'investissement dans le métier apparaît ainsi comme un élément médiateur, la reconnaissance provenant des pairs et de la clientèle comblant le manque de reconnaissance émanant du PDG.

*Tableau 3 : L'investissement dans le métier, vecteur alternatif de reconnaissance*

Analyse des discours portant sur le rapport au PDG	
Mots ou expressions	Fréquence
Description et explication des tâches ( <i>puis, alors, ensuite, d'abord, ainsi, ranger, vendre, commander, conseiller</i> )	81
Expression de l'implication ( <i>personnellement, m'occupe, affecté, implication, investissement, première personne</i> )	67
Notion de groupe ( <i>nous, ensemble, tous, équipe, collègues</i> )	59
Jugement ( <i>agréable, beaucoup, trop, peu, bien, mauvais</i> )	43
Faire	33
Client	32
Rayon	20
Nom de la société	3
Valeur ( <i>mot</i> )	3

L'analyse textuelle confirme l'importance jouée par le métier dans la dimension identitaire. Celui-ci permet de se positionner par rapport au groupe, de situer les frontières du celui-ci, de fixer les valeurs déterminant ce qui est « bien fait » ou non, et de guider concrètement le salarié dans son activité quotidienne.

Si l'on se réfère aux travaux de D'Iribarne (1989), ainsi qu'à la conceptualisation de Honneth (1992), la reconnaissance acquise à travers le métier semble relever de la « reconnaissance en tant que sujet de droit », ou reconnaissance « légale ». Celle-ci, dans la mesure où le salarié démontre sa capacité à remplir un rôle socialement accepté, lui permet de revendiquer le respect de soi, en tant que personne indépendante. Pour cela, le contexte social d'accueil doit satisfaire trois exigences :

- la protection des personnes et des libertés (premier niveau)
- la garantie à la formation de la volonté publique, (second niveau)
- l'accès à une part équitable dans la distribution des biens élémentaires (troisième niveau)

Or, l'intégration prochaine à C. France, se traduisant par l'imposition de pratiques nouvelles de gestion a amplifié le déséquilibre de la relation affective, remettant en cause des repères identitaires, reconstruits par l'investissement dans le métier.

*« On est arrivé à un stade, où l'on ne pouvait plus accepter tous ce qui est réprimandes (niveau 1). Il y avait trop de pression et pas assez de reconnaissance. On nous impose des produits (niveau 2), et on nous met de plus en plus de pression ». « J'attends avec impatience que l'on passe à C. France, il y aurait la même pression mais avec plus d'avantages (niveau 3).*

*Employé de rayon, 19 ans d'ancienneté*

Le premier niveau de reconnaissance « légale » doit assurer un traitement égal à tous les sujets de droits, les protégeant contre les discriminations et les empiétements illégitimes. Les pratiques « objectivantes » de part leur objectif affiché d'universalité de traitement, semblent ainsi adapté aux développements de ce mode de reconnaissance. Or, dans le cas de l'entreprise SACADIS, les pratiques de gestion des entrées et de promotion, sont largement dominées par l'arbitraire, alors que les descriptions des postes et l'évaluation, se rattachent au modèle « objectivant ».

Concernant la participation à la volonté publique, la présence d'une représentation syndicale à l'activité limitée, le manque de concertation dans l'application des mesures laisse penser à un fonctionnement de type arbitraire ne laissant aucune place à l'expression des salariés.

Enfin, les importantes disparités de traitement entre les salariés, (certains disposant de primes et d'autres non, cela sans véritables justifications), le manque d'information sur les résultats de

l'entreprise, ainsi que sur la rémunération que chacun est en mesure d'attendre au regard de sa contribution, place l'entreprise dans le cadre d'un fonctionnement arbitraire, que les salariés acceptent désormais difficilement.

En définitive, l'incapacité de l'entreprise à assurer une cohérence entre pratiques de gestion et modes de reconnaissance du salarié a engendré un déséquilibre psychique, que les salariés à travers le développement d'un mouvement collectif ont tenté de rétablir.

### *Phase 3 : Crise des repères identitaires et « lutte pour la reconnaissance »*

Le discours dominant portant sur le mouvement de grève pointait du doigt les agissements d'un chef de rayon trop exigeant. Or, si l'on applique à ce mouvement social une analyse en termes de « lutte pour la reconnaissance », les pratiques de gestion « objectivantes » imposées peuvent être assimilés à autant d'éléments qui, évoluant de manière non coordonnée avec les modes de reconnaissance, ont favorisé l'expérimentation d'un sentiment de « déni de reconnaissance », conduisant à une crise des repères identitaires.

Aussi, l'impact identitaire du passage d'un fonctionnement « arbitraire » à un fonctionnement « objectivant » est sensible, lorsque l'on s'attache à l'analyse de la forme affective de la reconnaissance (Pichault et Nizet, 2000).

*« On n'est pas des chiffres mais presque, il faut certainement trouver un équilibre entre monsieur P. et nous. Car le fonctionnement tel qu'il était (avant la grève) n'est plus supportable. Tant que le père était au commande c'était familial, rien n'est parvenu à combler ce manque, maintenant on est des pions, avant on se sentait bien, on était solidaires, on était reconnus comme des personnes ».*

*Responsable de caisse, 21 ans d'ancienneté*

L'intégration à l'enseigne est elle aussi source de tension dans la mesure où elle entraîne une remise en cause de la reconnaissance « légale » acquise par le métier, suite au retrait du PDG.

*« Aujourd'hui on a l'impression de ne plus servir à grand-chose avec le nouveau mode de fonctionnement. Maintenant, on est des pions, comme des robots, on doit mettre certains produits, qui parfois ne correspondent pas à la demande des clients, mais on est obligé. Même si on a encore quelques libertés, quelque fois, on a l'impression d'être comme à l'usine, c'est la chaîne ».*

*Employé de rayon, 19 ans d'ancienneté*

Selon Honneth (1992), cette « limitation brutale de l'autonomie personnelle » conduit le sujet à éprouver le sentiment « de ne pas avoir le statut d'un partenaire d'interaction à part entière semblables ». Les salariés se positionnant alors dans la « lutte pour la reconnaissance » à travers des stratégies individuelles ou collectives, mais qui dans les deux cas pèsent sur la qualité des relations sociales.

## Conclusion

Alors que les entreprises sont amenées à faire face à des individus plus libres et plus autonomes vis-à-vis des systèmes de sens traditionnels, le concept de reconnaissance, jusque là cantonné aux seules théories de la motivation, apparaît comme une grille d'analyse pertinente, face à un espace organisationnel « réenchanté » (Osty, 2002).

L'objectif de cette réflexion a ainsi été de démontrer l'intérêt d'une recherche systémique portant sur la reconnaissance au sein des organisations. Les interactions mises en relief par la lecture croisée des modèles de GRH et de modes de reconnaissance, ouvrent la voie à une analyse alternative des déterminants du succès des pratiques de gestion.

Ainsi, l'analyse croisée des modèles de GRH définis par Pichault et Nizet (2000) et de la conceptualisation de la reconnaissance proposée par Honneth (1992), a permis d'établir des liens entre « modèle arbitraire » et « reconnaissance affective », entre « modèle objectivant » et « reconnaissance légale », enfin entre « modèle valoriel » et estime de soi.

Dès lors, que l'influence des pratiques de gestion sur les modes de reconnaissance est établie, il appartient aux organisations, en s'appuyant sur la grille de lecture proposée, de faire évoluer de manière conjointe et cohérente ces deux variables.

Le cas SACADIS, nous permet de vérifier empiriquement, à travers l'analyse d'un mouvement social, qu'un décalage entre modèles de GRH et modes de reconnaissance, en engendrant une crise des repères identitaires, conduit au développement d'un mouvement collectif visant à rétablir un certain équilibre.

Sur le plan méthodologie, un certain nombre d'éléments semblent pouvoir être amélioré. Notamment en ce qui concerne l'outil de collecte des données, qui bien que permettant une large expression sur les éléments structurants de l'identité, n'offre pas la possibilité de mener plus loin une réflexion intégrant, de manière plus avancée les pratiques de reconnaissance en œuvre au sein de l'organisation.

Cependant, cette étude a le mérite de réintroduire dans une perspective à la fois opérationnelle et globale la question de la reconnaissance dans le questionnement sur les relations humaines dans l'entreprise. Cela à un moment où le contexte concurrentiel qui touche toutes les fonctions de l'organisation, l'oblige à réussir l'intégration des potentiels de chacun dans le projet commun.

## Bibliographie

- ABRAHAMSEN L. BOSWELL G. (2003), « Employers turn to recognition to motivate employees », *workspan*, vol 46, n°12
- ASHFORTH B.E. & MAEL F.A. (1989), *Social identity theory and the organization*, *Academy of management review*, 14, 20-39
- AUBRET J. GILBERT P. (2007), *Psychologie de la Ressource Humaine*, « que sais je ? », Paris, PUF
- BOURCIER C. PALOBART Y. (1997), *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*, Paris, Les éditions d'organisation
- BRUN J.P. (2000), « *La reconnaissance : une responsabilité digne d'être partagée* » actes du colloque Travail, reconnaissance et dignité humaine, Québec, 2000.
- BRUN J.P. DUGAS N. (2005), *La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ; Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005
- CAMILLERI C. (1999), *Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie* », in *stratégies identitaires*, Paris, PUF
- DE FOUCAULD J.B., PIVETEAU D. (1995), *Une société en quête de sens*, éditions Odile Jacob, Paris
- DEJOURS C. (2000), « préface », in « *le travail et ses malentendus : enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, Les presses de l'université de Laval
- D'IRIBARNE P. (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil
- DUBAR, C. (1991), *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*, collection le lien sociale, PUF, Paris
- FRASER N. (2005), *Qu'est ce que la justice sociale ? Reconnaissance et Redistribution*, Paris, Ed La découverte
- HABERMAS J. (1998), « *La lutte pour la reconnaissance dans l'Etat de droit démocratique* », in *l'Intégration républicaine*, Paris, Fayard
- HEGEL F. (1982), *La philosophie de l'esprit*, Paris, PUF
- HONNETH A. (1992), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, éditions du Cerf
- JUNG C-G. (1986), *Dialectique du moi et de l'inconscient*, Paris, Broché
- LALLEMENT M. (2007), *Le travail : une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard
- MALHERBE D. SAULQUIN J.Y. (2005), Logique et représentation de la reconnaissance dans les organisations, *Vie en Sciences Economiques*, n°168-169
- MARSHALL T.H. (1963), *Sociology at the crossroads*, Londres
- MASLOW A. (1954), *Motivation and personality*, NY, Harper and Row
- MAUSS M. (1924), *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, *l'Année Sociologique*,
- MEAD G.H. (1963), *L'Esprit, le soi et la société*, Paris, PUF
- MUCCHIELLI A. (1986), *L'identité*, QJSJ, Paris, Presses universitaires de France



- PAILLE, P. (2003), *Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines*, Paris, L'Harmattan
- PICHAULT F. NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, éditions du Seuil
- PIERRE P. (2002), « *Le difficile croisement des cultures en entreprise* », *cahier de recherche du GRECO, 2<sup>e</sup> semestre*
- PESQUEUX, Y. (2004). *L'entreprise multiculturelle*, Paris, l'Harmattan
- RENAULT E. (2004), « *Reconnaissance, injustice, institution* », *Revue du MAUSS, n°23*
- SAINSAULIEU R. (1988), *L'identité au travail*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris
- SAINSAULIEU R. (1992), *L'entreprise : une affaire de société*, Paris, les presses de science politique
- ST-ONGE S. *et ali* (2005), « *Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail* », *Gestion, volume 30, numéro 2*,
- SOBEL R. (2004), *Travail et reconnaissance chez Hegel*, *Revue du MAUSS, n°23*
- TAYLOR C. (1992), *Multiculturalisme : différence et démocratie*, Paris, Aubier
- VROOM V.H. (1964), *Work and Motivation*, Wiley
- WINNICOTT D.W. (1970), *Processus de maturation chez l'enfant*, Paris, Payot