



Reconnaissance et management
Le cas du *Harvard Business Review*

Mémoire

Marc-André Bélanger

Maîtrise en sociologie
Maître ès Arts (M.A.)

Québec, Canada

© Marc-André Bélanger, 2017

Résumé

L'objectif de ce mémoire de maîtrise est de présenter et de critiquer le discours néomanagérial portant sur le thème de la reconnaissance au travail en s'appuyant sur la théorie de la lutte pour la reconnaissance proposée par Axel Honneth. Nous avons analysé 126 articles sélectionnés dans le *Harvard Business Review* de 2009 à 2013 pour comprendre comment les auteurs abordent la reconnaissance au travail, mais aussi l'autonomie, la réalisation de soi et l'identité qui sont des thèmes intimement liés à celui de la reconnaissance. Cette analyse nous a permis de montrer que les chercheurs et les praticiens du management emploient divers éléments de ces quatre thèmes afin de mobiliser la main-d'œuvre au profit des entreprises. Le discours qui transparait dans les textes des auteurs encourage les entreprises à utiliser des stratégies pour convaincre les individus que leurs objectifs professionnels et personnels coïncident avec les objectifs de performance et de rentabilité des entreprises. Ces quatre thèmes, lorsqu'appliqués au management, constituent de puissants outils pour organiser et gérer les qualités et les capacités des individus de manière à optimiser leur performance professionnelle. Cette approche s'oppose à la théorie d'Honneth qui place la reconnaissance au centre d'un projet éthique mobilisant l'autonomie, la réalisation de soi et l'identité pour assurer l'autoréalisation des individus et des collectivités.

Table des matières

Résumé.....	iii
Table des matières	v
Remerciements.....	ix
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 – La reconnaissance dans le passage vers la modernité.....	3
Introduction.....	3
La reconnaissance de l'autonomie morale dans le passage de la tradition à la modernité.....	4
Modernité et religion : la reconnaissance de l'individu	4
Modernité et États-nations : la reconnaissance de la liberté individuelle.....	6
Modernité et économie libérale : la reconnaissance du travail comme forme de participation sociale	8
La reconnaissance de l'autonomie matérielle dans la progression de la modernité.....	11
Capitalisme fordiste : la reconnaissance de l'autonomie matérielle.....	11
Démocratie et État-providence : concrétisation de la « pleine autonomie » individuelle	13
La reconnaissance de l'authenticité individuelle dans la modernité avancée	14
Épanouissement individuel : réalisation de soi et identité.....	14
La reconnaissance comme forme de lien social.....	16
Conclusion	18
Chapitre 2 – Théorie critique et reconnaissance : un projet de recherche sociale.....	19
Introduction.....	19
Trois approches pour analyser la reconnaissance	19
L'École de Francfort et son influence sur Honneth.....	22
La première génération	23
La deuxième génération.....	26
La troisième génération	27
La lutte pour la reconnaissance d'Honneth : une réactualisation du projet hégélien.....	28
Hegel, Honneth et l'« éthicité » de la reconnaissance	29
Les trois sphères normatives de la reconnaissance : l'amour, le droit et la solidarité.....	31
L'amour.....	31
Le droit.....	32
La solidarité.....	34
Le mépris comme blessure morale	35
Conclusion	37
Chapitre 3 – Problématique, objectif de la recherche et méthodologie.....	39
Introduction.....	39
Problématique	40
La montée du postfordisme	40
Les entreprises flexibles : autonomie, réalisation de soi et identité au travail	41
La lutte pour la reconnaissance au travail	43
Questions de recherche et objectif.....	45
Objectif.....	45
Questions générales de recherche.....	45
Opérationnalisation	45
Retour sur la théorie d'Honneth	45

Les quatre thèmes	47
L'autonomie	47
La réalisation de soi.....	47
L'identité	48
La reconnaissance	49
Schéma d'opérationnalisation.....	50
Méthode d'analyse et critique.....	51
Analyse de contenu.....	51
Critique du contenu des articles du HBR	51
Matériel de recherche : le <i>Harvard Business Review</i>	52
Méthode de sélection des articles	53
Limite du matériel de recherche et de l'analyse.....	54
Conclusion	54
Chapitre 4 – Analyse de contenu des articles du <i>Harvard Business Review</i>.....	57
Introduction.....	57
Analyse du corpus de recherche	57
De janvier à décembre 2009	57
Résumé des articles	57
L'autonomie	58
La réalisation de soi.....	60
L'identité	62
La reconnaissance	63
De janvier à décembre 2010	65
Résumé des articles	65
L'autonomie	67
La réalisation de soi.....	68
L'identité	70
La reconnaissance	71
De janvier à décembre 2011	73
Résumé des articles	73
L'autonomie	74
La réalisation de soi.....	76
L'identité	77
La reconnaissance	79
De janvier à décembre 2012	81
Le résumé des articles	81
L'autonomie	83
La réalisation de soi.....	84
L'identité	86
La reconnaissance	88
De janvier à octobre 2013	91
Le résumé des articles	91
L'autonomie	92
La réalisation de soi.....	94
L'identité	95
La reconnaissance	97
Conclusion	98
Chapitre 5 – Comparaison des thèmes et critique générale	101
Introduction.....	101
La synthèse des quatre thèmes.....	102
L'autonomie.....	102
Le principe.....	102
L'utilité.....	102

Les limites	102
La comparaison	103
La réalisation de soi	104
Le principe.....	104
L'utilité.....	104
Les limites	104
La comparaison	105
L'identité	107
Le principe.....	107
L'utilité.....	107
Les limites	107
La comparaison	108
La reconnaissance.....	109
Le principe.....	109
L'utilité.....	110
Les limites	110
La comparaison	111
Critique générale.....	111
La reconnaissance : un projet d'autoréalisation	111
La reconnaissance au travail : autoréalisation ou performance	112
La lutte pour la reconnaissance de la performance : une idéologie avant tout!	114
Conclusion	118
Conclusion générale.....	121
Bibliographie.....	125
Annexe 1 : Liste des articles cités parmi ceux analysés.....	131
Annexe 2 : Autres articles consultés	137

Remerciements

Pour commencer, j'aimerais sincèrement remercier Daniel Mercure, directeur de ce mémoire, pour son support et ses encouragements tout au long de cette épreuve. Ses conseils et ses critiques m'ont aidé à cheminer dans la rédaction de ce mémoire, mais aussi dans mes réflexions sur la sociologie, les enjeux contemporains et la vie en général. De plus, j'aimerais le remercier de m'avoir offert l'opportunité de l'accompagner en tant qu'assistant d'enseignement et de m'avoir fait confiance en me recommandant à d'autres collègues pour réaliser divers mandats en lien avec les activités du Département de sociologie de l'Université Laval.

De même, j'aimerais remercier Mircea Vultur qui a gentiment accepté de codiriger ce mémoire et de participer au comité d'évaluation. Nos échanges ont grandement contribué à la réalisation de ce projet. Je lui exprime aussi ma reconnaissance pour avoir pu participer à son projet de recherche sur la surqualification et à la publication d'un chapitre sur le même sujet dans un ouvrage collectif sous sa direction.

Je tiens également à remercier Sylvie Lacombe qui a accepté de faire partie du comité d'évaluation de ce mémoire ainsi que les professeurs du département de sociologie de l'Université Laval que j'ai eu la chance de côtoyer lors de mon baccalauréat et de ma maîtrise, notamment Olivier Clain, Dominique Morin et Madeleine Pastinelli. L'exceptionnelle qualité de leur enseignement a grandement contribué à me préparer pour réaliser ce défi.

Je ne peux pas non plus passer sous silence ma gratitude envers Gérard Duhaime, titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la condition autochtone comparée, pour son support financier ainsi que pour l'expérience que j'ai acquise en travaillant au sein de sa chaire. Merci aussi à Sébastien Lévesque et à ma conjointe Valérie Bédard qui ont généreusement accepté de sacrifier quelques jours de leur vie pour contribuer au perfectionnement de ce mémoire.

Finalement, je remercie le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada qui m'a soutenu financièrement lors de ma première année à la maîtrise.

Introduction générale

Le contexte économique mondial actuel met au premier plan la capacité des entreprises à s'adapter aux marchés mondiaux en constante évolution. Cette exigence d'adaptabilité suscite beaucoup d'intérêt dans la mesure où les théories et les pratiques du management contemporain visent à outiller les entreprises afin qu'elles demeurent compétitives et performantes. Au cours des dernières décennies, les entreprises tentent de restructurer leur organisation du travail pour s'ajuster à la volatilité du climat économique, ce qui entraîne des conséquences sur la mobilisation de la main-d'œuvre.

L'importance de la mobilisation de la main-d'œuvre est souvent considérée comme l'un des éléments clés pouvant contribuer aux réussites d'une entreprise. Ce n'est donc pas surprenant que plusieurs théories, opinions et conseils portant sur la mobilisation circulent dans les communautés managériales. Malgré la diversité des approches et des pratiques, une tendance semble prendre de l'ampleur depuis quelques années : l'humanisation des pratiques managériales. En effet, chercheurs, hommes d'affaires, consultants ainsi que d'autres acteurs du milieu du management adhèrent de plus en plus au discours prêchant les effets positifs des pratiques managériales humanistes sur la mobilisation des ressources humaines et sur le bien-être des employés en général.

Dans ce mémoire, nous nous intéressons au discours humaniste des protagonistes du management contemporain, et plus particulièrement, aux grandes idées véhiculées dans les articles du prestigieux *Harvard Business Review* (HBR) quant au thème de la reconnaissance au travail. Comment la reconnaissance est-elle abordée dans le discours néomanagérial et pour quelle finalité? Pour répondre à cette question, nous abordons d'abord, dans le premier chapitre, l'évolution sociohistorique de la reconnaissance et ses conséquences sur les relations sociales à l'époque de la modernité avancée, soit l'accentuation de l'autonomie, de la réalisation de soi et de la quête identitaire chez les individus.

Dans le deuxième chapitre, nous examinons la relation entre la reconnaissance, l'autonomie, la réalisation de soi et l'identité en nous appuyant sur la théorie de la lutte

pour la reconnaissance présentée par Axel Honneth. Cet examen nous a permis de structurer la relation entre ces quatre concepts et de dégager trois états subjectifs de l'autoréalisation individuelle : l'autonomie de soi, l'autonomie morale et l'authenticité (réalisation de soi et identité).

Dans le troisième chapitre, nous exposons notre problématique concernant la place des états subjectifs d'autoréalisation dans le monde contemporain du travail. Cette étape nous a permis de clarifier notre objectif et nos questions de recherche. Ensuite, nous avons procédé à l'opérationnalisation des états subjectifs en les adaptant sous la forme de quatre thèmes (l'autonomie, la réalisation de soi, l'identité et la reconnaissance) pour effectuer notre analyse de contenu des articles du HBR.

Dans le quatrième chapitre, nous présentons l'analyse de contenu des 126 articles de 2009 à 2013 que nous avons sélectionnés dans le HBR. Cette présentation est découpée par années et par thèmes afin de rendre compte des grandes idées des auteurs portant sur chaque thème.

Dans le cinquième chapitre, nous synthétisons les grandes idées autour de chacun des thèmes. Cette synthèse comporte quatre parties : le principe du thème, l'utilité du thème, les limites du thème et la comparaison du thème avec les éléments correspondants de la théorie d'Honneth. Finalement, la synthèse des thèmes aboutie à une critique générale du discours néomanagérial.

Chapitre 1 – La reconnaissance dans le passage vers la modernité

Introduction

La reconnaissance est assez malléable lorsqu'il est question d'en circonscrire la portée analytique. Certains auteurs utilisent la reconnaissance comme dimension pour analyser un phénomène psychosocial tel Claude Dubar dans *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles* ou comme un outil pratique applicable au quotidien tel Jean-Pierre Brun dans *Les 7 pièces manquantes du management*. D'autres, tels Axel Honneth ou Nancy Fraser, analysent la reconnaissance comme un phénomène social en soi. Pour notre part, nous nous inscrivons dans la dernière perspective, car nous croyons qu'aborder la reconnaissance comme un phénomène social en soi permet de mieux comprendre sa portée analytique.

Ce chapitre vise à explorer l'importance de la reconnaissance dans les relations sociales ainsi que l'impact de son évolution sur l'individualité contemporaine. Pour ce faire, nous proposons de mettre en relief divers changements qui ont contribué à transformer les normes sociales de reconnaissance. D'abord, nous abordons la reconnaissance de l'individu et de son autonomie dans le passage de la tradition à la modernité. Ensuite, nous discutons de la « pleine reconnaissance » de l'autonomie des individus survenus au cours du 20^e siècle. Finalement, nous examinons l'importance accordée à la reconnaissance de l'authenticité individuelle vers la fin du 20^e siècle au tournant du 21^e siècle.

En nous appuyant sur ce bref retour sociohistorique, nous souhaitons montrer que la reconnaissance n'est pas un phénomène nouveau, mais que son importance a grandi suivant plusieurs transformations sociétales, affectant ainsi les relations sociales et les comportements individuels dans les pays occidentaux.

La reconnaissance de l'autonomie morale dans le passage de la tradition à la modernité

Modernité et religion : la reconnaissance de l'individu

Le passage des sociétés traditionnelles aux sociétés modernes engendre une rupture et une reconfiguration des relations sociales un peu partout en Occident¹. Durkheim, parmi d'autres auteurs, avançait que la conduite des individus changeait en raison de l'effritement des croyances traditionnelles axées sur l'attachement moral à la communauté. La solidarité communautaire caractéristique des sociétés traditionnelles est tributaire d'une organisation holiste des rôles et des comportements fondés sur des croyances et des pratiques bien établies. La rigidité culturelle de ces communautés encourage l'individu à intérioriser les attentes morales de la communauté en lui laissant peu de place à interpréter la légitimité de ses propres actions. Comme le souligne Martuccelli : « l'individuation est donc autant plus faible que les individus sont censés se conformer à des modèles traditionnels, et sont fortement définis par la tradition et ses appartenances religieuses² ».

Dans ce contexte, la reconnaissance ne déterminait pas l'unicité d'un individu, mais plutôt son appartenance à une communauté fondée sur le respect des traditions. Dans sa réflexion sur l'éthique chez les Hellènes, Hegel explique que :

La singularité a [...] la signification de la *conscience de soi* en général, non pas celle d'une conscience singulière contingente. La substance éthique est donc, dans cette détermination, la substance *effective*, l'esprit absolu, *réalisé* dans la multiplicité de la conscience prise en son être-là; cet esprit est l'*essence commune* [ou la *communauté*]³.

Autrement dit, chez les Grecs, il n'y avait aucune distinction entre la morale individuelle et la morale collective. L'individu et la communauté formaient un ensemble dans lequel l'ordre collectif est priorisé sur les désirs individuels. Conséquemment, l'absence de distinction entre « individu » et « communauté » ne laisse aucune place à la reconnaissance

¹ Évidemment, cette transition n'était pas instantanée, mais progressive et partielle. Dans son analyse des différentes théories portant sur la modernité, Bonny considère que « l'idée d'un univers symbolique post-traditionnel ne signifie pas la disparition de toute référence à des traditions, mais bien davantage une transformation de leur statut et du rapport que l'on entretient avec elles, allant dans le sens de la pluralisation culturelle et d'une plus grande réflexivité à leur égard ». (BONNY, Yves (2007), *Sociologie du temps présent. Modernité avancée ou postmodernité ?*, Armand Colin Éditeur, Paris, p. 163.)

² MARTUCCELLI, Danilo (2002), *Grammaires de l'individu*, Éditions Gallimard, Paris, p. 239.

³ HEGEL, G.W.F. (2006), *Phénoménologie de l'Esprit*, trad. Bernard Bourgeois, Vrin, Paris, p. 390.

de l'unicité des individus, car l'individu en soi n'était pas reconnu. Partant de ce fait, nous pouvons constater que l'autonomie morale représente un enjeu fondamental au développement des désirs contemporains de reconnaissance individuelle.

Vers le milieu du 1^{er} siècle, le christianisme contribue à individualiser quelque peu le rapport moral entre l'individu et la communauté tout en assurant une forte appartenance à cette dernière. La propagation du christianisme encourage « l'émancipation de l'individu par une transcendance personnelle, et l'union d'individus-hors-du-monde en une communauté qui marche sur terre, mais a son cœur dans le ciel⁴ ». En popularisant l'adhésion à une communauté universelle d'individus unis sous le regard divinatoire et égalitaire de Dieu, le christianisme crée une séparation morale entre l'individu et la communauté par liaison entre l'individu et une autorité morale supérieure aux hommes.

L'individu est maintenant reconnu du fait qu'il est personnellement redevable de son propre comportement devant Dieu. Cette reconnaissance singulière libère un nouvel espace moral permettant à l'individu de se dégager partiellement de l'attachement moral à sa communauté immédiate. En raison de sa foi en Dieu, l'homme accepte de respecter la parole de Dieu et de vivre selon les enseignements moraux reconnus et acceptés par les autres membres de la communauté chrétienne⁵. La communauté chrétienne repousse ainsi les frontières physiques des communautés immédiates en raison de la nature universelle de la Foi.

Au courant du 15^e siècle, les Réformes protestantes agrandissent la portée de l'autonomie morale des hommes. La relation avec Dieu introduit par le protestantisme de Luther est davantage individualisée et elle dispense les individus du monopole religieux exercé par l'Église Catholique et de l'autorité papale qui s'est accrue au cours des siècles précédents. Le protestantisme encourage une vie religieuse centrée sur l'homme et son interprétation de

⁴ DUMONT, Louis (1983), *Essai sur l'individualisme. Une perspective anthropologique de l'idéologie moderne*, Éditions le Seuil, Paris, p. 45.

⁵ De toute évidence, l'acceptation des communautés face aux choix religieux des individus ne s'est pas faite sans résistances ou sans persécutions. Au tournant du 1^{er} siècle, plusieurs hésitaient à se convertir, notamment chez les gréco-latins. Ce n'est que vers l'an 300 que « les chrétiens étaient devenus tellement nombreux [...] que l'empereur Constantin, par l'édit de Milan (313) crut habile de promulguer une loi de tolérance et de faire semblant de s'être rallié lui-même à la nouvelle religion ». (BARREAU, Jean-Claude et Guillaume BIGOT (2005), *Toute l'histoire du monde de la préhistoire à nos jours*, Librairie Arthème Fayard, Paris, p. 96.)

la Bible. Dumont explique que « Luther avait remplacé la justification par les œuvres par la justification par la foi [...] laissant à l'individu une marge de liberté⁶ ». En encourageant la remise en question des institutions catholiques, le protestantisme ouvre la porte à de nouvelles interprétations bibliques et conséquemment, à de nouvelles possibilités quant à la manière de vivre sa foi. Cette marge de liberté morale a une incidence sur la reconnaissance, car elle reconfigure les relations sociales entre les hommes par l'entremise de la religion.

Avec chaque forme de protestantisme, par exemple le calvinisme ou l'anglicanisme, les exigences de reconnaissance changent en fonction de nouvelles mœurs collectivement acceptées. Les variantes du protestantisme n'apparaissent pas spontanément, mais en raison de choix nécessitant une validation collective, c'est-à-dire une reconnaissance par un groupe donné. Ces choix sont faits par les hommes et reconnus par les hommes, ce qui exemplifie la marge de liberté évoquée par Dumont. Il ne faut cependant pas penser que l'émergence du protestantisme coïncide avec une liberté morale absolue. Le protestantisme ne remet pas en question l'existence de Dieu ni l'importance des enseignements bibliques. Au contraire, il agrandit l'adhésion au christianisme en laissant les individus déterminer leur propre voie menant au Ciel. L'autonomie morale des individus demeure limitée par des collectivités encore hautement orientées vers le conformisme, mais sous diverses formes. C'est surtout au moment de la montée des États-nations que l'autonomie morale individuelle gagne en importance, engendrant ainsi de nouvelles exigences de reconnaissance individuelles et collectives.

Modernité et États-nations : la reconnaissance de la liberté individuelle

La Renaissance italienne des années 1300 à 1500 et le Siècle des Lumières des années 1800 accélèrent la progression vers la modernité en Occident. Durant ces périodes, un repositionnement important se produit : la vie des hommes n'est plus entièrement conditionnée par la volonté de Dieu, mais également par la volonté des hommes. Les avancements politiques et philosophiques ainsi que l'accroissement du nombre de critiques à l'égard des institutions religieuses suscitent de nouvelles inquisitions sur la place des hommes dans l'univers et sur l'organisation sociale des activités humaines. Barreau et

⁶ DUMONT, Louis (1983), *Op. Cit.*, p. 74.

Bigot précisent « que le trait distinctif de la “modernité”, ce qui la distingue des civilisations “traditionnelles”, est l’exaltation de l’individu, de l’esprit critique et du changement⁷ ».

Les formes traditionnelles d’organisation sociale ne suffisent plus à encadrer les progrès de la modernité : les institutions religieuses ne reconnaissent pas le désir grandissant de liberté fondé sur l’autonomie morale des hommes. Par conséquent, les hommes ne se tournent plus uniquement vers Dieu pour dicter leurs croyances et leurs comportements :

La croyance religieuse est une croyance dans l’autorité du passé, la croyance politique qui émerge à la faveur de ce renversement est une croyance dans l’autorité du futur. Le passage du monde de l’hétéronomie au monde de l’autonomie tourne autour de l’avènement de la conscience historique, c’est-à-dire la conscience du caractère producteur du devenir⁸.

Lors des années 1600, des intellectuels tels que Locke et Hobbes observent et écrivent sur une forme de lien social correspondant à la gouverne des libertés individuelles sous l’égide des États-nations émergents. L’individualisme « possessif » de Locke dépeint un individu « nullement redevable à la société de sa propre personne et de ses capacités, dont il est au contraire, par essence, le propriétaire exclusif⁹ » et la notion de « contrat social » de Hobbes matérialise l’union des individus sous une autorité centrale autre que celle des institutions religieuses. Cette tendance « consiste dans la captation du lien social par l’État, captation qui représente l’acte de naissance de l’État moderne¹⁰ ». Les hommes aspirent à une liberté individuelle et ce désir se cristallise par la reconnaissance d’un certain niveau d’autonomie morale individuelle sous la gouverne de l’État.

La Révolution française à la fin des années 1700 amplifie la quête de liberté et d’autonomie morale des hommes. Cette révolution impulse le développement d’une « société qui rompt avec les sociétés traditionnelles, dites “holistes” centrées sur le “tout” comme principe de base [vers] une société paradoxale, une société “individualiste”, centrée sur l’individu

⁷ BARREAU, Jean-Claude et Guillaume BIGOT (2005), *Op. Cit.*, p. 146.

⁸ GAUCHET, Marcel (2002), *La démocratie contre elle-même*, Éditions Gallimard, Paris, p. 93.

⁹ MACPHERSON, C.B. (2004), *La théorie politique de l’individualisme possessif. De Hobbes à Locke*, Éditions Gallimard, Paris, p. 19.

¹⁰ GAUCHET, Marcel (2002), *Op. Cit.*, p. 239.

comme cellule de base¹¹ ». La Révolution française met de l'avant les idées de droits universaux et d'égalité entre tous les hommes, ce qui contribue également à la prolifération des États-nations à partir du 18^e siècle. Liberté et égalité deviennent progressivement les assises morales qui structurent l'organisation sociale en Occident.

Par contre, l'histoire de l'Occident illustre bien l'absence de reconnaissance systématique des droits universaux, en l'occurrence de l'autonomie morale de tous. Malgré les discours sur l'égalité et la liberté des hommes, l'autonomie morale, c'est-à-dire la capacité d'un individu à orienter son propre destin était un « luxe social » peu répandu. À l'époque où émergent les États-nations, une autre grande étape de l'histoire marque les limites pratiques des discours portant sur la liberté et l'égalité pour tous : l'organisation des activités commerciales traditionnelles sous l'influence des tenants du libéralisme économique.

Modernité et économie libérale : la reconnaissance du travail comme forme de participation sociale

La popularité des théories économiques libérales et du principe de libre marché mis de l'avant par Smith au 18^e siècle contribue à redéfinir l'échange commercial et la production industrielle. La trame de fond de l'échange économique des sociétés modernes découle de la thèse smithienne s'appuyant sur la régulation « naturelle » des marchés, l'intérêt individuel, la volonté d'échanger, la division du travail et l'enrichissement des nations. Cette thèse a eu un impact considérable sur l'organisation des États-nations ainsi que sur l'organisation des relations sociales. Fondées sur les idées de liberté individuelle, d'autonomie morale et d'échange économique, les politiques économiques des États-nations occidentaux contribuent à reconfigurer la nature des activités quotidiennes des individus en imposant le travail comme source de reconnaissance de l'autonomie morale et de la participation sociale.

Avant l'organisation libérale de l'économie, la plupart des individus occupaient leur quotidien par le travail afin de produire des biens pour combler leurs propres besoins matériels. Même que pour plusieurs, le travail revêtait une connotation religieuse plutôt que

¹¹ DE SINGLY, François (2003), *Les uns avec les autres. Quand l'individualisme crée du lien*, Armand Colin, Paris, p. 11.

spécifiquement économique, et ce, autant pour les catholiques que pour les protestants¹². L'agriculture et l'artisanat étaient les activités principales permettant aux individus d'assurer leur survie, mais la montée du capitalisme libéral et la 1^{ère} révolution industrielle transforment la nature du travail effectué au quotidien.

Par exemple, en Angleterre l'accès aux terres pour y travailler s'avérait de plus en plus difficile pour les paysans :

Des squatters qui vivaient sur les communaux sont chassés; des paysans pauvres qui possèdent d'infimes parcelles ne peuvent supporter les frais de l'enclosure et ne peuvent vivre sur les mauvaises terres qu'ils ont reçues; ils partent, comme d'autres que rend inutiles l'extension de l'élevage; comme d'autres encore, amenés à vendre leur ferme au grand propriétaire voisin¹³.

L'artisanat se transforme également à cette époque pour devenir une activité de marchands : « le travail à domicile pour un marchand-fabricant s'étend à d'anciens artisans indépendants et à des familles paysannes, et constitue la forme principale du capitalisme manufacturier britannique¹⁴ ». Un peu partout en occident, les moyens habituellement accessibles aux individus pour subsister tendent à disparaître avec la montée du capitalisme industriel.

À partir du milieu des années 1850 et tout au long du début des années 1900, les individus migrent vers les centres urbains pour y trouver du travail. Plusieurs métiers traditionnels s'accomplissent dorénavant dans des usines ou des fabriques. Dans son analyse du capitalisme, Weber évoque la force structurante de ce phénomène :

La tendance principale qu'il découvre est la transition d'une organisation patriarcale à une organisation capitaliste, en bref, le passage de la tradition à la modernité. Les forces économiques, principalement la concurrence

¹² Pour Saint-Augustin, le travail de la terre était l'activité privilégiée pour développer un rapport authentique avec Dieu et pour comprendre sa création. En travaillant la terre, l'individu « vient à se reconnaître lui-même, lui qui agit sur la création par son travail, comme une créature que Dieu guide invisiblement ». (SALMITO, Jean-Marie, « Travail et travailleurs dans l'œuvre de Saint-Augustin », dans MERCURE, Daniel et Jan SPURK (2003), *Le travail dans l'histoire de la pensée occidentale*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, p. 40.) Dans le cas de Calvin, toute activité sur la terre devait rendre gloire à Dieu et pour cette raison le travail prend une place centrale dans sa doctrine religieuse : « parmi les choses de ce monde, le travailleur est le plus semblable à Dieu ». (WILLAIME, Jean-Paul, « Les réformes protestantes et la valorisation religieuse du travail », dans MERCURE Daniel et Jan SPURK (2003), *Op. Cit.*, p. 68.)

¹³ BEAUD, Michel (2010), *Histoire du capitalisme 1500-2010*, Éditions le Seuil, Paris, p. 101.

¹⁴ BEAUD, Michel (2010), *Op. Cit.*, p. 102.

internationale sur les marchés agricoles, et les forces sociales, parmi celles-ci surtout l'« émancipation » des ouvriers ruraux de la domination patriciale, ont ébranlé l'ancienne structure du travail¹⁵.

Désormais, plusieurs individus se voient forcés de participer à une nouvelle forme d'organisation sociale axée sur le travail pour garantir leur survie. La liberté individuelle reconnue aux individus par le relâchement des mœurs religieuses et l'émergence des États-nations est conditionnée par le capitalisme libéral qui organise les relations entre ces États et qui exige des individus qu'ils s'y adaptent. Le travail se retrouve au centre de l'organisation économique et sociale en Occident (quoiqu'avec des variantes selon chaque pays) et la reconnaissance de l'autonomie morale, soit de la liberté individuelle, dépend essentiellement du positionnement des individus dans la structure politico-économique des sociétés modernes.

En effet, il est essentiel de souligner qu'à cette époque l'accès à un travail n'est pas une réalité tangible dans le quotidien d'une proportion significative d'individus en Occident. La réorganisation sociale autour du travail affecte violemment la vie de ceux mis à l'écart justement en raison d'une absence de travail. Beck expose ce fait dans son ouvrage sur le travail moderne :

Around 1800, roughly two-thirds of the working population, the so-called lower classes, had no regular or secure source of income. Day-labourers were probably without an income for half or so of their working life, and up to a fifth of the able-bodied population roamed the land as beggars or vagabonds, if not as thieves or robbers¹⁶.

L'incapacité d'accéder à un travail marque un tournant concernant les activités traditionnelles, car elle exemplifie les conséquences pratiques des bouleversements sociaux découlant de la progression vers la modernité. Le travail, comme pratique quotidienne, devient le mécanisme d'une nouvelle forme d'exclusion sociale propre à la modernité. Ainsi, le conformisme moral typique de la communauté traditionnelle n'est plus le seul critère de reconnaissance sociale.

¹⁵ MÜLLER, Hans-Peter « Travail, profession et vocation. Le concept de travail chez Max Weber », dans MERCURE Daniel et Jan SPURK (2003), *Op. Cit.*, p. 268-269.

¹⁶ BECK, Ulrich (2000), *The Brave New World of Work*, Polity Press, Malden, p. 12.

En s'éloignant des assises pratiques qui structuraient les relations sociales traditionnelles et en valorisant le libéralisme économique fondé sur l'autonomie individuelle, les États-nations ont fait du travail le principal vecteur de la participation sociale. Du point de vue de la reconnaissance, cela implique que l'autonomie morale n'est plus le seul enjeu quant à l'individualisation des relations sociales et que les individus cherchent aussi à regagner leur autonomie matérielle. Dans ce contexte, l'accès à un travail n'est pas seulement un moyen de gagner sa vie : c'est également la reconnaissance sociale ou la confirmation de l'autonomie morale et matérielle des individus. L'autonomie individuelle demeure donc limitée dans la mesure où elle est tributaire de ce contexte politico-économique et de la faible mobilité sociale des individus. Mais vers la fin des années 1800 et au début des années 1900, d'autres mutations sociales contribuent à renforcer l'autonomie morale et matérielle des individus.

La reconnaissance de l'autonomie matérielle dans la progression de la modernité

Capitalisme fordiste : la reconnaissance de l'autonomie matérielle

Au fil des siècles, les différentes sphères de la vie soit politique, religieuse, culturelle et économique se différencient tout en formant une structure sociale cohérente à l'intérieur de laquelle interagissent les individus. Le passage de la tradition à la modernité instaure un rapport individualisé au monde qui est caractérisé par une certaine reconnaissance de l'autonomie morale, et par une croyance plus forte en la liberté, l'égalité et le progrès économique et politique. On passe d'un mode de vie divinatoire et fermé à un mode de vie un peu plus ouvert. Il ne faut cependant pas exagérer la permissivité de cette époque, car la mobilité sociale est peu habituelle et plusieurs formes de gouvernance relèvent encore de l'organisation monarchique.

Au courant des années 1800, la migration des individus vers les villes, l'organisation du travail dans les fabriques et les usines, la montée des États-nations et la mise en place de politiques économiques en Occident réorganisent les pratiques sociales. Vers les années 1900, le modèle de production fordiste aux États-Unis transforme encore une fois l'organisation sociale sur la base du développement économique. S'inspirant du modèle taylorien qui préconise une production systématique, rationnelle et scientifique, le modèle

de production fordiste transforme la production des entreprises en favorisant l'efficacité et la production en masse désignée à la consommation de masse.

Ce modèle s'érige sur quelques principes clés qui sont au cœur de la réussite économique des Trente Glorieuses de 1940 à 1970. D'abord, en assurant une production efficace et constante à partir de chaînes de montage prise en charge par des travailleurs nécessitant peu de spécialisation, une grande quantité de biens sont produits à faibles coûts. La production en masse stimule la consommation en augmentant la quantité de biens de consommation mise à la disposition des individus. Ensuite, l'augmentation de la rémunération des employés est encouragée pour les attirer vers ce type de travail et pour leur offrir un niveau de revenu adéquat dans le but de stimuler la consommation.

Conséquemment, le salariat tend à redéfinir le lien social autour des impératifs capitalistes, car « il est destiné à garantir la continuité du revenu des ouvriers qui ont perdu les solidarités familiales et locales de la société agricole, elles permettent en même temps aux patrons de s'assurer la fidélité, la stabilité et la qualité de leur main-d'œuvre¹⁷ ». L'importance de la main-d'œuvre pour le développement des sociétés industrielles est telle qu'elle nécessite la reconnaissance des travailleurs qui prend la forme d'une amélioration des conditions de travail, permettant ainsi l'amélioration des conditions de vie et des gains individuels sur le plan de l'autonomie matérielle.

Cette forme de reconnaissance ne s'est néanmoins pas acquise sans plusieurs conflits ainsi qu'une mobilisation des travailleurs au sein de regroupements syndicaux ou autres groupes de pression. Les conséquences de ces conflits contribuent à faire progresser un principe fondamental de la modernité : l'égalité. Depuis le début de la modernité, la liberté individuelle sous-tend la mouvance vers diverses transformations sociales comme les droits universels lors des Lumières en France ou la poussée des libertés individuelles lors de la révolution industrielle en Angleterre. Par contre, comme nous l'avons expliqué précédemment, la liberté ne s'étendait pas à tous les individus et corolairement, l'autonomie morale de chacun n'était pas systématiquement reconnue.

¹⁷ ESPING-ANDERSON, Gosta (2008), *Trois leçons sur l'État-providence*, Éditions le Seuil et la République des Idées, Paris, p. 6.

Démocratie et État-providence : concrétisation de la « pleine autonomie » individuelle

La reconnaissance de l'égalité entre les individus commence à se concrétiser en s'appuyant sur l'autonomie matérielle acquise par le salariat et l'amélioration des conditions de vie. De plus, avec la progression des institutions démocratiques au cours du 20^e siècle, la reconnaissance des droits égalitaires s'élargit à de plus en plus d'individus. Taylor stipule que ces droits doivent être reconnus et attribués à tous les individus, car « les formes de reconnaissance égalitaire [sont] essentielles à la culture démocratique ¹⁸ ». La reconnaissance égalitaire connaît ainsi une propulsion inattendue, car, « les politiques économiques et sociales semblent se renforcer l'une l'autre¹⁹ ».

Cette période correspond à l'émergence de l'État-providence. Les diverses formes d'État-providence en Occident assurent un meilleur soutien social aux individus et une amélioration de la redistribution de la richesse tout en veillant à ce que les droits civils soient respectés. La période après la Deuxième Guerre mondiale, soit à partir de 1945, est une période de reconstruction en Europe et de consolidation du pouvoir des États-Unis sur la scène internationale. Cette époque se caractérisait par le progrès du niveau de vie des individus en raison de la démocratisation des « conditions de possibilités²⁰ » et du développement économique. Ce repositionnement est fondamental parce qu'il redéfinit l'accès à des « moyens de vie » comme l'explique Lipovetsky en paraphrasant Bell :

Le principe fondateur qui règle la sphère de pouvoir et de la justice sociale est l'égalité : l'exigence d'égalité ne cesse de s'étendre [...] elle ne se rapporte plus seulement à l'égalité de tous devant la loi, au suffrage universel, à l'égalité des libertés publiques, mais à l'« égalité des moyens » (revendication de l'égalité des chances, explosion de nouveaux droits sociaux touchant à l'instruction, à la santé, à la sécurité économique) [...] ²¹

Finalement, même si la modernité débute avec une ouverture sur l'autonomie morale des individus, cette dimension subjective n'a pas pu développer son plein potentiel qu'après le développement de l'autonomie matérielle. La « pleine autonomie », soit matérielle et

¹⁸ TAYLOR, Charles (1994), *Multiculturalisme : Différence et démocratie*, Aubier, Paris, p. 42.

¹⁹ ESPING-ANDERSON, Gosta (2008), *Op. Cit.*, p. 6.

²⁰ Ces conditions de possibilités réfèrent au salaire, aux conditions de travail, à l'éducation, aux services sociaux accessibles à tous, etc.

²¹ LIPOVETSKY, Gilles (1993), *L'Ère du vide. Essai sur l'individualisme contemporain*, Éditions Gallimard, Paris, p. 121-122.

morale, n'a pu s'enraciner avant que la reconnaissance de la liberté et de l'égalité des individus se cristallise dans les institutions contemporaines. Suivant la mise en place d'institutions sociales garantes de l'autonomie matérielle, l'autonomie morale tend à s'enrichir. La protection sociale et la répartition de la richesse contribuent à solidifier les conditions de possibilité nécessaires à l'épanouissement des individus. Selon Beck, « the individualized everyday culture of the West is simply a culture of built-up knowledge and self-confidence : more and higher education, as well as better jobs and opportunities to earn money, in which people no longer just obey²² ». Le processus d'individualisation contemporain ou deuxième « révolution individualiste » vers les années 1950-60 occasionne l'expansion de l'individualisme authentique et ainsi, d'une vraie autonomie morale pour un plus grand nombre d'individus.

La reconnaissance de l'authenticité individuelle dans la modernité avancée

Épanouissement individuel : réalisation de soi et identité

Les mutations sociales des années 1960 jusqu'à aujourd'hui ouvrent continuellement de nouveaux espaces sociaux et elles créent de nouvelles attentes individuelles et collectives envers les institutions publiques et privées. Les individus interagissent au sein d'une structure sociale avec des repères culturels relativement souples et de vastes possibilités de vie qui, ultimement, amène l'individu à prendre conscience de la pluralité d'existences s'offrant à lui :

L'individu peut aujourd'hui appartenir et participer à de multiples groupes, ce qui lui assure une plus grande conscience de son individualité. Le développement d'un système de protection sociale généralisée a donc renforcé l'autonomie de l'individu et a contribué à diversifier les liens qui le rattachent à la société²³.

Du fait que le monde s'ouvre à eux, les individus cherchent à faire partie de celui-ci en fonction d'objectifs personnels et d'une trajectoire de vie authentique. L'authenticité devient alors un impératif moral qui guide les possibilités grandissantes de parcours de vie. La reconnaissance sociale de la « pleine autonomie » des individus entraîne comme

²² BECK, Ulrich et coll. (1994), *Reflexive modernization: Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*, Stanford University Press, Stanford, p. 20.

²³ PAUGAM, Serge (2009), *Le lien social*, Les Presses Universitaires de France, Paris, p. 49.

conséquence la reconnaissance de la capacité des individus à orienter leur vie en fonction de leurs propres désirs et objectifs de réalisation personnelle. La réalisation de soi représente ainsi un enjeu clé de l'exigence d'authenticité propre à la modernité.

De plus, le conformisme traditionnel ayant cédé la place à un monde plus ouvert et flou, implique que les individus ne peuvent plus compter sur une reconnaissance à priori de leur statut ou position sociale. L'autonomie individuelle de chacun et le droit d'orienter son propre destin imposent une contrainte incontournable : la reconnaissance de la légitimité individuelle ou collective de se réaliser selon ses propres desseins. Le désir individuel de se réaliser s'inscrit nécessairement dans une dynamique intersubjective dans laquelle les individus cherchent l'approbation de leurs partenaires d'interaction et c'est la raison pour laquelle la reconnaissance est centrale à la construction de l'individualité contemporaine.

Que ce soit sur le plan individuel ou collectif, les individus exigent de faire reconnaître leur légitimité sociale. Cette exigence met en évidence un autre enjeu propre à la modernité : la quête identitaire des individus et des collectivités. Sans entrer en profondeur dans les rouages de la construction identitaire, Simard explique que :

L'identité, tant individuelle que collective, ne tient plus alors à ce qu'on est dépositaire d'une culture particulière et complète en elle-même, mais se trouve pour ainsi dire désarrimée ou libérée de sa culture; elle ne saurait dès lors que s'investir dans un projet imaginaire tout autant que dans un héritage donné, et se définir dans un rapport à la culture, ou, plus exactement, à un champ culturel quelconque, qui n'est plus nécessairement intégré, uniforme, globalement cohérent, mais au contraire pluriel, polymorphe, et polycentré [...]²⁴.

L'autonomie individuelle et le désir de réalisation de soi s'étant accrus, la nécessité de faire confirmer son identité augmente, et ce, proportionnellement aux phénomènes contemporains qui repoussent les frontières culturelles comme la consommation de masse, la mondialisation et l'expansion de l'informatisation et des télécommunications. Les individus cherchent à s'affirmer en s'identifiant à des groupes avec lesquels ils partagent des convictions et des valeurs.

²⁴ SIMARD, Jean-Jacques (1988), « La révolution pluraliste. Une mutation du rapport de l'homme au monde », *Société*, hiver, 2 : 7-42, p. 10.

L'aspect pluriel des sociétés contemporaines impose d'accepter différentes formes de reconnaissance adaptées aux identités individuelles et collectives. L'importance de l'identité expose également l'exigence « revendicative » des formes d'individualités contemporaines. Les individus et les groupes cherchent à se faire reconnaître par les autres membres de la collectivité ainsi que par les institutions sociales (instances politiques, juridiques, etc.) afin de confirmer leur identité. De fait, « ce qui occupe le devant de la scène à présent, c'est la lutte des religions ou de cultures minoritaires, des genres ou des sexualités dominés pour accéder à une égale visibilité et à un égal respect non seulement juridique, mais plus largement social, politique et culturel²⁵ ». Dans ce contexte, l'autonomie, la réalisation de soi et l'identité apparaissent former le socle d'une nouvelle forme d'individualité culturelle. Les individus ont le choix de s'orienter de manière autonome en fonction d'objectifs personnels qu'ils désirent faire reconnaître comme socialement légitimes.

La reconnaissance comme forme de lien social

Déjà à son époque, Simmel exposait deux formes d'individualisme qui ont contribué à former l'individu contemporain désireux de reconnaissance. La première forme est l'individualisme quantitatif né au courant du 18^e siècle qui implique la reconnaissance progressive de la liberté et de l'égalité, voire de l'autonomie des individus. La deuxième forme est un individualisme qualitatif issu du romantisme allemand au 19^e siècle²⁶. Cette forme favorise l'authenticité distinctive des individus et elle suppose une complémentarité entre les particularités de chacun. Comme explique Simmel :

L'individualisme de la similitude, qui ne peut éviter la *contradictio in adjecto*, d'emblée que si l'on entend par individualisme l'autonomie et une liberté qui n'est restreinte par aucune obligation sociale contraignante, et l'individualisme de dissimilitude qui tire la conséquence de cette liberté en se basant sur la diversité infinie des tempéraments humains, et la rend ainsi incompatible avec la similitude – ces deux formes de l'individualisme, dans leur opposition fondamentale, coïncident sur un seul point : chaque liberté trouve la possibilité

²⁵ CAILLÉ, Alain (2007), *La quête de la reconnaissance : nouveau phénomène social total*, Éditions La Découverte/M.A.U.S.S., Paris, p. 7.

²⁶ Les philosophes allemands de cette époque évoquent souvent l'importance de l'authenticité des individus : « Herder put forward the idea that each of us has an original way of being human. Each person has his or her own “measure” is his way of putting it. This idea has entered very deep in modern consciousness ». (TAYLOR, Charles (1991), *The malaise of modernity*, CBC Massey Lectures Series, Toronto, p. 28.)

de se déployer dans la mesure où, grâce à son extension quantitative, le cercle autour de l'individu lui en donne l'espace, l'incitation et le matériau²⁷.

Ainsi, la progression vers la modernité – et c'est sur ce constat que nous voulons attirer l'attention – accroît l'autonomie des individus tout en élargissant les frontières de leur authenticité, ce qui, par extension, accentue les désirs de reconnaissance chez ces mêmes individus. La reconnaissance doit être considérée comme l'un des éléments constitutifs du lien social à l'ère de la modernité.

Comme plusieurs groupes d'individus cherchent à faire valoir leur « légitimité sociale », la reconnaissance est l'exigence individuelle ou collective d'apparaître devant les autres et d'être reconnu par eux. Autrement dit, la reconnaissance « par les autres » établit les liens individuels et sociaux qui confirment autant l'humanité que l'individualité de chacun. La reconnaissance présente ainsi les caractéristiques d'une forme de solidarité sociale fondée sur l'individualisation des rapports sociaux. Selon Honneth :

La reproduction de la vie sociale s'accomplit sous l'impératif d'une reconnaissance réciproque, parce que les sujets ne peuvent parvenir à une relation pratique avec eux-mêmes que s'ils apprennent à se comprendre à partir de la perspective normative de leurs partenaires d'interaction, qui leur adressent un certain nombre d'exigences sociales²⁸.

Singly précise aussi que cette « formule du lien social doit conserver certaines qualités présentes dans les relations interpersonnelles – comme la reconnaissance des différences individuelles tout en montant en généralité, en étant applicable dans des contextes où l'interconnaissance joue peu, où les individus doivent être reconnus sans être connus²⁹ ». La reconnaissance présente donc également une portée symbolique qui, par l'entremise des institutions sociales, vise à reconnaître le plus pleinement possible chaque individu. Une absence de reconnaissance à l'égard de certaines personnes ou certains groupes par ces

²⁷ SIMMEL, Georg (1999), *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*, Presses Universitaires de France, Paris, p. 705.

²⁸ HONNETH, Axel (2000), *La Lutte pour la reconnaissance*, Cerf, Paris, p. 113.

²⁹ DE SINGLY, François (2003), *Op. Cit.*, p. 20.

modèles institutionnalisés peut engendrer des injustices quant aux possibilités de participer activement et pleinement à la vie sociale³⁰.

Conclusion

La reconnaissance individuelle ne suppose pas simplement d'inclure un ou des individus dans un aspect ou l'autre de la vie collective : la reconnaissance comme « mécanisme » de la solidarité sociale implique la reconnaissance de trois dimensions subjectives, soit l'autonomie, la réalisation de soi et l'identité. Lors du passage des sociétés traditionnelles aux sociétés modernes, les mutations sociale, politique et économique contribuent à solidifier la reconnaissance de l'autonomie des individus à partir des principes de liberté et d'égalité. Ces bouleversements historiques forcent également la reconfiguration des paramètres culturels en mettant de l'avant l'authenticité des individus. Ces derniers cherchent à valider leurs propres projets de réalisation de soi et conséquemment, à confirmer l'identité individuelle qu'ils désirent associer à ces projets.

À la lumière de ce chapitre, nous pouvons constater que la reconnaissance constitue bien un phénomène social qui s'inscrit au sein du développement sociohistorique de la modernité et qui contribue au développement du lien social contemporain. Cependant, ce bref survol sociohistorique nous a seulement permis d'éclaircir les grandes tendances modelant les paramètres de la reconnaissance contemporaine. La portée analytique de thème demeure tout de même floue en ce qui concerne les impacts spécifiques sur le comportement des individus et leurs pratiques quotidiennes. Dans le prochain chapitre, nous proposons d'articuler la relation entre l'autonomie, la réalisation de soi et l'identité pour mieux comprendre comment le contexte sociohistorique actuel engage les individus dans de nouvelles relations de reconnaissance.

³⁰ FRASER, Nancy et Axel HONNETH (2003), *Redistribution or recognition? A political-philosophical exchange*, Verso, New York, p. 29.

Chapitre 2 – Théorie critique et reconnaissance : un projet de recherche sociale

Introduction

Le retour sociohistorique dans le chapitre précédent nous a permis de constater que la reconnaissance joue un rôle important dans la formation du lien social et que ce rôle est tributaire de la progression historique de l'autonomie et de l'authenticité (réalisation de soi et identité). Les paramètres de la reconnaissance s'étant transformés, les individus cultivent des désirs de reconnaissance qui repoussent sans cesse les limites de leur individualité.

Dans le présent chapitre, nous proposons d'approfondir le lien entre la reconnaissance, l'autonomie, la réalisation de soi et l'identité en nous appuyant sur la réactualisation de la théorie de la lutte pour la reconnaissance d'Hegel réalisée par Honneth. Premièrement, nous discutons des principaux auteurs qui ont abordé la reconnaissance de manière globale et nous expliquons la pertinence de la théorie d'Honneth. Deuxièmement, nous résumons les grandes lignes de la Théorie critique développée par les membres de l'école de Francfort afin de situer Honneth dans ce courant. Troisièmement, nous présentons la théorie d'Honneth de la lutte pour la reconnaissance. Dans cette section, nous verrons comment les relations intersubjectives de reconnaissance s'articulent autour de l'autonomie, de la réalisation de soi et de l'identité.

La visée de ce chapitre est principalement de nous approprier la théorie d'Honneth pour ensuite l'utiliser comme cadre d'analyse au moment d'explorer le thème de la reconnaissance au travail à partir d'articles du *Harvard Business Review*.

Trois approches pour analyser la reconnaissance

Dans les dernières décennies, trois auteurs ont davantage traité de la reconnaissance dans leurs travaux : Charles Taylor, Nancy Fraser et Axel Honneth. Ils emploient, à leur manière, la reconnaissance afin d'expliquer divers phénomènes sociaux. Certes, plusieurs autres auteurs ont traité de la reconnaissance, ou du moins l'ont employée comme dimension dans leurs recherches, mais ils n'exploitent que partiellement le potentiel analytique de la reconnaissance. Ces approches ne sont pas nécessairement erronées, mais si nous voulons comprendre comment la reconnaissance peut se situer au centre d'une

théorie du lien social, il nous semble important d'explorer cette question dans une perspective globale comme le font les trois auteurs retenus. L'objectif de cette démarche est de résumer la pensée de ces auteurs en gardant à l'esprit le lien que nous cherchons à établir entre l'autonomie, la réalisation de soi, l'identité et la reconnaissance.

Chez Taylor par exemple, son analyse de la reconnaissance s'inscrit dans les débats politiques portant sur le multiculturalisme. Dans le courant du libéralisme politique, deux discours sont privilégiés : l'un s'appuie sur la reconnaissance universelle des individus où tout le monde se voit garantir une forme de liberté égalitaire (conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme); et l'autre, sur la reconnaissance de la différence ou de la distinction afin d'éviter l'homogénéisation de divers groupes culturels et identitaires. Ces approches proposent deux formes de reconnaissance qui sont incompatibles selon certains auteurs, car la reconnaissance universelle des droits individuels ne peut pas toujours accommoder les droits de groupes culturels ou ethniques qui revendiquent une reconnaissance particulière et inversement, la reconnaissance particulière n'assure pas nécessairement l'universalité des droits individuels.

Par contre, Taylor croit qu'il est possible de garantir la reconnaissance particulière de différents groupes ou collectivités tout en garantissant la reconnaissance universelle des droits individuels. Ces deux formes de reconnaissance sont un enjeu central de la politique contemporaine et selon lui, les décideurs politiques doivent y porter une attention particulière. En fait, la progression même de la démocratie tend vers la nécessité d'une comptabilité entre l'universel et le particulier : « la démocratie a inauguré une politique de reconnaissance égalitaire qui a pris différentes formes à travers les années, avant de revenir sous la forme d'exigence pour l'égalité de statut des cultures et des sexes³¹ ». Pour cette raison, Taylor cherche principalement à examiner les exigences de reconnaissance du multiculturalisme à partir des théories libérales de la reconnaissance individuelle et de la reconnaissance universelle.

Dans une autre perspective, l'analyse de la reconnaissance chez Fraser s'axe sur les inégalités sociales et les quêtes identitaires. Elle propose une conceptualisation

³¹ TAYLOR, Charles (1994), *Op. Cit.*, p. 42.

« bidimensionnelle » afin de subsumer les inégalités de classes sous le concept de la *redistribution* et les inégalités de statuts sous le concept de la *reconnaissance*. Selon l'auteure, ces dimensions s'interpénètrent et elles doivent être analysées en relation l'une avec l'autre :

An adequate approach must allow for the full complexity of these relations. It must account both for the differentiation of class from status and for the causal interactions between them. It must accommodate, as well, both the mutual irreducibility of misdistribution and misrecognition and their practical entwinement with each other³².

La notion de « *class* » fait référence aux mécanismes économiques institutionnalisés qui visent à assurer une redistribution équitable de la richesse grâce à la mise en place de conditions d'accès égalitaires à la sphère économique tandis que la notion de « *status* » englobe les modèles de valeurs institutionnalisées qui doivent assurer une participation maximale à la vie sociale pour l'ensemble des individus.

Fraser explique qu'il ne faut jamais négliger l'une des catégories au détriment de l'autre, car les effets issus d'actions politiques, économiques ou sociales peuvent, de manière involontaire, avoir des répercussions négatives ou positives sur la catégorie non visée par ces actions. Ces travaux portent principalement sur la relation entre les catégories de la *redistribution* et de la *reconnaissance* et sur les enjeux sociétaux découlant de cette relation.

Du côté d'Honneth, ses travaux portent sur la réactualisation de la théorie hégélienne d'une lutte pour la reconnaissance³³ à partir d'une réinterprétation croisée avec les travaux de G. H. Mead. La lutte pour la reconnaissance est le moteur d'un projet d'« éthicité³⁴ » au sein duquel divers conflits se déroulent pour assurer la reconnaissance sociale des individus. Les individus se trouvent à l'intérieur d'un jeu intersubjectif dans lequel la reconnaissance des autres est essentielle à la perception ou la connaissance d'eux-mêmes. Cette approche est centrée sur la progression de l'individuation caractérisant la modernité avancée :

³² FRASER, Nancy et Axel HONNETH (2003), *Op. Cit.*, p. 48.

³³ Honneth ne s'inspire pas principalement de la *Phénoménologie de l'esprit* afin de réactualiser la lutte pour la reconnaissance, mais plutôt des travaux produits par Hegel lors de la période d'Iéna.

³⁴ Tel qu'expliqué par Hegel dans son oeuvre *Principes de la philosophie du droit*.

Outre l'accroissement objectif des options pratiques, certains indicateurs suggèrent que les individus ont également progressé, durant la même période, sur le plan de cette autonomie intérieure qui ne se laisse saisir en dernier recours que sur le plan performatif [...] les membres des sociétés occidentales, pour assurer leurs chances d'avenir, ont été contraints, exhortés, encouragés à se mettre eux-mêmes au centre de leurs propres projets et de leur mode de vie³⁵.

Pour cet auteur, la reconnaissance joue sur l'autodétermination résultant des particularités culturelles de notre époque post-traditionnelle. Ses travaux visent d'abord à expliquer la dynamique entre l'individu et le contexte sociohistorique pour ensuite examiner divers phénomènes sociaux à partir de cette perspective. Pour cette raison, nous croyons que la théorie d'Honneth permet de mieux cerner la relation entre la reconnaissance, l'autonomie, la réalisation de soi et l'identité ainsi que l'impact de cette relation sur les individus.

L'École de Francfort et son influence sur Honneth

La théorie d'Honneth s'inscrit dans un riche héritage théorique et méthodologique spécifique à l'École de Francfort. Pour bien comprendre son projet, il est important de retracer sommairement le parcours de cette école de pensée. Cette section est consacrée au développement de la théorie critique et à son influence sur l'approche d'Honneth.

L'École de Francfort regroupe des universitaires et des intellectuels partageant un projet théorique et empirique commun : la Théorie critique. Ce courant s'inspire de plusieurs auteurs comme les philosophes Kant et Hegel, les sociologues Marx et Weber, et le psychanalyste Freud. D'autres auteurs, tels que Lukàcs et Korsch, ont également contribué à structurer ce courant. Cette école prend forme vers le début des années 1900 et elle continue à influencer un bon nombre de chercheurs et d'intellectuels contemporains. Les travaux de ces derniers s'inscrivent dans la *Sozialforschung* qui est :

Un ensemble de recherches traitant de la société en tant que totalité, à l'aide d'objets différents et de niveaux d'abstraction différents, pour faire avancer la théorie de la société. C'est la rigueur empirique et l'orientation commune vers une ambition théorique qui servent de principes fédérateurs³⁶.

³⁵ HONNETH, Axel (2006), *La Société du mépris*, La Découverte, Paris, p. 312-313.

³⁶ SPURK, Yan (2001), *Critique de la raison sociale. L'École de Francfort et sa théorie de la société*, Coll. Sociologie contemporaine, Les Presses de l'Université Laval, Québec, p. 34.

Au cours du dernier siècle, trois générations ont marqué le développement du courant théorique francfortois : la première génération est principalement menée par Horkheimer et Adorno, la deuxième par Habermas et la troisième par Honneth. Au cours de chaque génération, plusieurs membres et contributeurs participaient aux travaux de l'école dans divers champs de recherche.

La première génération

La première génération de l'École de Francfort cherche à comprendre pourquoi les projets théoriques d'Hegel, de Kant, de Marx, des positivistes et des pragmatiques, ne correspondaient pas à la réalité qu'ils prétendaient expliquer. Dès le début des années 1920, l'orientation philosophique de l'école était bien établie et elle s'opposait aux digressions métaphysiques de Kant et d'Hegel tout en intégrant partiellement le matérialisme historique de Marx : « c'est l'élaboration du "matérialisme interdisciplinaire" (Horkheimer), programme de cette période³⁷ ». Cette approche s'axait sur la critique et le dépassement des théories traditionnelles qui tentaient d'expliquer le monde social à partir de « vérités » rationnellement déduites. Comme précise Honneth : « whereas traditional theory, insofar as it believes it can ground its methods through criteria immanent to knowledge alone, is separated from its own practical origin, critical theory is continuously conscious of its constitutive context³⁸ ».

Les travaux d'Horkheimer des années 1920 à 1935 portent sur la remise en question de ces « vérités », sur la réflexivité théorique et sur les méthodes d'analyse qui déterminent les grandes lignes méthodologiques du projet critique. Durant cette époque, les événements historiques du 20^e siècle marquent également le développement de l'École de Francfort. Les membres de la première génération étaient confrontés aux conséquences de la révolution russe et à l'échec du « potentiel révolutionnaire » des prolétaires qui ne semblaient pas manifester le désir d'émancipation prédit par Marx. Le capitalisme avancé commençait à s'incruster de plus en plus dans les mœurs politiques des pays européens et nord-américains qui favorisaient une réforme de la démocratie axée sur l'échange commercial plutôt qu'une révolution axée sur l'émancipation des individus.

³⁷ SPURK, Yan (2001), *Op. Cit.*, p. 10.

³⁸ HONNETH, Axel (1991), *The critique of power. Reflective stages in a Critical Social Theory*, The MIT Press, Cambridge, p. 9.

Conséquemment, l'échec révolutionnaire stimule les recherches empiriques portant sur la classe ouvrière allemande afin de déterminer la réelle volonté d'émancipation des ouvriers. À ce moment, la psychanalyse influence grandement les chercheurs, principalement les analyses freudiennes : « Fromm was asserting in psychological terms what Horkheimer and Marcuse [...] were saying about the abstract notion of « historicity ». Where he introduced a specifically Freudian component was in his use of psychoanalytic mechanisms as the mediation concepts between individual and society³⁹ ». L'importance de la conscience historique comme totalité de la construction humaine de la réalité sociale est jumelée aux considérations psychologiques interrelationnelles des hommes qui forment les liens sociaux analysables à partir des pratiques quotidiennes des individus. L'expérience subjective est essentielle afin d'explorer les raisons pour lesquelles les individus cèdent à l'hétéronomie, surtout dans un contexte social antérieur à la Révolution française qui préconise justement l'autonomie et la liberté.

Vers la fin des années 1920 et le début des années 1930, l'École de Francfort a été fortement marquée par la montée du nazisme. En raison de leur proximité géographique au mouvement, de l'ethnicité de plusieurs membres et de la déraison manifeste du mouvement nazi, certains membres ont dû fuir aux États-Unis (Horkheimer, Adorno, etc.) pour s'installer à New York vers 1935 où ils commencèrent d'importants travaux sur l'autorité. L'importance accordée au nazisme les amène à explorer de nouvelles pistes telles, la raison instrumentale, l'institutionnalisation et la domination.

L'objectif de ces études était d'élucider les conditions d'émergence du totalitarisme dans la culture de masse et de comprendre comment celles-ci se sont enracinées pour ensuite déterminer normativement le comportement des individus. Dans cette foulée, Horkheimer et Adorno examinent l'écart entre l'idée de la « Raison » issue des Lumières et la dérive instrumentale du barbarisme des nazis et du totalitarisme en général. Cette démarche s'appuie sur les méthodes empiriques de l'école de Francfort, mais aussi sur une critique à l'égard du positivisme et du pragmatisme américain : « c'est sur la base de ces théories,

³⁹ JAY, Martin (1996), *The dialectical imagination. A history of the Frankfurt School and the Institute of social research 1923-1950*, University of California Press, Berkeley, p. 91.

dans un processus de critique, d'autocritique et d'héritage (de la sociologie américaine notamment) que la Théorie critique se développe⁴⁰ ».

Le retour en Allemagne des exilés de l'École de Francfort se fait au début des années 1950 et sous la tutelle d'Adorno, les recherches critiques prennent une tournure plus sociologique. Entre les 1950 et 1960, la culture de masse, l'uniformisation de la *praxis* et des mœurs⁴¹, la forte institutionnalisation des pratiques politiques et conflictuelles ainsi que l'émergence de multiples mouvements sociaux autres que ceux attachés à la lutte prolétarienne influencent grandement les travaux d'Adorno. Ses études portent sur des thèmes qui rendent compte d'une forme de lien social « dilué » par la culture de masse homogène : la banalité esthétique de la musique moderne, par exemple. Ces travaux représentent en quelque sorte l'aboutissement des réflexions de la première génération d'intellectuelles de l'École de Francfort.

Malgré la diversité des sujets analysés et des méthodes empiriques employées au cours de cette période une ligne directrice était commune à tous les travaux : « la théorie critique insiste sur la médiation de la théorie et de l'histoire à travers un concept de rationalité socialement effectif : le passé historique doit être compris d'un point de vue pratique, comme un processus de développement⁴² ». Cela implique que l'expérience subjective est incontournable dans la compréhension de la *praxis* sociale et de son rapport avec la théorie. L'expérience subjective est liée dialectiquement au contexte historique : la compréhension de l'un et de l'autre conduit à une meilleure compréhension de la totalité qui compose les deux sans que l'un soit réductible à l'autre.

Les thèmes abordés par la première génération témoignent de cette sensibilité à l'égard de l'expérience subjective qui se déploie au cours de l'histoire. L'accent mis sur la rationalité, le totalitarisme, l'autonomie et la liberté exemplifient l'expérience subjective analysée dans un contexte historique hostile qui empêche les individus de se réaliser et d'exercer librement leur autonomie. C'est sans surprise que le projet global de la Théorie critique visait à transformer les *praxis* sociales à partir d'une théorie réflexive et historiquement

⁴⁰ SPURK, Yan (2001), *Op. Cit.*, p. 10-11.

⁴¹ Ce qui a été brillamment analysé par Marcuse dans *L'Homme unidimensionnel*.

⁴² HONNETH, Axel (2006), *Op. Cit.*, p. 103.

ancrée qui avait pour but d'exposer les conditions sociales idéales à la liberté et à l'autonomie individuelles. Par conséquent, nous pouvons constater que les travaux de l'École de Francfort sont en lien avec deux éléments fondamentaux de la reconnaissance : l'autonomie et la réalisation de soi.

La deuxième génération

Au cours des années 1960, c'est au tour d'Habermas de s'illustrer au sein de l'École de Francfort. L'objectif initial de ses travaux était de dépasser les théories précédentes en exposant leurs lacunes. Il analyse plus particulièrement la rationalité, la normativité communicationnelle, le politique et la systématisation instrumentale d'éléments sociaux. Habermas crée une première rupture avec la première génération en postulant la présence d'un cadre normatif *a priori* de l'action communicationnelle au lieu d'un cadre normatif universel compris *a posteriori* d'une démarche dialectique universel/particulier. Il s'agit de penser les relations sociales dans une perspective normativement définies.

Cette approche s'inspire du pragmatisme américain, notamment des travaux de Mead qui suppose une régulation « préscientifique » des relations sociales. La logique derrière cette pensée stipule que les individus interagissent à l'intérieur d'un « cadre social » dans lequel leurs actions sont fortement ou faiblement orientées dans un sens ou dans l'autre selon une situation en particulier. Ces actions sont « socialement déterminées » en fonction des conditions historiques spécifiques à une époque. Habermas soutient que les actions sont consciemment ou inconsciemment acceptées par les individus d'une collectivité par le biais de l'action communicationnelle qui assure la régulation de ce qui est socialement accepté.

Ainsi, le projet d'Habermas dévie des thématiques abordées par la première génération de l'École de Francfort pour se concentrer sur l'aspect normatif de la communication ainsi que sur l'institutionnalisation progressive des différentes sphères sociales, notamment les pratiques politiques. Il théorise une distinction entre deux structures normatives : l'une étant communicationnelle et l'autre, instrumentale.

The distinction between instrumental and communicative structures of action, to which he had connected the natural and social scientific forms of knowledge by means of a transcendental pragmatism, corresponds then to the distinction between « technology » [*Technik*] and “praxis” in the context of his earlier

inquiries into the relation of theory and political action. Following a conceptual distinction within a tradition going back to Aristotle, Habermas understands by “technology” the scientifically guided disposal over objectified natural and social process, and by “praxis” the normatively oriented communicative interaction of socialized subjects⁴³.

Le raisonnement d’Habermas est évidemment fortement influencé par la démocratisation accentuée en Europe et en Amérique du Nord. Sa réflexion sur la démocratie élargit le potentiel analytique de la Théorie critique et « les différentes impulsions de son œuvre sont donc en place pour prolonger, mais de manière inventive, l’entreprise de la Théorie critique, en lui ajoutant un noyau normatif démocratique qui permet de repenser de manière explicite et détranscendantalisée la dualité des perspectives de la rationalisation⁴⁴ ».

Tout comme ses prédécesseurs, Habermas tente de comprendre l’autonomie et la liberté individuelles telles qu’elles s’inscrivent dans le contexte sociohistorique propre à son époque. Cette orientation de recherche l’amène à étudier la force normalisatrice de la démocratisation des institutions propre aux sociétés occidentales contemporaines. Malgré les différences théoriques et thématiques, les travaux d’Habermas s’alignent sur l’un des principes centraux de l’École de Francfort, soit l’importance de considérer la relation entre l’individu et son positionnement sociohistorique lors de l’analyse critique d’une thématique particulière. Cette approche est également préconisée par Honneth.

La troisième génération

Au cours des années 1980, Honneth commence à se tailler une place parmi les figures principales de la Théorie critique. Il s’efforce de dépasser les contributions théoriques des autres membres de l’école en analysant les impératifs culturels de la modernité avancée, ajoutant ainsi la reconnaissance aux thèmes abordés par les générations précédentes. Son objectif est de déterminer les obstacles contemporains empêchant le plein épanouissement des individus dans la modernité avancée ou « post-traditionnelle ».

Tout comme la première génération, il se préoccupe de la réalisation de soi et de l’autonomie progressivement acquise par les individus, mais il intègre également

⁴³ HONNETH, Axel (1995), *The fragmented world of the social. Essays in social and political philosophy*, State University of New-York Press, Albany, p. 116.

⁴⁴ DURAND-GASSELIN, Jean-Marc (2012), *L’École de Francfort*, Éditions Gallimard, Paris, p. 279.

l'importance de la normativité avancée par Habermas. Cependant, Honneth croit que les mutations culturelles ont changé la nature normative de l'action individuelle :

Sous l'influence combinée de processus de transformation socio-économique et de changements structurels dans la période « sociale-démocrate », l'individualisme institutionnalisé se radicalise en un principe de réalisation de soi dont le noyau repose sur une idée d'expérimentation de nouvelles formes de vie comprises comme authentiques et menées sur la durée de toute une existence⁴⁵.

Conséquemment, les travaux d'Honneth se centrent sur la réactualisation de la théorie hégélienne d'une lutte pour la reconnaissance afin d'expliquer les comportements individuels propres à la modernité avancée. C'est cette théorie que nous proposons maintenant d'explorer dans la section suivante.

La lutte pour la reconnaissance d'Honneth : une réactualisation du projet hégélien

Afin de bien cerner la théorie de la lutte pour la reconnaissance d'Honneth, il faut d'abord comprendre le fondement éthique de cette lutte tel qu'il a été proposé par Hegel. Comme Honneth le souligne, la lutte pour la reconnaissance esquissée par Hegel contient :

L'idée aussi audacieuse que stimulante suivant laquelle le progrès moral s'accomplit dans la série de trois modèles de reconnaissance, dont les exigences sont toujours croissantes, le passage de l'un à l'autre de ces modèles supposant une lutte intersubjective que le sujet doit mener pour confirmer des revendications ancrées dans son identité⁴⁶.

Pour cette raison, nous commençons par mettre en relief les grandes lignes de l'anthropologie philosophique d'Hegel afin de situer le projet de réactualisation entrepris par Honneth. Ensuite, nous explicitons la lutte pour la reconnaissance réinterprétée par Honneth.

⁴⁵ HONNETH, Axel (2006), *Op. Cit.*, p. 280.

⁴⁶ HONNETH, Axel « Reconnaissance et reproduction sociale », dans PAYET, Jean-Paul et Alain BATTEGAY (2008), *La reconnaissance à l'épreuve : Explorations socio-anthropologiques*, Presses Universitaires Septentrion, Villeneuve d'Ascq, p. 49.

Hegel, Honneth et l'« éthicité » de la reconnaissance

Les prémisses anthropologiques d'Hegel s'opposent aux théories du lien social proposées par Machiavel et par Hobbes : « dans l'analyse du processus de la conscience de soi comme dans celle de l'État, résulte de la récusation d'un double présumé, à l'œuvre chez Machiavel et chez Hobbes : d'une part, celui de l'atomisme et d'autre part, l'idée selon laquelle la constitution du corps politique résulterait d'un désir de sûreté⁴⁷ ». Hegel remet en question l'idée du « contrat social » en remplaçant la prémisse de l'état naturel de l'homme par un moment d'éthique naturel ainsi qu'en remplaçant la lutte de tous contre tous par une lutte pour la reconnaissance enclenchée par des désirs individuels d'autoréalisation.

Pour cet auteur, la lutte pour la reconnaissance représente le fondement normatif du développement individuel :

The normative foundation of recognition is grounded in the anthropologically and conceptualised as an originary notion of undamaged intersubjectivity which is understood to provide the fundamental preconditions for successful subject-formation and the development of ethical life⁴⁸.

En établissant la nature normative de la reconnaissance, Hegel propose un projet éthique d'autoréalisation qui engage moralement les individus à l'intérieur d'une reconnaissance progressive et totalisante. Le moment initial liant les individus entre eux prend la forme d'une reconnaissance « naturelle » qui mène à un premier moment de savoir intersubjectif. Ce moment initial s'élargit pour inclure trois sphères centrales à la vie des individus : la famille, le droit et l'État. La reconnaissance transcende ces trois sphères pour constituer une structure normative dans laquelle les individus s'autoréalisent par le biais d'échanges communicationnels. Pour Hegel, les institutions sociales s'inscrivent inévitablement dans ce projet éthique dans la mesure où elles doivent être garantes des conditions normatives de l'autoréalisation individuelle. Autrement dit :

Dans la perspective d'une théorie de la reconnaissance, l'idée de la vie éthique se fonde sur la prémisse selon laquelle l'intégration sociale d'une communauté

⁴⁷ HAUD, Guéguen et Guillaume MALOCHET (2012), *Les théories de la reconnaissance*, Éditions La Découverte, Paris, p. 25.

⁴⁸ PETHERBRIDGE, Danielle (2011), *Axel Honneth: Critical Essays*, Brill, Boston, p. 13.

politique ne peut réussir pleinement que dans la mesure où elle trouve un terrain favorable dans les rapports de réciprocité qu'entretiennent traditionnellement les membres de la société; c'est pourquoi les concepts fondamentaux qui décrivent les présupposés éthiques concrets d'une telle communauté doivent pouvoir appréhender les caractères normatifs des liens communicationnels⁴⁹.

Le projet d'Honneth s'inscrit dans la même lignée qu'Hegel. Pour lui, la reconnaissance structure la progression personnelle d'un individu afin qu'il développe un rapport pratique positif avec lui-même. Ce rapport pratique à soi s'inscrit dans un projet éthique qui est, en essence, socialement partagé. La nature ontologique du lien social par la reconnaissance se fonde sur la communication intersubjective positive :

Un acte de reconnaissance est [...] l'expression visible d'un décentrement individuel que nous opérons en réponse à la valeur d'une personne : par des gestes appropriés et des expressions du visage, nous manifestons publiquement que nous concédons à l'autre personne une autorité morale sur nous-mêmes, en raison de sa valeur, ce qui impose les limites à la réalisation de nos envies spontanées et inclinations⁵⁰.

Parallèlement à la réflexion d'Hegel, et en opposition à celles de Machiavel et de Hobbes, ce dont il est ici question, c'est la primauté du social sur l'individu. C'est le moment d'« éthique naturel ». L'immédiateté de la relation de reconnaissance réside dans l'écart d'une partie de « Soi » pour l'« Autre » parce que cet « Autre » est aussi un « Soi ». Comme explique Hegel dans la *Phénoménologie de l'Esprit*, « la conscience de soi est en et pour soi en tant que et du fait qu'elle est en et pour soi pour une autre conscience de soi, c'est-à-dire qu'elle est seulement en tant qu'un être reconnu⁵¹ ».

Le lien de reconnaissance entre deux individus se manifeste nécessaire pour que l'un puisse reconnaître l'autre, mais aussi que l'« Un » se sache reconnu par l'« Autre », l'amenant ainsi à se connaître soi-même par la confirmation de soi. Il s'établit ensuite une forme d'« éthique élémentaire » qui assure que l'« Un » et l'« Autre » se considèrent comme des individus dignes d'être reconnus et qui méritent d'être considérés comme des partenaires d'interactions sur le plan moral. Conséquemment, Honneth cherche à expliquer le potentiel normatif de la reconnaissance ainsi que son extension engendrée par des luttes individuelles

⁴⁹ HONNETH, Axel (2000), *Op. Cit.*, p. 75.

⁵⁰ HONNETH, Axel (2006), *Op. Cit.*, p. 242-243.

⁵¹ HEGEL, G.W.F. (2006), *Op. Cit.*, p. 201.

pour la reconnaissance. Ces luttes se déroulent au sein de trois sphères normatives distinctes : l'amour, le droit et la solidarité.

Les trois sphères normatives de la reconnaissance : l'amour, le droit et la solidarité

Dans son ouvrage *La lutte pour la reconnaissance*, Honneth explicite sa théorie sur la reconnaissance. L'auteur postule que si la progression normative de la reconnaissance dépend de relations sociales de plus en plus exigeantes, il faut supposer que les désirs individuels de reconnaissance, par exemple la réalisation de soi et les quêtes identitaires, repoussent les limites de ces relations afin que celles-ci incluent un nombre élargi d'individus. Ce processus est tributaire de trois formes de reconnaissance qui structurent les désirs individuels de reconnaissance et ainsi, les attentes envers les institutions garantes de la médiation pratique et symbolique de la reconnaissance. Ces formes sont l'amour, le droit et la solidarité.

L'amour

La première forme de reconnaissance se réalise dans les relations primaires (amitié, couple, famille, etc.), soit les « relations d'amour ». À partir de la psychanalyse, et principalement des travaux de Donald W. Winnicott, Honneth dégage le mécanisme assurant l'équilibre entre la symbiose et l'affirmation de soi. En s'appuyant sur les théories de la relation d'objet, il rapporte les stades par lesquels l'enfant vient à connaître sa propre autonomie. D'abord, une relation symbiotique s'établit entre l'enfant et la mère, ce qui empêche l'enfant de se distinguer de sa mère ou de son environnement. Cette phase de « dépendance absolue » se caractérise par la différenciation progressive de l'environnement, de la mère et de l'enfant, car ce dernier réalise que les objets de son savoir sont tous autonomes. Éventuellement, ce fait l'amène à prendre conscience de sa dépendance absolue à l'égard de sa mère; dépendance qui échappe à son contrôle.

Ayant constaté sa dépendance, l'enfant adopte un comportement négatif pour attirer l'attention sur ses besoins (stade du maintien). Les attentions soutenues de la mère envers l'enfant pour combler ses besoins instaurent un lien de « dépendance relative » à partir duquel l'enfant commence à se représenter sa mère comme un objet d'amour. En réaction à ce nouvel état de connaissance, l'enfant entame un phénomène transitionnel par lequel il

tente de détruire les objets auxquels il attribue une valeur affective afin de valider l'amour de la mère :

[elles] représentent des actes finalisés, par lesquels l'enfant teste inconsciemment l'objet investi d'une si haute valeur affective, pour voir s'il possède effectivement une réalité inébranlable et, en ce sens, « objective ». Si la mère survit à ses attaques destructrices sans en tirer vengeance, alors l'enfant s'est installé, par une démarche pour ainsi dire pratique, dans un monde où d'autres sujets existent en dehors de lui⁵².

Une fois l'amour de la mère validé, un rapport de confiance se développe entre l'enfant et la mère. L'amour comme mode de reconnaissance reconforte et sécurise l'enfant, car il sait que sa mère l'affectionne, et ce, même lorsqu'elle est absente. Comme spécifie Honneth : « dans cette mesure, la “capacité d'être seul” représente l'expression pratique d'un rapport individuel à soi-même qu'Erikson a décrit sous le nom de “confiance en soi” : quand il est certain de l'amour maternel, l'enfant acquiert une confiance en lui-même qui lui permet de rester seul sans inquiétude⁵³ ».

L'amour confirme la reconnaissance de l'autonomie des individus et les relations qui en découlent constituent la « reconnaissance élémentaire » conditionnant le premier rapport pratique à soi : la confiance en soi. Dès l'enfance, l'amour contribue à développer la confiance en soi des individus et tout au long de la vie, les liaisons affectives renforcent cette confiance en soi afin que les individus progressent vers leur propre autoréalisation. De plus, les liaisons affectives mettent en lumière la base normative de la reconnaissance, car ce sont les gestes de réciprocité qui permettent aux individus de prendre conscience de la solidité de ces liaisons. Ce n'est que sur le plan intersubjectif que la confiance en soi peut se développer. Le droit, qui est la prochaine forme de reconnaissance, vise à élargir la reconnaissance de l'autonomie individuelle.

Le droit

Le droit dépasse les limites des liaisons affectives en transcendant les rapports intersubjectifs par le biais de lois (formelles ou informelles) fondées sur la reconnaissance des droits fondamentaux des hommes. Dans la même veine que Mead, Honneth explique

⁵² HONNETH, Axel (2000), *Op. Cit.*, p. 124.

⁵³ HONNETH, Axel (2000), *Op. Cit.*, p. 128.

que l'« autrui généralisé » constitutif du « Moi-de-droit » amène les individus à se comprendre comme des sujets « ayant-droit ». Le droit suppose que chaque individu possède la capacité de produire un « jugement rationnel et indépendant sur des normes morales⁵⁴ ». Les droits fondamentaux et les lois qui en découlent composent le savoir moral d'une communauté; savoir qui est empiriquement mesurable à partir du comportement des individus vis-à-vis ces lois. La reconnaissance d'un individu se concrétise par son adhésion au comportement moral désiré par ses pairs. Les actions des individus sont orientées vers un « comportement de droits », car « le sujet, quand il se trouve reconnu juridiquement, n'est plus seulement respecté dans sa faculté abstraite d'obéir à des normes morales, mais aussi dans la qualité concrète qui lui assure le niveau de vie sans lequel il ne pourrait exercer cette première capacité⁵⁵ ».

Grâce aux droits individuels, l'individu développe un deuxième rapport pratique à soi : le respect de soi. Effectivement, en reconnaissant l'état de droit de ses partenaires d'interaction, un individu témoigne de son respect à leur égard et ce respect lui est également connu, car « avec l'activité facultative du recours en justice, l'individu dispose d'un moyen symbolique dont l'efficacité sociale peut constamment lui démontrer qu'il est une personne moralement responsable jouissant d'une reconnaissance générale⁵⁶ ». Ainsi, le respect de soi acquis dans les « relations de droits » se superpose à la confiance en soi établie dans les relations affectives. L'autonomie individuelle initiée par l'amour est enrichie par des droits individuels universaux visant à reconnaître la capacité de jugement et d'action des individus.

Le lien entre le droit et la reconnaissance proposé par Honneth concorde justement avec la progression de l'autonomie abordée dans le premier chapitre. Suivant l'élargissement des principes de liberté et d'égalité individuelles et leur enracinement dans les institutions sociales contemporaines, la reconnaissance des individus comme des « sujets de droit » s'est élargie à un plus grand nombre d'individus. Cette reconnaissance est fondamentale à l'autoréalisation des individus, car elle garantit aux individus la possibilité d'orienter leur propre vie à partir de choix personnels. À ce stade, l'autonomie est pleinement développée

⁵⁴ HONNETH, Axel (2000), *Op. Cit.*, p. 134.

⁵⁵ HONNETH, Axel (2000), *Op. Cit.*, p. 143.

⁵⁶ HONNETH, Axel (2000), *Op. Cit.*, p. 146.

et le droit sert à délimiter l'espace normatif dans lequel les individus interagissent. À cette forme de reconnaissance sociale, il faut cependant distinguer une autre forme de reconnaissance sociale s'axant davantage sur les qualités personnelles des individus : la solidarité.

La solidarité

La solidarité est la plus haute forme de reconnaissance, car elle repose sur la capacité des institutions sociales à médiatiser le rapport pratique à soi des individus. D'après Honneth, « cette fonction de médiation est assurée sur le plan social par un cadre d'orientation symboliquement structuré – qui reste cependant toujours ouvert et poreux – dans lequel sont formulées les valeurs et les fins éthiques dont la somme dessine la conception culturelle qu'une société se fait d'elle-même⁵⁷ ». Le passage de la société traditionnelle à la société post-traditionnelle expliqué dans le chapitre 1 nous a justement permis de comprendre l'ouverture culturelle spécifique aux sociétés modernes avancées. Les innovations culturelles engendrant cette ouverture ont créé des espaces sociaux à l'intérieur desquels les individus se différencient les uns des autres.

Cette différenciation découle du processus d'individuation de la modernité et « une conséquence nécessaire de l'individualisation des prestations est que les valeurs sociales s'ouvrent aux différents modes de réalisation de soi de la personne humaine⁵⁸ ». Dans ce contexte, les individus sont encouragés à adopter des comportements mettant en évidence leur authenticité. L'exigence d'authenticité se développe « à mesure que les fins éthiques s'ouvrent à des valeurs différentes et que la structure hiérarchique s'efface au profit d'une concurrence horizontale, l'estime sociale s'individualise et introduit une plus grande symétrie dans les rapports⁵⁹ ». En raison de ce processus d'individualisation, la réalisation de soi et la confirmation identitaire se retrouvent au cœur de la quête de reconnaissance à notre époque et elles se manifestent sur le plan social.

La valeur sociale d'un individu ou d'un groupe est mesurée en fonction des contributions qu'il apporte à la réalisation globale du « projet social ». Les capacités et qualités

⁵⁷ HONNETH, Axel (2000), *Op. Cit.*, p. 148.

⁵⁸ HONNETH, Axel (2000), *Op. Cit.*, p. 153.

⁵⁹ HONNETH, Axel (2000), *Op. Cit.*, p. 149.

individuelles se mesurent à partir des contributions individuelles à des activités collectives. En ce sens, nous pouvons ramener la progression de la reconnaissance à une « lutte sociale » entre individus. Les interactions entre les individus se faisant sur un plan plus large que la famille et les amis (lutte pour l'amour) ou le droit (lutte pour la dignité), « les rapports d'estime sociale sont, dans les sociétés modernes, l'enjeu d'une lutte permanente, dans laquelle les différents groupes s'efforcent sur le plan symbolique de valoriser les capacités liées à leur mode de vie particulier et de démontrer leur importance pour les fins communes⁶⁰ ». La relation pratique à soi de la solidarité est tributaire du « sentiment de valeur » propre à chaque individu, c'est-à-dire de son « estime sociale ».

Pour que chaque personne ait la chance de se réaliser, une société doit garantir les conditions de possibilité menant à la confirmation identitaire, c'est-à-dire à la confirmation de l'authenticité et de la valeur sociale de chaque individu. Cependant, nous savons que la pleine reconnaissance au sein des trois sphères normatives n'est pas toujours garantie, ce qui engendre des formes de mépris.

Le mépris comme blessure morale

Nous avons montré que la construction du « soi autonome » et la réalisation de soi sur le plan social passent par trois sphères de reconnaissance progressive, soit de la plus élémentaire (l'amour) à la plus complexe (la solidarité). Une reconnaissance réussie à l'intérieur de chaque sphère assure la concrétisation de trois rapports pratiques à soi : la confiance en soi, le respect de soi et l'estime sociale. Inversement, le déni de reconnaissance affecte négativement le rapport que les individus entretiennent avec eux-mêmes :

Ce que l'on appelle précisément « mépris » : parce que l'idée normative que chacun se fait de soi-même – de son « moi », dans la terminologie de Mead – dépend de la possibilité qu'il y ait de toujours se voir confirmer dans l'autre, l'expérience du mépris constitue une atteinte qui menace de ruiner l'identité de la personne tout entière⁶¹.

Chaque forme de reconnaissance est associée à une forme de mépris. Dans le cas de l'amour, ce sont les sévices ou la violence dirigée envers une personne atteignant son

⁶⁰ HONNETH, Axel (2000), *Op. Cit.*, p. 154.

⁶¹ HONNETH, Axel (2000), *Op. Cit.*, p. 161.

intégrité physique qui anéantissent sa confiance en soi. Pour le droit, la privation des droits et l'exclusion menacent l'intégrité morale de l'individu en fracassant son propre respect de soi. Finalement, l'humiliation et l'offense remettent en cause la dignité d'un individu, attaquant ainsi sa valeur sociale et de fait, son estime de soi.

Les conséquences morales du mépris peuvent être dévastatrices, mais dans le cas de l'estime sociale, il y a une spécificité qui touche les individus de manière singulière. Honneth explique que « le sujet ne peut toutefois se sentir personnellement touché par de telles formes de dégradation culturelle que dans la mesure où les modèles institutionnels de l'estime sociale se sont individualisés au cours de l'histoire, que les jugements de valeur portent donc sur des traits individuels et non collectifs⁶² ». En effet, les transformations culturelles ainsi que l'individuation croissante imposent à l'individu une multitude de choix de vie et d'identités qui ne mobilisent pas seulement le « Moi », mais impose aussi au « Je » toujours plus de spontanéité, voire d'authenticité.

Ce constat est cohérent avec le développement sociohistorique de la modernité dont nous avons dressé les contours dans le chapitre 1. L'importance toujours grandissante de la reconnaissance au sein de relation sociale provient spécifiquement de l'individualisation des rapports sociaux. Encore une fois, cela n'implique pas que la reconnaissance apparaisse au cours du processus d'individuation, mais que les critères et les formes de reconnaissance se transforment suivant le contexte sociohistorique. D'après Paugam :

La reconnaissance qui découlait de l'attachement stable à des groupes sociaux restreints – et des contraintes formelles de participation qui en découlaient – passe aujourd'hui de plus en plus par une plus grande autonomie, voire une émancipation, de l'individu par rapport à ses attaches traditionnelles, ce qui lui confère une marge plus grande d'interprétation des normes collectives, mais fragilise son identité en tant que celle-ci est soumise au regard d'autrui et, par conséquent aux menaces de déni ou de mépris⁶³.

La reconnaissance des individus doit d'inscrire au sein d'un projet collectif qui vise à garantir les états subjectifs d'autoréalisation des individus (autonomie et authenticité) afin qu'ils arrivent à développer une relation pratique à soi positive et à s'autoréaliser.

⁶² HONNETH, Axel (2000), *Op. Cit.*, p. 165.

⁶³ PAUGAM, Serge (2009), *Op. Cit.*, p. 79.

Pour résumer les grandes lignes de la théorie d'Honneth, la figure ci-dessous présente la structure des relations de reconnaissance propre à la modernité avancée ou post-traditionnelle ainsi que le processus d'autoréalisation.

Figure 1 : Structure des relations de reconnaissance⁶⁴

Forme de reconnaissance	Amour (relations primaires)	Droit (relations juridiques)	Solidarité (communauté de valeurs)
Mode de reconnaissance	Sollicitude personnelle	Considération cognitive	Estime sociale
Dimension personnelle	Affects et besoins	Responsabilité morale	Capacités et qualités
États subjectifs d'autoréalisation	L'autonomie de soi (la connaissance de sa propre volonté)	L'autonomie morale (la connaissance de sa capacité d'agir rationnellement)	L'authenticité (la connaissance de sa valeur sociale)
Relation pratique à soi	Confiance en soi	Respect de soi	Estime de soi
Forme d'identité menacée par le mépris	Intégrité physique	Intégrité sociale	Honneur, dignité

Conclusion

En postulant un moment « initial » ou « éthique » de la reconnaissance, Honneth suggère de considérer la reconnaissance comme un élément constitutif du lien social contemporain. La nature communicative des individus les amène à se reconnaître comme des partenaires d'interactions qui s'engagent dans diverses luttes pour la reconnaissance au travers de trois sphères normatives de la reconnaissance intersubjective : l'amour, le droit et l'estime sociaux. Ces trois sphères développent le rapport pratique à soi positif permettant aux individus de s'autoréaliser, et ce, autant individuellement que collectivement. Le déni ou le mépris dans l'une de ces sphères de reconnaissance poussent les individus à lutter

⁶⁴ Ce tableau a été partiellement adapté à partir de celui présenté par Honneth à la page 159 de son oeuvre *La lutte pour la reconnaissance*. Les états subjectifs d'autoréalisation ne figurent pas dans le tableau d'Honneth, mais nous croyons que cet ajout permet de clarifier la place et la signification de l'autonomie et de l'authenticité dans son modèle théorique.

davantage afin d'élargir les limitations normatives de la reconnaissance selon le contexte sociohistorique.

Pour Honneth, il faut analyser différents phénomènes sociaux à partir du cadre normatif de la reconnaissance afin d'élucider les éléments qui nuisent à une pleine reconnaissance et à l'autoréalisation des membres d'une communauté. La reconnaissance « totale » devient le référent d'une vie idéale, « bonne » ou « juste ». Comme il le spécifie en discutant de la philosophie sociale : « [...] puisque sa tâche première consiste à diagnostiquer, parmi les processus de développement sociaux, ceux qui constituent une entrave pour les membres de la société et réduisent leurs possibilités de mener une “vie bonne”, les critères dont elle dépend sont bien de nature éthique⁶⁵ ». Grâce à la perspective honnethienne de la reconnaissance, nous sommes maintenant en mesure d'explorer la reconnaissance dans la littérature néomanagériale afin de comprendre comment les auteurs traitent de la reconnaissance au travail.

⁶⁵ HONNETH, Axel (2006), *Op. Cit.*, p. 41.

Chapitre 3 – Problématique, objectif de la recherche et méthodologie

Introduction

Dans le premier chapitre, nous avons mis en relief la progression historique de l'individualisation moderne, ce qui nous a permis de dégager les exigences culturelles (autonomie, réalisation de soi et identité) qui s'imposent aux individus ainsi que le désir de reconnaissance qui en découle. Dans le chapitre 2, nous avons circonscrit les grandes lignes de la théorie de la lutte pour la reconnaissance avancée par Honneth en approfondissant le lien entre les exigences culturelles de la modernité avancée et la normativité intersubjective de la reconnaissance.

Dans ce chapitre, nous désirons montrer que la reconnaissance des exigences culturelles de la modernité avancée influence également le monde de travail contemporain simultanément aux mutations économiques des dernières décennies. Nous cherchons également à faire valoir la pertinence d'explorer ces changements à partir de la théorie de la reconnaissance d'Honneth afin de critiquer le discours managérial portant sur la reconnaissance au travail ainsi que sur l'autonomie, la réalisation de soi et l'identité.

En premier lieu, nous exposons notre problématique qui porte les mutations économiques des dernières décennies et les conséquences de celles-ci sur l'organisation du travail. Nous discutons aussi de l'importance accordée à l'autonomie, la réalisation de soi, l'identité et à la reconnaissance dans le monde du travail. En deuxième lieu, nous présentons l'objectif de notre recherche et les questions de recherche qui guideront notre analyse de la reconnaissance au travail. En troisième lieu, nous opérationnalisons les divers concepts de la théorie d'Honneth afin de les adapter à notre matériel de recherche et nous présentons notre méthode d'analyse. Finalement, nous justifions notre choix d'utiliser des articles du *Harvard Business Review* comme matériel de recherche pour ensuite décrire notre méthode de sélection et plus spécifiquement, notre corpus de recherche.

Problématique

La montée du postfordisme

Depuis environ une quarantaine d'années, des transformations ont eu lieu au sein des pays occidentaux industrialisés et elles ont grandement contribué à modifier les paramètres de l'économie mondiale ainsi que du marché du travail. À partir des années 1970, un nombre important de problèmes surgit dans les pays capitalistes. La crise du pétrole, la compétition asiatique (notamment japonaise), les nouvelles technologies émergentes, les innovations en communication et la « stagflation » sont au cœur des pressions économiques qui embarrassent les pays industrialisés. Comme le mentionne Stroobants, « au-delà des difficultés techniques et sociales posées par le travail à la chaîne, la crise économique qui s'installe, au milieu des années 70, apparaît comme une manifestation d'épuisement du modèle fordien⁶⁶ ».

Vers la même période, le mouvement politique ultraconservateur initié par Reagan et Thatcher au début des années 1980 vise à déréglementer et à décloisonner les marchés financiers et à diminuer l'interventionnisme étatique résiduaire du *New Deal* et des théories économiques de John M. Keynes. Plihon explique que :

L'objectif était de remettre en cause le compromis entre capital et travail, fondé sur le partage négocié des gains de productivité ainsi que le rôle actif des politiques publiques, qui avaient prévalu pendant la période fordiste du capitalisme, et qui avaient provisoirement réduit le pouvoir de la finance⁶⁷.

Ces changements ont également pour effet de modifier les exigences à l'égard du monde du travail et des individus qui y participent parce que les entreprises n'arrivaient plus à s'adapter au rythme toujours plus rapide de la nouvelle économie hypercompétitive. En effet, la course à la compétitivité sur le plan international force les entreprises à trouver de nouvelles configurations organisationnelles pour participer à la conquête des marchés internationaux.

⁶⁶ STROOBANTS, Marcelle (1993), *Sociologie du travail*, Éditions Nathan, Paris, p. 59.

⁶⁷ PLIHON, Dominique « Les grandes entreprises fragilisées par la finance », dans CHESNAIS, François et coll. (2004), *La finance mondialisée. Racines sociales et politique, configuration, conséquences*, Éditions La Découverte, Paris, p. 126.

En réponse à cet obstacle, « la quête de la flexibilité est donc vite apparue comme la voie privilégiée à suivre afin d'accroître la compétitivité et la rentabilité des entreprises⁶⁸ ». La rigidité du modèle de production fordiste est remise en cause et les nouvelles formes de gestion d'entreprise favorisent un arrimage plus important aux politiques monétaires et aux marchés financiers pour se synchroniser au rythme des fluctuations boursières. La production sur le plan technique, les politiques de gestion et le travail doivent s'assouplir afin de suivre ces fluctuations.

Les entreprises flexibles : autonomie, réalisation de soi et identité au travail

Au début des années 80, les entreprises deviennent effectivement plus flexibles. Mercure explique que cette tendance « se distingue par un ensemble de changements qualitatifs qui visent à concilier trois objectifs, en l'occurrence la sécurité des approvisionnements et du marché, la flexibilité de l'appareil de production, y compris la main-d'œuvre, et la haute productivité du travail⁶⁹ ». Cette forme de gestion découle principalement du paradigme politico-économique néolibéral et les conséquences de cette transition accélèrent l'adoption des stratégies de performance organisationnelle par les entreprises. Similairement à l'époque du fordisme, les dirigeants d'entreprises se retrouvent devant un défi de taille : convaincre les individus de participer au nouveau modèle de gestion, soit celle de la performance et de la compétitivité.

Du fait que la gestion flexible se caractérise par l'absence de stabilité en raison la nature flexible des entreprises et de la fluidité du marché, il est moins envisageable d'établir une entente sur la base de la stabilité des conditions matérielles spécifique au modèle de production fordiste. Pour que les individus participent à cette logique de gestion néolibérale, les entreprises doivent les convaincre des avantages de la gestion flexible et de la performance. Pour encourager la participation des individus, c'est justement la flexibilité et la performance qui sont mises de l'avant, car les entreprises tentent de les accorder avec les désirs individuels d'autonomie, de réalisation de soi et de quête identitaire. En ce sens, il n'est pas « exagéré de soutenir que la quête d'une plus grande réalisation de soi,

⁶⁸ MERCURE, Daniel « Nouvelles dynamiques d'entreprise et transformations des formes d'emploi », dans LAFLAMME, Gilles et Jean Bernier (2001), *L'incessante évolution des formes d'emploi et la stagnation des lois du travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, Québec, p. 8.

⁶⁹ MERCURE, Daniel, (2001), *Op. Cit.*, p. 16.

d'authenticité et d'autodétermination est en accord avec l'esprit libéral contemporain et le modèle de travail jugé susceptible de favoriser un meilleur rendement économique⁷⁰ » comme le soulignent Mercure et Vultur.

Dans le chapitre 1, nous avons constaté que la redéfinition des exigences culturelles encourage des parcours individuels ouverts et flexibles comme l'explique Lipovsky :

Les dispositions les plus adéquates pour évoluer à l'intérieur du contexte contemporain sont la versatilité (être prêt à modifier ses opinions rapidement plutôt qu'à défendre ses certitudes), la flexibilité (s'adapter à peu près à tout) et la prudence (ne pas trop s'accrocher à quoi que ce soit)⁷¹.

Les aspirations individuelles d'autonomie et d'authenticité et la flexibilisation des entreprises semblent s'entrecouper sur le marché du travail. Les formes de flexibilité évoquées par Mercure⁷² exemplifient cette concordance. La flexibilité fonctionnelle et technique⁷³ exige de la qualification et de la polyvalence (développement personnel et souplesse) et la flexibilité numérique et financière⁷⁴ crée de nouvelles conditions de travail variables (employabilité flexible et rémunération variable). Au lieu d'offrir des conditions de travail stables, les entreprises offrent des conditions de possibilité pour le déploiement individuel en valorisant l'emploi flexible et malléable selon les capacités et les qualités des individus. Comme l'illustre Linhart :

À retenir de ces discours, surtout, l'idée qu'il y a convergence d'intérêts entre l'entreprise et ses salariés. Que l'entreprise ne peut que gagner en performance et compétitivité lorsque ses salariés, mieux formés, s'épanouissent dans un travail où ils peuvent déployer leur intelligence, leur sens de l'initiative, leur

⁷⁰ MERCURE, Daniel et Mircea VULTUR (2010), *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Coll. Sociologie contemporaine, Les Presses de l'Université Laval, Québec, p. 255.

⁷¹ Cité par OTERO, Marcelo (2003), *Les règles de l'individualité contemporaine. Santé mentale et société*, Coll. Sociologie contemporaine, Les Presses de l'Université Laval, Québec, p. 37.

⁷² MERCURE, Daniel, (2001), *Op. Cit.*

⁷³ L'idée derrière ces formes de flexibilité est de repenser la chaîne de production afin qu'elle s'adapte rapidement et efficacement, car les entreprises souhaitent arrimer leurs coûts d'investissement aux fluctuations du marché. L'objectif est la performance optimale des profits.

⁷⁴ Ces deux autres formes de flexibilité visent à réguler les salaires en fonction de l'offre et de la demande tout en s'assurant que le nombre d'employés s'ajuste également au marché. Conséquemment, de nouvelles formes de travail sont favorisées comme le travail à temps partiel, la consultation d'experts, le travail à forfait et toute autre forme de travail souple.

inventivité. Ce qui est bon pour l'entreprise est bon pour les salariés, et réciproquement⁷⁵.

En offrant la possibilité à l'employé de se déployer sur le plan personnel par l'entremise de son travail, les objectifs de l'entreprise deviennent, en quelque sorte, ceux de l'individu. Les entreprises veulent que les individus adhèrent à leur mission et qu'ils participent activement à la réussite de cette mission en mobilisant leurs capacités et leurs qualités. La reconnaissance de l'autonomie et de la réalisation de soi au travail représente un élément central pour mobiliser les employés.

L'identité se trouve également au centre des préoccupations dans le monde du travail. La quête identitaire entreprise par un individu dans sa vie privée doit trouver écho dans sa vie professionnelle. Selon Bernoux : « dans le travail, l'homme est engagé dans la construction de lui-même. Son identité, dépendante de cette construction, est un processus, pas une nature figée ni le fruit de besoins prédéterminés. L'identité contient donc une vision dynamique de l'agir humain, qui se traduit par le pouvoir d'agir⁷⁶ ». L'autonomie professionnelle et la réalisation de soi doivent nécessairement être accompagnées de la reconnaissance de l'identité des individus, car c'est cette reconnaissance qui confirme la liberté d'action et les choix professionnels des individus.

Évidemment, cela n'implique pas qu'un individu ne veuille pas travailler dans une entreprise parce que cette dernière ne cadre pas parfaitement avec sa conception identitaire de lui-même. L'enjeu est plutôt de cultiver un haut niveau de mobilisation afin qu'un individu puisse se reconnaître le plus possible dans la mission de l'entreprise afin d'y adhérer.

La lutte pour la reconnaissance au travail

Les intérêts économiques des entreprises et les exigences culturelles revendiquées par les individus s'interpénètrent dans un contexte où les situations individuelles dépendent du marché du travail et où les entreprises nécessitent des travailleurs. Les entreprises deviennent un lieu de socialisation important où il est possible d'encourager des

⁷⁵LINHART, Danièle (2010), *La modernisation des entreprises*, Coll. Repères, Éditions La Découverte, Paris, p. 36.

⁷⁶BERNOUX, Philippe (2015), *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*, OCTARÈS Éditions, Toulouse, p. 161.

comportements spécifiques à partir des désirs individuels d'autonomie, de réalisation de soi et de confirmation identitaire. En effet :

Toute entreprise est aussi un ensemble coordonné de personnes. Elle est donc productrice de « lien social », de contraintes et de règles formelles et informelles (c'est pourquoi le sociologue s'y intéresse). Mais, comme un système d'organisation et de mobilisation de ses ressources en vue de son objectif de rentabilité et de survie, elle est utilisatrice de ce lien social et développe des stratégies pour le faire fonctionner de la plus efficiente. On peut donc considérer qu'il existe un troisième espace dans l'entreprise, celui des rapports sociaux, c'est-à-dire, en l'occurrence, des modèles idéologiques et culturels de conduite et de mobilisation des salariés⁷⁷.

Cela implique que les entreprises peuvent organiser le travail d'une manière à reconnaître les exigences individuelles d'autonomie, de réalisation de soi et d'identité. Cependant, les tensions autour des modèles idéologiques configurant l'organisation du travail peuvent engager les entreprises et les travailleurs dans une lutte pour la reconnaissance de ces trois dimensions individuelles. Comme le constate Bernoux dans ses travaux portant sur les stratégies d'appropriation des tâches au travail :

Je définis ces comportements comme une recherche de reconnaissance sociale. « S'approprier c'est exister » a été une première interprétation. Puis, lutter ensemble, dans un combat collectif, c'est faire la preuve de l'existence du collectif. Cette lutte a une dimension identitaire, certes, mais qui passe par la dimension de reconnaissance [...] Progressivement, le malaise au travail m'est apparu comme lié à la non-reconnaissance de l'activité de travail proprement dite⁷⁸.

Considérant que les éléments spécifiques à la reconnaissance ou à la non-reconnaissance font l'objet d'une lutte à l'intérieur d'un espace social mettant en relation de multiples individus, nous croyons qu'il est approprié d'affirmer que l'autoréalisation, dans le sens où l'entend Honneth, constitue un enjeu éthique dans le monde du travail. Comme il l'explique :

Une transformation structurelle profonde a lieu ces derniers temps dans le monde du travail des pays capitalistes hautement développés, qui s'est traduite par une nouvelle manière de s'adresser aux employés : la littérature managériale contemporaine ne parle plus seulement de « salariés » ou de

⁷⁷ LINHART, Danièle (2010), *Op. Cit.*, p. 18.

⁷⁸ BERNOUX, Philippe (2015), *Op. Cit.*, p. 84.

« main-d'œuvre », mais de « travailleurs-entrepreneurs » [...] Le changement d'accentuation qui accompagne cette dénomination rejoint le discours d'autoréalisation individuelle [...] ⁷⁹.

Nous croyons également que la littérature managériale offre une avenue intéressante pour explorer les grandes idées portant sur la reconnaissance au travail tout en nous offrant le matériel nécessaire pour faire la critique de ces idées à partir de la théorie d'Honneth.

Questions de recherche et objectif

Objectif

L'objectif de ce mémoire est de présenter et de critiquer le discours néomanagériale portant sur la reconnaissance au travail en nous appuyant sur la théorie honnethienne de la lutte pour la reconnaissance. Pour ce faire, nous examinerons une série d'articles du *Harvard Business Review* portant sur les ressources humaines afin de comprendre comment les auteurs traitent de la reconnaissance en lien avec le travail.

Questions générales de recherche

1) De quelle manière les auteurs abordent-ils la reconnaissance, l'autonomie, la réalisation de soi et l'identité dans le HBR? 2) Les discours sur la reconnaissance, l'autonomie, la réalisation de soi et l'identité visent-ils l'autoréalisation individuelle sur le plan éthique ou simplement l'atteinte d'objectifs économiques?

Opérationnalisation

Retour sur la théorie d'Honneth

Pour répondre à ces questions, il est d'abord important de prendre en compte la nature philosophique de la théorie honnethienne de la reconnaissance. En effet, cette théorie générale exige quelques ajustements afin d'opérationnaliser les concepts de la reconnaissance, de l'autonomie, de réalisation de soi et de l'identité.

Selon Honneth la reconnaissance est un jeu intersubjectif visant à développer l'autonomie et l'authenticité (réalisation de soi et identité) des individus à travers trois formes de reconnaissance normative : l'amour, le droit et la solidarité. La fonction principale d'une

⁷⁹ HONNETH, Axel (2006), *Op. Cit.*, p. 269.

reconnaissance mutuelle réussie est l'autoréalisation des individus qui participent au jeu de reconnaissance intersubjectif. Ce jeu est nécessairement social et il est délimité par le contexte sociohistorique spécifique à son déploiement. Nous avons expliqué dans les chapitres précédents que les particularités culturelles de la modernité avancée conditionnent les rapports sociaux et que ceux-ci influencent la relation pratique que les individus entretiennent avec eux-mêmes.

Cependant, le modèle théorique proposé par Honneth demeure général dans son interprétation de la reconnaissance, et surtout, il nous offre peu d'indications sur son applicabilité en tant qu'outil d'analyse autre que pour l'analyse des mutations culturelles de la modernité avancée. Pour cette raison, et afin d'aborder notre sujet de recherche, nous tenons à clarifier notre approche qui se distingue un peu de la théorie d'Honneth tout en respectant les éléments qui la composent. Notre analyse ne sera pas découpée en fonction des trois modes de reconnaissance présentés par Honneth. Nous proposons plutôt d'aborder la reconnaissance par l'entremise des états subjectifs d'autoréalisation, soit l'autonomie et l'authenticité (réalisation de soi et identité).

Les états subjectifs représentent mieux les thèmes présents dans la littérature managériale et ils nous permettent de conserver l'idée de développement individuel qu'Honneth attribue aux formes de l'amour, du droit et de la solidarité. Dans le chapitre 2, nous avons montré que l'autonomie, la réalisation de soi et l'identité contribuent à l'autoréalisation par l'entremise des trois formes de reconnaissance, mais nous croyons que leur développement ne se limite pas à ces formes. Les états subjectifs, une fois développés, doivent être entretenus dans toutes les sphères de la vie des individus.

Nous proposons donc d'examiner la reconnaissance, l'autonomie, la réalisation de soi et l'identité séparément dans les articles du HBR. Pour Honneth, ces thèmes sont liés organiquement dans une théorie globale de la lutte pour la reconnaissance, mais dans le cas du HBR, ils sont traités comme des thèmes distincts. Une fois que nous avons exploré ces thèmes dans les articles du HBR, nous employons le modèle de la reconnaissance d'Honneth pour critiquer le discours dégagé de ces articles.

Les quatre thèmes

L'autonomie

L'autonomie est définie comme la « capacité d'un individu ou d'un groupe d'agir et de se déterminer librement, selon ses propres désirs et volontés⁸⁰ ». Dans le monde du travail, il est évident qu'une telle définition ne peut pas s'appliquer à la lettre, car les travailleurs répondent à des exigences qui découlent d'objectifs établis par l'entreprise. Le degré d'autonomie dépend de la permissivité de l'entreprise quant aux décisions et aux actions de leurs employés. L'autonomie est essentielle au développement professionnel de l'individu, car elle représente leur pouvoir d'agir.

En ce sens, Bernoux affirme que le pouvoir d'agir a une double dimension : il est essentiel à l'individu pour exister tout comme il est essentiel à la société pour produire⁸¹. Autrement dit, « il [l'employé] crée ou modifie ou prend des initiatives, il ne fait pas que reproduire ce qu'on lui a enseigné ou demandé de faire. Il s'approprie son travail, ce qui veut dire qu'il se donne une capacité et une possibilité de faire des choses différentes de ce qui lui a été prescrit et cette capacité permet aux organisations de produire⁸² ». L'autonomie est le moyen par lequel les individus mettent en œuvre leurs capacités et qualités pour contribuer à la réussite de l'entreprise.

Dans notre analyse de la littérature managériale, nous avons cherché à retrouver des indicateurs du pouvoir d'agir propres au thème de l'autonomie, soit la capacité de décider, la capacité d'orienter ses tâches, la capacité d'adapter des consignes, etc.

La réalisation de soi

La réalisation de soi est un désir individuel découlant de l'exigence culturelle d'authenticité hautement valorisée dans les sociétés actuelles. La réalisation de soi implique qu'un individu puisse participer à un projet social sans que cette participation l'empêche de progresser sur le plan personnel. Ainsi, l'individu cherche à mettre à contribution ses capacités et qualités vers la réalisation de projets collectifs qui concordent avec ses propres finalités de vie. Dans cette perspective, il est apparent que le travail représente un lieu où

⁸⁰ LE ROBERT SEUIL (1999), *Op. Cit.*, p. 45.

⁸¹ BERNOUX, Philippe (2015), *Op. Cit.*, p. 89.

⁸² BERNOUX, Philippe (2015), *Op. Cit.*, p. 90.

les individus cherchent à lier leurs objectifs de vie au travail qu'ils effectuent. Dans leur étude portant sur les *ethos* du travail au Québec, Mercure et Vultur soulignent l'importance de la finalité du travail :

Elle renvoie de manière directe, d'une part, à la signification du travail, plus particulièrement aux principales raisons pour lesquelles un individu travaille; d'autre part, elle fait référence au modèle de travail idéal. Alors que la centralité au travail témoigne de la place qu'occupe le travail dans la vie des individus, la finalité du travail conscrit le sens du travail, la fonction qu'il revêt pour l'individu, c'est-à-dire ce qui est important pour lui dans le travail, mais aussi ce qu'il recherche dans une telle activité⁸³.

Pour qu'un individu puisse se réaliser au travail, l'emploi doit coïncider avec ses désirs personnels en lui offrant la possibilité d'accomplir l'objectif qui l'amène à travailler tout en lui permettant de se développer et d'affirmer son authenticité, son originalité, sa créativité, bref ses capacités et ses qualités personnelles.

Dans notre analyse nous avons considéré des indicateurs de la finalité du travail permettant de révéler les éléments concernant la réalisation de soi. Ces indicateurs ciblent des éléments tels que le développement personnel, l'accomplissement personnel, la participation à des projets collectifs, la contribution positive à la société et l'amélioration des conditions matérielles.

L'identité

De manière générale, l'identité « désigne ce dans quoi je me reconnais et dans quoi les autres me reconnaissent. L'identité est toujours attachée à des signes par lesquels elle s'affiche de sorte qu'elle est à la fois l'affirmation d'une ressemblance entre les membres du groupe identitaire et d'une différence avec les autres⁸⁴ ». Si nous nous attardons à la première phrase, nous constatons que la confirmation de l'identité d'un individu est la reconnaissance effective de son individualité et du coup, de ses capacités et ses qualités. C'est le moment où l'« Un » se connaît parmi les autres et que les autres confirment cette connaissance comme étant vraie.

⁸³ MERCURE, Daniel et Mircea VULTUR (2010), *Op. Cit.*, p. 12.

⁸⁴ LE ROBERT SEUIL (1999), *Op. Cit.*, p. 264.

Le travail est un terrain important de la confirmation identitaire, car « en devenant le lieu central du lien social, le travail représente l'un des sièges du sens existentiel, et ainsi un champ privilégié de la quête identitaire⁸⁵ ». L'individu, mettant à contribution ses capacités et qualités, nécessite une confirmation par ses partenaires d'interaction pour connaître sa valeur sociale et ainsi, assurer son estime sociale. Comme le souligne El Akermi et coll. : « c'est à travers l'interprétation des expériences et des interactions au travail qu'un individu va se construire une vision de soi, essentiellement guidée par les signes de reconnaissance, de ses qualités et ses contributions, affirmées ou infirmées par autrui⁸⁶ »

Il est évidemment extrêmement difficile d'identifier des indicateurs individuels de la construction identitaire à partir de notre matériel de recherche. Nous avons donc exploré des indicateurs portant sur la culture d'entreprise dans laquelle travaillent les individus, c'est-à-dire la mission ou les objectifs de l'entreprise, les valeurs des entreprises, l'adhésion des individus à la mission et aux valeurs de l'entreprise, etc. De cette manière, nous avons pu dégager les éléments du discours néomanagérial contribuant à la construction de l'identité et à l'affirmation identitaire au travail. Il n'est pas question ici d'aborder les spécificités de la construction identitaire individuelle, mais plutôt d'aborder les idées globales qui risquent d'influencer la construction identitaire au travail.

La reconnaissance

La reconnaissance est une exigence pour laquelle luttent les individus afin de confirmer leur participation active à la vie sociale. Dans le cas du travail, ce désir de reconnaissance passe par la valorisation des capacités et des qualités mises de l'avant par les individus pour effectuer les tâches liées à leur emploi. En fait, la reconnaissance :

Représente un jugement porté sur la pratique professionnelle des travailleurs (reconnaissance de la pratique de travail) ainsi que sur l'engagement personnel et la mobilisation collective (reconnaissance de l'investissement dans le travail). Elle consiste en une évaluation et une célébration des résultats produits

⁸⁵ EL AKERMI, Assaad et coll. (2009), « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », Relations industrielles, vol. 64, no. 4, Département des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, p. 665.

⁸⁶ EL AKERMI, Assaad et al. (2009), *Op. Cit.*, p. 666.

par les employés et valorisés par l'organisation (reconnaissance des résultats)⁸⁷.

Pour analyser la reconnaissance au travail d'une manière qui reflète le choix de notre matériel de recherche, nous croyons pertinent d'aborder les aspects de l'évaluation et de la célébration, c'est-à-dire les moyens pour valoriser la participation des employés aux objectifs de l'entreprise. Nous avons retenu des indicateurs tels que les récompenses offertes aux employés, la gratification de l'employé et l'appréciation de l'employé. Cela nous a permis d'établir les critères à partir desquels on reconnaît la valeur sociale des individus au travail.

Schéma d'opérationnalisation

Le schéma suivant résume les thèmes, les dimensions et les indicateurs que nous avons utilisés pour sélectionner et analyser les articles du *Harvard Business Review*.

Figure 2 : Schéma d'opérationnalisation

Thème	Dimension	Indicateur
L'autonomie	<ul style="list-style-type: none"> Pouvoir d'agir au travail 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité de décider Capacité d'innover Capacité d'orienter des tâches Capacité d'adapter des consignes Etc.
La réalisation de soi	<ul style="list-style-type: none"> Finalité du travail 	<ul style="list-style-type: none"> Développement personnel Accomplissement personnel Participation à des projets en lien avec ses aspirations personnelles Contribution positive à la société Améliorer sa condition matérielle Etc.
L'identité	<ul style="list-style-type: none"> Culture d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> La mission ou les objectifs du travail Les valeurs au travail L'adhésion des individus Etc.
La reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> La reconnaissance au travail 	<ul style="list-style-type: none"> Récompenses offertes aux employés Gratification de l'employé Appréciation de l'employé Etc.

⁸⁷ BRUN, Jean-Pierre (2008), « La reconnaissance au travail », scienceshumaines.com, [En ligne]. http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html, [page consultée le 03/03/2016].

Méthode d'analyse et critique

Analyse de contenu

Pour répondre à notre première question de recherche, nous avons favorisé une approche qualitative, soit l'analyse de contenu à partir des thèmes présentés dans notre schéma d'opérationnalisation. Comme le souligne Del Bayle : « son souci [l'analyse de contenu] est de rechercher la signification du document, aussi bien la signification évidente que la signification implicite [...] C'est donc à partir de l'agencement logique du texte que sera déterminée sa signification après une analyse raisonnée de celui-ci par le chercheur⁸⁸ ». Grâce à cette méthode d'analyse, nous avons exploré la manière dont les auteurs du HBR abordent l'autonomie, la réalisation de soi, l'identité et la reconnaissance et nous avons dégagé les lignes directrices et les grandes idées véhiculées par ces derniers.

Pour ce faire, nous avons procédé à une description systématique de notre corpus de recherche. Nous avons utilisé notre schéma d'opérationnalisation pour structurer la description des articles qui a été découpée selon les quatre thèmes retenus. Pour chaque année de publication, nous avons analysé le contenu des articles sélectionnés en repérant les éléments dans les textes se rapprochant des indicateurs présentés dans le schéma d'opérationnalisation. Finalement, nous nous sommes appuyés sur des extraits d'articles afin de résumer les lignes directrices et les grandes idées véhiculées par les auteurs du HBR.

Critique du contenu des articles du HBR

Afin de répondre à notre deuxième question de recherche, nous avons réduit notre description en synthétisant chaque thème pour l'ensemble des années décrites. Cette synthèse comporte quatre moments : 1) le principe derrière chaque thème; 2) l'utilité de chaque thème; 3) les limites de chaque thème; 4) et la comparaison de chaque thème avec les notions correspondantes dans la théorie de la reconnaissance d'Honneth.

⁸⁸ LOUBET DEL BAYLE, Jean-Louis (2000), *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, L'Harmattan, Paris-Montréal, p. 186.

Grâce à cet effort analytique, nous avons été en mesure de mettre en évidence les similarités et les différences entre nos thèmes et le modèle honnethien de la reconnaissance afin de formuler une critique générale du discours néomanagérial.

Matériel de recherche : le *Harvard Business Review*

Pour réaliser notre recherche, nous avons sélectionné une série d'articles provenant de la prestigieuse revue *Harvard Business Review*. Fondée en 1922, cette revue mensuelle vise à offrir aux universitaires et aux cadres d'entreprises un moyen de partager leurs recherches, expertises et enquêtes sur le monde des affaires, les entreprises et la gestion en général. Publié par le *Harvard Business Publishing*, le HBR est devenu une référence en matière de gestion :

Harvard Business Review is considered required reading for business and organizational leaders around the world. It is well-known for launching some of the most transformational and influential ideas in management, including disruptive innovation, avatar-based marketing, competing on analytics, blue ocean strategy, the five forces of competitive strategy, and the emotional intelligence of leaders⁸⁹.

Notre décision d'utiliser cette revue comme corpus de recherche est basée sur sa notoriété et sur l'influence qu'elle exerce sur les praticiens de la gestion des ressources humaines. Plusieurs des grandes idées qui orientent le monde du travail s'y trouvent.

Le HBR publie des textes d'opinion ainsi que des articles provenant de gestionnaires d'expérience, de chercheurs et d'universitaires, ce qui nous offre la possibilité d'étudier le discours de divers acteurs influents dans le milieu du management. De plus, une grande partie des articles présentés dans le HBR relatent des informations provenant de recherches empiriques sur divers sujets. Cette particularité se prête bien à l'objectif de notre recherche du fait que le HBR nous renseignant autant sur les grandes idées du management que sur des cas empiriques d'entreprises à l'échelle mondiale.

Les articles que nous avons sélectionnés s'échelonnent sur 5 ans, soit de 2009 à 2013. Nous avons décidé de commencer notre analyse en 2009, car cette période correspond au moment

⁸⁹ *Harvard Business School*. [En ligne]. <http://www.hbs.edu/news/releases/Pages/harvardbusinessreview.aspx> [page consultée le 12/09/14].

où les protagonistes de l'économie et de la gestion élaboraient des scénarios de reprise à la suite de la crise financière de 2007-2008. Comme l'avait mentionné Adi Ignatius l'éditeur en chef nouvellement embauché en 2009, « The world was desperate for new approaches. Business-as-usual was not a credible response⁹⁰ ». Les articles publiés au cours de ces années visent à aider les gestionnaires à s'adapter aux réalités économiques du moment et à proposer de nouvelles solutions pour améliorer les approches managériales en entreprise.

Méthode de sélection des articles

Parmi les 49 éditions retenues durant la période de 5 ans, nous avons sélectionné 126 articles en trois étapes : 1) en utilisant la base de données EBSCOhost, nous avons utilisé les critères décrivant chaque article pour sélectionner une série d'articles traitant de loin ou de près du travail et des ressources humaines; 2) ensuite, nous avons lu l'entièreté des articles pour les années 2009 et 2010 et le résumé des articles de 2011 à 2013 pour choisir les articles qui portaient sur (ou faisant allusion aux) les thèmes, les dimensions ou les indicateurs présentés dans notre schéma d'opérationnalisation; 3) finalement, nous avons fait un dernier tri parmi les articles sélectionnés à l'étape 2 afin d'éliminer les articles qui ne traitaient pas spécifiquement de l'un des éléments mentionnés précédemment, car le nombre d'articles sectionnés était trop élevé. Nous voulions également favoriser les articles qui portaient sur les ressources humaines, car ils portent la plupart du temps sur les employés et la gestion de ceux-ci.

Comme nous l'avons mentionné, les articles sélectionnés proviennent de numéros publiés de 2009 à 2013. Pour l'année 2009, il y avait 11 numéros dans lesquels nous avons initialement sélectionné 79 articles pour ensuite réduire ce nombre à 22. Pour l'année 2010, le nombre d'articles sélectionnés parmi les 10 numéros était de 76 que nous avons réduit à 26. Pour l'année 2011, parmi les 10 numéros publiés, le nombre d'articles sélectionnés est passé de 92 à 36. L'année 2012 comportait également 10 numéros dans lesquels nous avons d'abord sélectionné 47 articles pour éventuellement réduire ce nombre à 19. La dernière année, soit 2013, comportait 8 numéros au moment de notre analyse et nous avons retenu 70 articles avant de baisser ce nombre à 23. Parmi l'ensemble des 5 années, 75 articles ont

⁹⁰ Wikipedia. [En ligne]. http://en.wikipedia.org/wiki/Harvard_Business_Review [page consultée le 12/09/14].

été publiés par au moins un auteur provenant d'un milieu universitaire ou un centre de recherche affilié à une université. Un total de 22 articles ont été écrits par des auteurs provenant du milieu des affaires, soit des directeurs sous diverses appellations (*Chief Executive Officer, Chief Financial Officer, etc.*) Finalement, 29 articles ont été soumis par des auteurs provenant de firmes de consultants œuvrant en recherche.

Limite du matériel de recherche et de l'analyse

Étant donné le grand nombre d'articles à notre disposition ainsi que le vaste choix de sujets présents dans le HBR, nous avons dû resserrer nos critères de sélection. Ce processus a possiblement restreint la portée de notre analyse, mais vu la profusion d'articles, nous avons dû limiter leur nombre. De plus, notre méthode de sélection ne nous a pas permis de tirer un échantillon représentatif de l'ensemble des revues justement en raison du nombre d'articles, mais aussi à cause de la multitude de thèmes. Nous avons tenté de réduire ce biais en choisissant tout de même un nombre élevé d'articles. Par contre pour atteindre la représentativité, il aurait fallu lire l'ensemble des articles, repérer nos thèmes et faire une sélection sur la totalité des articles publiés pour les 5 années retenues.

Finalement, même si nous avons présenté la nature professionnelle des auteurs, notre analyse n'a pas été découpée en fonction de ce critère. Il est possible que nous perdions un niveau de raffinement à cause de cette décision, mais en raison de la diversité professionnelle des auteurs, leur catégorisation présentait un travail trop laborieux dans le cadre de ce mémoire. Néanmoins, nous avons remarqué que le discours des auteurs se ressemblait malgré les différentes professions.

Conclusion

Les transformations structurelles sur le plan économique et la dérèglementation des marchés financiers par les tenants du néolibéralisme ont grandement transformé le visage du travail depuis les trente dernières années. Le modèle de production fordiste est progressivement remplacé par une nouvelle configuration managériale, soit l'impartition flexible et « l'un des effets les plus visibles de l'impartition flexible est de déraciner le travail, c'est-à-dire de modifier en profondeur la nature du lien social entre les travailleurs

et les entreprises⁹¹ ». Cependant, la transformation du lien social entre les travailleurs et les entreprises n'est pas seulement influencée par les mutations économiques des dernières années, mais également par les mutations culturelles propres à la modernité avancée ou post-traditionnelle.

Les désirs individuels et collectifs d'autonomie, de réalisation de soi, de confirmation identitaire et ultimement, de reconnaissance se manifestent également dans les milieux de travail, ce qui n'est pas sans conséquence pour les approches managériales portant sur le travail et les ressources humaines. Pour explorer le discours managérial sur la reconnaissance et les états subjectifs d'autoréalisation qui dépendent de la reconnaissance intersubjective, nous proposons de faire une analyse de contenu d'une série d'articles du *Harvard Business Review*. Cette analyse a servi à faire la synthèse de nos quatre thèmes afin de critiquer le discours managérial sur la reconnaissance à partir de la théorie d'Honneth qui postule l'importance éthique de la reconnaissance pour le développement et de l'autoréalisation des individus.

⁹¹ MERCURE, Daniel (2001), *Op. Cit.*, p. 18.

Chapitre 4 – Analyse de contenu des articles du *Harvard Business Review*

Introduction

Ce chapitre présente une analyse de contenu des articles sélectionnés à partir d'une série de numéros du *Harvard Business Review*. Afin d'offrir une description systématique du contenu, nous avons divisé ce chapitre en fonction des années de publication des articles (2009 à 2013). Pour chaque année, nous résumons les grandes lignes pour l'ensemble des articles en nous appuyant sur des extraits. Ensuite, nous procédons de la même manière pour résumer les idées principales de chaque thème, et ce, pour les 5 années. Cette démarche nous a permis de faire une synthèse de chaque thème dans le prochain chapitre afin de les comparer aux éléments correspondants de la théorie d'Honneth.

Analyse du corpus de recherche

De janvier à décembre 2009

Résumé des articles

En 2009, plusieurs articles traitent du management dans un contexte économique difficile. La visée du management étant d'organiser le travail et la main-d'œuvre, la crise financière de 2007-2008 a poussé les compagnies et les gestionnaires à repenser les stratégies pour inciter les employés à participer aux objectifs des entreprises. La préoccupation des auteurs est d'aider les dirigeants et les gestionnaires à composer avec cette réalité économique en offrant des conseils et des pistes de solution.

Par conséquent, les principaux sujets abordés dans ces articles sont, comme nous l'avons dit, la crise économique, mais également les transformations dans le monde du travail, l'innovation, la créativité et la flexibilité des entreprises. Le talent, la participation, la mobilisation et la performance figurent aussi parmi les sujets les plus discutés. Le passage suivant écrit par le directeur d'une compagnie de recherche sur la gestion illustre bien les préoccupations managériales à l'égard de la gestion des ressources humaines :

Management was originally invented to solve two problems: the first – getting semiskilled employees to perform repetitive activities competently, diligently, and efficiently; the second – coordinating those efforts in ways that enable complex goods and services to be produced in large quantities. In a nutshell, the

problems were efficiency and scale, and the solution was bureaucracy, with its hierarchical structure, cascading goals, precise role definitions, and elaborate rules and procedures.

Managers today face a set of problems, products of a volatile and unforgiving environment. Some of the most critical: How in an age of rapid change do you create organizations that are adaptable and resilient as they are focused and efficient? How in a world where the winds of creative destruction blow at gale force can a company innovate quickly and boldly enough to stay relevant and profitable? How in a creative economy where entrepreneurial genius is the secret to success do you inspire employees to bring the gifts of innovation, and passion to work everyday? How at a time that once hidden costs of industrialization have become distressingly apparent do you encourage executives to fulfill their responsibilities to all stakeholders? (HAMEL, Gary, 2009, p. 92.)

Ce passage propose également l'idée de l'entreprise comme un projet collectif auquel participent les individus. La crise de 2007 a mis en évidence une gestion irresponsable et insoutenable du risque de la part des hauts dirigeants d'entreprises multinationales, ce qui a ébranlé la confiance des employés envers le patronat. La nature de la relation entre les dirigeants et les salariés est analysée par les auteurs afin de dégager les caractéristiques d'une « bonne gestion » susceptible de mobiliser les individus et de les inciter à réaliser les objectifs de l'entreprise.

Ce qui ressort aussi, et qui nous intéresse plus particulièrement, ce sont les discussions autour de l'autonomie, l'identité, la réalisation de soi et la reconnaissance. Ces quatre thèmes sont souvent mentionnés comme des éléments essentiels aux entreprises désirant survivre dans un monde ouvert et toujours changeant.

L'autonomie

L'autonomie figure parmi les éléments les plus mentionnés lorsqu'il est question d'élaborer une stratégie d'entreprise flexible. Les auteurs accordent beaucoup d'importance aux employés et à la place qu'ils occupent dans l'entreprise. Il est surtout question de les amener à participer et à s'investir dans les activités de l'entreprise en les intégrant au processus décisionnel. L'extrait suivant d'un professeur en management témoigne de ce fait :

People don't embark on careers to feel powerless. The whole point of work is to achieve outcomes and have an impact. That's why people are so deeply frustrated when events seem to render them helpless. As a boss in a bad economy, you may not be able to give people as much control over what happens, but it's important that they have as much say as possible in how and what happens. (SUTTON, Robert I., 2009, p. 48.)

Cette citation explique clairement qu'il est essentiel d'offrir aux employés un certain degré d'autonomie, car ces derniers veulent se sentir impliqués et en contrôle de leur carrière.

De plus, l'autonomie est importante pour le succès de l'entreprise. En permettant plus de souplesse aux employés, la croyance est qu'ils seront plus créatifs, entrepreneurs et performants. Les auteurs du HBR suggèrent fréquemment de renforcer l'autonomie des salariés pour qu'ils participent plus activement à la réussite de l'entreprise. Dans un article portant sur les orientations de gestion proposées aux gestionnaires, le directeur d'une compagnie de recherche pointe du doigt les vieilles méthodes de contrôle des entreprises :

The traditional control systems ensure high levels of compliance but do so at the expense of employee creativity, entrepreneurship, and engagement. To overcome the discipline-versus-innovation trade-off, tomorrow's control systems will need to rely more on peer review and less on top-down supervision. They must leverage the power of shared values and aspirations while loosening the straitjacket of rules and structures. The goal: organizations that are filled with employees who are capable of self-discipline. (HAMEL, Gary, 2009, p. 93.)

À l'inverse, l'absence d'autonomie peut engendrer des conséquences négatives sur les individus. Le directeur du programme international de négociation du département de médecine de Harvard relate une situation dans laquelle on porte atteinte à l'autonomie d'une employée.

To see how this works in practice, consider two employees laid off under different circumstances. I consulted with Sam after she learned out of the blue that her division was being eliminated because of economic constraints. When her boss conveyed the news, he failed to express any appreciation for her loyalty. He took away her autonomy by giving her no advanced warning. And she felt both disconnected and outright abandoned by her superiors, whom she had considered as trusted allies and friends. (SHAPIRO, Daniel, 2009, p. 30.)

Dans cet extrait, l'employée avait perdu sa capacité d'autodétermination par rapport à son emploi du fait qu'elle avait été exclue de la décision concernant le licenciement de son

équipe. Elle était impuissante, car elle ne pouvait pas évaluer la situation pour ensuite prendre une décision favorisant son cheminement personnel. Au final, les individus veulent profiter d'un environnement de travail favorisant le pouvoir d'agir et la participation aux décisions qui les concernent, qu'elles soient positives ou négatives.

La réalisation de soi

Les articles de 2009 mentionnent aussi l'importance de la réalisation de soi au travail. Dans un article du numéro de juillet-août, la directrice et les vice-directrices du *Centre for Work-Life Policy* expliquent que le désir de réalisation de soi s'observe tant chez les travailleurs plus âgés que chez les jeunes travailleurs.

Both Boomers and Gen Ys, we found, are drawn to opportunities that allow time out to explore passions, hobbies and good works [...] Gen Ys and Boomers also share a heightened sense of obligation to make a positive contribution to society and to the health of the planet [...] Overwhelming majority of Gen Ys (89%) and Boomers (87%) say that having flexible work options is important [...] Having the freedom to choose when and where to work is very powerful, particularly for young employees [...]. (HEWLETT, Sylvie Anne et coll., 2009, p. 73.)

En plus des considérations monétaires liées à l'emploi, la réalisation de soi au travail semble être un facteur dans le choix de carrière de plusieurs personnes. Le fait que cette tendance se constate chez deux générations distinctes confirme que l'exigence de la réalisation de soi progresse depuis plusieurs années.

Les auteurs du HBR offrent même des exemples pour aider les lecteurs à se réaliser personnellement et professionnellement. C'est le cas de deux consultants travaillant pour des organisations à but non lucratif :

For the untold number of corporate executives who dream of a soul-enriching second career in the social sector – but have no idea how to make that dream come true – our advice is to lend your expertise: Volunteer for temporary positions or board memberships at several different organizations until you find your joy and discover what you are really good at. (SIMMS, David et Wayne LUKE, 2009, p. 26.)

Malgré une carrière déjà bien entamée, certaines personnes cherchent à se réorienter vers des projets qui leur apportent un sentiment d'accomplissement. L'envie de réaliser des

objectifs personnels et significatifs motive les individus et ceux-ci cherchent à intégrer ces objectifs personnels dans le cadre de leur emploi. Les consultants expliquent que quelques entreprises ont compris l'importance d'être attentifs aux projets de leurs employés :

A few large corporations, Hewlett-Packard and Agilent among them, are beginning to offer employees help to find the right non-profit second career, which sometimes requires extensive preparation and networking. Vickie E. Szarek, a project manager at IBM's facility [...] was scouting for a second career in 2005 just as IBM was creating a program called Transition to Teaching to help employees find postretirement careers in education. T2T, which costs the company up to \$15,000 per participant, introduced Szarek to a program at North Carolina State University [...]. (SIMMS, David et Wayne LUKE, 2009, p. 26.)

Il est intéressant de constater que des corporations guident leurs employés vers de nouvelles carrières enrichissantes après la retraite. Néanmoins, la possibilité d'accéder à ce type d'aide n'est pas généralisée. Nous ne pouvons pas spéculer sur l'ampleur de ce phénomène, mais en nous fiant aux extraits, il est probable que les programmes d'orientation sont accessibles surtout aux professionnels ou aux cadres de compagnies qui disposent de moyens financiers adéquats pour mettre en place ce type de projet. Il faudrait aussi considérer la pérennité de ces programmes au moment d'une crise économique, comme celle de 2007, où les dépenses moins essentielles sont souvent réduites ou carrément gelées.

Le désir de trouver un emploi permettant de contribuer positivement à un projet qui s'arrime au projet de vie d'un individu est tellement présent que le directeur de l'entreprise de recherche suggère aux organisations d'élaborer des missions mobilisatrices en tenant compte des aspirations des individus et des collectivités.

In tomorrow's independent world, highly collaborative systems will outperform organizations characterized by adversarial win-lose relationships. Yet today, corporate governance structures often exacerbate conflict by promoting the interest of some groups – like senior executives and the providers of capital – at the expense of others - usually employees and local communities. In the future, management systems must reflect the ethos of community and citizenship, thereby recognizing the interdependence of all stakeholders. (HAMEL, Gary, 2009, p. 92-93.)

Mais, encore une fois, nous pouvons voir les limites d'une telle vision dans le contexte économique actuel. Comme il est mentionné dans l'extrait, lorsque l'importance est

accordée aux profits et à la rentabilité, ce sont les employés qui écopent. Cette réalité contribue difficilement à concilier les aspirations individuelles avec celles de l'entreprise si les aspirations individuelles sont autres que la performance financière de l'entreprise.

L'identité

En raison de la place accordée à l'autonomie et à la réalisation de soi dans le monde du travail, une autre facette ressort souvent dans les articles que nous avons analysés : l'importance de s'identifier à la mission de l'organisation pour laquelle un individu travaille. Les auteurs soulignent fréquemment qu'il est essentiel pour les dirigeants d'intégrer les valeurs des employés à la mission de l'entreprise afin que le travail devienne un lieu créateur de sens. Encore selon le directeur de la compagnie de recherche, la capacité innovatrice des compagnies en dépend.

People are innovative: Everyday, there are millions of people who post new blog entries, invent new recipes, write poems, or redecorate their homes. People are community minded: Think of all the folks you know that volunteer at their kinds school, help the local hospitals, coach junior-league sports teams, or do the shopping for housebound neighbours. Tragically, the technology of management frequently drains organizations of the very qualities that make us human: our vitality, ingenuity, and sense of kinship. What companies once regarded as merely a moral imperative – creating organization that are genuinely human – has become an inescapable business imperative. (HAMEL, Gary, 2009, p. 98.)

Évidemment, un tel discours peut facilement être contextualisé par la crise financière de 2007 ainsi que les conséquences économiques des années antérieures, mais la portée du passage reste significative : le management doit s'humaniser. Depuis des années, le management est au service de la finance et cet acharnement à dégager des profits a occasionné une perte de confiance de la part des employés envers les organisations. Sans tout changer d'un coup, les dirigeants ont dû reconquérir la loyauté des individus comme l'explique la *Deputy Editor* du HBR :

The GE chief was one of the few CEO's to voluntarily forgo a huge performance-bonus [...] At a time when the public's fury over executives pay was cresting and GE's own earnings had fallen it was an important gesture for him to make. "When we're doing such massive restructuring, where the financial performance of the company has been better than the stock price, I

wanted to send a message of loyalty and support to the employees”, he told Harvard Business Review. (DILLON, Karen, 2009, p. 96.)

L'extrait explique que les dirigeants se trouvent dans une situation où ils doivent démontrer leur loyauté envers les employés, et ce, d'une telle manière que la loyauté de ces derniers est devenue un enjeu considérable pour les entreprises. C'est pour cette raison que les auteurs mettent l'accent sur les valeurs des individus et la finalité qu'ils donnent au travail. Encore une fois, les entreprises sont encouragées à considérer les valeurs des salariés qu'ils souhaitent fidéliser comme le suggèrent la vice-présidente et les vice-présidentes du *Centre for Work-Life Policy* :

Managers with open minds and newly energized growth plans will find ways to satisfy the workplace demands of the talent they seek. And they will continue to monitor the changing attitudes of workers. The transformation of the workforce they are now experiencing is a particularly dramatic one, but hardly the last. The organizations that will thrive will be those that recognize their people's shifting values and preferences – and that find a way to make the work meaningful on those terms. (HEWLETT, Sylvie Anne et coll., 2009, p. 76.)

Lorsque les auteurs discutent de changements dans les stratégies managériales, les propos portant sur l'autonomie, la réalisation de soi et la proximité aux valeurs de l'entreprise suggèrent que celles-ci sont essentielles pour augmenter l'adhésion des individus à la mission de l'entreprise. Déjà, nous pouvons constater que le contenu des articles de 2009 se rapproche des observations que nous avons pu faire dans les chapitres 1 et 3, c'est-à-dire que les exigences culturelles de la modernité avancée et les stratégies managériales des entreprises s'entrecourent sur le marché du travail.

La reconnaissance

L'autonomie, la réalisation de soi et l'identification aux valeurs sont centrales aux succès d'une entreprise, mais elles ne peuvent pas, à elles seules, motiver les employés à mobiliser leurs capacités et leurs qualités au profit de l'entreprise. Les moyens utilisés pour récompenser les employés qui adoptent les comportements désirés par l'entreprise s'avèrent tout aussi importants, car ils servent à reconnaître les efforts des individus. En effet, deux professeurs en gestion affirment qu'un manque de reconnaissance risque de causer une diminution de la performance d'un individu :

Abundant evidence indicates that employees' behaviour is a function of its consequences. People do what brings them praise and avoid what doesn't. And a good performance declines unless it is acknowledge. (HINKIN, Timothy R. et Chester A. SCHRIESEIM, 2009, p. 26.)

In tough economic times, when there's limited cash to reward and improve employees performance, managers praise becomes an actually valuable corporate resource. (HINKIN, Timothy R. et Chester A. SCHRIESEIM, 2009, p. 29.)

Ces extraits mentionnent l'importance de reconnaître la performance des individus, mais la manière de récompenser ou de gratifier un employé varie. L'approche classique depuis plusieurs années reste la récompense financière, soit le salaire, les primes, etc. Par contre, la crise financière limitait la capacité des compagnies à récompenser monétairement les salariés, les auteurs suggèrent alors l'importance de saluer leur travail pour les mobiliser.

Le directeur du *International Negotiation Program* de la faculté de médecine de Harvard parle même d'encourager les émotions positives :

And in a difficult economy, when other links of rewards are scarce, fostering positive emotions – making people feel upbeat and engaged – can be one of the great sources of value for an organization. (SHAPIRO, Daniel, 2009, p. 30.)

Selon ce même auteur, les émotions positives découlent de cinq facettes qui devraient normalement être considérées par les gestionnaires d'entreprise :

[...] Appreciation (recognition of value), affiliation (emotional connection to others), autonomy (freedom to feel, think, or decide), status (standing compared to others), and role (job label and related activities). (SHAPIRO, Daniel, 2009, p. 30.)

Il est intéressant de constater que la rémunération n'est pas explicitement mentionnée et que l'accent est mis sur les dimensions psychiques ou émotionnelles du travailleur. En plus, l'auteur regroupe la reconnaissance avec l'autonomie et d'autres dimensions s'apparentant à la réalisation de soi et à l'identité (« affiliation », « statut » et « rôle »).

Il importe également de spécifier que la reconnaissance au travail vise surtout la gratification de la performance des employés. La reconnaissance de comportements spécifiques a pour effet d'encourager les employés à réaliser les objectifs de l'entreprise

comme le montre l'extrait suivant d'un article publié par deux professeurs d'écoles de commerce.

Satisfying customers is crucial to business – there's a great deal of evidence for a causal link between happy customers and high profits. And satisfying employees is a worthwhile in itself for many reasons. To link the two, engage employees by giving them both reasons and ways to please customers; then acknowledge and reward appropriate behaviour. (CHUN, Rosa et Gary DAVIS, 2009, p. 19.)

Finalement, il apparaît que l'autonomie, la réalisation de soi, l'identité et la reconnaissance entretiennent des liens étroits. La réalité des entreprises exige que celles-ci soient performantes pour dégager des profits et ainsi, ces quatre éléments sont utilisés pour motiver, mobiliser et gratifier les individus qui contribuent aux succès de l'entreprise.

De janvier à décembre 2010

Résumé des articles

Dans les articles de 2010, les auteurs constatent les effets négatifs de la crise économique des années précédentes et pour plusieurs, le management doit faire preuve d'une plus grande humanité. Parmi d'autres qui prônent ce discours, le directeur d'un programme de MBA se prononce sur le sujet :

In the past decade, as evidence that markets are far from efficient has mounted and much of the wealth created has been wiped out, basic questions about management have resurfaced. Today the focus has shifted to how management should contribute to society, provide for environmental sustainability, and improve the lives of people at the bottom of the pyramid. (ROSENZWEIG, Phil, 2010, p. 87.)

Ce discours s'articule sur la base de plusieurs éléments clés tels l'importance de l'employé, le « bon » gestionnaire, la rétention des employés, et encore une fois, la flexibilité, l'innovation, le talent et la performance. Comme le mentionne l'un des *cochairs* de *Sony Pictures* :

The culture we are creating is the adhesive. It's what holds the company together and makes you nimble and flexible enough that you're ready for whatever hits you, no matter what's happening in the market. There's no question that this investment we've made in our employees has energized them

and helped us stay strong in very tough times. (SCHWARTZ, Tony, 2010 p. 69.)

Pour atteindre les objectifs décrits, les auteurs se réfèrent souvent (directement ou indirectement) à un changement de culture dans les entreprises. Un professeur en marketing et le président de *Co-Creation Partnership* évoquent l'idée suivante :

Individuals are far ahead of most organizations in their eagerness to engage in co-creating value, and organisations must now respond. Managers accustomed to focusing on progress efficiency and the protection of a competitive advantage in their value chain are faced with the challenge of designing new multiparty interactions and building new engagement platforms, generating new experiences for all stakeholders. (RAMASWAMY, Venkat et Francis GOUILLART, 2010, p. 109.)

Ce qui est intéressant dans cet extrait, c'est la place que les auteurs donnent à l'individu ou aux « stakeholders » dans l'entreprise. À la différence du style de management qui impose un espace bien circonscrit à l'employé, cette nouvelle forme de management considère le désir des employés de repousser les limites de leur emploi et de redéfinir leur environnement de travail.

En fait, les articles de 2010 abordent les mêmes préoccupations que ceux de 2009 comme le confirme l'extrait suivant d'une directrice de recherche sur l'emploi et d'une conférencière du *London School of Economics* :

You may know the five principles of increasing employee engagement: Keep people informed, listen, set clear objectives, match the person with the job, and create meaningful work. Though these tactics provide a good foundation; firms should also tailor engagement programs to reach different types of workers. After studying eight companies with a total of 180,000 employees, we [...] classified workers into four groups and identified effective ways firm have customized programs. Our findings suggest that such efforts lead to more-engaged employees, who in turn perform better, are more loyal, take less sick leaves, are less likely to quit, and enjoy a better health and personal well-being. (TRUSS, Katie et coll., 2010, p. 24.)

La mobilisation des employés est un enjeu fondamental et les auteurs conseillent de favoriser l'autonomie, la réalisation de soi au travail et l'identification aux valeurs de l'entreprise afin d'encourager les individus à mobiliser leurs capacités et leurs qualités pour augmenter la performance de l'entreprise.

L'autonomie

Favoriser l'autonomie signifie augmenter le pouvoir d'agir des employés pour qu'ils mettent à contribution leurs capacités et leurs qualités. Les vice-présidents d'une firme de recherche soulignent ce fait :

You can build a strategy around empowering employees to solve customers' problems – but it will challenge your organization from the inside. Freeing employees to experiment with new technologies, to make high profile decisions on the fly, to build systems that customers see, and to affectively speak for the organization in public is not something most corporations or government agencies are accustomed to doing. (BERNOFF, Josh et Ted SCHADLER, 2010, p. 95.)

Cependant, céder plus de pouvoir aux employés n'est pas une stratégie très répandue comme l'expliquent les auteurs. Laisser aux employés le soin de prendre des décisions qui pourraient affecter la performance de l'entreprise nécessite un niveau élevé de confiance de la part des gestionnaires envers les capacités de ces individus. En fait, l'autonomie des salariés implique un certain niveau de risque pour l'entreprise. C'est pour cette raison que les auteurs mentionnent souvent l'importance de recruter des individus talentueux. Selon un éditeur associé du HBR, l'autonomie est justement un outil efficace pour attirer et retenir des personnes talentueuses :

The Turkish study provides an additional insight: It shows how companies can manage around the “I'm too good for this job problem” [...] overqualified workers' feelings of dissatisfaction can be dissipated by giving them autonomy in decision making. At stores where employees didn't feel empowered, “overqualified” workers expressed greater dissatisfaction than their colleagues did and were more likely to state their intention to quit. But that difference vanished where self-reported autonomy was high. (O'CONNELL, Andrew, 2010, p. 30.)

Concrètement, l'autonomie permet à l'employé de vivre son emploi différemment. Au lieu de suivre une directive ou une façon de faire prédéterminée, le salarié contribue positivement en mettant à profit les capacités et les qualités qu'il juge optimales pour effectuer la tâche qu'on lui a confiée. L'extrait suivant d'une professeure en gestion, d'une professeure en administration et en psychologie et d'un étudiant au doctorat relate le cas d'une personne travaillant dans une firme de marketing.

Rather than think of her work as a daily slog, she begins to see herself as an innovator at the intersection of marketing and technology. And she views herself as an entrepreneurial pioneer unafraid of experiments that could bridge those worlds. She also, to her pleasure, recognizes that rather than taking her away from her prescribed goals, her passion for deploying technology in pursuit of these objectives gives her a more fulfilling way to approach them. (WRZESNIEWSKI, Amy et coll., 2010, p. 117.)

Plusieurs auteurs conseillent de prendre exemple sur les organisations qui emploient des stratégies offrant plus d'autonomie par rapport à la réalisation des tâches attribuées aux salariés. En cédant plus de place aux individus, ils s'approprient leurs tâches en reconfigurant les façons de faire prescrites suivant leurs capacités et leurs talents particuliers, les motivant ainsi à s'investir davantage dans leur travail.

La réalisation de soi

Dans plusieurs articles de 2010, les auteurs discutent de l'investissement personnel au travail. L'un des constats évoqués concerne le désengagement des employés. Pour comprendre ce qui démotive les travailleurs, un consultant et une psychologue se sont penchés sur la question :

A prominent human resource consultant and his wife, a clinical psychologist, suggest that many of today's employees are suffering from emotional recession because they have not found sufficient meaning in their work lives, a condition that reduces productivity and commitment. The authors argue that leaders who want to overcome this problem must redefine themselves as "meaning makers" [...] the Ulrichs make a convincing case that the emotional well-being of employees – and their commitment to doing something important – has a direct impact on customer satisfaction and shareholder return. (ASHKENAS, Ron, 2010, p. 167.)

L'extrait recommande d'encourager les employés à se réaliser au travail afin qu'ils trouvent un sens à leur travail. Plus encore, l'implication d'un individu dépend de la relation émotive qu'il entretient avec son emploi. Plus les tâches s'apparentent à ses aspirations et ses désirs, plus le travail se personnalise et ainsi, plus la relation émotive entre l'individu et son emploi s'intensifie. En s'appuyant sur ce raisonnement, un professeur et un chercheur du *Harvard Business School* suggèrent que la carrière d'un employé doit être considérée comme un cheminement visant le développement personnel :

« [T]here is no final destination. [Your career] is a process of continuous development ». (GROYSBERG, Boris et Robin ABRAHAMS, 2010, p. 137.)

La réalisation de soi au travail n'est cependant pas nécessairement à la portée de tout le monde. Ces mêmes auteurs soulignent également que la rareté des emplois limite parfois l'accès à un emploi idéal :

Debating the merits of a particular job offer might seem like a luxury when jobs are scarce. And of course there are times when you have no choice but to accept a less than perfect fit for financial reasons. (GROYSBERG, Boris et Robin ABRAHAMS, 2010, p. 137.)

Selon eux, le contexte économique joue un rôle déterminant dans l'accessibilité des emplois et conséquemment, les individus doivent mettre de côté leurs désirs et leurs aspirations personnelles s'ils veulent accéder à une source de revenus. Malgré l'enthousiasme de certains auteurs par rapport aux bienfaits de la réalisation de soi, il est difficile de faire abstraction des contraintes économiques qui détournent les individus de leurs objectifs personnels.

Quoi qu'il en soit, il est clair que la réalisation de soi est un aspect important du travail contemporain selon les auteurs soulignant le fait que les nouvelles générations de travailleurs exigent des emplois leur permettant de s'épanouir sur le plan personnel. Les créateurs de *Future Workplace* confirment cette tendance :

We polled 2,200 professionals across a wide range of industries [...] Millennials view the workplace as a key part of life, not a separate activity that needs to be « balanced » by it. For that reason, they place a strong emphasis on finding work that's personally fulfilling. They want work to afford them the opportunity to make new friends, learn new skills and connect to a larger purpose. That sense of purpose is a key factor in their job satisfaction; according to our research, they're the most socially conscious generation since the 1960' s. (MEISTER, Jeanne C. et Karie WILLYERD, 2010, p. 69.)

Pareillement à l'autonomie, la réalisation de soi s'avère être un bon outil stratégique pour assurer une meilleure satisfaction au travail et pour motiver les employés. Les gestionnaires sont encouragés à arrimer les objectifs de l'entreprise aux désirs individuels des salariés ou du moins, à les laisser participer plus activement aux décisions de l'entreprise selon leurs capacités et leurs qualités.

L'identité

Un fort sentiment d'appartenance envers l'entreprise est un puissant outil de mobilisation. Comme nous l'avons indiqué pour 2009, les articles de 2010 mentionnent fréquemment l'importance d'implanter une culture d'entreprise à laquelle les employés peuvent s'identifier, une culture qu'ils peuvent s'approprier. Pour cette raison, la participation à la mission et aux objectifs de l'entreprise doit être une source de fierté pour les individus, ce que suggère un professeur en administration :

Although you want your employees to achieve their personal best, they must also work together toward shared goals. To create the high levels of alignment, engagement and commitment that the firm requires, leaders must build an organization that has the following attributes: If people are proud of the organisation's mission, they will assume shared responsibility for its success. The sort of pride embodied in the Marine Corps slogan "Semper Fidelis" ("always faithful") is echoed in Merck's "Putting patients first" and Amazon's "Earth's most customer-centric company". In each case the tagline inspires and motivates members of the organization. (SIMONS, Robert, 2010, p. 99.)

Une organisation, sous cet angle, est plus qu'un simple lieu de travail. Elle représente un milieu dans lequel les employés participent à quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes. La relation émotive développée envers l'emploi à partir du désir de réalisation personnelle se concrétise lorsqu'un individu participe à des projets collectifs qui lui procurent un sentiment de fierté personnelle. L'investissement personnel des individus trouve sa source de validation dans la réussite de l'entreprise.

Selon un professeur au *London Business School*, une entreprise doit tout mettre en œuvre pour attirer des personnes susceptibles d'adhérer à ses valeurs :

Rather than print posters listing values that languish on conference room walls, executives should breathe life into the corporate culture by hiring and promoting individuals on the basis of their adherence to values. That is the case at Reckitt Benckiser, a fast-growing consumer goods company, which created a pre-screening tool that potential employees can use to assess their fit with the company's values. (SULL, Donald, 2010, p. 73.)

En s'assurant que les employés adhèrent préalablement aux valeurs véhiculées, l'entreprise espère qu'ils auront un intérêt plus élevé pour la réussite des objectifs de celle-ci. Si un individu adhère déjà aux valeurs de l'entreprise, les auteurs suggèrent que les deux parties

seront gagnantes : l'individu gagnera sur le plan psychologique et/ou économique et l'entreprise gagnera sur le plan économique. Un professeur en marketing et le président de *Co-Creation Partnership* partagent cette opinion :

Think about it. If something is not in your interest, why would you enthusiastically participate in it? For the individuals involved, the value can be psychological (greater job satisfaction, feelings of appreciation, higher self-esteem) or economic (higher earnings, the acquisition of skills, opportunities to advance). For the organization, the value is economic (lower costs, higher productivity, increased revenues, a smaller asset of capital base), and in some cases, a chance to do social good. (RAMASWAMY, Venkat et Francis GOUILLART, 2010, p. 104.)

En théorie, les « gains psychologiques » pour les employés se traduisent par des gains financiers pour l'entreprise. Pour les auteurs de notre corpus, les stratégies mobilisatrices sont incontournables dans un contexte d'hypercompétitivité, car elles encouragent l'engagement personnel et la performance. Il est donc tout à l'avantage de l'entreprise d'encourager une forte adhésion identitaire aux valeurs de l'entreprise. Cette tâche est d'autant plus facile lorsque l'identité de l'entreprise coïncide avec la quête identitaire des individus qui y travaillent.

La reconnaissance

Plusieurs auteurs mentionnent que les employés sont de plus en plus exigeants et qu'ils cherchent à faire valider leurs efforts par les entreprises. Comme l'expliquent deux directeurs du *Corporate Executive Board's Corporate Leadership Council*, la reconnaissance figure parmi ces exigences :

Many of these employees set an incredibly high bar for their organization. Precisely because they work harder (and often better) than their peers, they expect their organizations to treat them well – by providing them with stimulating work, lots of recognition, compelling career paths, and the chance to prosper if the organization does. (MARTIN, Jean et Conrad SCHMIDT, 2010, p. 56.)

Du fait qu'on demande à l'employé de participer activement au succès de l'entreprise, il espère, en retour, recevoir plus de la part l'entreprise. L'employeur peut offrir plus d'autonomie, des conditions de réalisation de soi et une mission mobilisatrice, mais il est surtout essentiel que la contribution de l'employé soit reconnue à sa juste valeur.

Comme nous l'avons vu dans les articles de 2009, les moyens de reconnaissance servent à récompenser la performance des salariés en fonction des objectifs de l'entreprise. Ainsi, les deux directeurs proposent de mettre sur la table les attentes des deux parties dès l'entrevue d'embauche :

[...] the desire for recognition, advancement, and future rewards, and the degree to which what the employee wants aligns with what the company wants for him or her – can be extremely difficult to measure. In our experience, it is best to be direct with high-potential candidates, asking pointed questions about what they aspire to and at what price: How far do you hope to rise in the company? How quickly? How much recognition would be optimal? How much money? And so on. (MARTIN, Jean et Conrad SCHMIDT, 2010, p. 58.)

Afin d'assurer l'adéquation entre la reconnaissance demandée par l'employé et la gratification offerte par l'employeur, ces auteurs suggèrent de sonder les candidats. Cette négociation se déroule dans l'espoir que l'entreprise puisse recruter un individu performant et hautement investi dans la réussite de l'entreprise.

De plus, la reconnaissance est utilisée pour encourager la performance, car plus la performance d'un individu est grande, plus l'entreprise va reconnaître ses efforts et ses accomplissements professionnels. Un psychiatre va même jusqu'à « corrélérer » biologiquement et socialement la reconnaissance à l'optimisation de la performance :

After you grapple, you progress, and the final step should be acknowledgement of your achievements. We have known for a long time that the need for recognition is fundamental to optimal human performance. On a neurochemical level, praise is usually accompanied by the release of dopamine, a transmitter associated with pleasure and well-being. That is why it feels good physically. On a social level, it fills the uniquely human need to serve, to be of value, to matter [...] Recognition completes the Cycle of Excellence, encouraging you to work even harder to achieve your best. (HALLOWELL, Edward, 2010, p. 129.)

L'auteur de cet extrait stipule que la reconnaissance joue un rôle clé dans la valorisation des individus. Conséquemment, la valorisation de la performance devient le critère à partir duquel les individus se mesurent et elle s'imbrique dans la culture de l'entreprise, normalisant ainsi les comportements intersubjectifs au sein de celle-ci. L'extrait suivant tiré d'un article publié par deux étudiants au doctorat en gestion illustre bien ce fait : « If you

establish a culture that's high performing, people watch one another and push one another to do their best ». (LABIANCA, Giuseppe et Scott BERINATO, 2010, p. 28.)

Finalement, nous pouvons constater que la reconnaissance, l'autonomie, la réalisation de soi et l'adhésion identitaire sont considérées comme d'excellentes stratégies managériales pour rehausser l'engagement et la performance des employés au sein des entreprises.

De janvier à décembre 2011

Résumé des articles

Contrairement aux deux années précédentes, les conséquences de la crise économique sont moins discutées dans les articles de 2011. Quelques années sont passées depuis la crise financière de 2007 et on évoque seulement les conséquences de celle-ci pour situer les lecteurs en début d'article. Même si quelques auteurs traitent de ce sujet plus en profondeur, la majorité des auteurs abordent plutôt les transformations affectant le marché de travail : la flexibilité, l'importance du commerce international, l'incertitude, la volatilité du marché international, etc. L'article *Adaptability : The new competitive advantage* soumis par deux consultants souligne ce fait :

We live in an era of risk and instability. Globalization, new technologies, and greater transparency have combined to upend the business environment and give many CEOs a deep sense of unease. (REEVES, Martin et Mike DEILMER, 2011, p. 136.)

Cette réalité pousse les entreprises à s'adapter aux constantes mutations des marchés internationaux. Les articles que nous avons analysés en 2011 traitent des épreuves qui guettent les entreprises, les dirigeants, les gestionnaires et les employés dans un contexte de « postcrise ».

Ainsi, les auteurs abordent également des sujets tels le changement, l'échec, l'adaptabilité, l'apprentissage et la résilience. Plusieurs auteurs mentionnent que la vigilance est impérative pour les entreprises, et ce, même pour celles qui ont connu du succès comme le font remarquer deux professeurs en administration des affaires :

The annals of business history are full of tales of companies that once dominated their industries but fell into decline. The usual reasons offered –

staying too close to existing customers, a myopic focus on short-term financial performance, and an inability to adapt business models to disruptive innovation – don't fully explain how the leaders who had steered these firms to greatness lost their touch. (GINO, Francesca et Gary P. PISANO, 2011, p. 69.)

Cette consigne est un avertissement issu de recherches portant sur des entreprises florissantes qui ont éventuellement échoué. En fait, les auteurs n'évoquent pas seulement l'échec comme étant une possibilité, ils laissent entendre que l'échec est inévitable dans un monde incertain. La stratégie est donc simple : se préparer pour l'inévitable!

L'article *Cultivate a culture of confidence* publié par une professeure spécialiste en stratégie, leadership et innovation confirment le scénario de l'inévitabilité d'un échec :

The lesson for leaders is clear: Build the cornerstones of confidence – accountability, collaboration and initiative – when times are good and achievement comes easily. Maintain a culture of confidence as insurance against the inevitable downturn. And while no one should deliberately seek failure, remember the performance under pressure – the ability to stay calm, learn, adapt and keep on going – separate winners from losers. (KANTER, Rosabeth Moss, 2011, p. 34.)

Une bonne stratégie de gestion doit tenir compte des chances d'un éventuel échec en étant malléable et limpide pour que l'entreprise survive aux aléas du marché. Dans cette perspective, des employés innovants, talentueux et performants sont indispensables. L'autonomie, la réalisation de soi, l'identité et la reconnaissance (ou la gratification) sont encore mises de l'avant par les auteurs comme moyens pour atteindre les objectifs de performance et de rentabilité des entreprises.

L'autonomie

L'autonomie est l'une des principales solutions recommandées pour augmenter la flexibilité et l'adaptabilité des entreprises, comme l'avancent deux consultants :

Adaptation is necessarily local in nature -- somebody experiments first at a particular place and time. It is also necessarily global in nature, because if the experiment succeeds, it will be communicated, selected, amplified and redefined. Organizations therefore need to create environments that encourage knowledge, diversity, autonomy, risk taking, sharing, and flexibility on which adaptation thrives. (REEVES, Martin et Mike DEILMER, 2011, p. 140.)

Si les employés ont la possibilité de mettre à profit leurs capacités et leurs qualités, ils pourront contribuer à améliorer l'entreprise. En mobilisant les talents et les capacités de plusieurs individus au lieu de compter seulement sur quelques personnes clés, le patronat s'assure de maximiser le potentiel de performance de ses employés.

Le recteur d'une école de gestion qui écrit sur le PDG de la compagnie *Intuit* suggère que les idées et les initiatives intéressantes proviennent parfois de sources inattendues :

Scott Cook, a cofounder of Intuit, realized that innovation design could be generated from the ranks if the frontline troops were empowered to develop their own ideas. Intuit created a team of 10 « innovation catalysts » to help managers throughout the organization work on design initiatives. In a process known as Design Delight, managers identify customer pain points through direct field research, brainstorm about how to reduce them, and swiftly prototype solutions. The impact on Intuit has been huge: Net Promoter Scores, revenue, and income have increased substantially over the past three years. (MARTIN, Roger L., 2011, p. 85.)

Les avantages pour l'entreprise mentionnée par l'auteur sont évidents, notamment en ce qui concerne les profits. L'autonomie est un excellent outil pour encourager les employés à participer activement à la croissance de l'entreprise. Dans un monde d'affaires chaotique, les gestionnaires ont besoin de toutes les ressources à leur disposition pour s'adapter et pour rester profitables comme l'explique un homme d'affaires qui est également professeur associé :

Heaven knows how much value I squandered before I recognized my dependence on my subordinates to make practical decisions and to implement them effectively. This realization led me to develop and follow the six guidelines – not that they are the only ones worth heeding. The rewards are huge when you stop trying to control your subordinates and instead engage, empower, and motivate them to contribute their knowledge and experience to a consensus approach. They, you, and your company will all benefit from smarter, better-executed decisions. (VLACHOUTSICOS, Charalambos A., 2011, p. 126.)

Bref, permettre aux employés de travailler à leur manière contribue à les motiver et à les encourager à se servir de leurs capacités et de leurs qualités personnelles, maximisant ainsi leur participation à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les auteurs s'entendent

généralement sur le fait qu'une plus grande autonomie est un excellent moyen pour atteindre cet objectif.

La réalisation de soi

Les auteurs accordent souvent de l'importance aux stratégies favorisant la réalisation individuelle des employés. Pour attirer, motiver et mobiliser des personnes talentueuses, plusieurs auteurs conseillent aux entreprises de créer une structure organisationnelle qui offre aux salariés la possibilité de se réaliser en participant à des projets positifs qui dépassent la vocation financière de l'entreprise. L'extrait suivant d'un directeur d'entreprise va dans ce sens :

Another effective way I've found to unleash personal engagement and emotional energy is to infuse people's tasks and goals with a sense of higher purpose – above and beyond the economic or strategic goals of the company. A higher purpose isn't just window dressing peddled to prospective employees or the public. It's a very pragmatic way of strengthening organizational resilience. (HASSAN, Fred, 2011, p. 113.)

La possibilité de se développer et de grandir au travail est également évoquée. Le désir d'être guidé et d'apprendre transparaît dans les enquêtes portant sur la vision du management des jeunes travailleurs. Selon une professeure en gestion :

Attitudes toward management have also changed. As my research makes clear, Gen Y workers see no value in reporting to someone who simply keeps track of what they do, when much of that can be done by themselves, their peers, or a machine. What they do value is mentoring and coaching from someone they respect. Someone, in other words, who is a master – not a general manager. (GRATTON, Lynda, 2011, p. 36.)

Les gestionnaires doivent accompagner et conseiller les employés afin que ces derniers apprennent à maîtriser les tâches relatives à leur emploi. Cette approche incite les salariés à se développer et à prendre en main leurs tâches. Dans une perspective carriériste, l'accompagnement et les conseils aident l'individu à apprendre sur lui-même, à se développer et à se construire une trajectoire de carrière. En cheminant ainsi, il voudra affronter de nouveaux défis, prendre des risques et apprendre de ses erreurs. Un professeur en gestion et une auxiliaire d'enseignement en psychologie clinique encouragent fortement ce type de parcours personnel :

However, it's possible to break this cycle and make the next move toward professional growth. First you have to take a hard look at yourself and identify the forces that escalate your anxieties and cause you to turn to unproductive behaviours [...] Then you must adopt counterintuitive practices that give you the courage to step out of your comfort zone. This won't happen over night. It requires acknowledging vulnerability, something that driven professionals don't like to do [...]. (DELONG, Thomas J. et Sara DELONG, 2011, p. 120.)

C'est aussi l'opinion d'un professeur en psychologie et directeur d'un centre de recherche :

Our goal is to employ resilience training to reduce the number of those who struggle and increase the number of those who grow. We believe that businesspeople can draw lessons from this approach, particularly in times of failure and stagnation. Working with both individual soldiers (employees) and drill sergeants (managers), we are helping to create an army of Douglasses who can turn their most difficult experience into a catalyst for improvement. (SELIGMAN, Martin E. P., 2011, p. 101.)

En plus d'inciter les entreprises à se doter d'une mission mobilisatrice, nous pouvons constater que les individus sont encouragés à perfectionner leurs capacités et leurs qualités afin de se développer. Le fait que les auteurs traitent de l'importance d'offrir plus d'autonomie aux employés semble renforcer cette exigence de développement personnel et professionnel. Si les employés ont une plus grande liberté décisionnelle, ils prendront possiblement plus d'initiatives et de risques. Ils connaîtront également des échecs qui les aideront à apprendre, à grandir et à s'investir émotionnellement dans leur travail. Globalement, les auteurs sont d'avis qu'axer l'organisation du travail sur le développement individuel ou sur la réalisation de soi est une stratégie fort intéressante pour améliorer la participation et la performance des employés.

L'identité

En plus de l'autonomie et de la réalisation de soi, les auteurs conseillent aux entreprises d'instaurer une mission mobilisatrice. Dans les articles de 2011, plusieurs auteurs accordent une haute importance aux projets collectifs susceptibles d'encourager les individus à participer positivement à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Un professeur en droit des affaires évoque ce fait :

We need systems that rely on engagement, communication, and a sense of common purpose and identity. Most organizations would be better off helping

us to engage and embrace our collaborative, generous sentiments than assuming that we are driven purely by self-interest. In fact, systems based on self-interest, such as material rewards and punishment, often lead to less productivity than an approach toward our social motivations. (BENKLER, Yochai, 2011, p. 79.)

Comme nous l'avons remarqué pour les années précédentes, les entreprises cherchent à implanter une culture à laquelle les individus peuvent s'identifier. Si les employés partagent les valeurs véhiculées par l'entreprise, ils risquent de s'impliquer pour que celle-ci réalise ses objectifs. Du coup, la réussite de l'entreprise devient aussi celle des salariés. Pour cette raison, les entreprises ont tout intérêt à embaucher des personnes qui cadrent dans la culture de l'entreprise comme l'évoquent le directeur de recherche et le PDG d'un institut de recherche sur la performance :

High performance companies begin with the expectation that they are hiring people for the long term – a perspective that fundamentally alters the nature of their hiring and development practices. They don't just look for the best people for the current openings; they recognize that culture fit is what helps ensure that someone will perform exceptionally well over time. (NUNES, Paul et Tim BREENE, 2011, p. 86.)

Dès lors, en embauchant des individus compatibles avec sa culture, l'entreprise espère qu'ils performeront à un niveau plus élevé en raison de l'investissement émotionnel résultant de l'adhésion initiale aux valeurs et à la mission.

Lorsque les auteurs écrivent sur les individus avec un potentiel élevé, ils suggèrent souvent que ceux-ci adhèrent à une culture axée sur la performance. Pour l'employé, la performance s'entremêle avec ses valeurs personnelles et elle devient l'un de ses objectifs de carrière. Cela n'est pas tout le temps explicite, mais l'exigence de performance transparaît souvent dans les conseils sur la carrière comme pour le cas d'un consultant et de deux professeurs en administration :

At the next level is a sense of self or identity. Identity is how you see yourself on the stage. For high potentials, this means envisioning yourself as a senior executive – not just for the prestige but because you want to fulfill a passion for developing a team or make things happen. (FERNANDEZ-ARAOZ, Claudio et coll., 2011, p. 79.)

Les auteurs de cet extrait encouragent les individus, dès le début de leur carrière, à visualiser l'emploi qu'ils désirent occuper dans le futur. L'identification personnelle à

l'emploi espéré fixe le projet de carrière et elle centre l'individu sur les objectifs à atteindre. Cette personne cherche ensuite à confirmer son identité au sein de l'entreprise, c'est-à-dire en référence au cheminement de carrière visualisé.

Pour les auteurs de 2011 qui discutent de culture d'entreprise, l'adhésion à l'identité de l'entreprise représente un levier important pour augmenter la performance des individus. Plus les valeurs de l'individu coïncident avec celles de l'entreprise, plus celui-ci s'identifiera à son travail et plus il s'investira émotionnellement dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La reconnaissance

La reconnaissance est fréquemment associée à la gratification et à la mobilisation des employés. En récompensant les employés à la suite d'un comportement spécifique, l'entreprise laisse explicitement savoir quelles conduites elle désire encourager. L'extrait suivant d'un partenaire sénior chez un groupe de consultants témoigne de cette réalité :

To reconcile their many conflicting goals, managers redesign the organization's structure, performance measures, and incentives, trying to align employees' behaviour with the shifting external challenges. More layers get added, more procedures imposed. Then, to smooth the implementation of those « hard » changes, companies introduce a variety of « soft » initiatives designed to infuse work with positive emotions and create a work place where interpersonal relationships and collaborations will flourish. (MORIEUX, Yves, 2011, p. 80.)

Selon cet auteur, le comportement désiré est fonction de la pression qu'exerce l'environnement économique sur l'entreprise. Les récompenses existent pour reconnaître et motiver les comportements individuels relativement aux changements organisationnels mis en place par les gestionnaires. Cela laisse entendre que les récompenses visant la reconnaissance des employés sont continuellement ajustées pour s'inscrire dans la logique incontournable d'adaptabilité dans un environnement économique hypercompétitif.

La valorisation de la performance est également un élément important de la reconnaissance. Le directeur de *Management Innovation eXchange* explique cette logique de performance-récompense :

That doesn't mean everybody is equal. In any area of expertise some colleagues are recognized as more competent than others, and these differences are reflected in compensation levels. While there's internal competition, the rivalry is focused on who can contribute the most, rather than who gets a plum job. To get ahead employees must master new skills or discover new ways of serving colleagues. (HAMEL, Gary, 2011, p. 54.)

Sans imposer explicitement aux employés d'être le plus performants possible, l'entreprise leur laisse le soin de décider s'ils veulent progresser ou stagner. Par contre, le critère qui détermine l'avancement n'est pas nécessairement le rendement, mais plutôt la contribution globale. L'entreprise évalue la contribution d'un salarié en tenant compte de ses qualités et de ses capacités ainsi que de son désir d'apprendre et de s'améliorer. On encourage le développement individuel au bénéfice de l'entreprise et, par conséquent, la performance n'est plus seulement considérée dans une perspective quantitative, mais aussi qualitative. Les individus qualitativement talentueux et avec beaucoup de potentiel sont valorisés et davantage reconnus par l'entreprise.

La valorisation des employés à potentiel élevé est une pratique tellement courante que les quelques auteurs avertissent qu'il ne faut pas oublier de tenir compte des autres employés moins performants. Un consultant et deux professeurs en administration affirment que :

Financial incentives should not be excessive – compensation is only one part of any reward strategy – and they must be properly aligned with the objectives of building lasting strengths for the company. And external incentives like money only work in conjunction with internal motivators like the need for achievement and recognition. While companies need to pay people well to attract and retain high potentials in the first place, they should be careful not to overdo it, because that is the surest way to demotivate employees who are not classified as high potentials, who may feel unfairly paid. (FERNANDEZ-ARAOZ, Claudio et coll., 2011, p. 83.)

En raison de l'importance du travail d'équipe, du nombre d'employés, de la variété de tâches, il est évident que la réussite d'une entreprise dépend de la collaboration de plusieurs personnes. L'exigence de la performance engendre un problème, car ce ne sont pas tous les employés qui sont performants. Les auteurs du dernier extrait mentionnent l'adéquation entre les récompenses et les objectifs de l'entreprise, ce qui laisse entendre que les individus qui atteignent les objectifs ciblés seront mieux récompensés. Par conséquent, les auteurs signalent l'importance d'être prudent, car il faut maintenir un équilibre entre la

valorisation de la performance élevée de quelques-uns et la motivation de l'ensemble des autres.

Somme toute, la reconnaissance semble être, la plupart du temps, tributaire de la performance des individus. Les auteurs qui écrivent sur la gratification et la récompense des employés mettent en évidence que ces éléments sont indissociables des objectifs de l'entreprise. Les entreprises embauchent des individus pour réaliser des tâches spécifiques et inévitablement, la reconnaissance par la gratification et la récompense vise à valoriser les comportements individuels susceptibles de maintenir ou d'augmenter la performance de l'entreprise.

De janvier à décembre 2012

Le résumé des articles

Comme pour les articles de 2011, la crise économique de la fin des années 2000 est discutée sommairement pour mettre le lecteur en contexte. En 2012, il est surtout question de changement. Les auteurs mentionnent fréquemment l'importance pour les entreprises d'être flexibles, d'avoir une stratégie fondée sur l'agilité et l'adaptabilité. L'article *Accelerate!* d'un professeur en leadership illustre bien cette tendance :

Perhaps the greatest challenge business leaders face today is how to stay competitive amid constant turbulence and disruption. Any company that has made it past the start-up stage is optimized for efficiency rather than agility – the ability to capitalize on opportunities and dodge with speed and assurance. I could give you 100 examples of companies that, like Borders and RIM, recognized the need for a big strategic move but couldn't pull themselves together to make it and ended up sitting by as nimbler competition ate their lunch. The examples always play out the same way: An organization that's facing a real threat or eyeing a new opportunity tries – and fails – to cram through some sort of major transformation using a change process that worked in the past. But the old ways of setting and implementing strategy are failing us. (KOTTER, John P., 2012, p. 46.)

Cet auteur suggère que le changement est inévitable et qu'il doit être pris en compte dans la stratégie d'une entreprise. L'innovation, le dynamisme, la flexibilité et la performance doivent aussi orienter cette stratégie. L'image du succès véhiculée dans les articles ne ressemble en rien à l'entreprise bien enracinée, hiérarchisée et contrôlée qui tente de rassurer ses investisseurs en mettant de l'avant son immuabilité. Le nouveau mantra du

management évoque un fait indéniable : tout change et à tout moment! Conséquemment, plusieurs auteurs partagent leur savoir et offrent des conseils pour orienter les entreprises.

Parmi ces conseils, nous avons constaté que la motivation et plus précisément, la façon de motiver les employés se trouvent au centre de plusieurs articles. Dans un contexte où tout évolue rapidement, des salariés talentueux et dévoués à la mission d'une entreprise sont essentiels à son succès. Par contre, les moyens conventionnels pour motiver les employés ne suffisent plus comme l'indique un consultant en gestion :

One of their findings is that the effectiveness of motivators varies with the tasks. In particular, they have discovered that contingent rewards -- I call them « if then » rewards, as in « if you do this, than you get this » -- work well with routine tasks that social scientist dub « algorithmic ». Think stuffing envelopes quickly or turning the same screw the same way on the assembly line. The promise of a reward, especially cash, excites our attention, and we focus narrowly on getting the job done. However, those same if-then rewards turn out to be far less effective for complex, creative, conceptual endeavours – what psychologists call « heuristic » work. (PINK, Daniel H., 2012, p. 77.)

Pour une professeure en gestion et une aide-professeure en commerce, l'un des enjeux fondamentaux pour motiver les employés est de les encourager à prospérer dans leur travail :

The good news is that – without heroic measures or major financial investments -- leaders and managers can jumps-start a culture that encourages employees to thrive. That is, managers can overcome organizational inertia to promote thriving and productivity that follows it – in many cases with a relatively modest shift in attention. (SPREITZER, Gretchen et Christine PORATH, 2012, p. 94.)

Les pratiques utilisées pour motiver les employés peuvent varier en fonction des besoins d'une entreprise, mais essentiellement, les recommandations à cet égard touchent aux mêmes thèmes évoqués dans les articles des années précédentes : permettre plus d'autonomie, inculquer des valeurs auxquelles les employés s'identifient et instaurer une culture mobilisatrice qui amène les employés à se réaliser au travail.

L'autonomie

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'autonomie est un outil important pour impliquer et motiver les employés. La professeure en gestion et l'aide-professeure en commerce relatent le cas d'une entreprise qui favorise la participation des employés :

Employees could feel overwhelmed or opposed by the constant nature of feedback. Instead, the company's strong norms for civility and respect for giving employees a say in how they accomplish their work create a context in which the feedback is energizing and promotes growth. (SPREITZER, Gretchen et Christine PORATH, 2012, p. 99.)

Laisser les employés organiser leurs tâches crée un sentiment de pouvoir, ce qui les motive à performer. Dans le cas précédent, l'entreprise encourage les interactions et le partage des idées afin d'inclure les employés dans l'organisation du travail.

Comme l'expliquent un PDG et un conseiller sénior dans un article sur les employés temporaires, le désir d'indépendance pousse certaines personnes à se défaire des contraintes des entreprises :

Most supertemps are refugees from big corporations and law consulting firms who value the autonomy and flexibility of temporary or project-based work [...] They leave behind the endless internal meetings and corporate politics [...] At the luxury end of the market, independent talent is defined by special skills, and professionals start to behave like George Clooney: Given a choice, they pursue their own stream of interesting projects. Though it may seem strange to compare independent lawyers, marketing gurus, CFO's, engineers, and consultants to movie stars, talented people are going independent because they can choose what to work on and who to work with. (MILLER, Matt et Jody GREENSTONE, 2012, p. 51; MILLER, Matt et Jody GREENSTONE, 2012, p. 55.)

L'extrait exprime le désir qu'ont certains individus d'acquérir plus de contrôle sur leur travail et leur carrière. Cette tendance entraîne néanmoins des inquiétudes quant à la démocratisation de l'autonomie. Pareillement à plusieurs autres extraits, les auteurs nous parlent de talent, ce qui semble être la norme en termes d'employabilité. Ainsi, le type de carrière mentionné plus haut reste fort probablement inaccessible à plusieurs individus en raison d'une absence de talent jugé essentiel.

De fait, l'employeur s'attend à un niveau de performance accrue de la part ses employés talentueux. Pour cette raison, un chercheur sénior en éducation suggère aux individus d'apprendre à s'autogérer pour améliorer leur performance :

With wearable devices, mobile and computers apps, and sophisticated data visualization, it has become fairly easy to monitor our office activity – and any factors that might affect it – and use that information to make better choices about where to focus our time and energy. This heralds an important shift in how we think about tracking work performance and even career planning. Employees have long been measured, but managers have traditionally chosen the tools and the metrics – and, more important, decided how to interpret the findings. With auto-analytics, individuals take control. They can run autonomous experiments to pinpoint which tasks and techniques make them most productive and satisfied – and then implement changes accordingly. (WILSON, James H., 2012, p. 119-120.)

Normalement, les mesures pour évaluer les employés relèvent des critères de performance établis par l'entreprise, mais les employés sont maintenant encouragés à s'autoévaluer pour atteindre un niveau de performance maximal. Il faut tout de même préciser que les pratiques d'évaluations impliquant de nouvelles technologies ne sont peut-être pas encore répandues dans tous les secteurs d'activités et chez tous les employés, mais l'extrait plus haut nous permet de constater que les individus doivent adopter des pratiques personnelles pour développer leurs qualités et leurs capacités de manière à ce qu'ils demeurent compétitifs sur le marché du travail.

Au final, les entreprises désirent embaucher des employés talentueux et motivés qui contribueront à la performance de l'entreprise. L'autonomie est l'un des outils favorisés en gestion pour encourager les individus à prendre en main leur emploi. Par contre, l'autonomie étant un privilège, on s'attend à un niveau de performance accrue de la part des employés qui jouissent d'un plus grand pouvoir d'agir.

La réalisation de soi

Le thème de la réalisation de soi est présent dans plusieurs articles de 2012. Selon les auteurs, un individu qui se réalise dans son travail s'implique davantage et contribue positivement au succès de l'entreprise. L'extrait suivant d'une professeure en gestion et d'une aide-professeure en commerce illustre cette opinion :

When we and our research partners at the Ross School of Business's Center for Positive Organizational Scholarship started looking into the factors involved in sustainable individual and organizational performance, we found a better word for it: thriving. We think of a thriving workforce as one in which employees are not just satisfied and productive but also engaged in creating the future – the company's and their own. Thriving employees have a bit of an edge – they are energized – but they know how to avoid burnout [...] We've identified two components of thriving. The first is vitality: the sense of being alive, passionate, and excited [...] Companies generate vitality by giving people the sense that what they do on a daily basis makes a difference [...] The second component is learning: the growth that comes from gaining new knowledge and skills [...] People who are developing their abilities are likely to believe in their potential for further growth. (SPREITZER, Gretchen et Christine PORATH, 2012, p. 6.)

Le mot anglais « *thriving* » signifie « s'épanouir » ou « prospérer » et son utilisation par les auteures est révélatrice de l'importance de la réalisation de soi au travail, car elle implique non seulement que l'employé participe à l'entreprise, mais que sa participation l'amène à apprendre, à grandir, et ultimement, à s'épanouir dans son travail. Les individus qui se réalisent au travail perçoivent positivement leur emploi et l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Et si l'entreprise arrive à convaincre les salariés des impacts positifs de leur travail, il y a des chances qu'ils prennent à cœur la réussite de l'entreprise et s'y investissent sur le plan émotionnel.

Les auteures encouragent fortement les entreprises à mettre en pratique des mesures qui vont favoriser la réalisation professionnelle et personnelle des employés. De surcroît, les textes analysés montrent que la réalisation de soi peut aider à retenir les employés comme l'expliquent deux chercheurs :

Workers reported that companies generally satisfy their needs for on-the-job development and that they value these opportunities, which include high-visibility positions and significant increase in responsibility. But they're not getting much in the way of formal development such as training, mentoring and coaching -- things that they value [...] Companies won't train workers because they might leave, and workers leave because they don't get trained. By offering promising young managers a more balanced menu of development opportunities, employers might boost their inclination to stick around. (HAMORI, Monika et coll., 2012, p. 28.)

La formation, l'apprentissage et le développement sont d'excellents outils pour stimuler la loyauté des individus. L'extrait illustre l'importance accordée au développement par les

employés qui cherchent constamment à s'améliorer. Néanmoins, le contexte dans certains milieux de travail impose parfois des contraintes à ce développement comme le montre une aide-professeure en administration des affaires :

A few weeks later, Claire announces that Fred, the manufacturer's finance director, is « on our tails » -- scrutinizing the team in order, she suspects, to defend his own tenuous position. He has repeatedly asked Claire's boss to become more involved. The learning goals fly out the window as everyone focuses on wrapping things up. Sam and Rajiv, two junior members, trade their work assignments so that they can handle the parts of the audit they know best. Mitch, after talking things over separately with Claire, advises her to abandon the new cost-tracking and revert to its standard spreadsheets. « This isn't the time or place for experimenting, » he says. Everyone nods in agreement. What had begun as a fine opportunity for team members to grow, innovate, and increase the audit firm's distinctive value to this customer has become just one more standard engagement. (GARDNER, Heidi K., 2012, p. 83-84.)

Malgré la volonté de la firme, la nature urgente du travail n'offre pas le contexte optimal pour que les individus puissent apprendre, se développer et grandir par le biais de leur travail. Les limites de la réalisation de soi tendent à se manifester au fur et à mesure qu'apparaissent les exigences externes envers les entreprises.

L'identité

Si l'autonomie et la réalisation de soi se retrouvent au premier plan des discussions portant sur les stratégies d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines, il n'est pas surprenant de trouver des articles sur la culture et l'identité. Pareillement aux trois années précédentes, l'implication et l'adhésion des employés dépendent de la capacité des entreprises à développer une culture dans laquelle les individus adhèrent aux valeurs et plus largement, à l'identité de l'entreprise. Voici un exemple provenant de l'article d'une *Vice Chair* en politique d'une firme de consultants :

Unless a company also thinks about the art of global leadership, it will never reach its full potential on the global stage. By « art » I mean values and habits that are hard to measure or to instill but that show up unmistakably in great companies' cultures. I'm talking about the commitment to inclusive leadership. Leaders who create high-performing teams that are greater than the sum of their parts value difference as opposed to merely tolerating it. They are curious about other cultures and know to check their own assumptions. They encourage discussions, actively engage conflicting points of view, and inspire teams to

think creatively, all while pursuing a common mission. (BROOKE, Beth, 2012, p. 34.)

L'auteure fait encore référence au lien entre une culture inclusive et la performance des équipes. Avec une forte adhésion aux valeurs de l'entreprise, il est souhaité que les employés se rallient autour de la mission de l'entreprise. Les dirigeants d'entreprise doivent également travailler à créer des espaces dans lesquels l'ouverture et le partage des idées encouragent les individus à s'impliquer.

Une vice-présidente, une directrice et une ancienne associée d'une firme de consultants de recherche considèrent même qu'une culture d'entreprise forte et inclusive est plus importante pour la réussite d'une entreprise qu'une stratégie bien élaborée.

After all, cultures do evolve over time – sometimes slipping backwards, sometimes progressing – and the best you can do is work with and within them, rather than fight them. In our research we've found that almost every enterprise that has attained peak performance – including Four Seasons, Apple, Microsoft, and Southwest airlines – got there by applying five principles. Such companies see culture as a competitive advantage – an accelerator of change, not an impediment [...] Too often a company's strategy, imposed by above, is at odds with the ingrained practices and attitudes of its culture. Executives may underestimate how much strategy's effectiveness depends on cultural alignment. Culture trumps strategy every time. (KATZENBACH, Jon R. et coll., 2012, p. 112-113.)

Une culture cohérente avec la mission est essentielle à la réussite des entreprises, car elle encourage l'adhésion de ses employés. Quand les salariés s'identifient à la culture de l'entreprise et aux valeurs véhiculées, la mission globale les transcende et les engage personnellement dans la réalisation des objectifs de celle-ci.

Pour les entreprises, une culture inclusive est une excellente manière d'attirer des individus talentueux et performants. Cependant, une fois que ces individus performants font partie de l'équipe, les entreprises doivent maintenir leur niveau d'adhésion pour qu'ils continuent à s'investir dans la réussite de la compagnie. L'extrait suivant d'un président et co-fondateur d'un groupe de développement de partenariats met encore en évidence l'importance d'une forte adhésion à la mission de l'entreprise de la part des employés :

Platitudes about the importance of work-life balance don't fully capture the complexity of those employees situation. The pursuit of a meaningful, multifaceted life involves endless choices about both short-term tactical issues ("Should I volunteer for this project?") and long-term strategic ones ("How can I position myself to advance in my career?") [...] As you progress in your career and life, more responsibilities and opportunities are tossed at you. And so, at some point, to maintain your balance, you'll have to drop something. The key is to decide consciously what to relinquish instead of unwittingly letting go of the most important item. (SINOWAY, Eric C., 2012, p. 111-112.)

Selon l'auteur, l'individu navigue dans un univers de possibilités et il doit définir ses priorités sans quoi l'équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle ne pourra pas se maintenir. Il ajoute que le maintien de cet équilibre dépend des choix que fait cet individu en toute conscience des objectifs de vie qui sont significatifs pour lui. L'entreprise doit demeurer vigilante à cet égard, car si l'adhésion de l'individu envers l'entreprise diminue, il risque de se désintéresser et de se réorienter vers une autre entreprise.

Au final, les auteurs avancent que si un individu se sent interpellé par son travail, son niveau de motivation et d'implication pourrait être plus élevé d'où l'importance pour les entreprises d'implanter une culture hautement inclusive pour que les employés s'identifient et se reconnaissent dans la mission. Une forte adhésion encourage les individus à s'investir émotionnellement dans leur travail et à prendre à cœur la réussite de l'entreprise.

La reconnaissance

L'idée de récompenser la performance n'est pas rare : au contraire, c'est une stratégie très répandue pour motiver les employés à atteindre les objectifs d'une organisation. Par exemple, malgré la crise économique de 2007, la compensation financière demeure un moyen efficace pour récompenser les dirigeants qui ont connu une année performante. La crise a contribué à remettre en question ce moyen, mais sans nécessairement l'éliminer les pratiques de récompense des entreprises. Un professeur en finance corrobore l'importance de ce type de système de récompense :

This transformation would be welcomed if it served to structure incentives and rewards appropriately – indeed, nothing is more important for a market-based economy than the structure of incentives for managers and investors. Unfortunately, the idea of market-based compensation is both remarkably alluring and deeply flawed. The result has been the creation of perhaps the

largest and most pernicious bubble of all: a giant financial-incentive bubble [...] Remedying these distorted incentives and restoring faith in the fairness of American capitalism will require that we pop the financial incentive bubble by exposing the intellectual flaws behind it, restructuring compensation contracts and separating legitimate investment activities from systemically important institutions. (DESAI, Mihir, 2012, p. 124-126.)

L'article, paru environ 5 ans après la crise, nous indique que la compensation en fonction du rendement financier d'une entreprise n'a pas cessé d'être utilisée comme outil pour motiver les dirigeants. En ciblant la réussite financière, la finalité du rôle du dirigeant est claire et le moyen utilisé pour reconnaître l'atteinte de ces objectifs est justement l'évaluation de la performance financière de l'entreprise.

Mais des auteurs suggèrent que les récompenses financières ne sont pas assez et que l'adhésion à l'entreprise de la part des individus implique aussi l'engagement de ceux-ci sur le plan émotionnel. C'est le cas d'un vice-président, d'une directrice et d'une ancienne associée d'une firme de consultants

Whether formal or informal, interventions should do two things: reach people at an emotional level (invoking altruism, pride, how they feel about work itself) and tap rational self-interest (providing money, position, and external recognition to those who come on board. (KATZENBACH, Jon R. et coll., 2012. p. 116.)

Selon eux, il importe pour l'employeur de récompenser ses employés par divers moyens et non seulement avec de l'argent. Récompenser les salariés par d'autres moyens encourage l'attachement émotionnel de ces derniers envers l'entreprise.

Par exemple, l'extrait de l'article d'un professeur en technologie et innovation et d'un professeur associé en gestion exemplifie un type de récompense autre que l'argent offert aux employés performants d'un restaurant :

Servers at the Massachusetts-based restaurant chain Not Your Average Joe's don't find numbers chalked on the oor [sic], but they always know how they're doing relatively to their colleagues, owing to a cutting-edge workforce management system. Rather than forecasting demand and staffing a restaurant accordingly, as most systems do, the software tracks waiter staff performance [sic] in terms of per-customer sales and satisfaction (gauged by tips). Highly rated servers are given more tables and preferred schedules. By shifting work to

its best serves, the restaurant hopes to increase profits and motivate all employees. (NETESSINE, Serguei et Valery YAKUBIVICH, 2012, p. 25.)

Ce restaurant exige un service de qualité de la part de ses employés, mais aussi un niveau de service performant en terme de rendement. Pour être reconnu comme un serveur performant, l'employé doit remplir ces deux critères. Les serveurs ayant une cote élevée se voient offrir davantage de tables et le choix de leurs quarts de travail. Plus encore, ce type de récompense offre plus d'autonomie aux employés et un certain niveau de contrôle sur leur emploi à condition qu'ils adoptent un comportement performant. Le restaurant encourage les employés à entrer en compétition les uns avec les autres afin d'obtenir des privilèges. Pour les serveurs performants, cela suppose également que leur charge de travail augmente.

Dans cette perspective, la manière dont les auteurs traitent de la reconnaissance nous indique qu'elle sert justement d'outil motivationnel. La reconnaissance n'est pas une finalité, mais plutôt un moyen pour s'assurer que les individus s'investissent sur le plan émotionnel et qu'ils performant à un niveau élevé. En raison de la nature compétitive de l'économie actuelle, une entreprise veut que les individus performant à un haut niveau, d'où tous les moyens utilisés pour les motiver, les engager et les intégrer dans la culture de l'entreprise. Comme mentionnent un professeur de leadership et un directeur de ressources humaines, l'adhésion à la stratégie de l'entreprise est essentielle :

Business leaders naturally want their company's strategy to be understood and accepted by employees or, as we call it "embedded". This helps ensure that workers' daily decisions and behaviours support the firm's competitive intentions. Embeddedness is especially important when employees cannot simply be told what to do, as it's increasingly the case in modern economies. It's the reason companies hold "town hall meetings" and executives write company wide e-mails: They want to make sure employees "get it". (GALUNIC, Charles et Immanuel HERMRECK, 2012, p. 24.)

Pour assurer « l'*embeddedness* » dont parlent les auteurs, la reconnaissance des comportements désirés par la gratification, vise à ce que les employés obtempèrent aux exigences de l'employeur. Pour la plupart des auteurs qui traitent de la reconnaissance ou de la gratification, l'idée derrière les stratégies de récompenses demeure toujours l'alignement du comportement des individus avec les objectifs de l'entreprise.

De janvier à octobre 2013

Le résumé des articles

Comme 2011 et 2012, les articles sélectionnés pour l'année 2013 évoquent rarement la crise économique résultant de l'effondrement boursier de 2007. La majorité des auteurs abordent plutôt les changements dans le monde du travail et les conséquences sur la gestion des employés. Par exemple, le cofondateur du site internet *LinkedIn* et deux entrepreneurs mentionnent que :

Corporations, for their part, enjoyed loyalty and low turnover. Then came globalization and the information age. Adaptability and entrepreneurship became key to achieving and sustaining success. These changes demolished the traditional employer-employee compact and its accompanying career escalator in the U.S private sector; they are in varying degrees elsewhere. (HOFFMAN, Reid et coll., 2013, p. 49-50.)

Comme nous en avons discuté dans le chapitre 3, le contrat entre travail et capital ou entre employé et employeur s'est transformé vers la fin du 20^e siècle. Dans le « nouveau modèle » du travail, on exige plus des employés, car on leur demande d'être entreprenant, et ce, autant pour faire avancer leur carrière que pour contribuer au succès de l'entreprise.

Dans un contexte de flexibilité, d'innovation et de créativité, les entreprises cherchent aussi à recruter des individus particulièrement talentueux. Selon un professeur en comportements organisationnels et un professeur en commerce, le recrutement et la rétention du talent sont devenus un enjeu clé pour plusieurs entreprises :

The ideal company makes its best employees even better -- and the least of them better than they even thought they could be. In robust economies, when competition for talent is fierce, it's easy to see that the benefits of developing existing staff outweigh the costs of finding new workers. But even then, companies grumble about losing their investment when people decamp for more-promising opportunities. (GOFFEE, Rob et Gareth JONES, 2013, p. 102-103.)

D'après un directeur et deux gestionnaires d'une firme de gestion, cette tendance va s'accroître, car le bassin de travailleurs hautement qualifiés se rétrécit constamment :

In today's knowledge economy, competitive advantage is increasingly coming from the particular hard to duplicate know-how of a company's most skilled people: talented (and highly paid) engineers, salespeople, scientists, and other professionals. The problem is that across the private, public, and social sectors there aren't enough knowledge workers to go around. And the situation promises to get worse: Recent research by the McKinsey Global institute suggests that by 2020 the worldwide shortage of highly skilled, college-educated workers could reach 38 million to 40 million, or 13% of the demand. (DEWHURST, Martin et coll., 2013, p. 60.)

Les discussions autour de la disponibilité d'employés talentueux abordent le recrutement, la rétention, la formation, la motivation, etc. Les auteurs parlent également de l'importance du leadership, de l'organisation travail, de la flexibilité, de l'adaptabilité et de l'innovation.

En gros, les sujets évoqués par les auteurs sont les mêmes que nous avons mis en évidence pour l'ensemble des années précédentes. Malgré la diversité des sujets amenés par les auteurs, nous avons pu constater que l'autonomie, la réalisation de soi, l'identité et la reconnaissance paraissent fréquemment dans les articles sélectionnés comme des solutions aux problèmes associés aux sujets mentionnés plus haut.

L'autonomie

L'autonomie est un aspect important dans les stratégies utilisées pour accroître la performance d'une entreprise. Il est suggéré de laisser plus de place aux employés pour qu'ils puissent mettre à profit leurs talents. Cette opinion est partagée par plusieurs auteurs, dont le vice-président d'une compagnie de technologie :

My opinion: Real engagement in the work itself comes as a result of the trust you place in employees to take the right action using the resources at their disposal. When decisions are made by senior executives far from the front line, it is little wonder that the Gen Y workers are unenthusiastic about implementing them! Give them the power to quickly initiate and implement innovative ideas, and engagement will follow. (NAYAR, Vineet, 2013, p. 40.)

Dans ces conditions, la flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise passent en partie par les initiatives des employés. Leur contribution est essentielle, comme le suggère une directrice en marketing :

Every week, her organization faces new problems for which the road maps to a solution don't yet exist and the resources are never ample. Blanchard needs her

people to be inventive, capable, and enterprising. Above all, they must be able to improvise – to take whatever they have to work with and make the most of it. (COMSTOCK, Beth, 2013, p. 42.)

Cependant, les employeurs ont également des attentes envers les employés : l'autonomie doit mener vers une forme d'entrepreneuriat qui responsabilise ces derniers face à leur emploi et qui les engage dans la réussite de l'entreprise. L'idée est simple : si les salariés croient au potentiel de l'entreprise et qu'ils s'engagent en tant qu'« entrepreneurs », l'investissement personnel des employés ne sera pas seulement lié à l'ampleur de la compensation monétaire, mais également au succès général de l'entreprise. L'autonomie engendre une forme d'adhésion émotionnelle, car l'individu participe aux décisions de l'entreprise.

Ce désir d'autonomie peut même déborder du cadre de l'emploi et certains individus choisissent de pousser la notion de travailleur-entrepreneur plus loin en travaillant à leur compte, voire en devenant carrément travailleur autonome. C'est une pratique qui est encouragée autant pour le développement de la carrière que pour les bénéfices qu'en tirent les entreprises du fait qu'elles peuvent embaucher des employés qualifiés pendant une période plus ou moins longue. La PDG d'une firme de stratégie et de gestion du talent et une professeure en gestion confirment cette tendance :

For many workers, the option to be hired as an independent contractor was a godsend – it meant they no longer had to compromise every other demand of their daytime existence in order to do skilled, well compensated work. As they set up home offices, they gained control over their work hours, processes, and, best of all, location. Some were able to get work they couldn't have gotten previously because they lacked the formal credentials to make it through full-time hiring screens. As long as their work met quality requirements, it was welcomed, they were paid, and they gained valuable experience. (JOHNS, Tammy et Lynda GRATTON, 2013, p. 68.)

Selon les auteurs, l'autonomie permet à l'individu d'entreprendre des projets d'une manière qui met à contribution ses propres idées et méthodes pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Ce discours est cohérent avec celui des années passées.

La réalisation de soi

L'importance de la réalisation de soi est exprimée par plusieurs auteurs parce qu'elle est un excellent outil pour encourager les employés à augmenter leur implication au travail. Par exemple, un professeur en comportements organisationnels et un professeur en commerce rapportent que :

Recent research by our London Business School colleague Dan Cable shows that employees who feel welcome to express their authentic selves at work exhibit higher levels of organizational commitment, individual performance, and propensity to help others. (GOFFEE, Rob et Gareth JONES, 2013, p. 100.)

En cultivant un milieu de travail qui encourage de telles pratiques, la plupart des auteurs croient que l'entreprise bénéficiera de l'authenticité de ses employés. Ils suggèrent qu'une telle ouverture incite les individus performants à vouloir se développer et prendre des initiatives pour arriver à contribuer significativement au succès de l'entreprise. Un article publié par une professeure en administration des affaires, un directeur d'un groupe de consultant et une aide-professeure en gestion évoque même une technique pour systématiser le développement des individus :

How can Melissa learn these things? Through a process we call OPPTY, which stands for observation, practice, partnering and joint problem solving, and taking responsibility. Observation involves shadowing an expert and systematically analysing what he or she does. Practice requires identifying a specific expert behaviour or tasks that you can attempt on your own, but with supervision and feedback. Partnering and joint problem solving mean actively working with the expert to analyse and address challenges. Finally, when you are ready, you can take over a significant part of the expert's role. Along the way, you should deliberately reflect on each experience and internalize as much as possible. (LEONARD, Dorothy et coll., 2013, p. 130.)

L'« entrepreneuriat » n'est pas seulement une question d'autonomie, mais aussi de réalisation de soi, car il nécessite le développement de la carrière pour augmenter l'employabilité d'un individu. La responsabilisation individuelle face à sa carrière exige de l'employé qu'il utilise les moyens à sa disposition afin de devenir et de demeurer performant. Le marché du travail reflète cette exigence par le fait que l'emploi est promu comme un espace idéal pour trouver la motivation et les ressources propices au

développement personnel comme l'explique l'un des fondateurs de *LinkedIn* et deux entrepreneurs :

Instead of entering into a strict bond of loyalty, both sides try to add value to each other. The employer says, "If you make us more valuable, we'll make you more valuable." The employee says, "If you help me to grow and flourish, I'll help the company to grow and flourish." Employees invest in the company's adaptability; the company invests in the employees' employability. As former Bain CEO Tom Tierney used to tell recruits and consultants, "We are going to make you more marketable". (HOFFMAN, Reid et coll., 2013, p. 48.)

D'après certains auteurs, le travail n'est plus un espace où l'on échange simplement un service contre de l'argent, mais plutôt un espace dans lequel on échange des compétences et de l'expérience contre l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences et de vivre de nouvelles expériences enrichissantes. Conséquemment, plusieurs auteurs expliquent que les employeurs souhaitent faire l'acquisition d'un employé engagé, motivé et performant et cela nécessite que les individus apprennent, se développent et se réalisent afin de solidifier leur employabilité.

L'identité

Nous avons remarqué que l'autonomie et la réalisation de soi s'accompagnent souvent d'une correspondance entre l'identité de l'entreprise et celle de l'employé. Pareillement à l'autonomie et à la réalisation de soi, l'identité est un outil utilisé afin de véhiculer une culture à laquelle les employés veulent adhérer, rehaussant ainsi leur désir de s'impliquer dans la réussite d'une entreprise.

Par ailleurs, les auteurs lient la culture de l'entreprise à la performance des employés. C'est le cas de ce PDG d'entreprise :

What does it take to cultivate a culture of continuous improvement? Three conditions must exist. People must have a rational understanding of how small improvements compound to make a big difference. They must love improving – both because they are passionate about the importance of their work and because it feels good to move to a new level of performance. And they must have enough confidence in their colleagues to believe that the organization is capable of making progress. (HALVORSON, George, 2013, p. 34.)

L'auteur suggère que les employés qui s'identifient à une culture de la performance s'engagent davantage en s'identifiant à cette culture, car celle-ci nourrit leur désir de se développer professionnellement.

En s'identifiant à une culture de la performance, les individus savent qu'ils font partie d'une équipe qui partage leur volonté d'exceller. L'un des fondateurs de *LinkedIn* et deux entrepreneurs reprennent le cas de LVMH pour illustrer ce fait :

One of the ingredients in LVMH's success, in having a culture where opposite types can thrive and work cooperatively. Careful selection is part of the secret: LVMH looks to creative people who want their designs to be marketable and who, in return, are more likely to appreciate monitors who are skilled at spotting commercial potential. (GOFFEE, Rob et Gareth JONES, p. 100.)

Au fait, il s'agit d'un projet global auquel les entreprises veulent inciter les individus à participer. L'entreprise fixe des objectifs en fonction de sa mission et de ses valeurs, et elle cherche à inclure des individus qui partagent cette mission et ces valeurs. L'engagement émotionnel des individus auquel nous avons fait allusion précédemment s'accroît proportionnellement au niveau d'adhésion à la compagnie. Les entreprises cherchent à mettre en valeur cette adhésion en faisant appel aux capacités et aux qualités des individus. D'après les directeurs sondés dans un article publié par un professeur en administration des affaires et une chercheuse en comportements organisationnels, implanter une culture mobilisatrice est essentiel à la réussite d'une entreprise.

Resoundingly, the CEOs agreed on what an inclusive culture meant for their organization. They defined it as one in which employees can contribute to the success of the company as their authentic selves, while the organization respects and leverages their talents and gives them a sense of consecutiveness. In an inclusive culture, employees know that, irrespective of gender, race, creed, sexual orientation, and physical ability, you can fulfill your personal objectives by aligning them with the company's, have a rich career, and be valued as an individual. You are valued for how you contribute to the business [...]. (GROYSBERG, Boris et Katherine CONNOLLY, 2013, p. 73.)

Les entreprises offrent ainsi la chance aux individus de participer à quelque chose qui les transcende et qui les unit : la réalisation collective de la mission de l'entreprise, en l'occurrence sa performance et sa pérennité.

En somme, les entreprises doivent réussir à créer une culture à laquelle les employés puissent s'identifier. En s'identifiant à la culture, les individus se reconnaissent dans les objectifs de l'entreprise et contribuent positivement à leur réalisation.

La reconnaissance

Considérant ce qui précède, il n'est pas surprenant que les auteurs discutent encore de reconnaissance dans les articles de 2013. Un dirigeant d'entreprise exprime clairement la portée de ce sujet :

Most people come to work every day aiming to do a good job (even if my one bad boss didn't believe that). And most people – and, as a result, most organizations – actually do pretty well. What should they get in return? Cosmetics entrepreneur Mary Kay Ash put it this way: “There are two things people want more than sex and money, recognition and praise.” (ECKERT, Robert A., 2013, p. 38.)

La reconnaissance et la gratification sont des éléments clés pour motiver les employés ainsi que pour modeler leurs comportements. Une professeure en psychologie sociale et un professeur en psychologie et en gestion soulignent le lien entre l'attente de récompenses et le parcours professionnel d'un individu visant l'avancement professionnel :

Motivational focus affects how we approach life's challenges and demands. Promotion-focused people see their goals as creating a path to gain or advancement and concentrate on the rewards that will accrue when they achieve them. (HALVORSON, Heidi Grant et Tory E. HIGGINS, 2013, p. 118.)

Conséquemment, d'après ces mêmes auteurs, il est important de considérer comment gratifier les employés :

Tangible incentives are another way to sustain motivational fit. This is not as simple as “rewards and motivating”, because incentives vary according to personality type. You can create your own incentives (“if I finish this project by Friday, I will treat myself to a spa day,” or “If I don't finish this project by Friday, I will spend the weekend cleaning out the garage”), and you can push to make sure your employees' incentives fit. (HALVORSON, Heidi Grant et Tory E. HIGGINS, mars 2013, p. 120.)

Cet exemple est particulièrement parlant, car il n'illustre pas seulement des stratégies de gratifications, mais il suggère un comportement idéal de la part des employés. Si l'employé

atteint ses objectifs au travail, il se récompense lui-même à l'extérieur de son travail, tandis que s'il n'atteint pas ses objectifs, il se punit à l'extérieur de son travail.

La motivation et la gratification ne sont plus uniquement sous le contrôle de l'employeur. On demande à l'individu de se responsabiliser et à l'employeur de l'accompagner dans cette démarche. La performance optimale de l'individu étant l'ultime visée, il s'avère primordial de l'aider à atteindre cet objectif et pour se faire, on l'encourage à intérioriser les objectifs de l'entreprise comme si ces objectifs étaient également les siens. Comme nous l'avons remarqué pour les quatre années précédentes, la performance de l'entreprise importe avant tout : conséquemment, l'optimisation de la performance des employés devient un impératif stratégique.

De plus, dans la quête de la performance, trois directeurs d'une firme de consultants en gestion organisationnelle nous rappellent que le talent est un incontournable :

When it comes to organization's scarcest resource-talent – the difference between the best and the rest is enormous. In fields that involve repetitive, transactional tasks, top performers are typically two to three times as productive as others [...] Across all jobs, we estimate, the best performers are roughly four times as productive as average performers. That holds in every industry, geographical region, and type of organization we examined. (MANKINS, Micheal et coll., 2013, p. 75.)

Les auteurs présentent la reconnaissance comme l'exigence à partir de laquelle on mesure le talent, soit la performance des individus. La performance représente l'objectif auquel doivent aspirer les individus pour réussir sur le marché du travail et la reconnaissance est définie par les multiples formes que prennent les récompenses pour confirmer la valeur d'un individu en fonction des critères de performance établis par l'entreprise.

Conclusion

Maintenant que nous avons décrit les thèmes de l'autonomie, de la réalisation de soi, de l'identité et de la reconnaissance pour les 5 années d'articles du *Harvard Business Review*, nous avons une idée plus claire du discours des auteurs sur ces thèmes. D'abord, pour la majorité des auteurs, il est évident que le contexte économique à la suite de la crise financière de 2007 influence les discussions portant sur nos thèmes. Même si pour les

années 2011, 2012 et 2013, les auteurs évoquent moins souvent directement la crise, les conséquences de celle-ci restent apparentes dans les articles lorsqu'il est question de l'incertitude et de la compétitivité du marché international et des marchés nationaux.

Il est également intéressant de constater que malgré les différentes origines professionnelles des auteurs, le contenu des articles présente une cohérence surprenante entre les idées véhiculées par chacun des auteurs. Cela peut vraisemblablement être expliqué par le fait que le HBR s'adresse à une variété de personnes, mais que l'objectif demeure l'amélioration des pratiques managériales. Les idées varient selon les auteurs, mais elles se centrent toutes autour de suggestions et de conseils pour rendre les entreprises plus compétitives et plus performantes.

Quant aux quatre thèmes, nous n'apportons pas de conclusion ici, car nous avons procédé à une synthèse de ceux-ci dans le chapitre suivant. Néanmoins, l'analyse de contenu nous a permis de constater que ces thèmes revenaient fréquemment dans les articles publiés dans le HBR entre 2009 et 2013. Cela confirme que ces thèmes sont importants dans les discours sur les nouvelles pratiques managériales et que les exigences culturelles propres à la modernité avancée contribuent bel et bien à influencer le monde du travail parallèlement aux impératifs économiques émergeant au cours des dernières décennies.

Chapitre 5 – Comparaison des thèmes et critique générale

Introduction

Dans le chapitre 4, nous avons décrit notre matériel de recherche en le divisant par année de publication afin d'analyser le contenu des articles en fonction de quatre thèmes : l'autonomie, la réalisation de soi, l'identité et la reconnaissance. Notre analyse nous a permis de dégager les grandes idées partagées par les auteurs du HBR portant sur ces thèmes. Le présent chapitre est divisé en deux sections.

Dans la première section, nous proposons de synthétiser le contenu de notre analyse en suivant une démarche comportant quatre étapes. Premièrement, nous clarifions le principe général de chaque thème. Deuxièmement, nous adressons l'utilité de ces thèmes dans le contexte des nouvelles stratégies managériales. Troisièmement, nous mentionnons les limites de chaque thème d'après le contenu des articles. Finalement, nous comparons ces synthèses aux composantes correspondantes de la théorie d'Honneth, c'est-à-dire aux états subjectifs de reconnaissance ainsi qu'à la reconnaissance en soi telle que présentée dans le chapitre 2. Cette section vise à répondre à notre première question de recherche évoquée dans le chapitre 3 en mettant en lumière la manière dont les auteurs du *Harvard Business Review* abordent les quatre thèmes analysés.

La deuxième section a pour objectif de répondre à notre deuxième question de recherche en montrant que le discours managérial sur la reconnaissance n'a pas pour objectif l'autoréalisation individuelle telle que définie par Honneth. Ainsi, nous proposons une critique générale des thèmes synthétisés en nous appuyant sur la théorie honnethienne de la lutte pour la reconnaissance. Cette section se divise en trois parties. Nous débutons par un bref retour sur le projet d'autoréalisation d'Honneth. Ensuite, nous comparons ce projet au discours des tenants des nouvelles pratiques managériales. Enfin, nous abordons la lutte pour la reconnaissance de la performance résultant de l'idéologie managériale contemporaine.

La synthèse des quatre thèmes

L'autonomie

Le principe

Selon les auteurs analysés, les entreprises reconnaissent le potentiel qu'ont les individus de contribuer positivement et personnellement à la réussite de l'entreprise. Mais pour faciliter la contribution des individus, l'idée faisant consensus consiste à offrir aux employés une plus grande d'autonomie dans la réalisation de leurs tâches. Par exemple, l'employeur demande à un employé d'augmenter la visibilité d'un produit X. Au lieu de lui imposer une démarche pour atteindre cet objectif, le patron fait confiance à la capacité de cet employé à prendre en charge la situation et à atteindre cet objectif par ses propres moyens.

L'utilité

Dans les articles, il appert que l'utilité d'une telle approche est de motiver les employés à participer aux défis de l'entreprise en mobilisant leurs capacités et leurs qualités. De ce fait, l'individu prend part aux activités de l'entreprise en s'investissant davantage. L'employeur souhaite également que cette pratique responsabilise l'employé, car il doit être prêt à assumer les conséquences en cas d'échec. Le salarié devient ainsi plus entreprenant et l'employeur espère que ce pouvoir d'agir, qui mise sur les capacités et les qualités de l'employé, sera profitable pour l'entreprise. Pour ces raisons, les auteurs suggèrent que l'autonomie fasse partie de la stratégie de gestion des entreprises afin d'amener les employés à être plus performants.

Les limites

Malgré les bienfaits de l'autonomie, certains auteurs expliquent que ce ne sont pas toutes les entreprises qui mettent en place les conditions favorisant le pouvoir d'agir des employés. De plus, nous avons constaté que les auteurs réfèrent la plupart du temps aux individus talentueux avec un potentiel élevé. Les entreprises misent sur les capacités et les qualités de personnes talentueuses auxquelles elles font confiance pour mener à bien les projets de l'entreprise. Le but d'une entreprise étant de rester profitable dans un contexte économique volatile, les dirigeants veulent embaucher des individus talentueux et performants qui s'investissent dans la réussite de l'entreprise à court ou à long terme selon

le besoin. Les individus qui ne répondent pas à ces critères risquent que leur contribution ne soit pas reconnue et d'être exclus des projets valorisés par l'entreprise et ses employés.

La comparaison

Dans le chapitre 3, nous avons défini l'autonomie comme la capacité d'un individu à se déterminer selon ses propres désirs et volontés. Dans notre analyse, il est question de reconnaître les capacités et les qualités d'un individu dans le contexte de son emploi. À première vue, les propos des auteurs semblent aller dans le sens de cette définition : ils suggèrent de laisser aux individus le soin de décider des actions à entreprendre pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cependant, notre synthèse met en évidence que l'autonomie individuelle demeure orientée par l'entreprise. La liberté d'action offerte à l'individu ne lui permet pas d'agir pleinement suivant ses désirs et ses volontés, car l'entreprise s'attend à ce qu'il se conduise conformément aux objectifs de performance de celle-ci. En ce sens, l'autonomie n'est pas acquise par tous les employés, mais plutôt réservée aux individus qui contribuent significativement à cet objectif.

Pour Honneth, le développement de l'autonomie est « intersubjectif », impliquant ainsi que l'autonomie d'un individu demeure tributaire de la reconnaissance d'autres individus. Les enjeux de cette forme de reconnaissance sont la volonté de l'individu et sa capacité morale à agir rationnellement. Pour qu'un individu puisse s'autodéterminer, on doit lui reconnaître son pouvoir d'agir et cette reconnaissance va dépendre de l'environnement social dans lequel il interagit. Honneth précise qu'un :

Sujet est capable d'agir d'une façon autonome à la lumière de la raison, cela peut s'étendre diversement, selon l'idée que l'on se fait d'une procédure d'entente rationnelle. Car la manière dont on conçoit cette procédure de légitimation fondamentale affecte aussi les qualités qu'une personne doit présenter pour y prendre part de plein droit⁹².

Dans le contexte du travail, cette entente rationnelle résulte des exigences de l'entreprise comme nous l'avons mentionné plus haut. Les capacités et les qualités mises de l'avant par l'individu au travail ne sont pas nécessairement mises à profit, car les capacités et qualités que l'entreprise cherche à mobiliser sont celles qui contribuent à la performance de cette

⁹² HONNETH, Axel (2000), *Op. Cit.*, p. 139-140.

dernière. Les employés qui profitent d'un gain d'autonomie sont ceux à qui l'on fait confiance, à qui l'on reconnaît le caractère responsable de leurs décisions. Les individus orientent leurs actions en fonction des intérêts de l'entreprise et ils cherchent à faire reconnaître leur pouvoir d'agir en adhérant aux schèmes comportementaux découlant de l'exigence de performance essentielle à la rentabilité financière.

La réalisation de soi

Le principe

La réalisation de soi au travail se fonde sur l'idée que l'emploi n'est pas seulement un moyen d'acquérir un revenu en échange de services rendus, mais une opportunité de participer à un projet collectif. Le désir individuel de participer à des activités significatives nourrit cette tendance et la carrière professionnelle représente l'un des vecteurs de la réalisation de soi. Selon les auteurs du HBR, la réalisation de soi au travail s'axe sur la concordance entre les aspirations propres aux employés et les objectifs spécifiques à l'entreprise. Conséquemment, les entreprises tentent d'offrir un environnement dans lequel les salariés apprennent, grandissent et se développent afin de s'épanouir et de prospérer personnellement et professionnellement.

L'utilité

Une telle stratégie, si elle est efficace, favorise la mobilisation des individus, les motive et les encourage à s'engager dans la réussite de l'entreprise. En arrimant les projets de l'entreprise aux projets des individus, on invite ces derniers à mettre à contribution leurs capacités et qualités de manière à stimuler l'investissement personnel sur le plan professionnel, mais aussi émotionnel. Cet investissement pousse l'employé à vouloir se dépasser et à performer à un niveau élevé, car la réussite ou l'échec d'un projet incombe dorénavant autant à l'individu qu'à l'entreprise. Comme dans le cas de l'autonomie, les auteurs suggèrent que la réalisation de l'individu le responsabilise et l'encourage à devenir plus entreprenant.

Les limites

Pareillement à l'autonomie, ce ne sont pas toutes les entreprises qui mettent en place un environnement favorisant la réalisation personnelle des employés. Cela s'explique en raison

des impératifs économiques qui régulent le marché du travail. La pérennité de l'entreprise étant l'enjeu principal, ce sont la performance et la rentabilité qui, la plupart du temps, orientent les objectifs des entreprises. La situation particulière de chaque entreprise risque fortement d'influencer la volonté et la capacité de prendre en considération la réalisation individuelle des employés.

Il faut aussi noter une autre limite importante : la valorisation des individus talentueux et performants. Les articles révèlent que l'accès à des opportunités de réalisation de soi exige souvent des individus qu'ils soient talentueux et performants ou du moins qu'ils fassent preuve d'un certain potentiel à cet égard. Ce sont les capacités et les qualités des personnes performantes qu'on cherche à mobiliser, rendant ainsi inégal l'accès aux conditions de la réalisation de soi au travail.

La comparaison

La réalisation de soi découle des exigences culturelles de la modernité avancée et elle se fonde sur l'authenticité des individus, soit leurs capacités et leurs qualités personnelles. L'idée derrière cette forme d'individualisme qualitatif se veut qu'un individu oriente sa trajectoire de vie sur la réalisation de ses désirs et de ses aspirations.

La nature même du travail présente un potentiel intéressant pour la réalisation individuelle en raison de la participation des individus à des projets collectifs au sein d'entreprises. Au premier coup d'œil, la manière dont les auteurs présentent la réalisation de soi au travail correspond à cette description. Cependant, notre synthèse suggère une autre réalité. L'individu désirant participer à un projet dans lequel il peut se réaliser est confronté aux limites imposées par les impératifs de compétitivité des entreprises, soit, encore une fois, sa performance.

Similairement à l'autonomie, la réalisation de soi est reconnue à partir des objectifs de l'entreprise et les conditions de possibilités de la réalisation de soi ne peuvent s'étirer au-delà du cadre dans lequel sont circonscrites les tâches professionnelles d'un individu. Si les objectifs de ces tâches s'accordent avec les désirs et les ambitions de l'employé, il est possible qu'il réussisse à se réaliser, mais l'inverse peut également se produire. De plus, le discours des auteurs portant sur l'importance de l'apprentissage et du développement

personnel et professionnel est souvent lié aux bénéfices qu'en retire l'entreprise. Sinon, quel en est l'avantage pour l'entreprise qui investit du temps et de l'argent?

Honneth avance cependant que la réalisation de soi implique qu'un individu participe à un projet social sans que cette participation l'empêche de progresser dans sa trajectoire personnelle d'autoréalisation. Le contexte social doit être propice à ce que l'individu mette à contribution ses capacités et qualités pour la réalisation de projets collectifs. Ces projets sont rarement possibles dans une position de solitude et ainsi, « la liberté de réalisation de soi dépend de présupposés qui échappent à l'emprise du sujet humain lui-même, parce qu'il ne peut les réaliser qu'avec l'aide de ses partenaires d'interaction⁹³ ». Sans la reconnaissance de ses désirs et de ses aspirations par les autres, un individu n'arrive pas à justifier ses actions sur le plan social.

Concernant le travail, cela nous conduit au même constat que pour l'autonomie. La réalisation de soi est, telle que présentée dans les articles, un excellent outil pour mobiliser, encourager et engager les individus dans leur travail. Ayant le sentiment de contribuer à un projet significatif, les employés s'investissent personnellement et cet investissement amplifie l'implication émotionnelle de ceux-ci vis-à-vis leur emploi. Les aspirations et les désirs propres aux individus, quoique parfois directement interpellés, ne sont pas la pierre angulaire des objectifs de l'entreprise. Bien qu'il soit possible qu'un employé exprime son individualité, mais cette expression doit s'aligner avec les comportements souhaités, sans quoi elle ne sera pas reconnue comme socialement légitime suivant les objectifs collectifs de l'entreprise.

La réalisation de soi tend également à être discriminatoire du fait que les entreprises n'offrent pas à tous les individus la possibilité de réaliser leurs désirs et leurs aspirations. Elle sert plutôt d'outil pour recruter, motiver et retenir des individus talentueux à qui l'on reconnaît le potentiel d'être performants. Nous remarquons que l'autonomie et la réalisation de soi servent d'assises au discours exigeant des individus qu'ils misent sur leurs capacités et qualités personnelles pour atteindre un niveau de performance élevé afin de contribuer positivement au succès de l'entreprise.

⁹³ HONNETH, Axel (2000), *Op. Cit.*, p. 208.

L'identité

Le principe

L'autonomie et la réalisation de soi encouragent les employés à s'impliquer émotionnellement dans leur emploi. Mais pour s'assurer que ces individus adhèrent pleinement à l'entreprise, ils doivent s'y reconnaître. Les nouvelles stratégies managériales encouragent les entreprises à intégrer les valeurs et les visions des individus, mais surtout à déterminer et véhiculer les valeurs propres à la culture de l'entreprise. Comme pour la réalisation de soi, il s'agit de créer un espace social dans lequel une personne se sent interpellée par la mission de l'entreprise. Si ses valeurs s'alignent avec la culture prônée par l'entreprise, les auteurs indiquent que cette personne va se reconnaître dans la mission de celle-ci.

L'utilité

Les avantages d'instaurer une culture hautement inclusive sont multiples. Si les individus s'identifient à la culture de l'entreprise, le sentiment d'appartenance les mobilise et les amène à s'impliquer positivement dans la réussite de l'entreprise. L'implication des employés revêt aussi une dimension émotionnelle : comme nous l'avons montré pour l'autonomie et la réalisation de soi, la réussite ou l'échec de l'entreprise affectent les employés sur le plan personnel étant donné leur attachement à la mission. D'après certains auteurs, une forte adhésion à l'entreprise stimule également le désir des individus de se réaliser au travail. En se dévouant pleinement à l'entreprise, ceux-ci se développent et deviennent plus performants, ce qui contribue, en retour, au succès de l'entreprise. En combinaison avec l'autonomie et la réalisation de soi, l'adhésion identitaire suscite un niveau optimal d'engagement et de performance de la part de l'employé.

Les limites

Semblablement à l'autonomie et à la réalisation de soi, la limite évidente est la capacité de l'entreprise à fixer ses priorités en considérant les valeurs des employés. Dans un scénario où l'entreprise est financièrement stable et que le produit ou le service a un impact socialement positif, l'alignement des valeurs individuelles avec celles de l'entreprise se fait

sûrement bien. Mais il est certainement possible que la priorité de l'entreprise demeure principalement la rentabilité.

Dans un contexte économique de flexibilité et d'adaptabilité, créer une culture à partir de valeurs extérieures est d'autant plus difficile. Il est plus simple de créer un système de valeurs interne et de combler les emplois en fonction de celui-ci. C'est ce que nous avons constaté chez certains auteurs qui encouragent l'embauche d'employés qui cadrent déjà dans le moule culturel de l'entreprise.

La comparaison

De manière générale, l'identité « désigne ce dans quoi je me reconnais et dans quoi les autres me reconnaissent⁹⁴ ». En contribuant à la réalisation de projets collectifs, les individus espèrent se réaliser personnellement et faire reconnaître leurs qualités et leurs capacités personnelles par leurs partenaires d'interaction.

Au travail, ce sont la culture et la mission de l'entreprise qui servent de mesure à partir de laquelle les individus évaluent leur proximité à l'entreprise. Les milieux de travail sont des espaces sociaux dans lesquels une personne peut confirmer ses capacités et qualités personnelles ou plus précisément, son identité. En participant aux tâches menant à la réalisation d'objectifs établis par l'entreprise, l'individu arrive à se reconnaître comme le membre d'un groupe dans lequel les autres membres reconnaissent positivement sa participation. Néanmoins, les limites que nous avons évoquées précédemment permettent de constater que la confirmation identitaire n'est pas garantie. L'individu qui désire se reconnaître dans son travail doit trouver une entreprise qui partage ses valeurs, mais il y a toujours de bonnes chances qu'il existe un écart entre certaines valeurs de l'employé et celles de l'entreprise.

Le scénario le plus plausible est que l'entreprise exerce une influence sur l'adhésion d'un individu en imposant des valeurs qui coïncident avec ses objectifs. Lorsque nous considérons le contexte économique nécessitant de la flexibilité, de l'adaptabilité et de la performance de la part des entreprises, il est clair que le défi consiste à encourager les

⁹⁴ LE ROBERT SEUIL (1999), *Op. Cit.*, p. 264.

individus à adhérer aux impératifs de l'économie moderne. Cette adhésion encourage même le phénomène d'« employés-entrepreneurs » évoqué par certains auteurs. Étant donné son investissement émotionnel dans la réussite de l'entreprise, l'individu cherche à faire reconnaître ses capacités et ses qualités afin de confirmer son identité d'« employé-entrepreneur ».

En effet, comme le mentionne Honneth : « les individus ne se constituent en personne que lorsqu'ils apprennent à s'envisager eux-mêmes, à partir du point de vue d'un "autrui" approbateur ou encourageant, comme des êtres dotés de qualités et de capacités positives⁹⁵ ». L'individu qui cherche à se constituer en personne se confronte donc à des objectifs qui ne découlent pas nécessairement de ses propres valeurs, mais qui l'amène à adopter un comportement approuvé et encouragé par l'entreprise. Contrairement au modèle présenté par Honneth, ce n'est pas le pouvoir d'agir et les aspirations individuelles de l'individu que l'on cherche à confirmer par la reconnaissance de son identité, mais plutôt son adhésion à l'entreprise et ses efforts pour être performant dans ses tâches, rendant ainsi l'entreprise plus performante et rentable. L'individu ne met pas ses capacités et qualités aux services de sa propre autoréalisation, mais au service de la performance de l'entreprise.

La reconnaissance

Le principe

La reconnaissance est normalement évoquée à des fins de gratification. Les employés désirent que leurs efforts soient reconnus et les employeurs combler ce désir en fonctions des objectifs de l'entreprise. La gratification prend plusieurs formes selon les besoins de l'entreprise ou les préférences des employés. Par exemple, pour récompenser un comportement exemplaire, l'employeur peut offrir un salaire plus élevé, des jours de vacances supplémentaires, un nouveau poste, etc. Les auteurs suggèrent qu'il est également possible d'intégrer des formes de gratifications peu coûteuses dans le quotidien de l'entreprise, soit par un programme d'« employé du mois », une lettre de remerciements ou par d'autres signes de reconnaissance.

⁹⁵ HONNETH, Axel (2000), *Op. Cit.*, p. 208.

L'utilité

L'objectif principal de la reconnaissance par la gratification est de valoriser les comportements des individus ainsi que les réussites individuelles et collectives. C'est une approche efficace pour motiver, engager et mobiliser les employés afin qu'ils contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La gratification stimule aussi la performance. En fait, c'est un catalyseur pour encourager les salariés à adopter les comportements désirés d'une manière la plus performante possible. Plus il est performant, plus il reçoit de la gratification et ainsi, plus il est reconnu. La reconnaissance à l'égard de l'employé lui permet, rétrospectivement, de savoir qu'il est valorisé au sein de l'entreprise. Se sentant valorisé, son estime de soi augmente et, en se réalisant dans son travail, il s'identifie à son rôle en développant une relation positive avec lui-même et avec son environnement de travail (entreprise, collègues, etc.). Du coup, il se reconnaît dans ses réalisations professionnelles.

Les limites

Dans un contexte économique difficile, il n'est peut-être pas possible d'offrir des salaires plus élevés, mais d'autres formes de reconnaissances sont envisageables. Néanmoins, les comportements reconnus ne sont pas toujours ceux que désirent les employés. Les entreprises encadrent les systèmes de gratification en fonctions de comportements spécifiques et souvent, dans un contexte d'hypercompétitivité, le comportement généralement encouragé sous-entend la performance optimale des salariés. Les entreprises valorisent le talent et le potentiel de performance des individus. Conséquemment, la performance devient la mesure de l'utilité et de la valeur d'un individu pour l'entreprise, plus précisément, à savoir si celui-ci est un « bon investissement ». Les employeurs s'attendent à beaucoup de la part des employés, car les capacités et qualités personnelles de ces derniers doivent permettre à l'entreprise d'accroître sa profitabilité.

La mesure de la performance est également un critère d'exclusion. Les employés n'étant pas reconnus comme performants risquent d'être mis de côté par l'entreprise ou d'être relégués à des rôles ayant peu de valeur sociale d'après le critère implicite du nouveau management, c'est-à-dire la capacité de développer un comportement de travailleur-entrepreneur.

La comparaison

La reconnaissance est une exigence intersubjective qui amène l'individu à se connaître et à se rapporter positivement à sa propre personne via une série d'interactions et d'expériences sociales. Le désir de reconnaissance pousse l'individu à lutter pour l'approbation de ses partenaires d'interactions afin de confirmer ses capacités et qualités personnelles, sans quoi il ne s'autoréalise pas.

Dans le cas du travail, plusieurs possibilités de reconnaissance sont évoquées par les auteurs. Par contre, nous avons également constaté que les moyens de gratifications visent à récompenser une qualité en particulier : la performance. Dans le chapitre précédent, l'analyse de notre corpus montre que le discours des auteurs sur l'autonomie, la réalisation de soi et la confirmation identitaire encourage l'esprit de performance des employés. Le but est que les salariés s'engagent émotionnellement dans la réussite de l'entreprise en mobilisant leurs capacités et leurs qualités.

Si un employé s'investit dans la réussite de l'entreprise, sa satisfaction est d'autant plus grande si l'entreprise connaît du succès. Mais le succès d'une entreprise se mesure à partir de sa performance et, conséquemment, le succès de l'employé se mesure à partir de ce même critère. S'il performe, on lui confirmera sa valeur sociale au sein de l'entreprise, lui permettant ainsi de confirmer l'identité construite à partir des exigences de cette dernière. Contrairement au modèle honnethien, la reconnaissance au travail n'a pas comme finalité l'autoréalisation individuelle, mais plutôt la performance des individus. C'est justement ce glissement de finalité que nous désirons critiquer en nous appuyant sur la théorie d'Honneth.

Critique générale

La reconnaissance : un projet d'autoréalisation

Au chapitre 2, nous avons expliqué que la lutte pour la reconnaissance comportait trois états subjectifs découlant des trois formes de reconnaissance (l'amour, le droit et la solidarité), soit l'autonomie de soi, l'autonomie morale et l'authenticité (réalisation de soi et identité). Ces états subjectifs entretiennent une relation tripartie nouée par l'exigence d'une reconnaissance intersubjective réussie. Cette exigence s'enracine dans les

changements culturels de la modernité avancée qui produisent les conditions de possibilités de l'autoréalisation individuelle. Pour Honneth, l'autoréalisation est la finalité même de la reconnaissance et la normativité sociale dont elle dépend constitue un enjeu éthique pour les sociétés contemporaines.

Quel que soit le projet social, l'individu y participe en espérant vivre une expérience positive, voire l'expérience de quelque chose qui le dépasse. Ce « quelque chose » est l'*éthos* ou la normativité sociale qui régule le comportement cet individu. La reconnaissance « totale » est atteinte collectivement si tous les sujets d'interactions sont pleinement reconnus : l'un ne va pas sans l'autre. La visée de la reconnaissance est donc nécessairement éthique. Le concept d'« éthicité » avancé par Honneth « désigne maintenant l'ensemble des conditions intersubjectives dont on peut prouver qu'elles constituent les présupposés nécessaires à la réalisation individuelle de soi⁹⁶ ».

Dans ce sens, l'autoréalisation individuelle ne peut réussir que si les institutions sociales garantes de la reconnaissance individuelle et sociale, autant pratique que symbolique, contribuent à soutenir des projets collectifs d'autoréalisation. Autrement dit, les individus doivent pouvoir participer à des projets sociaux afin de mettre à contribution leurs capacités et qualités personnelles. La participation des individus doit également être reconnue par leur partenaire d'interaction pour renforcer leur relation pratique envers eux-mêmes.

De plus, la reconnaissance est une exigence pour laquelle les individus luttent et qui, une fois atteinte, ne confirme pas seulement leur identité, mais justement leur participation active à la vie sociale. À partir d'expériences sociales positives, un individu développe des relations pratiques à soi-même, soit la confiance en soi, le respect de soi, et l'estime de soi. La pleine reconnaissance intersubjective est la confirmation de soi par les autres qui contribue à l'autoréalisation de cet individu et ainsi, à la reconnaissance de sa « valeur sociale ».

La reconnaissance au travail : autoréalisation ou performance

Comme Honneth, les auteurs du HBR mettent l'accent sur l'autonomie, la réalisation de soi, l'identité et la reconnaissance comme étant des dimensions importantes de

⁹⁶ HONNETH, Axel (2000), *Op. Cit.*, p. 207.

l'individualité contemporaine. Pour eux, les entreprises représentent des espaces collectifs dans lesquels il est important de développer ces dimensions pour encourager les individus à participer positivement aux projets mis de l'avant par ces mêmes entreprises. Cependant, à la suite de notre analyse des articles du HBR, il est clair que le discours de ces auteurs sur l'autonomie, la réalisation de soi, l'identité et la reconnaissance présente un écart avec l'exigence d'autoréalisation théorisée par Honneth.

Contrairement au modèle d'Honneth, le projet éthique d'autoréalisation individuel est remplacé par une autre finalité : la performance de l'entreprise. Les discours sur l'autonomie, la réalisation de soi, l'identité et la reconnaissance convergent vers des stratégies d'entreprise visant à optimiser la performance des individus. Concrètement, les propos des auteurs sur l'autonomie, la réalisation de soi et l'identité encouragent les entreprises à bonifier le pouvoir d'agir des individus, à convaincre ces individus d'arrimer leurs objectifs personnels à ceux de l'entreprise et à mettre en place une culture d'entreprise assurant une cohérence identitaire entre les valeurs et la mission de l'entreprise et les valeurs et les aspirations des employés. La reconnaissance vise à récompenser les comportements individuels qui s'alignent avec les objectifs de l'entreprise, ce qui vient, par le fait même, confirmer l'autonomie, la réalisation de soi et l'identité des salariés dans le contexte de leur travail.

La reconnaissance au travail est en quelque sorte un conditionnement qui oriente les individus vers la réalisation de l'importance de la performance au travail et du désir personnel d'orienter ses actions et ses aspirations vers l'optimisation de la performance. Il faut cependant préciser que la performance ne doit pas simplement être réduite la notion de production, elle vise plutôt à inciter les individus à mettre de l'avant leur authenticité au bénéfice de l'entreprise. Les idées avancées par les auteurs ne contredisent pas la notion d'autoréalisation dans le sens du développement des capacités et des qualités des individus : c'est plutôt la finalité du projet d'autoréalisation qui se défait des impératifs propres à l'individu pour revêtir ceux de l'entreprise. La « valeur sociale » de l'individu s'établit ainsi à partir de sa contribution aux objectifs de l'entreprise.

L'utilité de créer une structure organisationnelle axée sur les états subjectifs et sur la reconnaissance des individus est de profiter de l'engagement personnel des individus qui en

découle, car ceux-ci s'impliquent émotionnellement dans leur travail. Si les employés participent activement à la mission de l'entreprise en mettant leurs capacités et qualités au service de cette dernière, ils seront récompensés proportionnellement à l'effort qu'ils investissent. Plus ils sont engagés et performants, plus ils seront reconnus et gratifiés. L'attachement des salariés implique également que les réussites autant que les échecs de l'entreprise sont partagés par ces derniers, ce qui peut amplifier leur attachement émotionnel.

Ces stratégies de gestion ont des effets importants sur la vie des individus : les désirs, les ambitions et les projets se planifient et s'organisent dorénavant en fonction d'une « fausse autoréalisation » conditionnée par la performance. Honneth qualifie ce phénomène de comportement paradoxal :

La pression qui est ainsi mise sur les employés et les ouvriers prend une forme extrêmement paradoxale : pour préserver leurs chances de travailler à l'avenir, ils doivent organiser fictivement leur biographie professionnelle sur le modèle de la réalisation de soi, bien qu'elle ne répond pour une grande part qu'à un désir de sécurité économique et sociale⁹⁷.

L'individu profite de l'autonomie et des opportunités de réalisation de soi qui lui sont accordées pour se développer en se redéfinissant à partir de l'identité de l'entreprise. Du coup, il pourra démontrer sa valeur en participant à une lutte de la performance afin de se tailler une place parmi les employés de choix. Il apparaît clairement que l'obstacle qui nuit à une réelle autoréalisation est la lutte à la reconnaissance de la performance individuelle à laquelle chacun participe pour se garantir un emploi permettant de se réaliser et de développer son estime sociale.

La lutte pour la reconnaissance de la performance : une idéologie avant tout!

L'individu développe ses capacités et ses qualités en les moulant aux attentes de l'entreprise et il s'investit personnellement dans la réussite de celle-ci. Il travaille à s'améliorer, à s'adapter et à augmenter continuellement sa performativité. Par le fait même, la nécessité économique d'obtenir un emploi se transforme en une lutte pour la

⁹⁷ HONNETH, Axel (2006), *Op. Cit.*, p. 320.

reconnaissance des caractéristiques de la performance individuelle. Les désirs, les qualités et les capacités personnels sont subsumés sous cet impératif. D'après Honneth :

La présentation d'un « soi authentique » est de plus en plus une condition d'embauche, notamment dans la sphère du travail qualifié, au point que les personnes concernées finissent par ne plus pouvoir se distinguer entre la « véritable » découverte de soi et les procédures stylisées qui leur sont proposées⁹⁸.

En fait, la valeur authentique d'un individu réside dans sa capacité à s'investir dans ses propres capacités et qualités. L'autonomie, la réalisation de soi, l'identité et la reconnaissance constituent des outils stratégiques pour encourager la performance et le dépassement de soi au nom de l'entreprise et cela n'est pas un hasard. Comme nous l'avons déjà mentionné, ces éléments des nouvelles stratégies managériales découlent du croisement entre les exigences culturelles de la modernité avancée et des mutations économiques des dernières décennies. Parallèlement aux thèmes évoqués plus haut, les auteurs du HBR soulignent l'importance de la compétitivité qui tend vers la flexibilité des entreprises depuis déjà plusieurs années.

Mercure nomme cette tendance l'« impartition flexible » et elle consiste à gérer les finances, la production et la main-d'œuvre de manière à ce que ces différentes facettes de l'entreprise deviennent malléables et ajustables au marché. Cette tendance caractérise l'époque postfordiste dans laquelle les entreprises tentent de se distinguer du modèle d'entreprise caractérisé par la stabilité, la prévisibilité, le contrôle et une vision à long terme. Ce virage résulte de la pression des tenants de l'idéologie néolibérale qui cherchent à décloisonner les marchés mondiaux et à mettre l'accent sur la compétitivité et la performance financière.

Conséquemment, les pratiques managériales qui s'y réfèrent revêtent également les caractéristiques de cette idéologie : « sous une apparence objective, opératoire et pragmatique, la gestion managériale est une idéologie qui traduit les activités humaines en indications de performances, et ces performances en coûts et bénéfices⁹⁹ ». Le travail étant

⁹⁸ HONNETH, Axel (2006), *Op. Cit.*, p. 310.

⁹⁹ DE GAULEJAC, Vincent (2009), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Éditions du Seuil, Paris, p. 38.

l'un des vecteurs principaux d'intégration sociale, les individus sont exhortés à participer aux modèles de performance gouvernant le marché du travail. Ils sont encouragés à laisser de côté leurs propres ambitions d'autoréalisation : on tente de les convaincre que la carrière ouvre la voie vers une vie riche en expériences positives.

En fait, on demande aux individus de devenir des « travailleurs-entrepreneurs » en perpétuelle quête de croissance, de défis et d'épanouissement professionnels. Ce comportement est considéré comme la référence à imiter selon Ehrenberg :

L'héroïsation de l'entrepreneur a sans doute un aspect institutionnel, mais son impact est ailleurs, car c'est le sens même du mot entreprise qui a changé. Il désigne non plus une accumulation, même s'il s'agit toujours d'accumuler, mais une manière de se conduire : le fait d'*entreprendre quelque chose*; il symbolise une création personnelle, une aventure *possible pour tous*. En proliférant à partir de cet espace familier, les « gagners » nous rapprochent de l'univers héroïque¹⁰⁰.

Plus encore, cette idéologie possède un pouvoir « réifiant » poussant l'individu à valoriser sa capacité de performer dans l'espoir de participer au marché du travail et d'y vivre une expérience créatrice d'estime sociale. La réification, telle qu'expliquée par Honneth, « est ici le dérivé, sous la forme d'un *habitus*, d'un système de conviction réifiant. La force de la dénégation est le fruit d'une idéologie spécifique, elle ne résulte pas de l'exercice d'une pratique déterminée¹⁰¹ ». L'idéologie néomanagériale régule le comportement des individus de manière à ce qu'ils se responsabilisent à l'égard de leur emploi et, par leur propre initiative, ils choisissent un parcours de vie optimal à la réussite professionnelle. En intériorisant les contraintes du marché qui pèsent sur les entreprises, les individus valorisent la lutte pour la reconnaissance de leur capacité à performer.

La force « réifiante » de cette idéologie provient de la reconnaissance de la performance comme finalité ultime et comme norme morale à partir de laquelle les comportements individuels sont reconnus positivement. Sous cette perspective :

Là où les compétences informelles et émotionnelles sont intégrées à des processus de travail rattachés à la valorisation et où des impératifs économiques pénètrent les modèles relationnels informels, il devient de plus en plus difficile

¹⁰⁰ EHRENBURG, Alain (1991), *Le culte de la performance*, Pluriel, Paris, p. 198.

¹⁰¹ HONNETH, Axel (2007), *La réification. Petit traité de Théorie critique*, Gallimard, Paris, p. 115.

pour les sujets de faire clairement la part des choses entre ce qui relève dans les relations intersubjectives, d'aspects instrumentaux et d'aspects non instrumentaux¹⁰².

Pour Honneth, la pluralité des capacités et qualités humaines d'un individu est dorénavant réduite à la connaissance objective singulière d'une caractéristique spécifique, soit la reconnaissance unidimensionnelle de sa capacité à performer. L'idéologie managériale se distingue de l'éthicité de l'autoréalisation du fait qu'elle ne peut pas réconcilier les exigences culturelles avec les exigences contemporaines du travail. De plus, la culture de l'« individualisme de performance » dans un contexte de créativité, d'innovation et d'authenticité culturelle ne fait qu'accélérer ce phénomène.

Conséquemment, le voile idéologique du nouveau management est sans doute cette promesse d'autoréalisation, mais qui n'est en fait, pour les individus, qu'une lutte à la performance. Par ailleurs, cette lutte a le potentiel de devenir une source de mépris vécue au travers d'expériences sociales sans garantie de réussite en raison de la nature incertaine de l'économie moderne. La promesse d'épanouissement, lorsqu'elle n'est pas concrétisée, peut engendrer une perte de repère identitaire chez l'individu.

Prenons l'exemple de la perte d'un emploi. Le congédiement peut être d'une telle violence que l'individu se retrouve sans repères identitaires du fait que son parcours biographique, et la construction de son identité professionnelle qui en résulte, n'est pas confirmés par ses partenaires d'interactions. Encore plus, il perd les conditions matérielles de sa propre réalisation à l'extérieur du travail en raison de la perte de revenus. Les chances sont qu'il se retrouve au chômage qui, pour certain, occasionne une blessure morale importante : « alors il est ressenti d'autant plus violemment que les gens sont *décus*, puisqu'ils croyaient au plus profond d'eux-mêmes que le risque était surmontable¹⁰³ ».

Pour éviter le mépris, les individus doivent mobiliser tous leurs efforts pour améliorer leur contribution et démontrer empiriquement leur valeur pour l'entreprise, ce qui les rend vulnérables à l'idéologie néomanagériale dont ils doivent satisfaire les exigences. Nulle

¹⁰² HONNETH, Axel (2006), *Op. Cit.*, p. 291.

¹⁰³ BECK, Ulrich (2001), *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Éditions Flammarion, Paris, p. 198.

autre stratégie que l'amélioration de la performance ne peut être envisagée. En bref, la performance n'est pas seulement un enjeu économique, mais également un enjeu de reconnaissance qui organise les relations sociales de manière à engager rationnellement et émotionnellement les individus dans le parcours biographique déraciné de leur propre parcours d'autoréalisation afin qu'ils intériorisent les impératifs des nouvelles pratiques managériales.

Conclusion

Dans le chapitre 2, nous nous sommes interrogés sur la pensée des auteurs du HBR quant à l'autonomie, la réalisation de soi, l'identité et la reconnaissance. Nous cherchions également à savoir si leurs discours visaient l'autoréalisation individuelle telle que l'entend Honneth. Dans ce chapitre, nous avons montré que la finalité de l'idéologie managériale n'est pas l'autoréalisation individuelle, mais l'accroissement de la performance individuelle à des fins économiques. Au lieu d'établir les conditions de possibilité d'une véritable éthique de la reconnaissance, le discours des auteurs du HBR instrumentalise la reconnaissance, l'autonomie, la réalisation de soi et la quête identitaire des individus. Les auteurs emploient ces éléments comme les moyens à inclure dans les stratégies de recrutement, de rétention, de développement et de mobilisation des entreprises.

Par conséquent, l'écart entre l'« éthicité » de la reconnaissance et l'idéologie managériale crée des tensions qui forcent les individus à se comporter d'une manière prédéterminée afin d'assurer leur survie sur le marché du travail. Ce sont les impératifs économiques modernes qui prédéterminent les comportements des individus :

C'est en effet par référence à l'idée que les sujets sociaux comprennent leurs emplois respectifs non pas tant comme l'accomplissement d'un devoir social, mais comme une étape non définitive et expérimentale de leur réalisation de soi que sont justifiées aujourd'hui à la suppression des avantages à l'ancienneté dans l'entreprise, la destruction des garanties légales assurant un statut, les exigences accrues de la disponibilité à la flexibilité¹⁰⁴.

L'autoréalisation individuelle et collective est mise de côté, car les entreprises favorisent la rentabilité financière au détriment de projets collectifs créateurs de solidarité sociale.

¹⁰⁴ HONNETH, Axel (2006), *Op. Cit.*, p. 290.

Cependant, malgré l'apparence générale de cette critique, le développement de l'« individu économique » n'est pas absolu. La réalisation de projets collectifs centrés sur l'autoréalisation n'est pas un objectif irréalisable. L'« éthicité » de la reconnaissance n'est pas une réalité concrète, mais un idéal à partir duquel il faut envisager des projets collectifs. Pour le management, il ne s'agit donc pas d'abandonner entièrement la vocation économique d'une entreprise, mais bien de diversifier les objectifs afin d'éviter que la performance et la rentabilité orientent les comportements des individus qui y travaillent.

Conclusion générale

Dans le dernier chapitre, nous avons expliqué que la finalité de la reconnaissance chez les auteurs du HBR diffère de celle présentée par Honneth. L'objectif des stratégies managériales est d'encourager les individus à adopter des comportements s'alignant avec les objectifs des entreprises et de récompenser ces comportements par diverses méthodes de reconnaissance. La reconnaissance et ses composantes culturelles (autonomie, réalisation de soi et identité) sont instrumentalisées à des fins économiques, ce qui détourne les relations intersubjectives de reconnaissance de leur finalité éthique, c'est-à-dire la progression vers l'idéal d'un projet collectif d'autoréalisation individuelle. Pour Honneth, le modèle managérial de la performance est une pathologie sociale propre au capitalisme néolibéral et conséquemment, cette pathologie devient apparente lorsqu'elle est analysée à partir du cadre normatif de la reconnaissance exposé dans sa théorie de la lutte pour la reconnaissance.

Le projet d'Honneth est cependant critiqué sur deux aspects principaux. Premièrement, son approche relève plus de la philosophie sociale que des sciences sociales. Quoique bien articulée, cette approche revêt un caractère spéculatif. De fait, sa théorie se limite à l'étude de la reconnaissance sur le plan culturel, ce qui renforce le caractère spéculatif. Dès que l'on considère la reconnaissance à partir d'une perspective socioéconomique, le modèle honnethien ne résout pas le problème des inégalités structurelles du capitalisme et donc, ne doit pas prétendre pouvoir subsumer la réalité sociale sous la seule catégorie de la reconnaissance. Selon Fraser : « a theory of justice must reach beyond cultural value patterns to examine the structure of capitalism. It must ask whether economic mechanisms that are relatively decoupled from structures of prestige and that operate in a relatively autonomous way impede parity of participation in social life¹⁰⁵ ».

Pour nous, la véracité de cette opinion est apparente dans notre approche à l'égard du discours managérial sur la reconnaissance. Malgré la critique que nous avons développée dans le chapitre précédent, elle ne porte que sur les grandes idées des théories managériales. La théorie d'Honneth nous a permis de dévoiler l'idéologie managériale derrière la reconnaissance au travail, mais seulement en fonction des exigences culturelles de

¹⁰⁵ FRASER, Nancy et Axel HONNETH (2003), *Op. Cit.*, p. 35.

l'autoréalisation. Conséquemment, nous ne croyons pas que l'approche socio-philosophique d'Honneth permet d'analyser concrètement les relations de reconnaissance en tenant compte de la multiplicité des comportements qui les déterminent.

Deuxièmement, pour Bernoux, la reconnaissance est fondamentalement anthropologique et ainsi, elle nécessite un ancrage dans la pratique pour bien cerner son application concrète au travail. En discutant des travaux de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, il mentionne qu'il faut :

Saluer cette volonté de présenter un concept et ses applications pratiques après avoir donné une vision élargie qui prend en compte l'homme et les fondements de ses comportements. Le lien avec soi et le lien aux autres donnent toute leur dimension à l'application de la reconnaissance dans les entreprises. L'ouvrage continue en donnant des précisions sur les applications très concrètes de la reconnaissance¹⁰⁶.

De ce fait, la nature socio-philosophique rend justement difficile l'analyse des pratiques managériales au travail à partir d'approches empiriques, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives. Au moment d'opérationnaliser les éléments théoriques mis de l'avant par Honneth, nous nous sommes rapidement rendu compte que les trois formes de reconnaissance au centre de la lutte pour la reconnaissance (amour, droit et solidarité) étaient inadaptées aux besoins de notre analyse. Nous avons tout de même pu résoudre ce problème en proposant des états subjectifs de reconnaissance sans dénaturer l'essence de sa théorie parce que notre analyse traite des grandes tendances du management contemporain.

Le cadre analytique d'Honneth ne permet pas d'explorer empiriquement la reconnaissance à partir de la perspective quotidienne des individus : celui-ci gagnerait à être raffiné en tenant compte de son applicabilité à des projets de recherche empiriques. Par exemple, il serait intéressant de développer sur l'amour comme sphère de reconnaissance à partir des théories de socialisation primaire autre que celle de celle portant sur l'enfance afin de situer les relations affectives dans d'autres contextes sociaux. De cette manière, on comprenait mieux par quels moyens la confiance en soi se développe dans différents contextes sociaux comme celui des entreprises. Il en va de même pour le développement du respect de soi qui

¹⁰⁶ BERNOUX, Philippe (2015), *Op. Cit.*, p. 132-133.

est principalement associé à la progression moderne. Peut-être y aurait-il lieu d'approfondir cette relation.

Finalement, la théorie de la lutte pour la reconnaissance présente un potentiel énorme pour comprendre les comportements des individus contemporains, mais cette théorie nécessite un approfondissement de ses principaux concepts. En creusant davantage ces concepts sur le plan pratique, nous croyons qu'elle représenterait mieux la nature multidimensionnelle de la reconnaissance et qu'il serait plus facile d'appliquer ces concepts dans le cadre de recherches empiriques. Ce point est fondamental, car pour se défaire de son caractère spéculatif, la théorie d'Honneth doit être confrontée à la rigueur des démarches empiriques afin d'enrichir son potentiel explicatif des phénomènes sociaux contemporains.

Bibliographie

AMOURETTI, Marie-Claire et Françoise RUZÉ (2003), *Le monde grec antique*, Hachette Supérieur, Paris.

BALLÉ, Catherine (1990), *Sociologie des organisations*, Les Presses Universitaires de France, Paris.

BARREAU, Jean-Claude et Guillaume BIGOT (2005), *Toute l'histoire du monde de la préhistoire à nos jours*, Librairie Arthème Fayard, Paris.

BEAUD, Michel (2010), *Histoire du capitalisme 1500-2010*, Éditions le Seuil, Paris.

BECK, Ulrich (2001), *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Éditions Flammarion, Paris.

BECK, Ulrich (2000), *The brave new world of work*, Polity Press, Malden.

BECK, Ulrich et coll. (1994), *Reflexive modernization : politics, tradition and aesthetics in the modern social order*, Stanford University Press, Stanford.

BERNOUX, Philippe (1985), *La sociologie des organisations*, Éditions du Seuil, Paris.

BERNOUX, Philippe (2015), *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*, OCTARÈS Éditions, Toulouse.

BONNY, Yves (2007), *Sociologie du temps présent. Modernité avancée ou postmodernité ?*, Armand Colin Éditeur, Paris.

BRONNER, Stephen Eric (2011), *Critical theory: A very short introduction*, Oxford University Press, New York.

BRUN, Jean-Pierre (2008), *Les pièces manquantes du management*, Éditions Transcontinental, Montréal.

CAILLÉ, Alain (2007), *La quête de la reconnaissance : nouveau phénomène social total*, Éditions La Découverte/M.A.U.S.S., Paris.

CHESNAIS, François et coll. (2004), *La finance mondialisée. Racines sociales et politiques, configuration, conséquences*, Éditions La Découverte, Paris.

DE COSTER, Michel et François PICHAULT (1998), *Traité de sociologie du Travail*, De Boek & Larcier s.a., Paris.

DE GAULEJAC, Vincent (2009), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Éditions du Seuil, Paris.

DELUCHEY, Jean-Jacques (1997), « L'institution de l'identité : Le point de vue interactionniste », *Pratiques de formation : Socioanalyse et ethnosociologie*, 33-34 : 97-106.

DE SINGLY, François (2003), *Les uns avec les autres. Quand l'individualisme crée du lien*, Armand Colin, Paris.

DESMAREZ, Pierre (1986), *La sociologie industrielle aux États-Unis*, Armand Colin, Paris.

DUBAR, Claude (2010), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris.

DUMONT, Louis (1983), *Essai sur l'individualisme. Une perspective anthropologique de l'idéologie moderne*, Éditions le Seuil, Paris.

DURAND-GASSELIN, Jean-Marc (2012), *L'École de Francfort*, Éditions Gallimard, Paris.

DURKHEIM, Émile (2007), *De la division du travail social*, Presses Universitaires de France, Paris.

EHRENBERG, Alain (1991), *Le culte de la performance*, Pluriel, Paris.

EL AKERMI, Assaad et coll. (2009), « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », *Relations industrielles*, vol. 64, no 4, Département des relations industrielles de l'Université Laval, Québec.

ESPING-ANDERSON, Gosta (2008), *Trois leçons sur l'État-providence*, Éditions le Seuil et la République des Idées, Paris.

FRASER, Nancy (2011), *Qu'est-ce que la justice sociale? Reconnaissance et redistribution*, La Découverte, Paris.

FRASER, Nancy et Axel HONNETH (2003), *Redistribution or recognition? A political-philosophical exchange*, Verso, New York.

GAUCHET, Marcel (2002), *La démocratie contre elle-même*, Éditions Gallimard, Paris.

GUÉGUEN, Haud, et Guillaume MALOCHET (2012), *Les théories de la reconnaissance*, Éditions La Découverte, Paris.

HEGEL, G.W.F. (2006), *Phénoménologie de l'Esprit*, trad. Bernard Bourgeois, Vrin, Paris.

HEGEL, G.W.F. (1982), *Principes de la philosophie du droit ou Droit naturel et science de l'État abrégé*, trad. Robert Derathé, Vrin, Paris.

HONNETH, Axel (2007), *Disrespect. The normative foundations of critical theory*, Polity Press, Cambridge.

HONNETH, Axel (2007), *La réification. Petit traité de Théorie critique*, Gallimard, Paris.

HONNETH, Axel (2006), *La Société du mépris*, La Découverte, Paris.

- HONNETH, Axel (2000), *La Lutte pour la reconnaissance*, Cerf, Paris.
- HONNETH, Axel (1995), *The fragmented world of the social. Essays in social and political philosophy*, State University of New-York Press, Albany.
- HONNETH, Axel (1991), *The critique of Power. Reflective stages in a Critical Social Theory*, The MIT Press, Cambridge.
- HONNETH, Axel et Hans JOAS (1988), *Social action and Human nature*, Cambridge University Press, Cambridge.
- KAUFFMAN, Jean-Claude. (2004). *L'invention du soi, une théorie de l'identité*, Armand Colin, Paris.
- LAFLAMME, Gilles et Jean Bernier (2001), *L'incessante évolution des formes d'emploi et la stagnation des lois du travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, Québec.
- LE ROBERT SEUIL (1999), *Dictionnaire de la sociologie*, Dictionnaire Le Robert/Seuil, Paris.
- LINHART, Danièle (2010), *La modernisation des entreprises*, Coll. Repères, Éditions La Découverte, Paris.
- LIPIANSKY, Edmond Marc (1998), « Comment se forme l'identité des groupes », dans RUANO-BORBALAN, J.-C., *L'identité : L'individu, le groupe, la société*, Auxerre et Paris, Sciences humaines et P.U.F. : 142-150.
- LIPIANSKY, Edmond Marc (1998), « L'identité personnelle », dans J.C. RUANO-BORBALAN, dir., *L'identité : L'individu, le groupe, la société*, Auxerre et Paris, Science humaine et P.U.F. : 21-29.
- LIPOVETSKY, Gilles (1993), *L'ère du vide. Essai sur l'individualisme contemporain*, Éditions Gallimard, Paris.
- LOUBET DEL BAYLE, Jean-Louis (2000), *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, L'Harmattan, Paris-Montréal.
- MACPHERSON, C.B. (2004), *La théorie politique de l'individualisme possessif. De Hobbes à Locke*, Éditions Gallimard, Paris.
- MARTIN, Jay (1996), *The dialectical imagination. A history of the Frankfurt School and the Institute of social research 1923-1950*, University of California Press, Berkeley.
- MARTUCCELLI, Danilo (2002), *Grammaires de l'individu*, Éditions Gallimard, Paris.
- MARTUCCELLI, Danilo (1999), *Sociologie de la modernité*, Éditions Gallimard, Paris.
- MEAD, H. George (1967), *Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviourist*, University Of Chicago Press, Chicago.

MERCURE, Daniel et Mircea VULTUR (2010), *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Coll. Sociologie contemporaine, Les Presses de l'Université Laval, Québec.

MERCURE, Daniel et Jan SPURK (2003), *Le travail dans l'histoire de la pensée occidentale*, Les Presses de l'Université Laval, Québec.

OTERO, Marcelo (2003), *Les règles de l'individualité contemporaine. Santé mentale et société*, Coll. Sociologie contemporaine, Les Presses de l'Université Laval, Québec.

PAUGAM, Serge (2009), *Le lien social*, Les Presses Universitaires de France, Paris.

PAYET, Jean-Paul et Alain BATTEGAY (2008), *La reconnaissance à l'épreuve : Explorations socio-anthropologiques*, Presses Universitaires Septentrion, Villeneuve d'Ascq.

PETHERBRIDGE, Danielle (2011), *Axel Honneth : Critical Essays*, Brill, Boston.

SAINSAULIEU, Renaud (1997), *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris.

SIMARD, Jean-Jacques (1988), « La révolution pluraliste. Une mutation du rapport de l'homme au monde », *Société*, hiver, 2 : 7-42.

SIMMEL, Georg (1999), *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*, Presses Universitaires de France, Paris.

SIMMEL, George (1987), *La philosophie de l'argent*, Presses universitaires de France, Paris.

SPURK, Yan (2001), *Critique de la raison sociale. L'École de Francfort et sa théorie de la société*, Coll. Sociologie contemporaine, Les Presses de l'Université Laval, Québec.

STROOBANTS, Marcelle (1993), *Sociologie du travail*, Éditions Nathan, Paris.

TAYLOR, Charles (1994), *Multiculturalisme : Différence et démocratie*, Aubier, Paris.

TAYLOR, Charles (1991), *The malaise of modernity*, CBC Massey Lectures Series, Toronto.

WEBER, Max (1995), *Économie et société tome 1*, Pocket, Plon, Paris.

Sites internet :

BRUN, Jean-Pierre (2008), « La reconnaissance au travail », scienceshumaines.com, [En ligne]. http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html [page consultée le 03/03/2016].

CORCUFF, Philippe (2005), « Figures de l'individualité, de Marx aux sociologies contemporaines », EspaceTemps.net, [En ligne]. <http://www.espacetemps.net/document1390.html> [page consultée le 05/11/11].

Harvard Business School. [En ligne]. <http://www.hbs.edu/news/releases/Pages/harvardbusinessreview.aspx> [page consultée le 12/09/14].

Larousse [En ligne]. <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/morale/52564> [page consultée le 3/11/14].

Wikipédia. [En ligne]. http://en.wikipedia.org/wiki/Harvard_Business_Review [page consultée le 12/09/14].

Annexe 1 : Liste des articles cités parmi ceux analysés

2009

CHUN, Rosa et Gary DAVIS, « Employee Happiness Isn't Enough to Satisfy Customers », *Harvard Business Review*, avril 2009, vol. 87, no 4, p. 19.

DILLON, Karen, « The Coming Battle Over Executive Pay », *Harvard Business Review*, septembre 2009, vol. 87, no 9, p. 96-103.

HAMEL, Gary, « Moon Shots for Management », *Harvard Business Review*, février 2009, vol. 87, no 2, p. 91-98.

HEWLETT, Sylvie Anne et coll., « How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda », *Harvard Business Review*, juillet-août 2009, vol. 87, no 7/8, p. 71-76.

HINKIN, Timothy R. et Chester A. SCHRIESEIM, « Performance Incentives for Tough Times », *Harvard Business Review*, mars 2009, vol. 87, no 3, p. 26.

SHAPIRO, Daniel, « Why Repressing Emotions is Bad for Business », *Harvard Business Review*, novembre 2009, vol. 87, no 11, p. 30.

SIMMS, David et Wayne LUKE, « Fulfill the Dream of Leading a Nonprofit », *Harvard Business Review*, janvier 2009, vol. 87, no 1, p. 26.

SUTTON, Robert, « How to be a GOOD BOSS in a Bad Economy », *Harvard Business Review*, juin 2009, vol. 87, no 6 p. 42-50.

2010

ASHKENAS, Ron, « The Why of Work », *Harvard Business Review*, juillet-août 2010, vol. 88, no 7/8, p. 167.

BERNOFF, Josh et Ted SCHADLER, « Empowered », *Harvard Business Review*, juillet-août 2010, vol. 88, no 7/8, p. 94-101.

GROYSBERG, Boris et Robin ABRAHAMS, « Five Ways to Bungle a Job Change », *Harvard Business Review*, juillet-août 2010, vol. 88, no 7/8, p. 137-140.

HALLOWLL, Edward, « What Brain Science Tells Us About How We Excel », *Harvard Business Review*, décembre 2010, vol. 88, no 12, p. 123-129.

LABIANCA, Giuseppe and Scott BERINATO, « It's Not "Unprofessional" to Gossip at Work », *Harvard Business Review*, septembre 2010, vol. 88, no 9, p. 28-29.

MARTIN, Jean et Conrad SCHMIDT, « How to Keep Your Top Talent », *Harvard Business Review*, mai 2010, vol. 88, no 5, p. 54-61.

MEISTER, Jeanne C. et Karie WILLYERD, « Mentoring Millennials », *Harvard Business Review*, mai 2010, vol. 88, no 5, p. 68-72.

O'CONNELL, Andrew, « The Myth of the Overqualified Worker », *Harvard Business Review*, décembre 2010, vol. 88, no 12, p. 30.

RAMASWAMY, Venkat et Francis GOUILLART, « Building the CoCreative Enterprise », *Harvard Business Review*, octobre 2010, vol. 88, no 10, p. 100-109.

ROSENZWEIG, Phil, « Robert S. McNamara And the Evolution of Modern Management », *Harvard Business Review*, décembre 2010, vol. 88, no 12, p. 86-93.

SCHWARTZ, Tony, « The Productivity Paradox », *Harvard Business Review*, juin 2010, vol. 88, no 6, p. 64-69.

SIMONS, Robert, « Stress-Test Your Strategy », *Harvard Business Review*, novembre 2010, vol. 88, no 11, p. 92-100

SULL, Donald, « Are You Ready to Rebound? », *Harvard Business Review*, mars 2010, vol. 88, no 3, p. 70-74.

TRUSS, Katie et coll., « Engaging the « Pole Vaulters on Your Staff », *Harvard Business Review*, mars 2010, vol. 88, no 3, p. 24.

WRZESNIEWSKI, Amy et coll., « Turn the Job you Have Into the Job You Want », *Harvard Business Review*, juin 2010, vol. 88, no 6, p. 114-117.

2011

BENKLER, Yochai, « The Unselfish Gene », *Harvard Business Review*, juillet-août 2011, vol. 89, no 7/8, p. 76-85.

DELONG, Thomas J. et Sara DELONG, « The Paradox of Excellence », *Harvard Business Review*, juin 2011, vol. 89, no 6, p. 119-123.

FERNANDEZ-ARAOZ, Claudio et coll., « How to Hang On to Your High Potentials », *Harvard Business Review*, octobre 2011, vol. 89, no 10, p. 76-83.

GINO, Francesca et Gary P. PISANO, « Why Leaders Don't Learn From Success », *Harvard Business Review*, avril 2011, vol. 89, no 4, p. 44-68.

GRATTON, Lynda, « The End of the Middle Manager », *Harvard Business Review*, janvier-février 2011, vol. 89, no 1/2, p. 36.

HAMEL, Gary, « First, Let's Fire All The Managers », *Harvard Business Review*, décembre 2011, vol. 89, no 12, p. 48-60.

HASSAN, Fred, « The Frontline Advantage », *Harvard Business Review*, mai 2011, vol. 89, no 5, p. 106-114.

KANTER, Rosabeth Moss, « Cultivating a Culture of Confidence », *Harvard Business Review*, avril 2011, vol. 89, no 4, p. 34.

MARTIN, Roger L., « The Innovation Catalysts », *Harvard Business Review*, juin 2011, vol. 89, no 6, p. 82-87.

MORIEUX, Yves, « Smart Rules: Six Ways to Get People to Solve Problems Without You », *Harvard Business Review*, septembre 2011, vol. 89, no 9, p. 78-86.

NUNES, Paul et Tim BREENE, « Reinvent Your Business Before It's Too Late », *Harvard Business Review*, janvier-février 2011, vol. 89, no 1/2, p. 80-87.

REEVES, Martin et Mike DEILMER, « Adaptability: The New Competitive Advantage », *Harvard Business Review*, juillet-août 2011, vol. 89, no 7/8, p. 134-141.

SELIGMAN, Martin E. P., « Building Resilience », *Harvard Business Review*, avril 2011, vol. 89, no 4, p. 100-106.

VLACHOUTSICOS, Charalambos A., « How to Cultivate Engaged Employees », *Harvard Business Review*, septembre 2011, vol. 89, no 9, p. 123-126.

2012

BROOKE, Beth, « The Art of Developing Truly Global Leaders », *Harvard Business Review*, novembre 2012, vol. 90, no 11, p. 34.

DESAI, Mihir, « The Incentive Bubble », *Harvard Business Review*, mars 2012, vol. 90, no 3, p. 124-132.

GALUNIC, Charles et Immanuel HERMRECK, « How to Help Employees “Get” Strategy », *Harvard Business Review*, décembre 2012, vol. 90, no 12, p. 24.

GARDNER, Heidi K., « Coming Through When It Matters Most », *Harvard Business Review*, avril 2012, vol. 90, no 4, p. 82-91.

HAMORI, Monika et coll., « Why Top Managers Are in a Nonstop Job Hunt », *Harvard Business Review*, juillet-août 2012, vol. 90, no 7/8, p. 28.

KATZENBACH, Jon R. et coll., « Cultural Change That Sticks », *Harvard Business Review*, juillet-août 2012, vol. 90, no 7/8, p. 110-117.

KOTTER, John P., « ACCELERATE! », *Harvard Business Review*, novembre 2012, vol. 90, no 11, p. 43-58.

MILLER, Matt et Jody GREENSTONE, « The Rise of The Supertemp », *Harvard Business Review*, mai 2012, vol. 90, no 5, p. 50-62.

NETESSINE, Serguei et Valery YAKUBIVICH, « The Darwinian Workplace », *Harvard Business Review*, mai 2012, vol. 90, no 5, p. 25-28.

PINK, Daniel H., « A Radical Prescription For Sales », *Harvard Business Review*, juillet/août 2012, vol. 90, no 7/8, p. 76-77.

SPREITZER, Gretchen et Christine PORATH, « Creating Sustainable Performance », *Harvard Business Review*, janvier-février 2012, vol. 90, no 1/2, p. 92-99.

SINOWAY, Eric C., « No, You Can't Have It All », *Harvard Business Review*, octobre 2012, vol. 90, no 10, p. 111-114.

WILSON, James H., « You, By The Numbers », *Harvard Business Review*, septembre 2012, vol. 90, no 9, p. 119-122.

2013

COMSTOCK, Beth, « Figure It Out », *Harvard Business Review*, mai 2013, vol. 91, no 5, p. 42.

DEWHURST, Martin et coll., « Redesigning Knowledge Work », *Harvard Business Review*, janvier-février 2013, vol. 91, no 1/2, p. 58-64.

ECKERT, Robert A., « The Two Most Important Words », *Harvard Business Review*, avril 2013, vol. 91, no 4, p. 38.

GOFFEE, Rob et Gareth JONES, « Creating the Best Workplace on Earth », *Harvard Business Review*, mai 2013, vol. 91, no 5, p. 98-106.

GROYSBERG, Boris et Katherine CONNOLLY, « Great Leaders Who Make the Mix Work », *Harvard Business Review*, septembre 2013, vol. 91, no 9, p. 68-76.

HALVORSON, George, « The Culture to Cultivate », *Harvard Business Review*, juillet-août 2013, vol. 91, no 7, p. 34.

HALVORSON, Heidi Grant et Tory E. HIGGINS, « Do You Play to Win – Or to Not Lose », *Harvard Business Review*, mars 2013, vol. 91, no 3, p. 117-120.

HOFFMAN, Reid et coll., « Tours Of Duty », *Harvard Business Review*, juin 2013, vol. 91, no 6, p. 48-58.

JOHNS, Tammy et Lynda Gratton, « The Third Wave of Virtual Work », *Harvard Business Review*, janvier-février 2013, vol. 91, no 1/2, p. 66-73.

LEONARD, Dorothy et coll., « Make Yourself an Expert », *Harvard Business Review*, avril 2013, vol. 91, no 4, p. 127-132.

MANKINS, Micheal et coll., « Making Star Teams Out of Players », *Harvard Business Review*, janvier-février 2013, vol. 91, no 1/2, p. 74-78.

NAYAR, Vineet, « Handing the Keys to Gen Y », *Harvard Business Review*, mai 2013, vol. 91, no 5, p. 40.

Annexe 2 : Autres articles consultés

ANTONAKIS, John et coll., « Learning Charisma », *Harvard Business Review*, juin 2012, vol. 90, no 6, p. 127-130.

NONAKA, Ikujiro et Hirotaka TAKEUCHI, « The Wise Leader », *Harvard Business Review*, mai 2011, vol. 89, no 05, p. 58-67.

PRAHALAD, C.K., « The Responsible Manager », *Harvard Business Review*, janvier-février 2010, vol. 88, no 1/2, p. 36.

REEVES, Martin et Mike DEILMER, « Adaptability: The New Competitive Advantage », *Harvard Business Review*, juillet-août 2011, vol. 89, no 7/8, p. 134-141.

RYAN, Kevin, « Gilt Group's CEO on Building a Team of A Players », *Harvard Business Review*, janvier-février 2012, vol. 90, no 1/2, p. 43-46.

SCHOEMAKER, Paul J.H. et coll., « Strategic Leadership: The Essential Skills », *Harvard Business Review*, janvier-février 2013, vol. 91, no 1/2, p. 131-134.