

Axel Honneth

L'organisation, lieu de lutte pour la reconnaissance et la liberté

Laurent Taskin, Louvain Research Institute in Management and Organizations, UCLouvain,
laurent.taskin@uclouvain.be

Notice biographique

Axel Honneth, né le 18 juillet 1949 à Essen, est un philosophe et sociologue Allemand. Considéré comme le représentant de la troisième génération de l'École de Francfort, il enseigne la philosophie sociale à l'Université de Francfort et à l'Université Columbia de New York. Influencé par la pensée de Jürgen Habermas, Honneth a pour projet de relancer la théorie critique au moyen d'une théorie de la reconnaissance. Il développe une théorie des rapports sociaux et de pouvoir et attache une importance particulière aux actes de résistances, aux luttes sociales et les interprète comme la manifestation du mépris, qui n'est autre qu'un déni de reconnaissance. Depuis sa thèse éayant une critique du pouvoir et soutenue en 1982, le philosophe Allemand a nourri une théorie de la reconnaissance (1992/2000), puis de la liberté (2012/2015) qui constitue un précieux instrument critique pour étudier les organisations et leur management.

Introduction. D'une critique du pouvoir à une théorie de la reconnaissance.

Axel Honneth interprète les conflits humains comme l'expression d'un désir de reconnaissance et met en lumière la dimension morale inhérente à tout affrontement. Selon lui, le progrès social s'acquiert à partir de luttes réelles ou symboliques dans lesquelles l'individu ne cherche pas tant à supprimer son adversaire qu'à être reconnu par lui dans son individualité. En distinguant trois formes de mépris—l'atteinte physique, l'atteinte juridique, et l'atteinte à la dignité de l'individu—correspondant aux stades de développement du rapport de reconnaissance, Honneth (1992/2000) nous dote d'un précieux instrument critique, une grammaire morale des conflits sociaux qui permet aussi de penser l'organisation du travail (l'ouvrage original *Kampf un Anerkennung: zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte* est publié en allemand en 1992, la traduction française paraît en 2000 aux éditions du Cerf sous le titre *La lutte pour la reconnaissance*).

Le constat de départ formulé par Honneth, telle une donnée anthropologique, est celui selon lequel les individus ne se construisent leur identité, leur rapport à eux-mêmes qu'à travers une série de rapports de reconnaissance. L'amour, le droit, la solidarité offrent les cadres successifs dans lesquels s'inscrit ce rapport de reconnaissance. Pour autant, la théorie de la reconnaissance

Cité comme suit : Taskin, L. (2024) Axel Honneth. In Chevalier, F., Coron, C., Gaillard, H. & Oiry, E. (Dir.) *Les grands auteurs en GRH*, pp. 448-459. EMS éditeur.

d'Axel Honneth n'est pas, comme le lui a opposé Nancy Fraser (2005), un modèle strictement psychologique, voire *psychologisant*. L'identité sociale dont il est question ici serait davantage à interpréter comme 'le droit d'être reconnu comme quelqu'un de digne'. Ainsi, le désir de reconnaissance ne peut être satisfait que si l'on satisfait aussi le besoin de reconnaissance de l'autre. Selon lui, les individus sont *effectivement* libres dès lors qu'ils sont en mesure de se réaliser au sein de rapports interpersonnels emprunts de reconnaissance. La liberté n'est donc pas individuelle mais bien sociale ou intersubjective et s'inscrit dans ce rapport d'interdépendance des uns aux autres.

Considérée comme une théorie intégrée de l'homme et de la société d'inspiration hégélienne, Honneth ose l'éprouver aux institutions du travail, dont les entreprises. Reconnaissance et liberté façonnent, en effet, notre rapport au travail, à l'organisation et à ses acteurs. Les sciences de gestion et la GRH mobilisent pourtant peu cet auteur contemporain. Or, les pratiques et politiques de GRH portent sur l'organisation du travail et le développement professionnel des salariés. Elles produisent souvent incompréhension, frustration, insatisfaction ou encore désengagement. Durant de nombreuses décennies, la *discipline GRH*, largement irriguée sur ces questions par celle du comportement organisationnel, s'est limitée à agir sur ces comportements de retrait ou d'opposition en cherchant à *motiver* ou *impliquer* davantage, plutôt que d'analyser, comprendre et agir sur les sources multiples de ces résistances qu'Axel Honneth nous invite à interpréter comme des luttes sociales.

Ce chapitre introduit la théorie de la reconnaissance et son prolongement, la théorie de la liberté sociale, telles que développées par Axel Honneth. La manière dont la liberté et la reconnaissance sont étudiées en GRH est ensuite évoquée avant d'esquisser, finalement, quelques perspectives concrètes de mobilisation des travaux de Honneth en GRH.

La théorie de la reconnaissance

La reconnaissance désigne communément le fait d'identifier quelque-chose, de reconnaître une autorité ou encore de se reconnaître mutuellement de manière réciproque, à l'image de deux amis qui se feraient signe dans la rue après s'être *reconnus*. Le constat posé par Honneth est un donné anthropologique : les individus ne se construisent leur identité, leur rapport à eux-mêmes qu'à travers une série de rapports de reconnaissance. Il s'agit d'une perspective intersubjective où la reconnaissance est mutuelle. Pour Honneth, en effet, dans une pure tradition hégélienne, la reconnaissance ne peut être que mutuelle, c'est-à-dire partagée, pour échapper à tout rapport de domination : « 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 sociales » (Honneth, 2000, p. 157).

Trois formes de reconnaissance

Pour Honneth, cette *lutte* que nous menons pour être reconnus est ce qui nous fait tenir debout, mais aussi atrocement souffrir. La notion de reconnaissance permet de mieux rendre compte de la manière dont se résolvent les conflits individuels et collectifs. Tout individu s'inscrirait ainsi dans trois « sphères d'interaction » (Honneth, 2000, p.161) distinctes, mues par des principes de reconnaissance spécifiques : l'amour, le droit et la solidarité.

Cité comme suit : Taskin, L. (2024) Axel Honneth. In Chevalier, F., Coron, C., Gaillard, H. & Oiry, E. (Dir.) *Les grands auteurs en GRH*, pp. 448-459. EMS éditeur.

- C'est au sein des relations primaires (famille, amis) que la reconnaissance amoureuse (ou affective) est produite ; elle fonde la confiance en soi. « L'amour » permet d'être reconnu comme personne à part entière tout en garantissant une durabilité et une fidélité de ce lien. En tant qu'individu, pour construire ma propre identité affective, j'ai besoin du support affectif des autres, c'est-à-dire des personnes qui me sont chères et proches, au sein de ma famille et de mon cercle d'amis.
- La relation juridique produit la reconnaissance de droit. Il s'agit de reconnaître l'individu dans sa dignité et son appartenance à une communauté juridique (une circonscription électorale, un État, etc.). Ces droits fondamentaux posent l'égalité entre les hommes et permettent d'accéder au respect de soi, dans la mesure où il est respecté par tous les autres sujets. Pour un individu, il s'agit donc d'être reconnu comme une personne responsable de ses actes et dotée d'une capacité juridique permettant de se prononcer sur des questions qui le concernent. Le principe de reconnaissance est ici l'égalité.
- Les relations sociales permettent l'estime et la reconnaissance de l'utilité de chacun au sein d'un groupe social et fondent les solidarités. Pour l'individu, il s'agit d'être reconnu à part entière dans les activités qu'il mène au regard de ses contributions à une communauté sociale donnée. Cette possibilité de voir la valeur et l'utilité de ses actions permet d'accéder à l'estime de soi. Cette reconnaissance passe en grande partie par le travail et s'exprime, dans les entreprises, par le désir d'être reconnu « à sa juste valeur », pour sa « juste contribution ».

Une perspective intersubjective

Honneth (2000) avance que les individus ont besoin de ces trois formes de reconnaissance pour acquérir de l'autonomie et se construire en tant que sujets. Toutefois, ces trois formes de reconnaissance sont liées et l'on admet que bénéficier d'une reconnaissance affective et amoureuse facilite—voire permet—d'*exister* en société. L'idée centrale est que l'identité d'un individu est profondément liée aux rapports de reconnaissance interindividuelle (Honneth, 2000). En tant qu'être social, cette reconnaissance ne se manifeste et ne se produit qu'au cœur de communautés, comme la communauté de travail. Dejours (2005) a souligné l'importance de la reconnaissance interindividuelle dans l'activité professionnelle, par rapport à des collègues ou une hiérarchie, mais aussi à un niveau organisationnel, montrant que « la dimension coopérative du travail dépend aussi de la reconnaissance » (Renault, 2013, p. 35). Raison pour laquelle Honneth l'assimile à une lutte permanente, mais aussi à un droit (Carré, 2013) et à un moteur permanent de changement de la société.

La question qu'il pose, c'est en somme « comment exister dans la société, dans une communauté, en étant soi ? ; Comment être considéré comme quelqu'un de digne ? ». Et la réponse qu'il apporte, c'est « en accédant aux conditions de la confiance en soi, du respect de soi et de l'estime de soi ». Des formes de reconnaissance qui s'expriment dans un rapport à l'autre qui est singulier, mais aussi collectif—ainsi, la dignité renvoie à la communauté humaine ou à l'humanité (Honneth, 2017). La communauté peut produire des règles, par le jeu de ses acteurs, qui confèrent des droits, des devoirs, instituent des pratiques qui permettent à ces formes de reconnaissance de s'exprimer et d'être valorisées. La théorie de la reconnaissance de Honneth est considérée comme une théorie positive, notamment parce qu'il considère que la pratique de la reconnaissance est l'unité indispensable permettant à la liberté d'exister dans nos sociétés démocratiques (Lepold, 2019).

Vers une théorie de la liberté

Honneth publie en 2015 « Le droit de la liberté » où, fidèle à sa conception de la philosophie sociale et pratique, il propose de penser la liberté dans une dimension collective, en étant soucieux des aspects liés à la reconnaissance des individus entre eux, notamment au travers de dispositifs délibératifs (Honneth, 2015). La reconnaissance est une condition à la liberté et les institutions sont les espaces d'expression de celle-ci (Hunyadi, 2015). Dans ses travaux, Honneth (2015) établit le lien entre reconnaissance et liberté : « *[e]n raison d'une prédominance intellectuelle issue de la tradition libérale, mais aussi en l'absence d'une idée forte du socialisme, nous avons aujourd'hui tendance à comprendre nos libertés institutionnalisées en termes individualistes et par là-même nous ignorons que ces libertés n'existent que dans une mutuelle reconnaissance.* » (Honneth et Cohen, 2013, p. 154)

Partant du postulat hégélien de coexistence de plusieurs libertés au sein de notre société, Honneth (2015) entreprend « une reconstruction normative » afin de développer une théorie de la justice en s'appuyant notamment sur des références fictionnelles telles que la littérature ou le cinéma. Il explique en quoi les concepts de liberté négative (de Hobbes, Locke, Sartre ou encore Nozick) et de liberté réflexive (de Rousseau ou Kant) sont insuffisants pour établir une théorie de la justice (De Ridder et Taskin, 2021). Honneth (2015) distingue la liberté négative, définie généralement comme l'absence de contraintes extérieures à la poursuite de ses fins, de la liberté réflexive, entendue comme la réalisation authentique du sujet, ou encore le rapport conscient que le sujet entretient avec ses aspirations, sont des concepts incomplets car elles n'incluent pas les conditions de réalisation effective de la liberté. Il propose dès lors le concept de liberté sociale ou intersubjective (Malkoun-Henrion, 2016). Ainsi, les individus seraient effectivement libres dès lors qu'ils sont en mesure de se réaliser au sein de rapports interpersonnels emprunts de reconnaissance (De Ridder et Taskin, 2021). Selon Honneth (2015), un individu est libre à partir du moment où il est en mesure d'agir selon une autonomie et une détermination qui lui sont propres tout en s'inscrivant dans des rapports de solidarité et d'échanges avec d'autres, au travers de la discussion. Ainsi, si les libertés des individus n'ont de sens que lorsqu'elles sont reconnues institutionnellement (par le droit, par exemple, mais aussi en ce qui nous concerne, dans l'entreprise), elles sont également bien souvent issues de la sphère sociale. S'appuyant sur les théories communicationnelles d'Habermas (e.g. 1998), Honneth (2015) souligne l'importance de la discussion et du rapport aux autres pour expérimenter la liberté.

Dans sa démarche de « reconstruction normative », Honneth (2015) identifie et explicite les normes sociales implicites grâce à une analyse (notamment empirique) des institutions et des pratiques qui conduisent à légitimer certaines valeurs. Il vise à identifier les éventuels décalages entre les promesses de liberté individuelle prônées par des pratiques et institutions et leur matérialisation effective (De Ridder et Taskin, 2021). Si la liberté est ainsi associée à un idéal d'émancipation individuelle dans la pensée libérale, Honneth (2017) invite à promouvoir une liberté sociale, que nous ne pouvons réaliser que tous ensemble. Selon lui, il faut prendre conscience que nous sommes interdépendants afin que nous utilisions cette interdépendance pour lutter pour cette liberté. Il y a donc deux visions différentes qui se confrontent : la liberté individualiste qui réalise sa liberté contre celle des autres et un concept de liberté selon lequel nous ne pouvons y arriver qu'ensemble, les uns pour les autres pour développer nos idées et nos institutions de liberté.

Reconnaissance et liberté en gestion des ressources humaines

Comment la reconnaissance et la liberté sont-elles appréhendées en GRH et comment la perspective théorique développée par Honneth pourrait-elle être mobilisée dans la discipline ? La reconnaissance au travail et la liberté ne sont pas étrangères aux modèles, pratiques et discours de GRH ; elles semblent même y être associées, à des degrés divers. Par exemple, la reconnaissance est communément considérée comme un levier de la satisfaction et de l'engagement au travail et justifie la mise en œuvre de telle ou telle pratique de GRH alors que la liberté semble davantage associée à un idéal d'entreprise ou à une philosophie de gestion à l'image des entreprises dites libérées. Ancrées dans un certain fonctionnalisme, ces notions perdent toutefois leur potentiel critique. Après avoir illustré ce phénomène, nous esquissons des perspectives de mobilisation de la théorie critique d'Axel Honneth en GRH.

Une instrumentation gestionnaire des notions de reconnaissance et de liberté en GRH

Certaines pratiques de GRH visent explicitement à produire et exprimer de la reconnaissance, il s'agit en particulier du 'feedback' associé au processus d'évaluation ou de développement professionnel et personnel (évaluation, feedback continu) (voir p.ex. Azzam et Whyte, 2018 ; London et Smither, 2002). De même, certaines formes d'organisation (du travail) visent explicitement à développer la liberté des salariés ; il s'agit ici de l'entreprise dite libérée (Peters, 1992 ; Carney et Getz, 2009) ou de modes de gouvernance inspirés de l'autogestion. Dans ces cas de figure précis, reconnaissance et liberté sont des finalités *per se*, considérées comme positives pour les organisations et les individus.

Toutefois, en ce qui concerne la reconnaissance, elle est la plupart du temps considérée comme un mécanisme ou un objet et s'inscrit dans une perspective fonctionnaliste en gestion. Ainsi, dans son acception mécaniste, la reconnaissance est une dimension de différents modèles étudiant les rapports que les individus entretiennent avec leur organisation, leurs collègues et le management. Antécédent de la satisfaction et de la performance au travail, la reconnaissance est aussi la résultante d'autres influences, telles que la qualité des relations intra- et extra-organisationnelles, la culture organisationnelle et...un certain nombre de pratiques de GRH (rémunération, opportunités de développement...) (voir p.ex. Eisenberger et al., 1986). Cette perspective, qui est celle du comportement organisationnel, décline la reconnaissance en construits proches (tels que le support organisationnel perçu, le contrat psychologique, l'implication organisationnelle ou affective envers différentes cibles...) et permet d'étudier l'impact de différentes pratiques de GRH sur ceux-ci.

Lorsque la reconnaissance est considérée comme un objet, elle est caractérisée au regard de son contenu—c'est-à-dire ce sur quoi la reconnaissance porte. Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas (2005) distinguent ainsi quatre objets autour desquels la reconnaissance est organisée : (a) la personne – dans une perspective existentielle, c'est porter attention au sujet singulier ; (b) la pratique de travail – c'est reconnaître la manière d'exécuter le travail, les compétences et l'expertise professionnelle ; (c) l'effort – dans une perspective subjective, c'est reconnaître l'effort qui a été consenti pour arriver à un résultat, l'investissement dans le travail ; (d) le résultat – dans une perspective objective, il s'agit de reconnaître le produit final du travail (résultat, rendement, travail accompli). Jean-Pierre Brun a réalisé un travail long et minutieux visant à associer des pratiques de GRH à chacun de ces objets de la reconnaissance (Brun et Laval, 2018), puis à identifier les critères de « qualité » qui guident les managers dans la

Cité comme suit : Taskin, L. (2024) Axel Honneth. In Chevalier, F., Coron, C., Gaillard, H. & Oiry, E. (Dir.) *Les grands auteurs en GRH*, pp. 448-459. EMS éditeur.

pratique de ces actes de reconnaissance. Dans cette perspective, comme dans la précédente, la reconnaissance s'incarne dans des pratiques de management.

Si la notion de liberté est parfois évoquée (mal à propos) comme une finalité dans le cadre de modes de gouvernance spécifiques (travail indépendant, actionnariat salarié, autogestion), elle s'inscrit dans un registre différent de celui d'un antécédant, d'une résultante ou d'un objet, en GRH. Elle est davantage associée à un idéal gestionnaire ou encore à un *imaginaire néo-managérial* (Jégou, 2023). C'est particulièrement le cas de l'entreprise dite libérée décrite par Carney et Getz (2009, p.34) comme « une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures ». Les rares recherches ayant questionné la nature de la liberté dont il est question dans cet idéal gestionnaire montrent une instrumentalisation de la liberté—considérée comme individuelle (Sferrazo et Ruffini, 2019), voire contrôlée (De Ridder, 2021).

Renouveler la GRH avec Axel Honneth

Que peut apporter la mobilisation de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth à l'étude de la gestion des ressources humaines et de ses pratiques ? La GRH est critiquée de toute part, à l'aulne de données toujours plus nombreuses sur le mal-être au travail, la difficulté d'attirer et de retenir les talents, le désengagement des salariés... (voir p.ex. Malo et al., 2019). Au cœur de cette critique qui est autant citoyenne, médiatique que scientifique se trouvent une organisation du travail guidée par des critères exclusivement économiques, des pratiques de management individualisantes et invisibilisantes concourant au déni de reconnaissance et, singulièrement, à l'impossibilité d'être considéré dignement dans l'entreprise et la société (voir p.ex. Fall, 2023 ; Linhart, 2015). Cette actualité fait de la reconnaissance une préoccupation contemporaine de la gestion de l'entreprise et de son personnel.

La perspective fonctionnaliste mobilisée dans de nombreux travaux actuels en GRH offre une mesure des effets d'un certain nombre de pratiques de GRH sur les concepts utilisés en comportement organisationnel pour appréhender la reconnaissance (tels que le support organisationnel perçu). Par extension, cette perspective encourage l'adaptation de pratiques pouvant maximiser un effet positif ou réduire un effet négatif sur la reconnaissance. La reconnaissance est une variable et devient objet dans une approche davantage gestionnaire qui en précise les contenus et permet au management d'être attentif à ceux-ci et de donner les feedbacks opportuns, avec la conviction de contribuer au sentiment de reconnaissance des individus.

Cette approche souffre de plusieurs limites. D'abord, elle s'inscrit elle-même dans une logique instrumentale et ne fait, en ce sens, qu'alourdir l'instrumentation gestionnaire au cœur de la critique des salariés, des professionnels et des scientifiques (voir p.ex. Gomez, 2013). Ensuite, elle pose implicitement une relation hiérarchique où la reconnaissance (des salariés) est la préoccupation du management et doit être organisée par ce dernier. Les instruments de la GRH ne constituent, dès lors, pas la bonne entrée pour l'appropriation de la théorie de la reconnaissance développée par Honneth, en GRH. Son approche est d'abord anthropologique—nous existons au travers de rapports de reconnaissance pluriels, menant à expérimenter des identités multiples. Ce désir de reconnaissance doit être inclusif, construit avec autrui, pour mener à la liberté sociale.

Cité comme suit : Taskin, L. (2024) Axel Honneth. In Chevalier, F., Coron, C., Gaillard, H. & Oiry, E. (Dir.) *Les grands auteurs en GRH*, pp. 448-459. EMS éditeur.

Pour Axel Honneth, il y a un profond désir d'intégration et de reconnaissance dans le travail. Ce désir de reconnaissance s'exprime vis-à-vis de différents groupes qui, bien souvent, regrette-t-il, expriment leur désir de reconnaissance en excluant les autres (Honneth, 2017). Par exemple, les salariés se reconnaissent par rapport aux exclus du marché du travail et les experts, au sein de l'entreprise, par rapport à ceux qui le sont moins. Dans la perspective *honnéthienne*, nous avons besoin des autres : le désir de reconnaissance ne peut être satisfait que si l'on satisfait aussi le besoin de reconnaissance de l'autre. Au travail, dans les entreprises, Honneth dépeint une situation où les travailleurs sont individualisés dans le processus de travail, où chacun est un entrepreneur individuel qui apporte sa force de travail et où ces processus s'imposent à chacun. Dans l'entreprise, la reconnaissance prend diverses formes : revendications salariales, de statut, mais aussi « une demande plus générale et plus diffuse qui porte sur la personne elle-même, le “respect” et la dignité que chacun estime dus » (Collectif, 2013, p. 5). C'est sur ce registre, celui de l'humanité ou de l'humaine condition comme l'appelait Arendt, que Honneth est précieux, en autorisant la considération de ce registre normatif, voire moral, dans l'étude de la GRH.

Il en va de même à propos de la liberté. Axel Honneth (2015) considère la liberté comme une question institutionnelle et intersubjective, c'est-à-dire intrinsèquement collective. « Dès lors, le projet de l'entreprise dite libérée ne peut pas être de permettre aux individus (qui le souhaitent) de jouir de davantage d'autonomie—de liberté personnelle—dans l'organisation de leur travail. Parler de liberté comme projet d'organisation doit forcément revêtir une démarche collective et fonder une autonomie collective, une liberté *sociale* » (De Ridder et Taskin, 2021, p.30). A ce titre, il est important de noter que cette lutte pour la liberté sociale peut s'organiser indépendamment de l'affirmation d'un idéal managérial de liberté. Elle peut prendre la forme de luttes pour « plus d'entreprise », plus de projet commun, plus de dignité au sein des organisations—autant de désirs de reconnaissance inscrits dans le registre du droit (statuts d'entreprise à mission, lois bien-être, etc.) dont la GRH est appelée à se saisir afin de les inscrire dans des rapports de solidarité.

Si l'entrée par les pratiques existantes n'est pas la manière appropriée de mobiliser Honneth en GRH, parce que son approche part d'un postulat anthropologique qui ne peut être réduit à celui de la gestion et de la GRH traditionnelles—l'*homo economicus* (Ghoshal, 2005), sa théorie de la reconnaissance peut contribuer à renouveler la GRH comme champ de connaissances (Hallée et al., 2018). En ce sens, Honneth autorise une critique éthique-disciplinaire, c'est-à-dire proposant « des cadres et modèles alternatifs à la GRH, le plus souvent émergeant d'une critique morale amenant à identifier des modes de gestion des personnes et du travail souhaitables, au-delà de la dénonciation » (Taskin, 2021, p. 104). En encourageant et en autorisant une réflexion anthropologique à partir des sujets centraux de la GRH—l'Humain et le travail, qui demeurent étonnamment indéfinis dans la plupart des recherches et manuels de GRH, Honneth permet d'alimenter des perspectives nouvelles et fécondes autorisant, par exemple, la compréhension des rapports de travail dans les registres du don, de la réciprocité et du bien commun.

Le Management Humain constitue une proposition particulièrement aboutie de cette perspective de renouvellement, en mobilisant explicitement l'anthropologie honnéthienne (l'être réflexif, en opposition à la ressource) et sa théorie de la reconnaissance. Dans la perspective du Management Humain, la reconnaissance de l'autre et de soi émane aussi du travail et de son milieu : la reconnaissance de son travail ne constitue pas seulement un facteur clé dans la constitution d'une identité professionnelle et d'une identité au travail (suis-je un bon

Cité comme suit : Taskin, L. (2024) Axel Honneth. In Chevalier, F., Coron, C., Gaillard, H. & Oiry, E. (Dir.) *Les grands auteurs en GRH*, pp. 448-459. EMS éditeur.

responsable d'équipe, un bon manager ?), elle est constitutive du sujet, de la personne humaine et elle est intersubjective. Ce faisant, le Management Humain invite à rapprocher la GRH du travail réel et à considérer l'organisation comme une communauté de travail (cf. Taskin et Dietrich, 2024), en contrastant avec le management sur-humanisant (Linhart, 2015) où la GRH contribue à promouvoir l'individu, « à organiser l'auto-réalisation de soi » (Honneth, 2004, p. 463) et où il y a peu d'espace pour la reconnaissance intersubjective qui s'inscrirait dans des rapports de solidarité.

Enfin, les ambiguïtés de la théorie de Honneth reflètent celles de notre Temps : l'emphase apparente mise sur l'individu dans une lecture identitaire du rapport de reconnaissance est concomitante à une approche communautaire, celle de la liberté sociale. Ce faisant, la lecture *honnéthienne* de la reconnaissance et de la justice sociale donne un rôle aux individus et aux institutions (en ce compris l'entreprise et la GRH) dans ce qui demeure une lutte sociale au sein de laquelle la GRH, comme institution, et ses acteurs, comme individus, ont un rôle à jouer, au-delà des pratiques à mettre en œuvre : celui de contribuer au progrès social, par la valorisation d'un travail digne.

Conclusion

Axel Honneth permet de penser un enjeu contemporain majeur de la gestion des entreprises, et de la GRH en particulier, dans un contexte de crise du sens du travail : celui de la reconnaissance. Considérée chez Honneth comme intersubjective, la reconnaissance se façonne dans des sphères d'interaction particulières—la famille, les institutions, les relations et activités sociales—mues par des principes de reconnaissance spécifiques : l'amour, le droit et la solidarité. La reconnaissance n'est donc pas réductible à l'individu qui est autant l'auteur que le récepteur de ces interactions constitutives de la reconnaissance. Finalement, ce rapport de reconnaissance se trouve à la base de la liberté sociale. Mobiliser Honneth pour étudier l'organisation (du travail) et le management, c'est faire le choix d'une approche compréhensive qui impose une méthode de recherche qualitative permettant d'observer et de reconstituer ces rapports de reconnaissance au contact des situations de travail et des sujets. Dans une certaine mesure, et à l'image de la perspective empruntée par le Management Humain, Honneth permet de renouveler une approche de la GRH qui ne considérerait la reconnaissance que comme une énième dimension à l'aune de laquelle mesurer les effets de pratiques de GRH. La reconnaissance *honnéthienne* a un pouvoir anthropologique, elle invite à considérer ce que les femmes et les hommes dans les organisations devraient être—des êtres réflexifs—et comment les pratiques de GRH et d'organisation du travail peuvent être congruentes avec celle-ci.

L'auteur

Laurent Taskin est Professeur de gestion des ressources humaines à l'Université catholique de Louvain et Professeur invité à l'Université Paris Dauphine PSL. A l'UCLouvain, il dirige la Chaire labor-H en Management humain et nouvelles formes d'organisation ainsi que le Master GRH. Ses recherches portent sur les transformations de l'organisation du travail et du management, dans une perspective critique en GRH. Il a récemment publié *Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (avec Anne Dietrich, chez De Boeck, 2024 pour la 3^{ème} édition) et *Les temporalités de la recherche critique en management* (dirigé avec Véronique Perret aux Presses de l'Université Laval, 2019).

Cité comme suit : Taskin, L. (2024) Axel Honneth. In Chevalier, F., Coron, C., Gaillard, H. & Oiry, E. (Dir.) *Les grands auteurs en GRH*, pp. 448-459. EMS éditeur.

Travaux cités d'Axel Honneth

Honneth, A. (1995). *The Struggle for Recognition: The Moral Grammar of Social Conflicts*. Polity Press.

Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Cerf.

Honneth, A. (2004). Organized Self-Realization: Some Paradoxes of Individualization. *European Journal of Social Theory*, 7(4), 463–478.
<https://doi.org/10.1177/1368431004046703>

Honneth, A. (2015). *Le droit de la liberté. Esquisse d'une éthicité démocratique*. Gallimard.

Honneth, A., & Cohen, J. (2013). Liberté et reconnaissance. *Cités*, 2(54), 154–157.

Honneth, A. (2017). Où va la théorie critique ? Interview de Olivia Gesbert, *La grande table, France culture*.

Autres références bibliographiques

Azzam, T., & Whyte, C. (2018). Evaluative feedback delivery and the factors that affect success. *Evaluation and Program Planning*, 67, 148-159.

Carney, B. et Getz, I. (2009). *Freedom, inc. : Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth*.

Carré, L. (2013). *Axel Honneth : Le droit de la reconnaissance*. Michalon Éditeur.

Collectif (2013). *La reconnaissance : des revendications collectives à l'estime de soi*. Sciences Humaines Éditions.

De Ridder, M. et Taskin, L. (2021). Quels espaces de liberté dans l'entreprise dite libérée : Une approche par la liberté sociale d'Axel Honneth. *@GRH*, 40, 13-36.

De Ridder, M. (2021). *(Dé)libérez ! Investigation des espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée*. Thèse de doctorat. Université catholique de Louvain.

Dejours, C. (2005). *Le facteur humain*. Presses Universitaires de France

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507

Fall, I. (2023). *L'entreprise contre la connaissance du travail réel ?* L'Harmattan

Fraser, N. (2005). « Multiculturalisme, anti-essentialisme et démocratie radicale ; genèse de l'impasse actuelle de la théorie féministe », *Cahiers du genre*, 39, 27-50.

Hallée, Y., Taskin, L. & Vincent, S. (2018). Pour une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 73(1), 3-6.

Hunyadi, M. (Dir.) (2014). *Axel Honneth. De la reconnaissance à la liberté*. Le bord de l'eau.

Jégou, O. (2023). *Travailler, entre liberté et démocratie. Enquête sur l'imaginaire*

Cité comme suit : Taskin, L. (2024) Axel Honneth. In Chevalier, F., Coron, C., Gaillard, H. & Oiry, E. (Dir.) *Les grands auteurs en GRH*, pp. 448-459. EMS éditeur.

néomanagérial en entreprise. Thèse de doctorat, Université catholique de Louvain.

Lepold, K. (2019). Examining Honneth's Positive Theory of Recognition. *Critical Horizons*, 20 (3), 246-261.

Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation teylorienne à la sur-humanisation managériale*. Erès.

London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-100.

Malo, B., Thwaites, J. et Hallée, Y. (2019). *L'humain, plus qu'une ressource au cœur de la gestion*. Presses Universitaires de Laval.

Peters, T. (1992). *Liberation management : Necessary disorganization for the nanosecond nineties* (1st ed.). Alfred A. Knopf, INC.

Renault, E. (2013). La reconnaissance au cœur du social. Dans Collectif (dir.) *La reconnaissance : des revendications collectives à l'estime de soi* (pp. 30-38). Sciences Humaines Éditions.

Taskin, L., & Dietrich, A. (2024). *Management Humain. Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (3^e édition). De Boeck Supérieur.