

Entretien avec
Jérôme Grolleau,
sociologue.
Réalisé par
Philippe Moncourrier

Les besoins de reconnaissance ont-ils évolué ces dernières années ?

On assiste à un double mouvement. Le premier est celui d'une intensification des besoins de reconnaissance. Surgie dans le champ politique (droits des femmes, des homosexuels,...), la question de la reconnaissance s'est peu à peu immiscée au cœur de la vie sociale et participe de la construction d'une hyper-sensibilité sociale. N'importe quelle expérience est ressentie, pensée, construite, évaluée au travers de cette notion. Respect, confiance, proximité, attention aux particularités de chacun, mépris, harcèlement, etc. sont devenus les termes au travers desquelles est vécue toute interaction. On est ainsi très loin de la fameuse pyramide de Maslow. La reconnaissance n'en n'est pas le sommet, elle en serait plutôt la base. Elle est devenue un fondamental socio-psychique.

Cette intensification des besoins se double d'un second mouvement qui en est le corollaire : l'extension du champ des signes de reconnaissance. Plus une notion devient centrale, déterminante de ce que chacun vit et pense, plus les registres de signes deviennent multiples, plus les indices gagnent en précision. Il suffit d'interviewer en profondeur des salariés pour se rendre compte que la reconnaissance monétaire ne tient plus la place sur-déterminante qui lui était accordée et qu'elle s'inscrit désormais dans une batterie de signes non monétaires parfois infinie : de l'ambiance de l'équipe à l'articulation vie privée-vie professionnelle, de l'autonomie à la fluidité de la relation managériale, du développement des compétences au ticket restaurant, de la transparence à l'authenticité, etc.

Que se passe-t-il ? Comment explique-t-on cette intensification ?

Philosophes, sociologues ont depuis fort longtemps identifié le rôle déterminant joué dans la construction de l'identité comme dans la vie sociale par la confirmation de sa propre valeur par autrui. La particularité de nos sociétés est que désormais, chacun, d'une certaine façon le sait, le vit consciemment au travail comme au bureau de poste. Le fonctionnement implicite du social est devenu plus explicite.

Cette explicitation est intimement liée au processus long et évolutif que l'on nomme généralement le développement de l'individualisme contemporain. Il ne faut pas l'entendre d'un point de vue moral, mais plutôt comme une transformation profonde qui accorde à l'individu une place croissante. Plus autonome, moins surdéterminé par les rôles sociaux et les appartenances collectives, il a à se déterminer par lui-même, donner sens à ce qu'il est et ce qu'il fait, habiter les rôles "à sa façon", mener son parcours de manière singulière au travers d'une multiplicité d'expériences, de ruptures, d'épreuves, et d'échanges interpersonnels.

Ces évolutions lui donnent certes plus de marges mais elles le rendent aussi plus vulnérable. Ce qui était pris en charge par les institutions est de plus en plus transféré à l'individu lui-même. Ce qui "allait de soi" doit en quelque sorte désormais "venir de soi". L'individu est alors plus exposé et doute perpétuellement de sa valeur. La reconnaissance devient une ressource nécessaire : pas de projet de réalisation de soi sans confiance en soi et estime de soi. C'est elle qui permet d'avancer, de poursuivre son chemin, de tirer parti des opportunités comme de faire face aux épreuves négatives qui dans un univers plus complexe et plus imprévisible, tendent à baliser nos parcours.

Les comportements générés par la digitalisation ont-ils une influence sur les besoins de reconnaissance ?

Non seulement la digitalisation entre en résonance avec ce mouvement mais le sur-développe. Ses dispositifs techno-relationnels, ses usages et les principes qui les animent sur-multiplient le processus d'individuation en cours. D'une part, elle dote l'individu de nouvelles capacités qui renforcent l'autonomie et la singularité de la personne. D'autre part, elle transforme les rapports sociaux, reconfigure les places et les pouvoirs respectifs en introduisant de la latéralité là où régnait la verticalité. Et enfin, elle ouvre une scène où se déploie la subjectivité de chacun qui acquiert ainsi droit de cité et les échanges interpersonnels (pair à pair, partage d'expérience, coopération) véritables supports de dynamique individuelle et sociale.

L'exposition personnelle évoquée précédemment devient une sur-exposition. Mais le phénomène va plus loin puisqu'il ne s'agit plus seulement d'être exposé, mais d'avoir à s'exposer en tant que personne. Ce qui mécaniquement rehausse les enjeux de la reconnaissance et en fait une ressource psycho-sociale clef de nos milieux de vies numériques.

Voyez-vous des évolutions à venir sur les formes de reconnaissance, attentes,....

Celles-ci se manifestent particulièrement dans l'univers du travail. D'une part il est un lieu majeur de la réalisation de soi. C'est, entre autre, au travers du travail que l'on se construit en tant que *personne singulière*. D'autre part, le travail en tant que tel en appelle de plus en plus à l'engagement de la subjectivité de l'acteur que ce soit pour faire face aux imprévus et aux singularités des situations, ou pour s'inscrire dans un collectif et coopérer.

L'engagement de la subjectivité est donc au cœur du rapport social qui anime les organisations et tend à être vécue selon un axe qui oscille entre l'atteinte de soi (intrusion, contamination, voire consommation de soi dans le burn out) et le développement/épanouissement de soi. Ce rapport social peut aussi bien faire l'objet d'une convergence ou d'une divergence. Cette dernière apparaît lorsque les dirigeants en appellent à l'engagement au service de l'entreprise - les fameux "impliquez-vous" injonctif - sans en tenir compte dans les faits et les modes d'organisation alors que les salariés veulent faire en sorte que cet engagement subjectif auquel ils aspirent ne se traduise pas par le sacrifice de soi.

C'est autour de ce point sensible que se développent les attentes et les nouvelles formes de reconnaissance. Tout

d'abord, il est nécessaire de changer d'approche et de construire un milieu reconnaissant plutôt que se contenter de distribuer ponctuellement des signes de reconnaissance du type : bravo, merci, articles dans les médias internes, primes, etc. Cela nécessite d'agir sur de multiples registres (RH, communication, bien-être, pilotage, management) qui s'articulent entre eux donnent de la consistance à un eco-système dans lequel chacun a de la valeur à ses propres yeux et aux yeux des autres.

Dans cette perspective, j'insisterai sur deux points à mes yeux majeurs.

L'enjeu pour l'individu est de pouvoir se reconnaître dans ce qu'il fait, y imprimer sa marque, y développer son style, prendre des décisions, influencer sur le cours des choses, développer des savoir-faire et une intelligence des situations, s'accorder avec les autres,...., c'est à dire, in fine, se découvrir et se retrouver dans ce qu'il met en œuvre professionnellement.

Dans cette optique, le processus de valorisation ne vient pas en plus du travail et ne se limite pas à la relation interpersonnelle. Il se fait à même le travail et l'activité et via des dispositifs organisationnels. Instituer dans le fonctionnement régulier des pratiques de brief/debrief, d'analyse collective des situations problématiques et des pratiques, d'auto-diagnostic de l'activité, de subsidiarité,...., c'est tout à la fois tenir compte du travail réel, ouvrir des espaces de marges de manœuvre et de coopérations horizontales et verticales renouvelées, permettant à chacun de faire sens à son échelle.

Le deuxième axe clef est la question du cadre et de la sécurisation personnelle. Plus l'individu s'engage personnellement dans son activité, plus il est nécessaire de clarifier les rôles, fixer les orientations, poser des principes éthiques, des garanties sociales, etc. En un mot, de poser les grandes règles du jeu sans lesquelles il est impossible de déployer son propre jeu. Le cadre, qui peut être d'ailleurs questionnable et évolutif, permet donc tout à la fois de sécuriser l'individu afin que son exposition ne se retourne pas contre lui et d'autoriser une grande liberté d'action. C'est paradoxalement la condition de possibilité de la reconnaissance.

Jérôme Grolleau,
sociologue.

Auteur de *La reconnaissance non monétaire au travail*,
Un nouveau territoire managérial
aux Cahiers N° 11 de
L'Observatoire social territorial de la MNT