
La reconnaissance au travail dans les dynamiques transversales : un enjeu de place

La philosophe Hélène L'Heuillet dans « **Du voisinage, Réflexions sur la coexistence humaine** » propose une réflexion sur des graines de violence interpersonnelle suscitées par le changement des relations hiérarchiques et d'autorité de notre société dite égalitaire.

L'auteure pose, en terme de relation hiérarchique : « ce qui était pacificateur dans les siècles d'inégalité est devenu insupportable à l'ère de l'égalité. Les conflits de voisinage sont des problèmes de sociétés égalitaires. Bien entendu, les combats « verticaux » pour la place du dessus n'ont pas disparu, mais ils sont livrés sur un plan « horizontal » dans la croyance communément partagée que l'un n'a pas plus que l'autre le droit d'accéder au sommet de la hiérarchie ». Par la suite, elle étaye son propos au travers des récits de conflit et de guerre entre voisins prenant notamment l'exemple de la guerre sanguinaire entre Tutsis et Hutus.

Loin de vouloir en faire ici un résumé, j'aimerais en extraire une réflexion qui touche à la question de la reconnaissance que je travaille régulièrement en coaching.

L'entreprise me semble illustrer cette transformation de pratique hiérarchique par le développement d'organisations plus horizontales voire bottom-up, promouvant des communautés internes comme levier de changement et distribuant le pouvoir managérial plus en transverse qu'en vertical, (l'étape d'après étant les entreprises libérées, forme la plus aboutie d'une organisation totalement « horizontale »).

Cette dynamique où le pouvoir tend à être moins hiérarchisé verticalement questionne paradoxalement la place du salarié et sa relation au pouvoir et peut parfois être source de violence.

J'ai récemment accompagné un client en déficit de reconnaissance et en crise d'identité professionnelle car on ne lui avait pas accordé la légitimité de rentrer dans une communauté d'expert interne, place à laquelle il pensait avoir droit, compte tenu de son profil de chercheur et de son expérience dans cette entreprise depuis 20 ans. Ce refus, ne lui faisait pas perdre son poste, on lui retirait sa place à être reconnu par ses pairs et par sa hiérarchie, ainsi que sa place à pouvoir s'attribuer un rôle supplémentaire de conseil. Ce problème de reconnaissance qui concernait mon client a également impacté son environnement de pairs pour finalement implorer au travers d'une situation managériale connexe, générant violence verbale et accusation entre les parties. Quand nous commençons le coaching, un climat de victimisation est plus que palpable. Progressivement le client a pu sortir d'un vécu de violence subie, en reconnaissant la sienne propre. A ne pas se sentir reconnu dans sa valeur, il s'était protégé en adoptant une position haute, au-dessus des autres qui suscitait encore plus de rejet de sa personne. Il a travaillé à retrouver de l'estime de lui autour ce qui l'avait tant déstabilisé, ne pas être reconnu dans sa place d'expert.

Selon l'auteure, le sujet de la place de l'individu dans un monde plus horizontal accroît notre besoin de reconnaissance et peut être source de violence relationnelle.

Hegel dans la *Phénoménologie de l'Esprit* pense la conflictualité de l'altérité. Il nous éclaire le « combien » nous sommes voués à cette lutte pour la reconnaissance, lutte pour l'altérité, lutte à exister avec et au-delà du regard de l'autre. Et **l'enjeu est bien d'aller au-delà de cette relation en miroir, car si nous en restons trop dépendants et assujettis, nous ne nous reconnaissons pas et elle devient source de violence, de blessure narcissique.**

Cette lutte me fait penser aux nombreux coachés pour qui le rôle de manager fonctionnel et hiérarchique sont dissociés. Les limites de leur pouvoir et les signes de reconnaissance deviennent pour eux alors flous. En début de coaching, ils expriment leur besoin de « tranquilliser, de sécuriser » leur rôle et ils se mettent à chercher encore plus de signes de reconnaissance à l'extérieur, auprès de leurs collègues, collaborateurs et hiérarchie, comme si ces multiples regards allaient les conforter dans leur légitimité. Et pourtant à en croire l'auteure, **notre imaginaire collectif, où la place de l'un pourrait être la place de l'autre, et toutes deux auraient le pouvoir de prétendre au sommet, nous confronte à un échec de reconnaissance de place.**

En Gestalt, nous travaillons la question de la place et de la sécurité avec la dimension corporelle et émotionnelle. **Nous accompagnons, impliqués nous même dans l'expérience, l'exploration de la sécurité dans le contact immédiat avec l'environnement.**

Quand le coaché dévoile ses ressentis, sa subjectivité à se sentir vu et reconnu et qu'en tant que coach nous ne perdons pas notre place et notre propre subjectivité en face de lui, nous permettons un plein contact de l'altérité.

Le plein contact en Gestalt est un contact ajusté et sensible qui répond aux besoins de l'un et de l'autre, c'est une sorte d'équilibre entre soi et l'environnement. Dans ce plein contact, le coaché se sent exister avec sécurité et dépasse la violence propre à la conflictualité de l'altérité décrite par Hegel.

Pour conclure et libre à chacun d'y répondre avec son vécu et son expérience, n'aurions-nous pas intérêt à prendre davantage la mesure de la vulnérabilité de nos coachés dans une société où l'imaginaire collectif tend à l'horizontalité des relations, fragilisant ainsi le vécu d'avoir sa place et de la prendre ?

N'aurions-nous pas dans notre pratique de coach à renforcer notre posture, à écouter sans intentionnalité, à confronter de manière ajustée et recevable par nos clients, tout en nous dévoilant pour incarner encore plus notre place d'accompagnant ?

Ainsi suis-je convaincue que nous permettons une expérience de l'altérité qui renforce nos clients dans leur estime d'eux même et dans leur capacité à aller vers leur environnement, et à se reconnaître une place dans leur rôle professionnel.

Ainsi suis-je convaincue que nous co-créons avec nos clients une expérience apaisée, dépassant les enjeux de violence de place, inhérents, à en croire Helene L'Heuillet à ceux produits par l'horizontalité dans nos rapports sociaux.

Virginie ROSSIGNEUX

Coach individuel et d'équipe, thérapeute et formatrice, le 13 mai 2024