

L'Élément Humain : quels liens entre l'estime de soi, la confiance et la performance ?

OPINION PHILOSOPHIE & MANAGEMENT

« L'estime de soi est la clé pour résoudre les problèmes organisationnels. Si nous voulons améliorer la performance d'une équipe, nous devons d'abord travailler chacun de ses membres » écrit le psychologue Will Schutz dans son best-seller mondial « L'Élément Humain », publié en Anglais en 1994.

En ce sens, la pensée de Schutz constitue selon nous un fondement possible et un outil pratique tant pour la philosophie du leadership libérateur proposée par Isaac Getz (« Liberté & Cie ») que pour la philosophie des organisations comme organismes vivants proposée par Frédéric Laloux (« Reinventing organizations »). C'est ce que nous avons approfondi avec Anne-Monique Sellès lors de la seconde conférence du cycle Philosophie et Management qui, cette année, a pour thème les fondements des démarches de libération ou de réinvention des entreprises. Anne-Monique Sellès est psychologue clinicienne, praticienne de l'Élément Humain (EH) depuis plus de 25 ans et représentante de cette école de pensée dans les pays francophones.

Selon Schutz, l'estime de soi d'une personne se manifeste non seulement vis-à-vis d'elle-même mais également vis-à-vis des autres, au travers de comportements, de sentiments et de peurs. Ceux-ci sont eux-mêmes influencés par trois variables fondamentales qu'il nomme inclusion, contrôle et ouverture, comme le montre le tableau récapitulatif ci-dessus.

LES 3 DIMENSIONS FONDAMENTALES DE L'EH

Commençons donc par détailler ces trois dimensions, tant sur le plan des comportements, des sentiments que des peurs :

1. L'inclusion : Suis-je dedans ou dehors ?

Dans les relations interpersonnelles, l'in-

clusion désigne le lien entre les personnes : le désir de recevoir de l'attention, d'interagir, d'appartenir, d'être unique. Ainsi dans l'évaluation initiale d'une relation aux membres d'un groupe, je me présente à eux. Si je ressens qu'ils s'intéressent à moi, je pourrai décider de vouloir faire partie du groupe ; à l'inverse, je pourrai décider de rester silencieux et me renfermer. L'inclusion est habituellement le premier enjeu interpersonnel dans la vie d'un groupe : veux-je en faire partie ou pas ? Les autres veulent-ils m'inclure ou pas ? De manière plus générale, quelle est la *quantité de contacts* humains que je recherche dans différentes situations ? Il n'y a pas à cet égard de niveau souhaitable : je peux être à l'aise avec d'autres personnes et aussi aimer être seul ; je peux être capable de m'engager fortement dans un groupe et me tenir confortablement à distance quand c'est approprié. Sous-jacent à mon comportement d'inclusion est le *sentiment d'importance* que j'expérimente au travers de mon interactions avec les autres, que j'exprime vis-à-vis des autres et que je reçois d'eux. Ce sentiment d'importance affecte également l'intensité de la sensation que j'ai d'être vivant. ►

Enfin, la façon dont je me comporte et dont je ressens la dimension d'inclusion dans mes interactions avec les autres va dépendre de l'intensité de ma *peur de me sentir insignifiant, d'être ignoré ou abandonné*.

On imaginera donc sans peine, sur base de ce très bref aperçu, à quel point nos peurs et nos sentiments liés à la dimension d'inclusion vont influencer et faciliter nos comportements et interactions interpersonnelles dans un groupe, au travail. Par ailleurs, la culture de l'organisation, ses rites, ses pratiques renforceront ou déforçeront plus ou moins le sentiment d'inclusion de ses membres et les peurs qui y seront associées.

2. Le contrôle : Suis-je au sommet ou à la base ?

Cette dimension désigne les relations de pouvoir, d'influence et d'autorité entre les gens. Elle peut se manifester par ma *recherche de domination et d'impact* dans une situation donnée ou de façon générale. Elle peut également s'exprimer dans mon degré de résistance à être contrôlé. Ainsi, je peux par exemple être un « homme de troupe » qui préfère à la fois contrôler mes subordonnés et être contrôlé par mes supérieurs. Ou encore préférer contrôler et ne pas être contrôlé.

Sous-jacent au comportement de contrôle se trouve le *sentiment de se sentir compétent* ou non, d'avoir la capacité de faire face au monde, d'être autonome ou capable de faire des choix.

Associée au sentiment d'incompétence est la *peur d'être humilié, gêné ou vulnérable*. Ainsi, si je m'estime incompétent, je peux craindre et anticiper d'être humilié dès que les personnes découvriront, inévitablement selon moi, que je suis un imposteur. Se sentir incompétent peut provenir de l'intérieur. Avoir des renforcements positifs de l'extérieur, dans le groupe, peut aider à diminuer l'intensité de ce sentiment, mais le plus souvent il ne pourra pas l'éliminer totalement.

Notons que le choix, également appelé autodétermination ou autonomie, est central dans la dimension du contrôle. Je suis pleinement autodéterminé quand je choisis ma propre vie : mes comportements, pensées, ... A l'inverse, je peux parfois ressentir que je ne choisis pas suffisamment ma vie. Pour Schutz, l'idée que nous pouvons déterminer notre propre existence est un postulat pragmatique qui peut nous permettre

de d'éviter ou de transcender certaines limites et de réduire notre stress face aux événements ou situations : je suis celui qui les définit comme stressants. Comprendre clairement où réside le choix dans chaque situation est l'un des plus sûrs moyens de réduire le stress.

3. L'ouverture : Suis-je ouvert ou fermé ?

Cette dimension désigne le degré auquel je souhaite être ouvert envers une autre personne. Ce degré varie au fil du temps, selon les individus, et selon les relations. Quand

ne pas être « aimable » est la *peur d'être rejeté ou méprisé*. Les problèmes d'ouverture à moi-même et d'ouverture aux autres sont très entrelacés. Si je ne sais pas ce qui se passe en moi, je peux difficilement vous le communiquer correctement.

Après avoir passé en revue les trois dimensions de l'EH, notons ici le lien entre elles et les peurs qui se manifestent par des rigidités. Ainsi, les difficultés relationnelles et de performance surgissent lorsque quelque chose dans la situation me fait contacter une de mes peurs. L'effet de ce contact avec ma peur est que je deviens rigide dans mes

Comportements, sentiments et peurs vis-à-vis des autres selon l'EH

	I	C	O
Comportement vis à vis des autres	Inclusion (Contacts)	Contrôle (Impact)	Ouverture (Amabilité)
Sentiments Vis à vis Des autres	Importance (Se sentir important aux yeux des autres)	Compétence (Se sentir compétent aux yeux des autres)	Amabilité (Se sentir apprécié par les autres)
Peurs Vis à vis Des autres	Peur d'être ignoré, abandonné	Peur d'être humilié, embarrassé, vulnérable	Peur d'être rejeté, haï, trahi

Le concept de soi selon Schutz

	I	C	O
Comportement vis à vis De soi	Présence, Vitalité	Contrôle de soi Détermination personnelle	Conscience de soi Ouverture à soi
Sentiments Vis à vis de soi	Se sentir IMPORTANT	Se sentir COMPÉTENT	S'AIMER bien
Peurs Vis à vis de soi	Etre sans valeur, Indigne d'exister	Impuissant	Indigne d'être aimé

mes relations interpersonnelles sont par exemple sous- ou sur-personnelles, j'évite de me révéler aux autres ou au contraire, je parle effusément à chacun de mes sentiments. Sous-jacent au comportement d'ouverture est le *sentiment d'être « aimable » ou pas*. Je sens que vous m'appréciez lorsque vous répondez par exemple chaleureusement à mes ouvertures. Associée au sentiment de

comportements et mes sentiments. Je perds ma flexibilité et ma capacité à m'adapter à l'autre et à la situation. Par exemple, je peux avoir une préférence plutôt basse en inclusion mais être flexible en temps normal et savoir passer de moments où j'ai beaucoup de contacts à des moments plus solitaires. Toutefois, lorsque je suis fatiguée et que je me retrouve dans un environnement où il y a

beaucoup de monde et de bruit, je contacte ma peur d'être exclu qui m'empêche d'aller vers les autres et je vais limiter mes contacts à certaines personnes, éviter les autres pour me protéger. Dans ces cas-là, je vais refuser des contacts (invitations, déjeuners en commun, etc) que je pourrais apprécier à d'autres moments. Je deviens rigide dans la « quantité de contact » que j'accepte d'avoir avec les autres.

Au terme de ce bref exposé des dimensions fondamentales de l'EH, soulignons à nouveau qu'il n'y a pas de degré d'inclusion, de contrôle ou d'ouverture « bon » ou « mauvais » dans l'absolu, tant dans nos relations interpersonnelles que dans notre relation à nous-même. Le tableau ci-dessous évoque d'ailleurs le concept de soi, selon une logique similaire au tableau précédent. Nous ne le détaillerons cependant pas ici, renvoyant directement le lecteur au livre de Schutz.

Le fait qu'il n'y ait pas de degré bon ou mauvais pour les trois dimensions de l'EH, n'empêche pas de constater qu'il y ait des environnements et des pratiques de travail qui alimentent ou diminuent nos peurs sous-jacentes et ainsi nos sentiments, nos comportements, notre estime de soi. Ces environnements ou pratiques peuvent dès lors rendre plus difficiles ou, au contraire, faciliter les relations interpersonnelles et ainsi la collaboration et la performance d'une équipe. Schutz parle à cet égard entre autres de travail en « équipe ouverte », de pratiques d'évaluation individuelle et collective, ou encore de prise de décision par « concordance » (assez proche de la sociocratie), qui facilitent la construction d'équipes compatibles, productives, créatives et performantes.

CONGRUENCE AVEC LES ENTREPRISES LIBÉRÉES ET OPALE

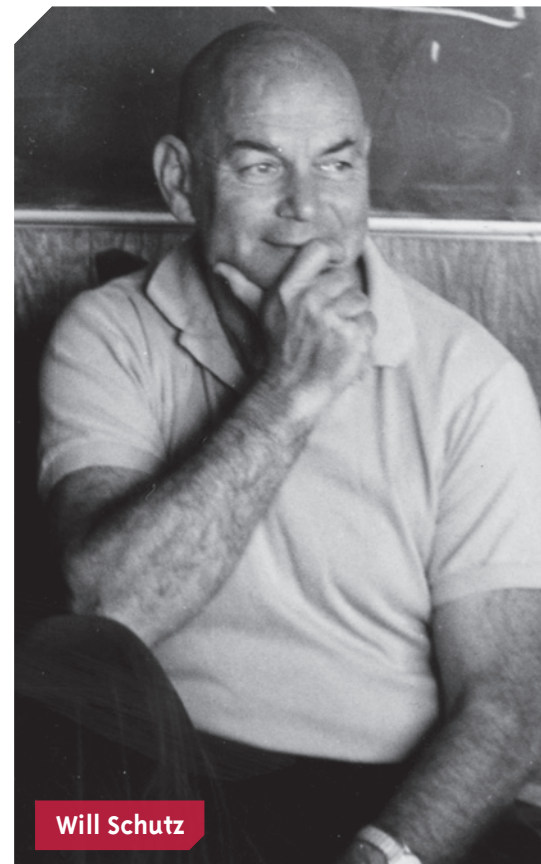
Selon Getz, les leaders libérateurs sont guidés fondamentalement trois principes pour « libérer » leur organisation : le respect de l'égalité intrinsèque de chacun, l'auto-direction et la réalisation de soi. Les organisations Opale quant à elles poursuivent, selon Laloux, des principes convergents : plénitude, auto-direction et raison d'être évolutive de l'organisation. Le parallélisme ou la congruence avec les trois dimensions fondamentales de l'EH selon Schutz saute aux yeux :

- Veiller, au quotidien et dans les moindres actions, au respect de l'égalité intrinsèque de chacun est un facteur fort d'inclusion
- La volonté de développer une culture organisationnelle qui facilite les capacités d'auto-direction de chacun peut être vu comme une façon directe de renforcer positivement la dimension de « contrôle » de chacun, même si le renforcement de cette dimension peut prendre la forme d'un plus grand lâcher-prise de la part du management – ce qui, si l'on comprend bien Schutz, n'est nullement paradoxal. Ainsi les managers qui ont déjà expérimenté le lâcher-prise ont pu constater que cela ne diminuait en rien leur impact, mais l'augmentait au contraire.
- Enfin l'attention donnée par le management à créer les conditions pour que chacun ait plus de chances de pouvoir se réaliser au travail témoigne d'un haut degré d'ouverture de la part du management vis-à-vis des collaborateurs.

Il y a donc selon nous une forte congruence entre l'EH et les entreprises libérées et Opales. Et cela est bienvenu puisque, de la sorte, l'EH procure aux leaders libérateurs ou Opales une riche « boîte à outils éprouvés » pour soigner avec bienveillance les peurs et l'estime de soi de leurs collaborateurs et favoriser ainsi, non seulement leur collaboration et leurs performances mais aussi leur bien-être et leur développement personnel au travail. De la sorte, l'expérimentation rigoureuse, depuis 1994 (près de 20 ans avant la publication des ouvrages de Getz et Laloux) par Schutz et puis par ses disciples, des principes de l'EH dans les entreprises et organisations les plus diverses, constitue un merveilleux atout pour le mouvement croissant des entreprises libérées et Opales. Ce qui devrait susciter un regain d'intérêt pour les idées encore et toujours stimulantes de Schutz.

Comme le résume Laurence Medrjevetzki, praticienne de l'EH et accompagnatrice de trajet de libération d'organisations, « ce dont Schutz rêvait, l'Entreprise libérée le fait ; l'Entreprise libérée est l'incarnation de l'organisation performante de Schutz ». En ces temps troubles, cela donne un sursaut d'espoir. Qui s'en plaindra ? ●

LAURENT LEDOUX & CLAUDINE VLAJCCIC ✍



Will Schutz



Anne-Monique Sellès