

Nos peurs associées à nos besoins d'inclusion, d'autonomie et d'affection *selon Will Schutz*

*« Trouvez ce dont une personne a le plus peur
et vous saurez de quoi sera faite sa prochaine étape de croissance. »*
Carl Gutav Jung

Pour rédiger cette synthèse, je me suis basé sur l'ouvrage de Will Schutz « L'Elément Humain - Comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance » (InterEditions) et ma formation à l'Elément Humain (phase1).

Qu'est-ce que l'Elément Humain ?

L'Elément Humain place l'estime de soi au cœur de la performance des individus et des équipes. Dans son ouvrage publié en 1994 «L'Elément Humain : estime de soi, productivité et résultat d'exploitation», Will Schutz décrivait les liens pouvant exister entre l'estime de soi, la confiance des salariés dans l'entreprise et la productivité de l'entreprise. **La thèse centrale de Will Schutz est que le niveau d'ouverture, d'humanité et de confiance entre les individus conditionne autant la santé mentale et physique des salariés que le niveau de productivité de l'entreprise.**

Deux concepts issus de la psychologie humaniste sont à l'origine de l'approche de Will Schutz : **les besoins interpersonnels et l'estime de soi.**

Les trois niveaux de manifestation des besoins interpersonnels

Le **besoin interpersonnel** correspond à la nécessité d'établir et de maintenir entre l'individu et son environnement humain, une relation satisfaisante. **Ces trois besoins sont : l'inclusion dans des groupes humains, le contrôle du cours de sa vie (l'autonomie) et le besoin d'affection.**

La satisfaction ou la non satisfaction de ces besoins permettent d'expliquer et de prédire la manière d'agir, de ressentir et de penser d'un individu en relation à soi ou aux autres :

- **les comportements (l'agir)** s'expriment dans trois zones : l'Inclusion, le Contrôle et l'Ouverture (affection),
- **les sentiments (le ressentir)** s'expriment dans trois dimensions : le sentiment d'Importance, de Compétence et d'Amabilité (sympathie),
- **le concept de soi (la manière de se percevoir)** concerne trois domaines : la Présence, l'Auto-contrôle et la Conscience de soi.

	Besoin d'Inclusion (dans des groupes humains)	Besoin d'Autonomie (contrôle du cours de sa vie)	Besoin d'Affection
Comportements (agir)	Inclusion (en dedans ou en dehors du groupe)	Contrôle (prendre en charge ou être pris en charge)	Ouverture (ouvert ou fermé)
Sentiments (ressentir)	Importance (peur de l'abandon)	Compétence (peur de l'humiliation)	Amabilité (peur du rejet)
Concept de soi (penser)	Présence (inclusion de soi par la perception de sa propre importance)	Auto-contrôle (influence sur soi par la perception de sa propre compétence)	Conscience de soi (ouverture à soi par la perception de sa propre amabilité)

1 - Le besoin d'inclusion

C'est le besoin d'établir et de maintenir une relation satisfaisante avec les autres en matière d'interaction et d'association. L'inclusion met ici en jeu les critères Intérieur / Extérieur par rapport au groupe.

Au niveau des **comportements**, l'inclusion va se mesurer par le nombre de **contacts échangés** avec les autres dans un contexte particulier. Les questions qui se posent sont : *Quel est le nombre de contacts dont j'ai besoin ? Suis-je plutôt extraverti ou introverti ? Est-ce que je préfère être seul ou entouré ? Qui initie les relations et la conversation ? Quels comportements de défense mettre en œuvre pour conserver cette préférence ?*

Au niveau des **sentiments**, la dimension de base est celle de **l'importance**. On se sent important lorsqu'on reçoit des signes d'attention, lorsque notre présence fait une différence. **La peur liée au sentiment de ne pas être important ou de ne pas être intégré dans un groupe humain est celle de l'ignorance ou de l'abandon.**

Au niveau du **concept de soi**, on trouve la notion de **présence**. Etre présent, c'est être centré au bon niveau sur ce qu'on fait, être entièrement dans la situation, faire ce que l'on fait avec tout son être et être en contact avec ce qui se passe. Une présence trop faible (dissociation) se manifeste par un éparpillement, une distraction ou un détachement par rapport à ce qui se passe. Une présence trop forte (association), se manifeste par la perte du sens de soi en s'identifiant totalement à ce que l'on fait. Le bon niveau de présence, c'est celui qui est adapté à la situation dans laquelle nous nous trouvons. Trouver un équilibre entre association et dissociation pour vivre pleinement ce qui se passe sans être submergé par nos émotions. Un niveau approprié de sociabilité n'est possible que si l'on pense avoir de la valeur, si on se sent important et digne d'être pris en compte. **Une personne qui doute de son importance peut manifester aussi bien une absence de sociabilité (introversion, égocentrisme, retrait excessif) ou au contraire un excès de sociabilité (extraversion, prétention, exhibitionnisme).**

2 - Le besoin d'autonomie

C'est le besoin d'établir et maintenir une relation satisfaisante avec les autres en matière de contrôle, d'influence et de pouvoir. Ce besoin met en jeu des critères de Dominant / Dominé ou Au dessus / En dessous.

Au niveau des **comportements**, le contrôle va se mesurer par un **niveau d'influence** et de prise en charge selon les différents contextes. Les questions qui se posent sont : *Quel niveau d'influence je souhaite exercer ? Quel niveau d'impact souhaitez-vous ? Préférez-vous exercer une influence sur les autres en donnant des instructions, en dirigeant leur activité, en prenant des décisions pour vous ou les autres ou préférez-vous ne pas exercer d'influence en vous laissant guider par les autres, en évitant les situations dans lesquelles vous devez prendre des responsabilités ?*

Au niveau des **sentiments**, la dimension de base est celle de la **compétence**. On se sent compétent quand on se sent autonome, capable de faire face aux situations pour satisfaire nos désirs ou prévenir les difficultés, prendre des décisions pour gérer les problèmes qui surviennent, quand on me donne des responsabilités, quand on me permet d'entreprendre seul, et quand je reçois des compliments sur la qualité de mon travail. **La peur liée au sentiment d'incompétence ou de la non maîtrise des événements est celle de l'humiliation.**

Au niveau du **concept de soi**, on trouve la notion d'**auto-contrôle**, de maîtrise de soi, de détermination personnelle, d'expression spontanée de soi. Les individus s'imposent un degré variable de retenue dans l'expression de leurs pensées et ressentis. Une perte de contrôle de soi, par exemple sous l'effet de l'alcool, peut générer des comportements antisociaux d'agressivité ou de violence. Trop d'autocontrôle se manifeste par une inhibition, des rigidités, l'absence de spontanéité et la non expression de soi. Le bon niveau de contrôle de soi est celui où l'expression de soi permet de se développer en respectant son entourage.

Nous pouvons choisir le degré d'expression de soi (être libre de faire ce qu'on a envie de faire et de s'arrêter quand on le souhaite) en fonction de la situation.

3 - Le besoin d'affection

C'est le besoin interpersonnel d'établir et de maintenir une relation satisfaisante avec les autres au niveau affectif de l'intimité. Ce besoin met en jeu des critères Ouverture / Fermeture.

Au niveau des **comportements**, le besoin d'affection va se mesurer par un **niveau d'ouverture**, de sincérité en fonction des différents contextes. Les questions qui se posent sont : *Quel niveau d'intimité souhaitez-vous ? Aimez-vous les relations dans lesquelles vous pouvez parler de vos sentiments, de vos pensées, de vos secrets personnels ou avoir des relations plus distantes ?*

Au niveau des **sentiments**, la dimension de base est celle de la sympathie ou de **l'amabilité**, c'est-à-dire la capacité à créer un climat de confiance dans lequel un individu va s'apprécier. On apprécie une personne si on s'apprécie dans notre façon de nous comporter avec l'autre et on se sent apprécié des autres lorsqu'ils recherchent notre compagnie, notre amitié et se confient facilement à nous. **La peur liée au sentiment d'être antipathique, non reconnu et non considéré est celle du rejet.**

Au niveau du **concept de soi**, on trouve la notion de **conscience de ce qui se passe en soi**, de connaissance de soi. Cette ouverture à soi permet d'être en contact avec nos pensées, nos ressentis, nos croyances, nos motivations. Etre trop peu conscient de ce qui se passe en soi, c'est être étranger à soi, ne pas savoir qui on est, avec la difficulté à être clair, lucide et sincère avec soi-même. Etre trop conscient de ce qui se passe en soi se manifeste par une trop grande introspection avec une perte d'attention et de contact à ce qui se passe dans le monde extérieur. Le bon degré de conscience de soi est celui qui permet de se sentir bien dans sa peau pour exprimer le meilleur de soi. Nous pouvons choisir le degré de conscience de ce qui se passe en soi ou en dehors de soi en fonction de la situation.

Récapitulatif : les besoins et les peurs associées

	Besoin d'Inclusion (dans des groupes humains)	Besoin d'Autonomie (contrôle du cours de sa vie)	Besoin d'Affection
Comportements (agir)	Inclusion (en dedans ou en dehors du groupe)	Contrôle (prendre en charge ou être pris en charge)	Ouverture (ouvert ou fermé)
Sentiments (ressentir)	Importance (peur de l'abandon)	Compétence (peur de l'humiliation)	Amabilité (peur du rejet)
Concept de soi (penser)	Présence (inclusion de soi par la perception de sa propre importance)	Auto-contrôle (influence sur soi par la perception de sa propre compétence)	Conscience de soi (ouverture à soi par la perception de sa propre amabilité)

Rapport aux autres		
Comportement (l'agir)		
Inclusion	Contrôle	Ouverture
Niveau de contact avec les autres	Niveau d'impact / d'influence	Niveau d'intimité / d'authenticité
Suis-je dedans ou dehors ?	Suis-je au dessus ou en dessous ?	Suis-je ouvert ou fermé ?
	Suis-je en charge ou pris en charge ?	
Sentiments (le ressenti)		
Importance	Compétence	Amabilité
Se sentir important aux yeux des autres	Se sentir compétent aux yeux des autres	Se sentir apprécié par les autres
Suis-je important ?	Suis-je compétent ?	Suis-je aimable ?
Peur		
Peur d'être ignoré et/ou d'ignorer	Peur d'être dans l'embarras et/ou de mettre dans l'embarras	Peur d'être rejeté et/ou de rejeter
Peur d'être abandonné et/ou d'abandonner	Peur d'être humilié et/ou d'humilier	Peur d'être méprisé et/ou de mépriser
Rapport à soi		
Concept de soi		
Présence à soi-même (aliveness)	Détermination de soi (auto-contrôle)	Conscience de soi
Quel niveau d'inclusion de moi par la perception de ma propre importance ?	Quel niveau de contrôle / lâcher prise sur moi-même par la perception de ma compétence ?	Quel niveau d'ouverture avec moi-même par la perception de mon amabilité ?
Sentiments (le ressenti)		
Se sentir important et vivant	Se sentir compétent (quoi qu'il arrive, je sais que je ferai face)	Se sentir aimable / apprécié
Peur		
Peur d'être indigne d'exister, d'être sans valeur	Peur de ne pas être à la hauteur, de ne pas être capable	Peur d'être indigne d'être aimé / apprécié
Indicateurs / corps		
Difficulté à respirer, envie de vomir, transpiration, démangeaison	Ventre / tripes nouées, squelette, céphalées	Cœur, circulation sanguine, reins

L'estime de soi

et les niveaux d'ouverture et de vérité

L'estime de soi est principalement déterminée par l'écart qui existe entre une identité présente «la personne que je suis» et une identité désirée «la personne que je souhaite être». A la base de l'estime de soi, il y a l'appréciation de sa propre valeur et la reconnaissance lucide (avec les qualités et défauts) que nous sommes comme quelqu'un d'important, de compétent et d'aimable.

Une faible estime de soi conduit à grossir ses faiblesses, minimiser ses qualités, à un manque de confiance pour pendre des risques et au développement de mécanismes de défense.

Une bonne estime de soi donne :

- **l'envie** de développer son potentiel,
- **la confiance** nécessaire à la prise de risque, à l'acceptation des critiques, à la capacité à donner et recevoir des directives et à s'exprimer de façon ouverte.

Selon Will Schutz, pour augmenter son estime de soi, il convient de faire une description claire et précise de soi, comme on peut le faire avec le concept de soi. Il propose également d'explorer les écarts entre le Moi souhaité « la personne que veux être » et le Moi non souhaité « la personne que je ne veux pas être » pour nous aider à progresser vers un Moi qui nous attire plus et une meilleure estime de soi. Il insiste également sur le fait que **ce qui nous empêche de changer sont les bénéfices que nous avons à rester comme nous sommes**. La mise en évidence de ces bénéfices secondaires permet d'identifier et de modifier / recadrer les croyances limitantes qui freinent notre développement.

Pour développer l'estime de soi, Will Schutz valorise avant tout l'ouverture à soi-même et aux autres ainsi que la vérité et l'honnêteté dans les échanges. *«Lorsque les individus gagnent en lucidité personnelle et en estime d'eux mêmes, ils s'ouvrent davantage aux autres et deviennent plus honnêtes avec autrui. Ils réorientent l'énergie qu'ils utilisaient auparavant pour se défendre et pour dissimuler ou pour gérer des conflits interpersonnels vers un travail plus productif* ». Etre honnête, ou se dévoiler, c'est choisir de partager avec autrui ce dont nous sommes conscients, notre « degré de contact avec ce qui est ». Will Schutz nous invite à prendre conscience que **les peurs qui se rattachent à la perception de notre importance, compétence et amabilité sont à l'origine des interprétations que nous faisons des comportements de l'autre**.

« L'ouverture est le grand simplificateur des relations humaines. » L'inclusion et le contrôle sont des étapes nécessaires pour gérer la relation à l'autre. *« First truth first »* : dire la première vérité d'abord. Dire par exemple *« J'ai peur de ta réaction par rapport à ce que je vais te dire »* c'est s'ouvrir à l'autre. Etre honnête dans sa manière de communiquer dépend du degré de conscience de soi-même.

Les sept niveaux de communication selon Will Schutz

Will Schutz distingue sept niveaux de communication.

Niveau	Ouverture	Exemple de message	Exemple de réaction
-1	Déni	(je ne suis pas conscient des autres)	(évitement)
0	Rétention	(je suis conscient et je ne dirai rien)	(je ne vous écoute pas)
1	Jugement	Vous êtes ... un idiot !	Non, ce n'est pas vrai !
2	Ressenti	Envers vous je ressens ... de la colère.	Ah bon ?!? Pourquoi ?
3	Rationalisation (faits)	Parce que ... vous ne me parlez que de mes axes de progrès et ne me dites jamais ce que je fais bien.	Laissez moi vous dire ce qu'il en est vraiment.
4	Partage d'interprétation (le film que je me fais)	J'ai l'impression que vous pensez que ... je ne suis pas digne de confiance.	Je suis surpris par ce que vous me dites. Dites m'en plus.
5	Perception des peurs	J'ai peur d'être ... incompetent.	Voilà ce que j'ai compris de ce que vous avez dit et ce que vous ressentez ...

C'est principalement ce qu'on choisit de ne pas voir et de ne pas traiter qui génère nos comportements défensifs (déni, projection, déplacement, identification, compensation, masochisme) qui eux-mêmes produisent les conflits.

En résumé, les vraies limites du potentiel humain sont celles de nos croyances. La notion de choix est centrale dans le travail de Will Schutz. Ce qui nous arrive dépend en premier lieu de nous-mêmes car **chaque individu peut choisir d'être conscient de ses comportements, de ses sentiments, de ses pensées et de ses croyances ou choisir de ne pas savoir qu'il a le choix.**

Qui était Will Schutz ?

William Carl Schutz (1925 - 2002) est né à Chicago. Il fit des études de psychologie (PhD en 1951). Après avoir servi la Marine US de 1944 à 1946, il collabora à partir de 1951 avec le Laboratoire de Recherches Navales de Washington DC pour mener des travaux sur le comportement des individus en groupes. Il a par exemple travaillé sur la constitution des équipages des sous-marins. Il a mené une carrière de chercheur et d'enseignant à l'Université de Harvard, Berkeley, Antioch, San Francisco, Chicago et à la Faculté de médecine d'Einstein. Il a écrit huit livres dont "Joy" en 1967, "Here Comes Everybody" en 1971, "Profond Simplicity" en 1979, "The Truth Option" en 1984 et "The Human Element" (l'Elément Humain) en 1994. Entre 1967 et 1975, il a quitté la vie universitaire pour devenir résident de l'Institut d'Esalen en Californie. Avec Fritz Perls et d'autres enseignants de cet institut, il fut le fondateur et le promoteur du mouvement du potentiel humain. En collaborant avec Abraham Maslow, Ida Rolf, Moshe Feldenkrais, Fritz Perls, Timothy Leary et Alexander Lowen, il a intégré dans ses recherches un grand choix de disciplines. Quand il quitta Esalen, Will Schutz conçut et développa le « Wholistic Studies Program » à l'Université Antioch de San Francisco, qui eut un fort retentissement et attira des étudiants du monde entier. Will Schutz a consacré les 20 dernières années de sa vie à des recherches sur l'amélioration du travail des équipes dans les organisations.

« J'ai d'abord cru qu'une équipe performante était celle qui avait un bon chef.

Puis j'ai cru qu'une équipe performante était celle qui avait des buts clairs.

Puis j'ai cru qu'une équipe performante était celle qui n'avait pas trop de conflits.

Puis j'ai cru qu'une équipe performante était celle dont les membres n'étaient pas trop différents. J'en arrive à la conclusion que pour qu'une équipe soit performante, il faut qu'elle ose dire ses peurs et ses besoins et qu'elle renonce à avoir raison a priori. »

Will Schutz

Qui est Laurent Claret ?

Laurent Claret est coach certifié et s'est spécialisé dans l'accompagnement systémique : il tient compte des interactions et des relations entre les individus à l'intérieur d'un système. Il est supervisé dans sa pratique par François Balta (expert des interventions systémiques brèves).

« Ma réalité est celle que j'ai passée par le filtre de mes sens, de mes peurs, de mes désirs et de mes croyances. Aller à la rencontre de l'autre, c'est aller à la découverte de 7 milliards d'autres réalités. »

Laurent Claret