

L'ÉLÉMENT HUMAIN®

The Human Element® – Will Schutz, Ph.D.

Nicolas Gross, M.A. in Org. Psy., LHEP™

*Lorsque nous réalisons le formidable pouvoir de la vérité,
que nous reconnaissons notre stupéfiante capacité à déterminer
nos propres vies et que nous dépassons notre peur de nous regarder
ouvertement et honnêtement, nous pouvons atteindre des hauteurs
sans limites de productivité et un accomplissement personnel, dans
nos entreprises, nos relations, et en nous-mêmes.*

*Will Schutz, Ph.D.
Créateur de la méthodologie l'Élément Humain®*

L'Élément Humain®

The Human Element® – Will Schutz, Ph.D.



Présent dans plus de 40 pays et déployé auprès des plus grandes entreprises du secteur privé et public, l'Élément Humain® est une méthodologie complète de développement organisationnel permettant d'améliorer profondément la qualité des relations humaines au travail, de renforcer durablement l'efficacité des équipes, et de transformer la culture des organisations.

Pour les individus

L'Élément Humain® permet aux individus d'augmenter leur efficacité relationnelle par une exploration et une mise en conscience de leur rapport au choix, de leur degré d'ouverture, de leurs comportements, de leurs ressentis, de leur estime de soi et de leurs mécanismes de défense.

Pour les équipes

L'Élément Humain® permet d'améliorer de manière significative la qualité des relations humaines au travail, d'élever le niveau de maturité et d'efficacité des équipes, de faciliter la résolution de problèmes, et de proposer des méthodes de prise de décision favorisant l'engagement.

Pour l'organisation

L'Élément Humain® participe à la transformation de la culture de l'organisation par la création d'un climat de travail favorisant l'ouverture, la responsabilité, l'estime de soi, la santé, la coopération et la productivité dans la durée.

Buts organisationnels

L'enjeu de l'Élément Humain® est d'apporter une meilleure estime de soi au plus grand nombre d'employés. L'hypothèse de l'Élément Humain® en effet est que si nous avons tous une bonne estime de nous-même, l'organisation est plus performante en termes de productivité et de succès. Les buts ci-dessous marquent les liens entre les individus, leurs relations et l'atmosphère qui règne dans l'organisation.

Les individus se sentent...	Les relations sont...	L'organisation facilite une atmosphère de...
Vivants	Énergiques	Participation
Autodéterminés	Matures	Mise en pouvoir
Conscients	Honnêtes	Ouverture
Importants	Reconnaissantes	Reconnaissance
Compétents	Coopératives	Récompense
Aimables	Amicales	Humanité

Principes clé de l'Élément Humain®

La Vérité - La vérité est le grand simplificateur. Elle permet d'améliorer l'efficacité de l'entreprise tout en rendant les équipes, les prises de décision et les performances individuelles plus efficaces, plus rapides et en fin de compte, plus rentables pour l'entreprise.

Le Choix - Le principe du choix entraîne celui de responsabilité. Tout ce qui se passe entre les personnes est le résultat des choix conscients ou inconscients que chaque personne a fait. Chacun de nous est à 100% responsable pour lui-même et de la situation, et nul n'est à blâmer.

La Conscience - Plus notre niveau de connaissance de nous-même et notre estime de nous-même sont élevés, plus notre comportement est rationnel et non défensif.

Origines

Psychologue américain, Will Schutz obtient son Doctorat en Psychologie à l'Université de Californie (UCLA) en 1950.

Ayant servi dans la Marine Américaine de 1944 à 1946, il est réincorporé en 1952 pendant la guerre de Corée et reçoit le mandat d'apprendre à prédire comment n'importe quel groupe d'homme travaillerait ensemble - en particulier dans les équipes des Centres d'Information de Combat sur les navires de guerre. Il en résulte un premier livre, FIRO : A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior (1958), qui introduit la théorie Fundamental Interpersonal Relations Orientation (FIRO).

Sorti de la Navy, il enseigne et fait des recherches à Harvard, à l'Université de Chicago, à l'Université de Californie à Berkeley, et dans d'autres institutions prestigieuses. Bien que très sollicité, il sent pourtant que quelque chose ne va pas et qu'il a atteint les limites des techniques traditionnelles.

A la fin des années 1950, il rentre en contact avec un groupe psychothérapeutique pour jeunes psychiatres, conçu pour les aider à en apprendre plus sur eux-mêmes avant d'exercer en tant que praticien de l'accompagnement. En tant que membre de ce groupe, il fut forcé à dire la vérité et à entendre le feedback d'autres membres du groupe sur comment ils le ressentaient vraiment, et s'ouvrir au monde des sentiments. Ce fut selon lui « une délicieuse frayeur ».

Au milieu des années 60, il étudie le comportement clinique à l'hôpital psychiatrique de l'Ecole médicale Albert Einstein, dans le Bronx à New York, une institution d'avant-garde très respectée. En parallèle, il commence une collaboration avec les Laboratoires de formation nationaux (NTL) à Bethel, dans le Maine, et conduit lui-même des T-Groups. Il trouve que le travail et les résultats des leaders des T-Groups qui étaient alors considérés comme «non-qualifiés» d'un point de vue professionnel «traditionnel», étaient plus créatifs, plus profonds, plus rapides, et plus efficaces que ceux obtenus au cœur de l'établissement psychiatrique.

Très stimulé, Will Schutz étudie alors le plus de nouvelles techniques possibles sur le comportement humain. Celles-ci comprennent la psychosynthèse, le psychodrame, la bioénergie, le Rolfing, et la Gestalt therapy. Toutes ces méthodes avaient en commun l'utilisation de méthodes non-verbales et en particulier le mouvement et l'imagerie. Il commence alors à intégrer des parties de ces méthodes non-traditionnelles dans ses propres techniques de groupe.

Au début de l'année 1967, il écrit son best-seller, Joy : Expanding Human Awareness, dans lequel il reprend les techniques qu'il a étudiées aussi bien que celles qu'il a développées et explique comment les utiliser.

A la fin de l'année 1967, il se déplace vers l'Institut d'Esalen en Californie où il anime des Groupes de rencontres (Open Encounter Groups). En complément, il étudie et expérimente une variété d'approches pour développer le plein potentiel de chaque personne et les interactions entre les personnes. Lors des années Esalen, il écrit plusieurs ouvrages dont Here Comes Everybody (1971), Elements of Encounter (1973), dans lequel il recense et présente les principes des groupes d'Encounters.

En 1975, il quitte Esalen et commence à intégrer son travail scientifique avec le matériel qu'il a expérimenté lui-même. Dans son ouvrage Profound Simplicity (1979), il communique ce qu'il a réalisé.

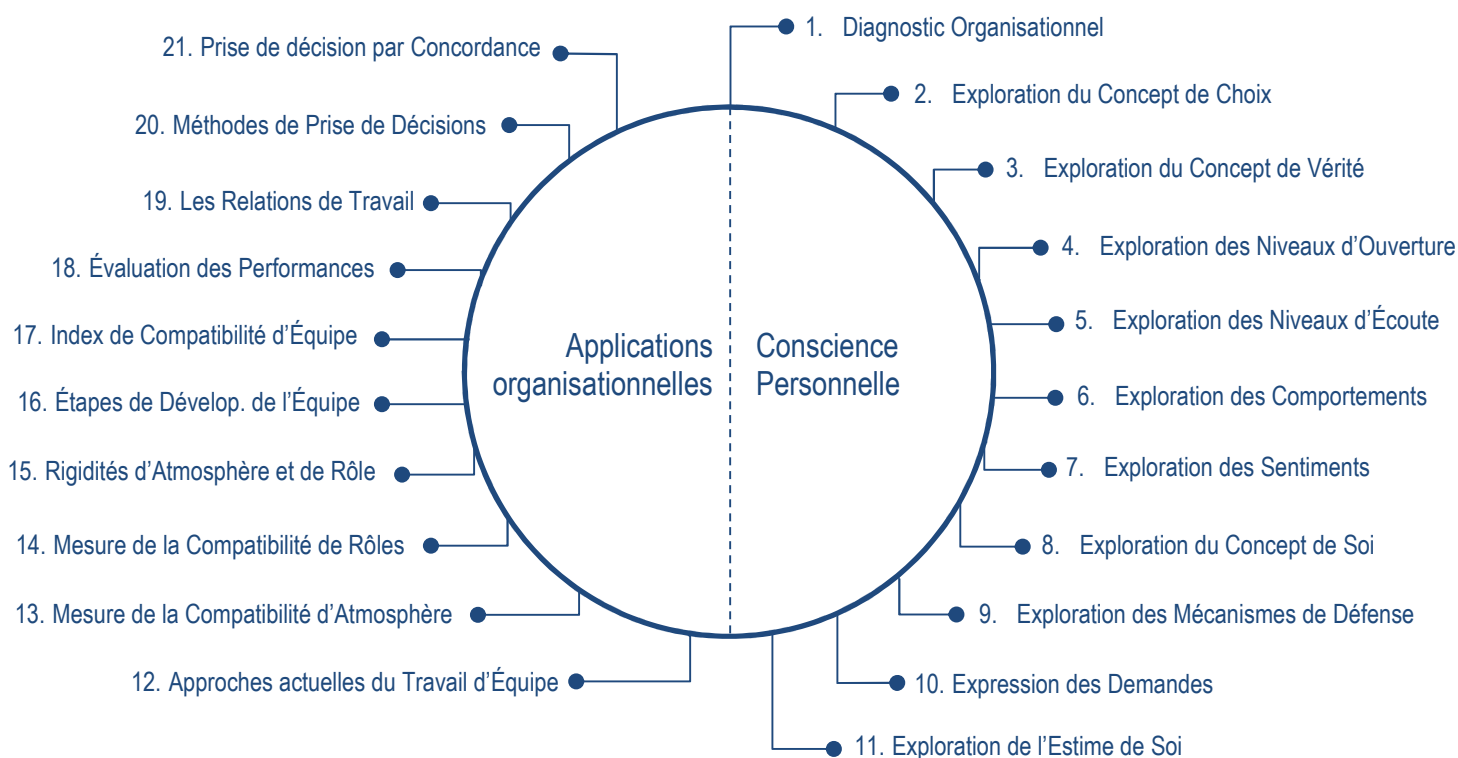
En 1980, il utilise l'expérience du potentiel humain et sa théorie FIRO ainsi que les échelles de mesure FIRO, et crée L'Élément Humain® qui a d'abord été testé dans des entreprises comme Kodak, Esso, Ampex, Mattel, United Biscuit, la U.S. Army. De ces premières expériences, les principes-clés que sont la Vérité, le Choix et la Conscience émergent et cristallisent. Il approfondit et élargit la théorie et les instruments FIRO, pour constituer un ensemble d'outils intégrés appelés Les Éléments de Conscience. Tous les instruments ont été conçus spécifiquement pour être intégrés à l'Élément Humain®. Ses deux derniers livres couvrent l'ensemble du contenu de l'Élément Humain® : The Truth Option (1984) et The Human Element (1994).



« Au cœur du fonctionnement humain, il y a le Soi. Les meilleures solutions pour les problématiques d'entreprise et de leadership requièrent une première marche essentielle : la connaissance de soi. Approfondir la connaissance de soi conduit à l'acceptation de soi, puis à l'estime de soi. Lorsque les individus gagnent en connaissance d'eux-mêmes et en estime d'eux-mêmes, ils deviennent plus ouverts et plus honnêtes avec leurs collègues. Ils redirigent alors l'énergie qu'ils utilisaient jusqu'ici à être défensifs, faire de la rétention d'information, et autres conflits interpersonnels, à un travail productif. »

Will Schutz, Ph.D. (1925 – 2002)

Contenu



Méthodes et outils

Outils de diagnostic organisationnel

Outils permettant de mesurer très précisément le climat interne de l'organisation, d'évaluer le niveau de compatibilité des membres d'une équipe, et d'identifier de façon ciblée les actions possibles pour augmenter l'efficacité individuelle et collective.

Apports théoriques

Concept de choix, concept de vérité, théorie FIRO (orientations fondamentales des relations interpersonnelles), peurs primaires et secondaires, rigidités comportementales, mécanismes de défense, concept de soi et estime de soi, stades de développement de l'équipe, compatibilités de rôle et d'atmosphère, lien entre compatibilité et productivité.

Questionnaires d'auto-perception

Questionnaires permettant aux participants de mettre en lumière leur perception de leurs propres comportements en lien avec les autres et de mesurer l'écart entre la façon dont ils se perçoivent et la façon dont ils se comportent réellement.

Visualisations

Imageries guidées permettant l'exploration de niveaux de conscience plus profonds et moins facilement accessibles.

Tests psychométriques

Tests psychométriques construits sur la théorie FIRO-B et destinés à mesurer les préférences comportementales sur les dimensions d'Inclusion (quantité de contact recherchée), de Contrôle (propension à prendre les choses en main) et d'Ouverture (dévoilement de soi), les ressentis, le concept de soi et l'estime de soi.

Feedbacks individuels et de groupe

Les feedbacks jouent un rôle essentiel pour lever les méconnaissances et aider les participants à prendre conscience de l'impact de leur comportement sur les autres.

Processus de groupe

Activités permettant aux participants de faire des prises de conscience puissantes et d'intégrer immédiatement les apprentissages par l'expérience en groupe.

Expérimentations corporelles

Exercices structurés permettant aux participants d'observer et d'être à l'écoute de leur corps, d'approfondir leur conscience de leurs préférences comportementales, et de faire des choix plus judicieux en tenant compte de ces informations.

Hypothèses de l'approche de L'Élément Humain®

Les principes-clés de l'Élément Humain® – la Vérité, le Choix et la Conscience – lorsqu'ils sont appliqués, modifient de manière considérable nos idées préconçues sur le travail des gens. Ces nouvelles hypothèses peuvent avoir de profondes répercussions sur notre travail, nos relations et notre vie.

La Vérité

Idée préconçue – Lorsque la vérité est connue, elle devrait être dévoilée de manière judicieuse, en prenant soin de ne pas heurter la sensibilité des autres, de préserver la vie privée, et en évitant de se mettre en position de vulnérabilité. De nombreuses personnes ne supportent pas la vérité ; elles deviennent agressives, belliqueuses, ou complètement démunies. Les managers devraient éviter de leur dévoiler la vérité concernant des dossiers personnels, les rémunérations, les possibles licenciements ou des sujets confidentiels concernant l'organisation.

Hypothèse de l'Élément Humain® – Dans la plupart des entreprises, les « secrets » d'ordre organisationnel sont peu nombreux. Il y a beaucoup moins de secrets légitimes que ce que l'on peut penser. Les secrets sont un poison. Plus l'entreprise dévoile la vérité, plus elle est productive et en bonne santé. Les salariés sont beaucoup plus capables d'affronter la vérité que ce que l'on veut nous faire croire.

L'Éthique

Idée préconçue – Les personnes se comportent avec éthique s'ils résistent à la tentation, s'ils sont récompensés pour leur comportement exemplaire, et s'ils sont punis en cas de transgression. L'éthique est une affaire personnelle et de sensibilité à la morale, motivée par des valeurs personnelles et par l'autorité.

Hypothèse de l'Élément Humain® – Si des personnes se sentent en accord avec elles-mêmes, elles se comportent alors de manière éthique et prennent plaisir à agir ainsi. Un comportement éthique qui découle de la crainte est instable et vulnérable à la tentation.

Le travail d'équipe

Idée préconçue – La construction d'une équipe est achevée lorsque les objectifs de l'équipe ou de la mission sont clarifiés, lorsque les différents rôles et leur validité sont compris et reconnus (que ce soit pour le garant de l'objectif, le producteur d'idées, et autres rôles), de même pour les différents styles (qu'ils soient analytique, intuitif, ainsi de suite) et, enfin lorsque les capacités de négociation et de communication se sont améliorées.

Hypothèse de l'Élément Humain® – Un travail d'équipe de moindre qualité n'est pas lié aux différences entre les membres, mais plutôt à leurs rigidités (c'est-à-dire, à des attitudes qu'ils maintiennent rigides). Les rigidités surviennent lorsque les personnes ont une faible estime d'elles-mêmes, sont défensives et ont peur (par exemple, d'être incompétente). Pour faire disparaître ces rigidités et améliorer le travail d'équipe, les peurs doivent être abordées ouvertement et en toute franchise.

La Responsabilité

Idée préconçue – Il est important que chaque tâche soit rattachée à une personne qui en est responsable. En cas de problème, cette personne sera tenue pour responsable et le problème sera résolu plus rapidement.

Hypothèse de l'Élément Humain® – Lorsque quelque chose va mal, la responsabilité est partagée à 100% par tous et personne n'est à blâmer. Alors chacun se sent appartenir à une équipe et essaie de résoudre le problème.

L'Estime de Soi

Idée préconçue – Se concentrer sur l'estime de soi diminue l'énergie normalement consacrée au travail productif. Les activités de bien-être devraient avoir lieu, si tel est le cas, seulement sur le temps libre des employés. L'entreprise est un lieu où l'on se concentre sur son travail, et non pas sur sa personne.

Hypothèse de l'Élément Humain® – L'estime de soi est au cœur de chacun de nous. Elle est au cœur de toute créativité, motivation et travail productif. Un des objectifs majeurs de l'entreprise est d'accroître l'estime de soi de tous les employés.

La Performance

Idée préconçue – Le manager collabore avec l'employé pour améliorer la performance de celui-ci, en négociant les attentes de la fonction, en rédigeant des critères d'évaluation, en menant une séance de feedback directe dans le soutien, et en discutant du comportement plutôt que de la personne.

Hypothèse de l'Élément Humain® – La performance d'un employé résulte largement de la relation qui existe entre lui et son manager. Par conséquent, l'amélioration de la performance est une réussite si la relation entre les deux protagonistes s'est d'abord améliorée.

La Prise de décision

Idée préconçue – Les décisions devraient être prises objectivement, et non subjectivement. Chacun doit se comporter de façon « professionnelle » (c'est-à-dire en faisant abstraction de ses sentiments).

Hypothèse de l'Élément Humain® – Les sentiments existent. Lorsque chacun gère ses sentiments de manière consciente, les exprime, les intègre dans le processus de décision, et est conscient du moment où ils sont utiles et des moments où ils déforment la réalité, alors les sentiments participent pleinement à améliorer la créativité.

Le Leadership

Idée préconçue – Le leader doit avoir une vision, entraîner ses collaborateurs derrière sa vision, et agir avec fermeté et rapidité.

Hypothèse de l'Élément Humain® – Les leaders doivent mobiliser tous les talents de leur équipe, en y incluant les leurs. Les personnes les plus qualifiées et les plus affectées par une décision prennent les meilleures décisions, et ces décisions sont mises en place rapidement avec un minimum de résistance.

La Mise en Pouvoir

Idée préconçue – Le management participatif, dans lequel chacun a la possibilité de contribuer à la décision qui, elle, sera ensuite prise par le manager, est un moyen pour donner plus de pouvoir aux employés.

Hypothèse de l'Élément Humain® – La mise en pouvoir est réelle lorsque l'on donne accès vraiment au pouvoir. Les salariés « mis en pouvoir » participent alors à égalité avec le leader aux discussions et la décision est prise seulement lorsque les deux parties sont d'accord.

Le Changement

Idée préconçue – Pour conduire au changement, il faut inscrire les employés dans un programme de changement, formel ou informel, poser des objectifs, établir des limites dans le temps, rédiger des procédures, créer des jalons intermédiaires, construire des gardes – fous, et récompenser tout au long du processus.

Hypothèse de l'Élément Humain® – Ces méthodes de changement fonctionnent très bien si tous les participants ont pris la décision fondamentale de changer. Si tel n'est pas le cas, alors on se retrouve dans un « programme-minceur » (perdez 20 kilos et reprenez-en plus après !). Ces employés doivent d'abord comprendre leurs résistances à ce changement, quel est leur bénéfice secondaire à ne pas changer et qu'elle est leur peur majeure par rapport à la nouvelle situation? S'ils sont clairs sur ces sujets-là, et qu'ils décident de changer, alors le programme fonctionnera.

Le Stress

Idée préconçue – Le stress diminue lorsque la charge de travail diminue, pendant les congés, les séances de méditation ou de psychothérapie. Une attention particulière doit être consacrée aux personnes occupant des fonctions à fort stress.

Hypothèse de l'Élément Humain® – Bien qu'elles soient toutes utiles, ces techniques ne se préoccupent pas du problème majeur, à savoir pourquoi ces personnes sont-elles stressées? Certaines sont stressées quoi qu'elles fassent ; d'autres, occupant les mêmes fonctions, ne sont jamais stressées. Lorsque ces personnes prennent conscience qu'elles choisissent d'être stressées et découvrent leur bénéfice secondaire à être stressées, alors elles peuvent décider de faire un choix différent.

Exemples d'interventions

L'Élément Humain® permet le déploiement d'interventions sur mesure répondant exactement aux besoins des individus et des équipes tout en tenant compte des contraintes de l'organisation.

Diagnostic organisationnel

L'Élément Humain® dispose d'un outil de diagnostic très puissant permettant de mesurer le climat interne de l'organisation et de déterminer précisément quelles sont les actions à mener en priorité. Il est particulièrement indiqué lorsque l'organisation anticipe ou vit un changement crucial, doit élever son niveau de performance, doit réussir un challenge important, ou souhaite réduire les risques psychosociaux (stress, burnout).

Cohésion d'équipe

Lorsqu'une équipe se forme, qu'elle renouvelle partiellement ou totalement son effectif ou qu'elle vit un changement de leadership, elle se trouve dans une étape délicate qui appelle une attention toute particulière. L'Élément Humain® permet d'accompagner l'équipe dans cette phase cruciale pour lui permettre de renforcer les liens de confiance entre ses membres et lui permettre d'atteindre des niveaux de maturité et de performance élevés. Si elle est conduite assez tôt, une intervention d'une journée peut suffire à créer les fondations dont l'équipe aura besoin pour atteindre son plein potentiel et éviter que bon nombre de problèmes n'apparaissent par la suite.

Résolution de conflit

Il est naturel que des tensions apparaissent entre certains membres de l'équipe. Si elles ne sont pas vues et traitées à temps, ces tensions peuvent dégénérer en conflits larvés ou ouverts. Une intervention ciblée avec l'Élément Humain® permet de mettre à jour les tensions en présence et de créer un cadre sécurisé permettant aux personnes concernées d'exprimer en conscience leur vérité, de s'adresser des demandes claires et responsables, et de définir ensemble un mode de fonctionnement où chacun puisse retrouver une bonne estime de soi et un niveau élevé de plaisir au travail.

Création d'une équipe performante

Une fois que les tensions sont apaisées, les membres de l'équipe sont en mesure de réfléchir ensemble au cadre à mettre en place pour amener l'équipe à la performance collective. Un accompagnement avec l'Élément Humain® permet à chacun des membres de l'équipe de participer au choix et à la mise en œuvre des règles du jeu, de renforcer leur motivation et de participer pleinement à la réussite du groupe.

Accélération de l'efficacité collective

Lorsque l'équipe est formée, que les membres de l'équipe sont compétents, que les tensions sont traitées et que le cadre régissant la collaboration est clair et adapté, l'équipe est généralement performante. C'est là que le succès peut être une menace pour l'équipe. Il peut la conduire à baisser la garde, à tomber dans la complaisance, à négliger de soigner la qualité des relations humaines pour se centrer sur la recherche du résultat, ou à figer son mode de fonctionnement de peur de mettre en péril son équilibre et sa capacité à livrer les résultats attendus. L'Élément Humain® peut aider les membres de l'équipe à mettre en conscience ces mécanismes, à rétablir l'équilibre entre relations humaines et recherche du résultat, à augmenter le niveau d'ouverture, à mettre en question les modes de fonctionnement inefficaces et à élever son niveau d'efficacité.

Changement de gouvernance

Les équipes ou les organisations ayant choisi de fonctionner selon le concept de l'entreprise libérée sont toujours plus nombreuses. Mais le succès n'est pas toujours au rendez-vous. Pour que ce concept prenne racine et donne des fruits, les collaborateurs doivent avoir une conscience et une estime de soi suffisamment développées pour travailler de manière autonome, partager l'information, collaborer et participer aux processus de décision. L'Élément Humain® peut préparer les équipes à réussir le passage vers ce nouveau paradigme en renforçant l'ouverture, l'estime de soi, l'affirmation de soi et la capacité d'adaptation des membres de l'organisation tout en soutenant les personnes en difficulté.

Kaizen, Lean, Six Sigma, Agilité

Une organisation cherchant à augmenter son agilité, à améliorer la qualité de ses produits ou à réduire ses coûts peut être amenée à déployer des initiatives modifiant profondément les méthodes de travail et de collaboration de ses équipes. Ces changements parfois radicaux peuvent induire un stress important mettant en péril la motivation et la santé des collaborateurs. Un accompagnement avec l'Élément Humain® permet de soutenir les personnes exposées à ces changements tout en allant dans le sens de la démarche choisie par l'organisation. Il permet de prendre soin des relations au sein des équipes, d'offrir aux personnes en souffrance un espace où elles peuvent s'exprimer et être entendues, et de restaurer une atmosphère humaine favorisant la santé et la motivation.

Restructuration

Il arrive qu'une équipe soit appelée à se disloquer. C'est ce qui arrive parfois dans les cas de réorganisations, de restructurations, de fusions ou d'acquisitions, ou de cessation d'activités. A ce stade, les membres de l'équipe peuvent se sentir fortement déstabilisés, subir une forte atteinte au niveau de leur estime de soi, et mettre en œuvre de puissants mécanismes de défense. Un accompagnement avec l'Élément Humain® permet aux personnes de traverser au mieux le processus de deuil suivant la restructuration, de restaurer leur estime de soi et de s'engager à nouveau dans un projet professionnel.

Développement du leadership

Seuls les leaders suffisamment conscients de leur mode de fonctionnement et ayant une bonne estime d'eux-mêmes sont en mesure de contribuer à la réussite de leur équipe sur le long terme. L'Élément Humain® peut les amener à travailler en profondeur sur eux-mêmes, à identifier les peurs et les rigidités qui les empêchent d'être puissants et soutenant, à détecter à temps l'activation de mécanismes défensifs, à augmenter leur niveau de conscience et d'ouverture, à se faire davantage confiance et à se déployer dans leur singularité. Il les équipe également de méthodes éprouvées pour aborder des thèmes aussi importants que le travail d'équipe, la dynamique de groupe, la résolution de problèmes individuels et de groupe, la gestion de la performance et la prise de décision.

Nicolas Gross

Ancien membre de direction des ressources humaines avec plus de 15 ans d'expérience de management dans différentes industries du secteur privé et public, Nicolas Gross déploie des interventions sur mesure à fort impact permettant d'améliorer profondément la qualité des relations humaines au travail, de renforcer durablement la dynamique des équipes, et de transformer la culture des organisations.

Titulaire d'une Licence en Droit de l'Université de Lausanne, d'un Master en Économie Financière de Boston University et d'un Master en Psychologie Organisationnelle du Massachusetts School of Professional Psychology, praticien certifié Élément Humain® & Implicit Career Search®, il s'est aussi formé à l'analyse transactionnelle. Il est également expert ASFC aux examens du brevet fédéral de spécialiste en conduite d'un groupe pour les modules de leadership et se forme à l'École Parisienne de Gestalt (EPG) en vue de devenir Gestalt thérapeute.

Nicolas Gross est membre de l'American Psychological Association et adhère au APA Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct. Il est supervisé par Mireille Binet, Psychologue FSP, Psychothérapeute ASP, formatrice et superviseur EATA certifiée en champ Psychothérapie (TSTA-P).

Nicolas Gross, M.A. in Org. Psy., LHEP™
Coaching, Formation & Conseil
Avenue Dumas 12
1206 Genève (Suisse)
+41 79 772 6415
mail@nicolasgross.com
www.nicolasgross.com