

Guide théorique et pratique

Théorie FIRO



ORIGINES

Auteur de la théorie FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientations) et créateur de l'Élément Humain®, Will Schutz est l'une des figures marquantes du mouvement du potentiel humain et de la psychologie humaniste du XXe siècle.

Né à Chicago le 19 décembre 1925, Will Schutz obtient son Doctorat en Psychologie en 1951 à l'Université de Californie (UCLA), établissement renommé pour ses programmes de recherche en psychologie.

Après l'obtention de son doctoral, il rejoint le Counseling Center de l'Université de Chicago où il fait partie d'un groupe d'étude influent en psychologie expérientielle avec Carl Rogers, Thomas Gordon, Abraham Maslow et Elias Porter.

En 1952, il est rappelé par la US Navy pendant la guerre de Corée et reçoit le mandat d'élaborer une méthode pour constituer des groupes d'hommes qui travailleraient bien 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 FIRO.

A la fin de son mandat avec la US Navy, il enseigne et conduit des travaux de recherche à l'Université de Tufts, à l'Université de Harvard et à l'Université de Berkeley en Californie.

En 1963, il est nommé professeur associé 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 constate que le travail et les résultats des leaders des T-Groups 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. Il se forme pendant un an à la psychosynthèse avec Roberto Assagioli. Il expérimente également le

psychodrame avec Hannah Weiner, la bioénergie avec Alexander Lowen et John Pierrakos, le Rolfing, avec Ida Rolf et la Gestalt-thérapie avec Paul Goodman. 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 (Open Encounter Groups).

En 1967 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 rentre au cœur du mouvement pour le développement du potentiel humain. Il y anime des groupes de rencontre et y étudie et expérimente une variété d'approches tirées de nombreuses périodes de l'histoire et de nombreux pays 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) et Elements of Encounter (1973) dans lequel il recense et présente les principes des Groupes de rencontre.

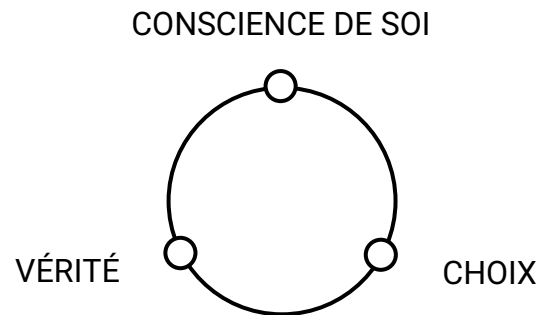
En 1975, il quitte l'Institut d'Esalen pour intégrer l'Université d'Antioch où il fonde le département des études holistiques, une structure universitaire combinant recherche, enseignement et transformation personnelle. Il commence également à intégrer son travail scientifique avec le matériel qu'il a expérimenté lui-même dans ses interventions de conseil auprès de Kodak, Esso, Ampex, Mattel, United Biscuit et la U.S. Army. Il en émerge plusieurs modules de formation qui donneront naissance à l'Élément Humain®.

En 1979, il publie l'ouvrage *Profound Simplicity* dans lequel il décrit l'expérience qu'il a faite à l'Institut Esalen et les enseignements qu'il en a tirés.

Dans les années 80, il révisé la théorie FIRO et crée une série d'instruments qu'il intègre à sa méthodologie de l'Élément Humain®. Ses deux derniers livres couvrent l'ensemble du contenu de l'Élément Humain® : *The Truth Option* (1984) et *The Human Element : Productivity, Self-Esteem and the Bottom Line* (1994).

PRINCIPES FONDAMENTAUX

Will Schutz a mis en évidence trois principes fondamentaux essentiels pour le développement du potentiel humain, créatif et relationnel des individus, des équipes et des organisations.



Conscience de soi

Plus notre niveau de connaissance de nous-même et notre estime de nous-même sont élevés, plus notre comportement est rationnel et non défensif. Lorsque nous sommes conscients de nous-mêmes, nous collaborons mieux avec les autres.

Choix

Le principe du choix entraîne celui de responsabilité et conduit à l'autonomie. 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.

Vérité

La vérité est le grand simplificateur. Les relations, sur le long terme et généralement sur le court terme, sont grandement simplifiées, stimulées et clarifiées lorsqu'elles se déroulent dans un climat de vérité.

CONSCIENCE DE SOI

Pour Will Schutz, la conscience de soi est la capacité à reconnaître, accepter et exprimer de manière authentique ses pensées, émotions et comportements dans l'instant présent. Il la considère comme le fondement de tout changement véritable, car « plus je suis conscient de moi-même, plus je peux faire des choix » (The Human Element, 1994).

Will Schutz insiste sur le lien entre conscience et responsabilité, affirmant : « Lorsque je prends conscience de ce que je fais, je peux choisir de continuer ou de changer ». Ainsi, la conscience de soi devient une porte d'entrée vers la liberté intérieure et relationnelle, une compétence essentielle pour développer l'estime de soi, des relations authentiques, et un leadership efficace.

Il convient de distinguer deux formes de conscience de soi qui coexistent en permanence : **awareness** et **consciousness**.

L'awareness est une conscience diffuse, sensorielle et globale, qui permet de percevoir simultanément ce qui se passe dans l'organisme et dans l'environnement, dans l'instant présent. Elle s'active dans des situations fluides, lorsque l'interaction entre soi et le monde est simple, naturelle, sans effort particulier. C'est une forme de vigilance ouverte, non focalisée, qui permet de s'ajuster spontanément aux événements, de ressentir les émotions qui montent, de capter l'ambiance, d'être pleinement présent.

La consciousness, à l'inverse, est une conscience focalisée, dirigée vers un aspect particulier de l'expérience. Elle se manifeste surtout lorsque la situation est complexe, ambiguë ou conflictuelle. Elle permet d'analyser un comportement, de comprendre une réaction, d'identifier précisément une émotion, ou encore de choisir une stratégie d'ajustement. Elle est essentielle pour naviguer dans les zones de difficultés, où la simple awareness ne suffit pas.

Développer sa conscience de soi, c'est cultiver à la fois la capacité à s'ouvrir à tout ce qui se passe au moment présent (awareness) et à plonger dans l'analyse détaillée et la compréhension fine de ce qui se présente à nous (consciousness). C'est la condition nécessaire pour pouvoir faire des choix libres et alignés.

CHOIX

Le concept de choix s'enracine dans la pensée humaniste qui soutient que l'être humain est doté de la capacité d'autodétermination. Selon ce courant porté par des figures comme Abraham Maslow, Carl Rogers ou Will Schutz, chaque individu possède une capacité innée à faire des choix orientés vers le développement de soi. Plus une personne se connaît, plus elle est capable de faire des choix en accord avec elle-même, augmentant ainsi son niveau de liberté intérieure. Cette approche rompt avec le déterminisme des approches psychanalytiques ou comportementalistes pour remettre l'humain au centre de son processus de transformation.

Dans cette optique, le choix est bien plus qu'une simple opération cognitive : il est une expression essentielle de la santé psychique et du processus de croissance. Exercer sa capacité de choisir consciemment, c'est en effet reprendre un pouvoir fondamental sur sa vie, en passant d'un mode réactif à un mode proactif.

Cette capacité s'inscrit dans un continuum entre choix conscients, qui résultent d'une délibération réfléchie tenant compte des valeurs, besoins et émotions personnels ainsi que du contexte environnant, et choix inconscients, souvent issus d'automatismes neuropsychologiques ou de conditionnements précoces.

Tous les choix que nous faisons, qu'ils soient conscients ou inconscients, nous servent à quelque chose, nous sont utiles. Ils sont toujours une tentative d'obtenir un bénéfice. Le bénéfice peut être conscient (exemple : je suis conscient que j'ai soif et je choisis de boire un verre d'eau pour étancher ma soif) ou inconscient (exemple : j'évite systématiquement la confrontation parce qu'au fond de moi je ne veux pas courir le risque d'être rejeté).

La perception de sa propre capacité d'autodétermination peut varier selon les circonstances. Dans certains cas, elle peut fortement diminuer ou même complètement disparaître. C'est notamment le cas lorsque le sujet n'a pas suffisamment de ressources internes pour faire face aux situations qu'il rencontre ou que ces situations exercent une pression trop importante sur lui.

Dans une démarche d'insertion ou de réinsertion professionnelle, apprendre à faire des choix conscients aide à sortir des schémas de sur-adaptation, de passivité ou de peur. Cela permet de se repositionner, d'affirmer ses valeurs, de transformer les échecs en expériences. Et surtout, cela offre la possibilité de redevenir auteur de son parcours, malgré les incertitudes du monde.

En somme, reconnaître que nous faisons constamment des choix – conscients ou non – et que chacun de ces choix répond à une fonction utile, nous ouvre la possibilité de mieux nous comprendre, de nous ajuster, et d'oser transformer notre réalité intérieure comme extérieure.

C'est dans ce sens qu'il convient de comprendre l'hypothèse du choix de Will Schutz :

« Je présume que je détermine ma propre vie et que je peux choisir de faire tous les changements que je désire en moi-même, dans mes relations, et dans ma situation professionnelle. Je choisis mon comportement, mes pensées, mes sentiments, mes maladies, mon corps, mes réactions et ma spontanéité ».

Si nous pensons que cette hypothèse est vraie et que nous choisissons notre vie, nous verrons dans notre vie d'innombrables situations où nous avons pu choisir notre expérience, ce qui nous amènera à confirmer notre croyance que nous avons le choix. En revanche, si nous pensons que cette hypothèse est fausse et nous ne choisissons pas notre vie, nous trouverons une quantité de situations où nous n'avons pas eu le choix, ce qui viendra confirmer la croyance que nous n'avons pas le choix. Quelle que soit notre opinion sur la question, nous avons raison de penser ce que nous pensons. A nous de savoir ce que nous choisissons de penser au sujet de cette hypothèse et dans quelle mesure la pensée que nous choisissons d'avoir nous est utile et nous soutient ou au contraire nous limite et nous diminue.

Le concept de choix entraîne le principe de responsabilité individuelle. Il permet de mettre un terme aux jeux psychologiques dévastateurs de la victimisation et de la culpabilisation. Il en découle le corollaire suivant :

« Chacun est 100% responsable pour lui-même et nul n'est à blâmer. »

VÉRITÉ

La vérité est souvent considérée comme un principe moral, mais elle joue également un rôle central dans la qualité des relations humaines et dans le fonctionnement des groupes et organisations. L'ouverture à sa propre vérité et celle des autres est un levier puissant pour améliorer la communication, prévenir les conflits, et favoriser la coopération.

Dans le cadre des interactions humaines, le manque d'ouverture conduit souvent à des malentendus, une inefficacité relationnelle, et une augmentation des tensions. Les études montrent que la majorité des problèmes relationnels ou organisationnels ne sont pas liés à des faits objectifs mais plutôt à des non-dits, des distorsions ou des omissions de la vérité personnelle.

Contrairement à l'idée reçue selon laquelle être stratégique et discret serait la clé du succès, une plus grande authenticité tend à simplifier les relations, accroître la confiance et réduire les conflits. La vérité est ainsi un grand simplificateur, car elle clarifie les intentions, élimine les ambiguïtés et invite à des échanges sincères et respectueux.

Will Schutz a développé un modèle connu sous le nom des « Niveaux d'Ouverture », qui décrit les différentes façons dont nous exprimons ou retenons notre vérité, selon notre degré de conscience de soi et de courage à l'exprimer.

Niveaux d'ouverture	Exemple
-1 Inconscient	Je ne ressens rien de particulier
0 Rétention	Je choisis de ne pas parler
1 Jugements	Tu manques d'empathie
2 Ressentis	Je me sens en colère
3 Faits	Tu n'es pas venu me consoler
4 L'histoire que je me raconte	Je ne compte pas pour toi
5 Concept de soi	J'ai peur de ne pas être important

Niveau -1 : Inconscience de soi

À ce niveau, la personne agit souvent de manière automatique, sans conscience claire de ses pensées, émotions, sensations ou comportements. Cet état d'inconscience peut être dû à des habitudes, à des mécanismes défensifs psychiques, ou à un manque d'habitude à l'introspection. Par exemple, une personne peut ne pas réaliser qu'elle est anxieuse ou contrariée après une réunion difficile, même si son corps manifeste des signes physiques de stress (tension musculaire, fatigue). Cette absence de conscience empêche toute expression authentique, ce qui limite la qualité de la communication et favorise la répétition de conflits non résolus. Cette inconscience peut être partielle (conscience cognitive sans accès émotionnel) ou retardée (prise de conscience différée). Elle constitue un obstacle majeur à la conscience de soi et au dialogue.

Niveau 0 : Rétention ou réflexion – conscience sans expression

Ici, la personne prend conscience de ses émotions, sensations ou besoins, mais choisit ou ressent une incapacité à les exprimer directement à l'autre. Ce choix peut être motivé par la peur du rejet, du conflit, ou par des normes culturelles valorisant le contrôle des émotions. La réflexion consiste à retourner vers soi des émotions ou impulsions qui auraient dû être exprimées vers l'extérieur, par exemple se blâmer au lieu d'exprimer sa colère envers autrui. Cette non-expression se manifeste souvent par des comportements passifs-agressifs, du retrait, ou des rationalisations justifiant le silence (« ce n'est pas si grave », « ça ne servirait à rien »). Les conséquences sont nombreuses : accumulation de stress, dégradation de la santé mentale et physique, développement de rancunes invisibles, et détérioration des relations. Même en l'absence de mots, les émotions filtrent à travers le ton de la voix et le langage corporel, rendant impossible une véritable dissimulation.

Niveau 1 : Jugements – la manière dont je qualifie ce que je perçois

Ce niveau d'ouverture correspond à l'expression de jugements qui sont les qualificatifs que j'attribue à ce que je perçois dans les autres ou dans les situations. Ces jugements peuvent être positifs (compliments, appréciations) ou négatifs (critiques, reproches). Par exemple, dire « tu es généreux » ou « tu es impatient » relève du même niveau d'ouverture. Il s'agit d'une interprétation, d'une évaluation personnelle, parfois fondée sur des faits, parfois teintée d'émotion. Ce niveau est plus ouvert que la simple rétention car il donne une forme de contenu à l'expression, mais il peut

aussi masquer des aspects plus profonds, car il porte sur la façon dont on interprète l'autre plutôt que sur ses propres ressentis ou besoins. De plus, les jugements peuvent parfois cristalliser des malentendus s'ils sont exprimés sans nuance ou sans dialogue.

Niveau 2 : Ressentis — tous types de sensations et émotions

Ce niveau d'ouverture concerne l'expression de tous types de ressentis, qu'ils soient émotionnels, corporels ou psychologiques. Cela inclut des sensations physiques (par exemple « je sens mon ventre se contracter »), des émotions (« je ressens de la colère, de la joie, de la tristesse »), mais aussi des états plus diffus comme la fatigue, l'excitation, ou la tension. Exprimer ses ressentis à ce niveau permet de partager son expérience immédiate avec authenticité, ce qui invite à la compréhension et diminue la tendance à la défense chez l'interlocuteur. Ce niveau demande une bonne conscience corporelle et émotionnelle, ainsi qu'un certain courage, car il expose la vulnérabilité. Toutefois, il est essentiel pour établir une communication empathique et sincère.

Niveau 3 : Faits — description précise des événements

A ce niveau d'ouverture, la personne décrit les faits, les comportements observés ou les événements concrets qui ont suscité ses ressentis. Cette description factuelle doit être précise, contextualisée, et éviter les généralisations ou interprétations subjectives. Par exemple : « J'ai remarqué que lors de la dernière réunion, tu as pris la décision sans me consulter », est plus constructif que « tu es toujours autoritaire ». Ce niveau permet de clarifier le contexte de la relation, de réduire les malentendus, et de poser les bases d'un dialogue constructif. Il sert de pont entre l'expression de ses ressentis (niveau 2) et l'exploration des interprétations personnelles (niveau 4).

Niveau 4 : L'histoire que je me raconte – interprétations / projections

Ce niveau d'ouverture correspond aux significations personnelles que nous attribuons aux paroles, comportements ou situations. Chaque individu construit une « histoire » pour interpréter ce qu'il perçoit, en fonction de son vécu, de ses valeurs et de ses croyances. Par exemple, face à un silence ou un regard détourné, une personne peut interpréter cela comme un signe d'indifférence, de colère ou simplement d'inattention. Cette interprétation influence profondément nos émotions et comportements ultérieurs. Communiquer ce que l'on se raconte ouvre un espace de dialogue qui

permet de confronter ces perceptions, d'éviter les malentendus, et de renforcer la relation.

Niveau 5 : Concept de soi — dévoilement de ses peurs et vulnérabilités

Ce niveau d'ouverture est le plus profond et le plus vulnérable : il concerne la communication de nos doutes, peurs, valeurs et aspects intimes de notre estime de soi. Cela suppose une grande conscience de soi et un courage important. Par exemple, exprimer « J'ai peur de ne pas être reconnu dans mon rôle et cela m'affecte beaucoup » dévoile ce que nous cherchons à protéger dans notre identité. Cette ouverture favorise une compréhension mutuelle au-delà des apparences, renforce la confiance et permet de construire des relations plus authentiques et solides.

Effets du manque d'ouverture

Le maintien prolongé dans les niveaux d'inconscience (Niveau -1) ou de rétention (Niveau 0) entraîne des conséquences majeures :

- Santé : accumulation de stress, troubles psychosomatiques, fatigue chronique, troubles du sommeil, et risques accrus de dépression ou d'anxiété.
- Relations interpersonnelles : détérioration des liens, incompréhensions répétées, conflits larvés, isolement social.
- Estime de soi : fragilisation de l'intégrité personnelle, sentiment d'inadéquation, accroissement des doutes et autosabotage.

La rétroflexion en particulier, par le retournement des émotions vers soi, crée un cercle vicieux d'auto-critique et de mal-être, alors que l'expression authentique libère et clarifie.

Conclusion

La vérité, entendue comme l'expression sincère de ce que l'on vit, pense et ressent, est un puissant facteur de simplicité relationnelle. Elle permet d'éviter les jeux de masque, de clarifier les intentions et de prévenir les malentendus. Cultiver la conscience de soi et le courage d'exprimer sa vérité ouvre la voie à une meilleure estime de soi, à une meilleure santé, et à des relations plus riches, plus saines et plus épanouissantes.

THÉORIE FIRO

Selon la théorie FIRO, trois besoins fondamentaux influencent les relations interpersonnelles : l'inclusion, le contrôle et l'ouverture. Le besoin d'inclusion se réfère au désir fondamental d'appartenir à un groupe ou à une communauté, et d'être accepté par ses membres. Le besoin de contrôle concerne la gestion de sa propre vie et de son environnement. Le besoin d'ouverture englobe le désir d'établir des connexions émotionnelles significatives avec les autres.

Selon Will Schutz, nous choisissons en permanence (consciemment ou inconsciemment) nos comportements d'inclusion, de contrôle et d'ouverture en fonction de la façon dont nous sentons au cours de l'interaction avec les autres (ressentis), de la façon dont nous nous percevons nous-mêmes (concept de soi), du sentiment que nous avons à l'égard de notre concept de soi (estime de soi) et de nos peurs.

Bien que nos comportements varient en fonction des situations que nous rencontrons, nous avons une préférence relativement stable pour un certain degré d'inclusion, de contrôle et d'ouverture.

Modèle FIRO :

Comportement	Inclusion ↔	Contrôle ↔	Ouverture ↔
Sentiments, Ressentis	Importance ↔	Compétence ↔	Amabilité ↔
Concept de soi (Comportement)	Présence, Vitalité ↔	Détermination de soi ↔	Conscience de soi ↔
Concept de soi (Ressentis)	Importance de Soi ↔	Compétence de Soi ↔	Appréciation de Soi ↔
Peur interpersonnelle	Ignoré/ Abandonné	Humilié/ Embarrassé	Rejeté/ Détesté
Peur personnelle	Sans valeur	Impuissant	Indigne d'être aimé

INCLUSION

L'inclusion est la dimension du comportement qui est en rapport avec la quantité, la fréquence et l'intensité des contacts.

Initier le contact, connaître, interagir avec, prendre part à, inviter, engager, rencontrer, former des équipes avec, rassembler, reconnaître, apporter.

Certaines personnes ont un fort besoin d'inclusion. Elles sortent beaucoup, elles aiment aller à des soirées, des fêtes. Elles apprécient de faire des choses avec les autres. Elles aiment travailler en équipe. Elles aiment entamer des conversations avec des étrangers. D'autres personnes préfèrent être seules. Elles apprécient leur solitude, elles sont plus réservées, elles commencent rarement la conversation, elles évitent les sorties, les soirées, les fêtes. Elles préfèrent travailler seules. Les gens diffèrent quant à la quantité d'inclusion qu'ils veulent avec les autres et leur préférence pour la solitude.

Le comportement d'inclusion est relié au **ressenti d'importance**. Nous estimons que nous sommes importants aux yeux des autres lorsqu'ils nous incluent, quand nous sentons que nous existons pour les autres, que nous avons du sens à leurs yeux, qu'ils nous accordent leur attention, qu'ils remarquent notre présence ou notre absence, qu'ils tiennent compte de nous, qu'ils nous parlent, qu'ils nous reconnaissent. Ce sentiment d'être important peut nous pousser à augmenter notre niveau d'inclusion avec les autres, à chercher leur présence, à interagir avec eux.

A l'inverse, nous pouvons nous sentir insignifiants si les autres ne nous incluent pas, ne remarquent pas notre présence, ne nous adressent pas la parole, ne nous écoutent pas, nous ignorent ou font comme si nous n'existions pas. Ce sentiment d'insignifiance est si douloureux que, pour ne pas le sentir, nous pourrions choisir de diminuer notre niveau d'inclusion en évitant le contact avec les personnes en question ou en nous excluant nous-mêmes (inclusion basse rigide), ou au contraire d'imposer notre présence, par exemple en exigeant d'être tenu informés de tout ce qui se passe dans l'équipe, d'être invités à toutes les réunions et de participer à toutes les décisions (inclusion haute rigide) et éviter ainsi la **peur d'être ignoré ou abandonné**.

CONTRÔLE

Le contrôle est la dimension du comportement qui traite de la réalisation de la quantité désirée de contrôle sur les autres.

Influencer, diriger, prendre la responsabilité de, avoir un impact sur, prendre la tête de, donner des directives, donner une structure à, décider pour, commander, guider.

Certaines personnes sont plus à l'aise quand elles sont responsables de la situation. Elles aiment être le leader, donner des ordres et prendre des décisions tant pour elles-mêmes que pour les autres. D'autres personnes préfèrent avoir peu ou pas de contrôle sur les autres et peuvent préférer être contrôlées. Les personnes ayant une préférence pour un contrôle bas peuvent même rechercher des situations dans lesquelles les autres définissent clairement les responsabilités pour elles. Tout le monde a un certain désir de contrôle sur les autres et un désir d'être hors du champ de contrôle.

Le comportement de contrôle est relié au **ressenti de compétence**. La compétence est liée à l'aptitude à prendre des décisions et à résoudre des problèmes. Nous sentons que nous sommes compétents aux yeux des autres lorsqu'ils nous font confiance, qu'ils nous font des compliments sur notre travail, qu'ils nous proposent de prendre en main les situations, qu'ils nous donnent des responsabilités, qu'ils nous permettent d'agir de manière autonome, qu'ils nous permettent de prendre en charge nous-même des tâches difficiles. Ce sentiment d'être compétent peut nous pousser à augmenter notre niveau de contrôle et à relever les défis qui nous sont proposés.

A l'inverse, nous pouvons nous sentir incompétents si les autres ne nous donnent jamais l'occasion de prendre en main les situations, ne nous laissent pas travailler de façon autonome ou contrôlent constamment notre travail. Ce sentiment d'incompétence est si douloureux que, pour ne pas le sentir, nous pourrions choisir de nous laisser complètement diriger par eux ou de ne plus prendre d'initiatives (contrôle bas rigide), ou au contraire d'augmenter fortement notre contrôle (contrôle élevé rigide) pour atteindre un niveau de performance très élevé, prouver notre compétence à notre entourage et éviter ainsi la **peur d'être humilié ou embarrassé**.

OUVERTURE

L'ouverture est la dimension du comportement qui traite de la mesure dans laquelle nous nous dévoilons aux autres.

Se confier à, partager avec, donner ses opinions sur, révéler à, exprimer ses sentiments à, partager le savoir avec, être intime avec, dévoiler ses pensées à, être honnête avec.

Certaines personnes apprécient les relations dans lesquelles elles dévoilent leurs pensées, leurs projets, leurs valeurs, leurs expériences, leurs sentiments, leurs difficultés, leurs pensées intimes. Elles apprécient d'avoir des personnes à qui se confier. D'autres personnes préfèrent ne pas faire part de leurs sentiments personnels à d'autres. Elles tiennent à conserver les relations impersonnelles et professionnelles, et préfèrent avoir des connaissances plutôt que des amis proches. Chacun a une préférence pour des relations ouvertes et une préférence pour préserver sa vie privée.

Le comportement d'ouverture est relié au **ressenti d'amabilité**. Nous sentons que les autres nous apprécient lorsqu'ils se dévoilent à nous, qu'ils se livrent à nous, qu'ils nous confient des choses personnelles, qu'ils se tournent vers nous lorsqu'ils ont besoin d'être soutenus ou réconfortés, qu'ils sont authentiques avec nous, qu'ils apprécient notre présence, qu'ils nous témoignent leur affection ou leur amitié. Ce sentiment d'être apprécié par les autres peut nous pousser à augmenter notre niveau d'ouverture, à nous ouvrir à notre tour, et à nous dévoiler aux autres sans détours et avec authenticité.

A l'inverse, nous pouvons nous sentir peu « aimables » ou peu appréciés si les autres sont froids et distants avec nous, ne se confient jamais à nous, ne nous montrent pas leurs sentiments, ne nous témoignent aucune sympathie, ou maintiennent avec nous des relations strictement professionnelles. Ce sentiment de ne pas être apprécié est si douloureux que, pour ne pas le sentir, nous pourrions choisir de nous fermer à notre tour (ouverture basse rigide), ou au contraire d'augmenter fortement notre ouverture (ouverture haute rigide) avec l'idée que si les autres comprenaient tout de nous, ils ne pourraient que nous apprécier, nous évitant ainsi la **peur d'être rejeté ou détesté**.

SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

Amy Edmondson a défini le concept de sécurité psychologique comme la perception partagée qu'il est possible de prendre des risques interpersonnels sans craindre d'être exclu, puni ou rejeté. Ce concept désigne le sentiment qu'a un employé d'être capable de se montrer soi-même sans craindre des conséquences négatives sur son image de soi, son statut ou sa carrière. Daniel Goleman a montré que les environnements émotionnellement sécurisants favorisent l'activation des fonctions exécutives du cerveau, nécessaires à la concentration, à la mémoire et à la créativité.

Edmondson et Goleman convergent sur un point fondamental : là où règne la peur, les performances chutent, les erreurs sont tues, et l'engagement s'effondre. La sécurité psychologique, au contraire, libère la parole, autorise l'initiative, et rend possible une culture de l'apprentissage continu.

La sécurité psychologique est donc la condition invisible mais indispensable pour que toute forme d'expression, d'innovation, de vulnérabilité ou d'apprentissage puisse exister. Elle soutient la capacité des individus à s'exprimer ouvertement et à donner un feedback authentique. Elle permet également aux destinataires de recevoir un feedback sans se sentir ignorés, humiliés, rejetés ou menacés de quelque autre manière.

Les responsables hiérarchiques jouent un rôle particulièrement important dans l'établissement d'un climat de sécurité psychologique. Ils sont les garants du cadre et ont la responsabilité de créer un climat soutenant l'estime de soi de tous les collaborateurs et permettant à chacun d'entre eux de se sentir important, compétent et digne d'être apprécié. Ce n'est qu'à cette condition que pourra émerger une culture du feedback et un climat d'ouverture et au sein de l'organisation.

Dans les organisations, le manque d'ouverture conduit à une énorme inefficacité et à une baisse de productivité. La recherche montre qu'environ **80% à 90% des problèmes au travail proviennent d'un manque d'ouverture**. Les organisations qui créent un climat de sécurité psychologique permettant l'expression de feedbacks directs et authentiques à tous les niveaux hiérarchiques parviennent mieux que les autres à maintenir un niveau d'ouverture élevé dans les interactions interpersonnelles.

QUESTIONNAIRE

Sur une échelle de 0 (Pas du tout) à 9 (Tout à fait), indiquez dans quelle mesure les propositions ci-dessous correspondent à la manière dont vous percevez en ce moment le climat de sécurité psychologique dans votre environnement de travail. Puis additionnez vos scores.

	SCORE
Les règles régissant l'activité et les relations au sein de l'équipe sont claires et explicites.	
Le cadre régissant l'activité et les relations au sein de l'équipe est respecté par tous les membres de l'équipe.	
Tous les membres de l'équipe sont traités de manière équitable et respectueuse.	
Je me sens accepté/e tel/le que je suis au sein de mon équipe.	
Je me sens entendu/e et pris/e au sérieux quand j'exprime mes idées.	
Lorsque j'exprime un désaccord, mon point de vue est accueilli et respecté.	
Je me sens à l'aise de poser des questions, même si elles peuvent sembler basiques ou naïves.	
Je me sens en sécurité pour prendre des initiatives, même si le résultat est incertain.	
L'environnement de travail me permet d'apprendre et de me développer sans peur de l'échec.	
Je me sens en confiance pour exprimer mes pensées et mes ressentis sans crainte de conséquences négatives.	
Les conflits dans mon équipe sont traités de manière constructive et respectueuse.	
Je peux être moi-même au travail sans craindre de représailles ou de moqueries.	

Total entre 0 et 36 : Faible sécurité psychologique (risques importants)

Total entre 37 et 72 : Sécurité psychologique instable (risques modérés)

Total entre 73 et 108 : Bonne sécurité psychologique (risques faibles)

STADES DE DÉVELOPPEMENT D'UN GROUPE

Le développement d'un groupe s'articule généralement autour de trois stades principaux : Inclusion, Contrôle et Ouverture. Chacun correspond à un besoin interpersonnel fondamental, qui doit être satisfait de manière suffisante avant que le groupe ne puisse évoluer vers le stade suivant.

Stade 1 : Inclusion

Le stade de l'inclusion se concentre sur la question : « Suis-je dedans ou dehors ? ». Les membres cherchent à déterminer leur place dans le groupe, à comprendre les règles implicites et explicites d'appartenance, et à évaluer la mesure dans laquelle ils sont acceptés et reconnus.

Sur le plan relationnel, ce stade est caractérisé par une **dépendance** forte à l'égard du leader. Les membres attendent de lui qu'il définisse le cadre, clarifie les objectifs, donne le rythme et fournisse des repères stables. Cette dépendance traduit un besoin de sécurité : tant que l'environnement n'est pas perçu comme suffisamment sûr, la priorité des membres reste la recherche de légitimité et d'intégration plutôt que la performance ou la créativité.

Les comportements observables incluent la politesse, des échanges cordiaux mais souvent superficiels, et un évitement des sujets conflictuels. Les tensions sont généralement latentes, centrées sur la crainte de l'exclusion ou du rejet. Un climat formel et mesuré prédomine, où chacun cherche à se présenter sous son meilleur jour pour « gagner sa place ».

Stade 2 : Contrôle

Lorsque le besoin d'appartenance est suffisamment satisfait, l'attention se déplace vers une nouvelle question : « Qui a le pouvoir ici ? ». Ce stade est centré sur la définition des rôles, des responsabilités et de l'influence relative de chacun.

Les membres entrent souvent dans une phase de **contre-dépendance** vis-à-vis du leader. Après avoir accepté son autorité dans le stade précédent, ils cherchent désormais à gagner en indépendance. Cela peut se traduire par des comportements d'opposition, de remise en question des décisions

ou de négociation des règles établies. Cette contre-dépendance n'est pas un signe de dysfonctionnement, mais une étape normale où chacun teste les limites et affirme son **indépendance** et son autonomie.

Sur le plan dynamique, des tensions ouvertes ou implicites apparaissent autour de la répartition des tâches, de la manière dont les décisions sont prises ou de l'usage du pouvoir. Certains membres peuvent rivaliser pour occuper des positions d'influence, tandis que d'autres adoptent une posture plus prudente. L'enjeu central est de trouver un équilibre entre l'autorité nécessaire à la coordination et la liberté indispensable à l'initiative individuelle.

Stade 3 : Ouverture

Lorsque les besoins d'appartenance (inclusion) et de structure/sécurité (contrôle) sont satisfaits, le groupe peut évoluer vers le stade de l'ouverture. La question dominante devient : « Jusqu'où pouvons-nous être authentiques ensemble ? ».

Ce stade se caractérise par une **interdépendance** entre les membres et avec le leader. Chacun reconnaît que sa réussite individuelle dépend aussi de celle des autres, et que la collaboration est la meilleure voie pour atteindre les objectifs communs. La relation au leader change : il n'est plus vu comme la figure centrale qui dirige ou autorise, mais comme un membre à part entière du système, qui facilite et soutient l'action collective.

La communication est directe, transparente et respectueuse. Les membres partagent leurs opinions, leurs émotions et leurs besoins sans crainte excessive de jugement. Les désaccords sont abordés comme des opportunités de compréhension mutuelle plutôt que comme des menaces. La confiance, le respect et la solidarité dominent les interactions.

L'accès au stade d'ouverture n'est possible que si les besoins fondamentaux liés à l'inclusion et au contrôle sont suffisamment satisfaits, en particulier les besoins de sécurité psychologique et relationnelle. Tant que l'appartenance n'est pas clairement affirmée et que les règles du jeu ne sont pas perçues comme équitables et fiables, le groupe reste freiné dans sa capacité à instaurer une confiance profonde et une communication authentique.

INCOMPATIBILITÉS D'ATMOSPHÈRE

L'atmosphère d'Inclusion est élevée quand nous avons un grand nombre de contacts, quand nous communiquons, nous nous réunissons et interagissons fréquemment. L'atmosphère d'Inclusion est basse quand les contacts, les réunions et les échanges sont peu fréquents. L'incompatibilité d'atmosphère d'Inclusion se produit quand certains membres de l'équipe préfèrent un grand nombre d'interactions et d'autres préfèrent travailler seuls. Les difficultés surviennent quand nous essayons de résoudre des problèmes et que certains veulent les résoudre via des interactions, tandis que d'autres veulent les résoudre au moyen d'actions individuelles.

L'atmosphère de Contrôle est élevée quand nous adhérons à une hiérarchie et à des procédures strictes. Dans cette atmosphère, nous suivons des lignes directrices claires et explicites et nous nous attendons à donner et recevoir des instructions. L'atmosphère de Contrôle est basse quand il y a un haut niveau d'autorité déléguée, une hiérarchie minimum et quand les stratégies et les procédures sont flexibles. L'incompatibilité d'atmosphère de Contrôle se produit quand certains membres de l'équipe préfèrent une atmosphère de Contrôle élevé (par exemple, ils veulent tout planifier à l'avance et bien suivre les plans) et d'autres aiment une atmosphère de Contrôle bas (par exemple, les décisions sont prises au moment-même, en réponse aux besoins externes).

L'atmosphère d'Ouverture est élevée quand nous sommes ouverts à propos de nos pensées et de nos ressentis. Dans cette atmosphère, nous recherchons et partageons tout l'éventail des réponses que nous avons face à chaque tâche ou relations. L'atmosphère d'Ouverture est basse quand nous retenons nos pensées et nos ressentis pour nous, parce qu'ils sont vus comme inappropriés, ou lorsque nous adhérons à la forme traditionnelle de la relation d'affaires et de l'objectivité. L'incompatibilité d'atmosphère d'Ouverture survient quand certains membres de l'équipe préfèrent une atmosphère d'Ouverture élevée (par exemple, ils veulent que l'équipe travaille à fond les ressentis vis-à-vis de chacun) et d'autres veulent travailler uniquement à la tâche proprement dite.

INCOMPATIBILITÉS DE RÔLES

Lorsque les comportements d'inclusion, de contrôle ou d'ouverture deviennent rigides, c'est-à-dire trop élevés ou trop faibles de manière constante et défensive, ils peuvent provoquer des tensions relationnelles. Will Schutz identifie deux grands types d'incompatibilités qui surgissent dans ce contexte : l'incompatibilité avec apathie et l'incompatibilité avec confrontation. Ces incompatibilités surviennent lorsque deux personnes entrent en interaction avec des comportements qui ne correspondent pas à leurs besoins respectifs.

L'incompatibilité avec apathie se produit lorsqu'une personne reçoit moins d'inclusion, de contrôle ou d'ouverture de la part de l'autre qu'elle ne le désire. Cette forme d'incompatibilité est souvent vécue comme un manque : manque de contacts, de reconnaissance, d'attention, de directives ou de partage. Elle suscite un sentiment de vide ou de frustration. Par exemple, une personne ayant un fort besoin d'ouverture pourra se sentir rejetée ou ignorée si son interlocuteur reste froid ou distant. De même, une personne qui souhaite être incluse se sentira insignifiante si on ne lui parle pas, si elle est tenue à l'écart. L'incompatibilité par apathie déclenche souvent des réactions de retrait, de résignation ou de soumission, voire de tristesse ou de découragement. L'individu peut alors adapter son comportement, se refermer davantage, se soumettre ou abandonner la relation, renforçant ainsi le cercle vicieux du malentendu.

L'incompatibilité avec confrontation, au contraire, survient lorsqu'une personne reçoit plus d'inclusion, de contrôle ou d'ouverture qu'elle ne le souhaite. Cette situation est vécue comme une intrusion : trop de proximité, trop de règles, trop d'informations personnelles. Une personne qui aime garder ses distances ou son autonomie pourra se sentir envahie si l'autre multiplie les invitations, donne des ordres ou se livre de façon excessive. Ce trop-plein peut déclencher de la colère, de l'irritation ou un rejet brutal de l'autre. La personne peut alors réagir en s'opposant, en fuyant ou en contre-attaquant pour rétablir sa zone de confort.

Ces incompatibilités révèlent un désajustement entre besoins relationnels et comportements exprimés. La conscience de ces dynamiques permet d'ajuster plus finement son comportement et de sortir des rigidités pour entrer dans des relations plus libres et plus satisfaisantes.

CONCEPT DE SOI, ESTIME DE SOI ET EFFICACITÉ

Le concept de soi est la représentation que nous avons de nous-mêmes. Il nous permet de nous reconnaître comme un être humain différencié.

L'estime de soi est ce que nous ressentons à propos de notre concept de soi. Quand ce que nous souhaitons pour nous-mêmes correspond à ce que nous percevons de nous-mêmes, nous avons un concept de soi positif, ce qui nous conduit à nous sentir vivants, autodéterminés, conscients de nous, importants, compétents et aimables, comme nous désirons l'être.

L'estime de soi est à la fois consciente et inconsciente. Elle commence à se former dans l'enfance et se développe lorsque nous créons notre concept de soi en internalisant ou en rejetant les messages exprimés par nos parents ou d'autres adultes (membres de la famille, enseignants, etc.) à notre égard, et à partir de nos propres expériences de ce que nous pouvons faire ou non et de ce que nous sommes ou non.

Certaines parties de notre concept de soi échappent à notre conscience. Elles sont inconscientes parce que nous nous sentons mal à l'aise avec elles, ou nous sentons que nous ne pourrions pas ou ne voudrions pas nous confronter à elles.

Ainsi, si nous doutons par exemple de notre propre importance et que nous cachons ces émotions ou que nous évitons de les éprouver, nous pouvons rigidifier nos comportements, devenir arrogants, exagérer notre propre importance, nous vanter de nos réussites, ou encore agir de manière à nous mettre excessivement en valeur.

En prenant conscience de notre concept de soi, du regard que nous portons sur nous-mêmes, de nos représentations de nous-mêmes et du monde, nous nous donnons la possibilité de conserver nos représentations si elles nous sont utiles ou de les changer si elles diminuent la qualité de notre vie ou limitent l'expression de notre potentiel.

La conscience de soi ouvre ainsi le chemin vers le choix, la responsabilité individuelle et l'autonomie. Elle nous permet de faire des ajustements créateurs et nous protège des mécanismes de défense qui s'enclenchent à notre insu lorsque nous contactons un ressenti douloureux.

LES SIX DIMENSIONS DU CONCEPT DE SOI

Présence, vitalité (inclusion de soi)

Nous inclure nous-mêmes signifie utiliser toutes les dimensions de notre personne dans tout ce que nous sommes en train de faire. Ceci inclut nos pensées, nos sentiments, nos sensations, nos muscles, etc. Cette dimension est appelée *présence à soi*. Nous ne sommes pas pleinement vivants si nous cessons de penser, réprimons nos émotions, négligeons nos sensations ou ignorons notre corps.

Détermination de soi (contrôle de soi)

Nous contrôler nous-mêmes signifie déterminer notre propre vie. Cette dimension est appelée détermination de soi ou choix. Nous sommes pleinement auto-déterminés quand nous choisissons notre vie tout entière : nos comportements, nos pensées, nos sentiments, nos maladies, notre corps, notre spontanéité. Nous cessons de nous autodéterminer lorsque nous laissons le hasard, notre passé ou l'environnement décider à notre place.

Conscience de soi (ouverture à soi)

Être ouverts à nous-mêmes signifie accueillir ce qui se passe en nous. Cette dimension est appelée conscience de soi, ou conscience. Nous sommes pleinement conscients quand nous ne rejetons pas une expérience parce qu'elle contredit notre image de nous-mêmes.

Importance de soi

Nous sentir importants signifie nous percevoir comme ayant de la valeur, du sens. À l'opposé se trouvent les sentiments d'insignifiance et d'inutilité.

Compétence de soi

Nous sentir compétents signifie nous percevoir comme capables, intelligents, efficaces, expérimentés, créatifs, résilients, autonomes, par opposition à impuissants ou dépassés.

Acceptation de soi

Le sentiment de nous apprécier signifie prendre plaisir à notre propre compagnie et nous sentir bien avec qui nous sommes. L'inverse est la honte, le rejet de soi.

CONSÉQUENCES DE L'ESTIME DE SOI

L'estime de soi est à la base de tous les comportements humains. Une bonne estime de soi permet des comportements sains, matures, adaptés aux circonstances, flexibles et efficaces. Elle favorise le développement de relations enrichissantes, dynamiques, constructives et ouvertes. Enfin, elle constitue un tremplin pour le développement, la créativité, l'autonomie et la réalisation de soi.

Quand nous avons une bonne estime de nous-mêmes et que nous nous sentons bien avec nous-mêmes :

- Nous prenons des risques avec confiance sans craindre d'être humiliés
- Nous ne sommes pas anéantis par le manque de soutien
- Nous ne sommes pas anéantis par le manque d'amitié ou d'amour
- Nous restons tels que nous sommes, confiants et sympathiques
- Nous suivons les consignes sans ressentiment
- Nous donnons des ordres sans culpabilité ou peur de représailles
- Nous acceptons les critiques et en faisons un usage constructif
- Nous parlons directement et honnêtement avec les gens
- Nous écoutons ce que les gens disent et nous leur prêtons attention

Lorsque nous avons une mauvaise estime de soi, lorsque nous nous sentons peu importants, peu compétents ou peu aimables aux yeux des autres, lorsque nous craignons d'être ignorés, humiliés ou ridiculisés, ou lorsque nous nous sentons sans valeur, impuissants ou indignes d'être aimés, nous pouvons basculer dans un mécanisme de défense pour éviter la douleur de ces émotions désagréables.

Les défenses, par définition, ne sont utilisées que lorsque ces émotions douloureuses sont inconscientes. Si nous sommes conscients de nos émotions envers nous-mêmes, nous pouvons choisir comment nous y confronter. Mais si les émotions sont inconscientes, nous sommes sur pilote automatique et nous ne savons pas vraiment pourquoi nous faisons certaines choses.

MÉCANISMES DE DÉFENSE

Nous utilisons probablement des mécanismes de défense lorsque :

- Nous maintenons notre position de manière rigide, quelle qu'elle soit
- Nous n'écoutons pas les gens
- Nous interprétons à tort ce que les gens nous disent
- Nous arrêtons de parler et nous nous fermons aux autres
- Nous estimons que personne ne nous comprend
- Nous ne voulons pas négocier
- Nous sommes facilement irrités
- Nous nous indignons quand on nous remet en question
- Nous nous énervons facilement
- Nous devenons désorientés
- Nous perdons notre sens de l'humour

Selon Sigmund Freud, les mécanismes de défense sont des agencements psychiques par lesquels le MOI névrotique tente de se libérer inconsciemment d'une incompatibilité avec une représentation de lui-même de manière défensive. Anna Freud a identifié un certain nombre de mécanismes utilisés par le MOI comme le refoulement, la projection, l'introjection, le retournement sur moi, l'annulation rétroactive, le renversement dans son contraire, la sublimation, le déni de la réalité psychique, etc.

Will Schutz a simplifié ces mécanismes en six grands mécanismes observables. Passons maintenant en revue ces six mécanismes de défense spécifiques.

Déni

Lorsque nous utilisons ce mécanisme de défense, nous ne rencontrons jamais de problèmes. Nous trouverons un moyen de réduire, de rationaliser ou de rejeter comme sans importance toutes les inquiétudes que quiconque pourrait avoir à quelque propos que ce soit. Nous pouvons tout intellectualiser ou rationaliser. Nous pouvons aussi somatiser n'importe quelle difficulté, tomber malade ou avoir des maux de tête, etc. Nier l'existence des problèmes nous permettra ainsi d'éviter de faire face à nos propres sentiments douloureux.

Critique

Lorsque nous utilisons ce mécanisme de défense, nous commentons tout ce qui n'est pas parfait, même si ce n'est que dans notre propre esprit. Nous pouvons corriger la grammaire de tout le monde, souligner les erreurs, attirer l'attention sur toutes les remarques stupides, et critiquer toutes les nouvelles idées. Si nous nous assurons ainsi que les gens n'ont pas l'air mieux que nous, il nous sera plus facile de faire face à nos propres insuffisances.

Victimisation

Lorsque nous utilisons ce mécanisme de défense, nous nous sentons offensés à chaque occasion. Si quelqu'un dit quelque chose que nous pouvons interpréter comme une attaque ou une critique, même si nous devons nous efforcer de l'interpréter de cette manière, nous sommes offensés ou blessés. Être une victime nous permet de rejeter la faute sur les autres et de ne pas avoir à faire face à nos propres insuffisances.

Sauvetage

Lorsque nous utilisons ce mécanisme de défense, nous recherchons toute personne qui selon nous a besoin d'aide, qu'elle le sache ou le veuille ou non. Nous l'aidons de toutes les manières possibles, quel que soit son désir. Cela peut inclure prodiguer des conseils ou des instructions, ou la défendre contre les autres. Si nous nous concentrons sur les problèmes des autres, nous n'aurons ainsi pas à nous occuper des nôtres.

Demandeur

Lorsque nous utilisons ce mécanisme de défense, nous recherchons sans relâche l'approbation des autres. Nous exigeons, demandons ou essayons constamment d'amener d'autres personnes à nous réassurer sur le fait que nous sommes importants, compétents et/ou aimables. Nous pouvons constamment demander aux gens des choses qu'ils ne peuvent satisfaire que temporairement. En exigeant, nous pourrions obtenir que quelqu'un compense nos insuffisances et nous n'aurons pas à y faire face nous-mêmes.

Auto-accusation

Lorsque nous utilisons ce mécanisme de défense, tout ce qui arrive est notre faute. Nous assumons l'entière responsabilité et nous nous blâmons pour tout. Nous ne laissons pas les gens nous apaiser ou nous en dissuader. En nous blâmant d'abord, nous pouvons éviter les accusations des autres. Ainsi, nous n'aurons pas à faire face à nos propres insuffisances.

SIGNES DÉFENSIFS

Par définition, nos mécanismes de défense se déclenchent de manière inconsciente. En revanche, leur déclenchement est souvent précédé de signes avant-coureurs dont nous pouvons être conscients :

- | | |
|---|--|
| ☐ Perte du sens de l'humour | ☐ Banaliser avec humour |
| ☐ Se sentir offensé | ☐ Rire nerveux |
| ☐ Forte chute d'énergie | ☐ Je sais tout ça |
| ☐ Vouloir avoir raison | ☐ Pensée obsédante |
| ☐ Vouloir avoir le dernier mot | ☐ Prendre tout personnellement |
| ☐ Se rigidifier | ☐ Pensée de type « tout ou rien » |
| ☐ Se moquer des autres | ☐ Tendance à voir le pire |
| ☐ Refus de négocier | ☐ Rythme cardiaque / respiration rapide |
| ☐ Faire des reproches | ☐ Peau chaude / froide / moite |
| ☐ Confusion | ☐ Transpiration |
| ☐ Fatigue soudaine | ☐ Estomac noué |
| ☐ Intellectualisation | ☐ Parler trop vite |
| ☐ Être trop gentil | ☐ Devenir immobile |
| ☐ Surdité sélective | ☐ Comportement compulsif |
| ☐ Attaquer | ☐ ... |

LE FEEDBACK

Le feedback – ou boucle de rétroaction – est le processus par lequel nous manifestons aux autres ce que nous percevons de leurs comportements et/ou les effets que ces comportements produisent en nous.

Tout ce qui se produit en nous à l'occasion de ce que nous percevons et que nous manifestons aux autres peut être considéré comme un feedback : une réaction physiologique, une expression du visage, un mouvement, un silence, un jugement, un conseil, une observation factuelle, une demande, un ressenti, une idée, un imaginaire, un comportement, un choix, un désir, etc.

Ainsi, le feedback ne se limite pas aux entretiens formalisés en entreprise : il imprègne chaque interaction, chaque geste et chaque regard, jouant un rôle crucial dans la régulation des relations humaines.

IMPORTANCE DU FEEDBACK

Dans ses travaux sur la hiérarchie des besoins, Abraham Maslow a identifié le besoin de reconnaissance comme un besoin fondamental de l'être humain. Donner et recevoir du feedback nourrit ce besoin, car il permet à chacun de se sentir vu, entendu et reconnu.

Les neurosciences confirment ce rôle crucial : les recherches sur la plasticité neuronale démontrent que les feedbacks positifs et constructifs activent le circuit de récompense du cerveau, stimulant la libération de dopamine et favorisant l'apprentissage. À l'inverse, la réception de critiques destructrices active l'amygdale, centre des émotions négatives, entraînant une réaction de stress et inhibant les fonctions exécutives telles que la créativité et la résolution de problèmes (Goleman, 1995).

L'absence de feedback peut conduire, quant à elle, à l'apparition d'un sentiment d'abandon, à une augmentation de l'anxiété, à une perte de motivation, à une diminution de la vitalité, à un ralentissement du processus de croissance, à une inhibition de l'élan créateur, à une diminution de l'estime de soi, et dans certains cas à des troubles physiologiques et/ou psychologiques parfois irréversibles.

RÉSISTANCES

Les personnes qui se retiennent régulièrement d'exprimer leur feedback directement à la personne concernée ou qui l'expriment de manière floue, partielle, « bienveillante », évitante, compliquée, indirecte ou détournée témoignent généralement d'une mauvaise estime de soi ou d'une peur qu'elles ont de la peine à dépasser.

Voici les raisons les plus fréquentes pour lesquelles une personne peut craindre de donner son feedback :

Présence à soi

« Je me sens fatigué/e. J'ai peur de ne pas avoir l'énergie suffisante pour confronter la personne et faire face à sa réaction. »

Auto-détermination

« J'ai peur de perdre mes moyens et d'être incapable de me maîtriser comme je le souhaite. J'ai peur d'être débordé par mes sentiments. »

Conscience de soi

« La situation m'active trop et je ne veux pas sentir l'inconfort qu'elle me fait vivre. Je préfère détourner mon attention et ignorer la situation. »

Importance de soi

« Je ne me sens pas légitime pour donner un feedback. Mon avis n'a pas de valeur et je risque d'être ignoré/e. »

Compétence de soi

« Je ne me sens pas assez compétent/e pour donner un feedback. Je n'ai pas assez d'informations. J'ai peur d'être maladroit/e ou de me tromper. »

Acceptation de soi

« Je ne me trouve pas aimable quand je donne un feedback. J'ai peur que l'autre me trouve détestable et me rejette. »

Peur fondamentale

« Je crains de ne pas pouvoir faire face aux réactions défensives de l'autre et aux sentiments désagréables que je pourrais éprouver si j'osais donner mon feedback. »

OSER LE FEEDBACK

Le courage prend de nombreuses formes, allant de l'opposition fatale d'Alexeï Navalny à la corruption russe aux gestes quotidiens comme confronter un ami qui boit trop. Pourtant, définir scientifiquement, empiriquement et psychologiquement cette vertu n'a pas été simple.

Le courage est un concept aux multiples facettes – sociales, politiques, personnelles, psychologiques, morales, etc. Est-ce un acte rare de noblesse, accompli surtout par des individus extraordinaires, ou une action que chacun peut entreprendre à tout moment ? Les gestes impulsifs (comme courir dans un immeuble en flammes pour sauver quelqu'un) sont-ils courageux bien qu'ils soient motivés par l'instinct ? Ou bien le courage est-il toujours le produit d'une réflexion délibérée et d'une décision difficile aboutissant à des actes héroïques ?

Selon Robert J. Sternberg, « Le monde regorge de personnes à haut QI. Ce qui manque cruellement, ce sont des personnes ayant le courage de faire ce qui est juste, à une époque où tant de dirigeants brillants cherchent à faire le contraire. »

Cynthia Pury, professeure de psychologie à l'Université de Clemson, définit le courage comme « **une action volontaire poursuivant un objectif valable ou noble et impliquant la prise d'un risque** ».

Cette définition souligne que le courage ne suppose pas toujours de ressentir ou surmonter la peur. Certaines personnes, en rétrospective, affirment ne pas avoir eu peur lors d'actions pourtant jugées courageuses par autrui. Pourtant, la croyance populaire associe courage et dépassement de la peur.

Pour clarifier ce paradoxe, Pury et Charles Starkey, professeur associé de philosophie à l'Université de Clemson, distinguent deux dimensions : le « courage d'accolade » et le « courage de processus ». Le « courage d'accolade » est le comportement qualifié de courageux par les observateurs externes. Le « courage de processus » est l'expérience interne de l'acteur, mesurée par le niveau de peur à surmonter pour accomplir une action jugée noble mais risquée.

Ainsi, courir sauver une personne dans un immeuble en feu sans protection est un acte à la fois élevé en « courage d'accolade » et en « courage de processus » (risque élevé perçu par tous). En revanche, un pompier expérimenté et bien équipé effectuant le même sauvetage sera perçu comme courageux par les observateurs, mais vivra l'acte avec un moindre sentiment de risque.

Chowkase, Sternberg et leurs collègues proposent dans *Frontiers of Psychology* (2024) un modèle théorique du courage réfléchi. Ce modèle s'intéresse aux situations où l'individu a le temps d'analyser avant d'agir. L'élément central est un conflit approche-évitement : on souhaite agir pour faire ce qui est juste mais on craint les conséquences négatives pour soi ou autrui. L'individu évalue simultanément si l'action courageuse est suffisamment significative pour justifier le risque et s'il dispose des ressources personnelles pour agir. Si les réponses sont négatives, il se retire ; si elles sont positives, il peut choisir d'agir.

Pour Chowkase, le courage est donc avant tout un processus conscient et délibéré, accessible à tous. En d'autres termes, nous pouvons choisir d'être courageux.

Matt C. Howard, psychologue organisationnel à l'Université de South Alabama, étudie le courage social en entreprise. En 2013, il a créé la *Workplace Social Courage Scale*, un questionnaire validé scientifiquement qui évalue la propension à agir courageusement malgré les risques sociaux (perdre une relation professionnelle, ternir son image, etc.). Ses recherches montrent que les personnes affichant un fort courage social :

- ont une satisfaction de vie plus élevée et moins de stress, d'anxiété et de dépression ;
- adopteraient plus facilement des comportements positifs et volontaires pour l'organisation ;
- sont davantage orientées « approche » face aux difficultés, préférant affronter les problèmes plutôt que les éviter.

Oser le feedback, c'est choisir la voie du courage. Plus nous choisirons cette voie plutôt que celle de l'évitement, plus nous renforcerons notre estime de soi et plus nous transformerons notre vie et celle des personnes qui nous entourent.

FEEDBACK CONTINU

Le feedback continu consiste à faire un retour spontané, direct et en temps réel sans attendre un entretien formel. Il constitue la forme la plus courante de feedback. Les niveaux d'ouverture vus précédemment peuvent nous aider à exprimer un feedback direct et authentique.

Niveaux d'ouverture	Exemple
-1 Inconscient	Je ne ressens rien de particulier
0 Rétention	Je choisis de ne pas parler
1 Jugements	Tu manques d'empathie
2 Ressentis	Je me sens en colère
3 Faits	Tu n'es pas venu me consoler
4 L'histoire que je me raconte	Je ne compte pas pour toi
5 Concept de soi	J'ai peur de ne pas être important

En commençant par une observation factuelle (niveau 3), nous nous assurons une compréhension mutuelle de la situation tout en diminuant la probabilité que la personne à qui le feedback est adressé active ses mécanismes de défense. Lorsque les faits sont suffisamment établis et compris par les deux parties, il est possible d'y ajouter l'expression de jugements (niveau 1), des ressentis (niveau 2), des interprétations (niveau 4), des peurs profondes (niveau 5) ou de toute autre chose se manifestant à l'occasion de la situation (sensations, images, questions, conseils, demandes, etc.).

Nous pouvons utiliser ces niveaux d'ouverture séparément ou les combiner à notre guise. Nous pouvons y ajouter des comportements non-verbaux (tape sur l'épaule, poignée de main, sourire, froncement de sourcils, etc.) ou paraverbaux (modulation du volume de la voix, vitesse de la parole, articulation, etc.) pour nous exprimer de manière plus authentique.

Un feedback sera d'autant mieux accueilli qu'il sera complet. Comme le rappelle Will Schutz, « **ce n'est pas tant le fait de dire sa vérité qui peut nous causer des problèmes, mais le fait de ne pas dire toute sa vérité** ».

FEEDBACK DE CONDUITE

Dans le contexte professionnel, le feedback porte le plus souvent sur les comportements, l'exécution de processus de travail ou les résultats obtenus. Il est généralement basé sur des observations factuelles et peut être assorti d'un partage sur les effets produits par la situation et/ou d'un conseil ou d'une demande visant à corriger le comportement observé ou à améliorer les résultats obtenus.

Voici un modèle de feedback qui peut être donné de manière formelle ou informelle dans un grand nombre de situations professionnelles.

Étapes	Exemple
1 Faits	Quand tu fais / dis...
2 Conséquences	J'éprouve / Il se passe...
3 Souhait / Volonté / Besoin	Ce que je veux c'est / Je tiens à ce que...
4 Demande	Serais-tu d'accord de...

Les étapes 1 et 2 constituent l'élément principal du feedback et sont généralement adaptées indépendamment de la fonction ou du niveau hiérarchique de l'émetteur ou du récepteur.

Les étapes 3 et 4 sont le plus souvent utilisées dans un feedback descendant ou de conduite et peuvent susciter plus de résistance lorsqu'elles sont émises par une personne ne jouant pas un rôle formel de conduite à l'égard du récepteur.

À tout moment, il est possible d'interrompre le processus de feedback par des questions visant à vérifier le degré d'accordage ou à approfondir l'échange. Il est également possible de modifier l'ordre des étapes ou d'en omettre.

FEEDBACK DE DÉVELOPPEMENT

Lorsque le feedback a pour principal objectif de soutenir la conscience de soi ou le développement des compétences de la personne à qui il s'adresse, il peut être structuré de la façon suivante :

Étapes

- 1 Qu'avez-vous bien fait dans cette situation ?
- 2 Vos observations / jugements / ressentis de ce qui s'est bien passé
- 3 Que pourriez-vous faire différemment la prochaine fois ?
- 4 Vos observations / jugements / ressentis / suggestions

Ce modèle est particulièrement adapté dans un contexte de revue de performance ou de formation. Son caractère formel et descendant le rend peu adapté à un feedback spontané entre personnes ayant le même niveau hiérarchique.

GESTION DES SITUATIONS DIFFICILES

Dans certains cas, les modèles de feedback vus plus haut ne suffisent pas pour corriger un comportement inapproprié ou relever le niveau de performance. Il peut alors être utile d'appliquer le processus ci-dessous en prenant soin préalablement de vérifier qu'il est conforme à la manière préconisée par l'organisation pour gérer les situations en question.

Étapes

- 1 Donner du feedback
- 2 Augmenter la fréquence du feedback
- 3 Communiquer les objectifs de performance par écrit
- 4 Donner si besoin du soutien (coaching, formation, etc.)
- 5 Entretien de service (inclure la hiérarchie et les RH)
- 6 Accompagner une mobilité interne ou externe

Ce processus propose une approche graduelle – le processus ne se poursuit que si les étapes précédentes n'ont pas produit l'effet attendu – et prudente de la gestion des situations de sous-performance. Elle donne à la

personne concernée l'occasion de prendre conscience de ses comportements et de les corriger. Dans les cas où les étapes 1 à 5 n'auraient pas suffi à provoquer le changement désiré, la personne concernée pourra accueillir bien plus facilement et sans surprise une décision de mobilité interne ou externe.

ENTRETIENS PÉRIODIQUES

Les entretiens périodiques (appelés aussi entretiens d'évaluation) permettent d'évaluer les comportements et les résultats d'une personne sur une certaine période. Ils ont lieu habituellement tous les ans ou tous les deux ans selon le type et la taille de l'organisation.

Ces entretiens permettent à la personne responsable de l'évaluation de :

- Faire la synthèse des feedbacks donnés pendant la dernière période
- Renforcer le dialogue et la confiance mutuelle
- Mieux connaître la personne évaluée
- Obtenir des informations sur la satisfaction de la personne évaluée
- Préciser ses objectifs et ses attentes
- Déterminer les besoins de développement de la personne évaluée
- Aborder les souhaits d'évolution professionnelle de la personne évaluée
- Disposer d'éléments concrets permettant de déterminer la rémunération

Ils offrent à la personne évaluée une occasion précieuse de :

- Mettre en valeur sa contribution
- Clarifier les relations de travail, en améliorant la communication
- Établir des liens entre son action et les objectifs de l'organisation
- Exprimer sa satisfaction par rapport à son poste
- Faire un retour sur la manière dont elle perçoit l'encadrement
- Comprendre comment s'améliorer dans son travail
- Déterminer les mesures de développement des compétences
- Aborder les souhaits d'évolution professionnelle

S'ils sont bien préparés et conduits de manière à soutenir le **sentiment d'importance, de compétence et d'amabilité** de la personne évaluée, ils peuvent fortement contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance, l'estime de soi, la motivation, l'efficacité et le bien-être de cette dernière.

RECOMMANDATIONS POUR LE FEEDBACK

Clarifiez votre intention

Avant de parler, demandez-vous si votre objectif est de soutenir, de faire grandir ou de corriger avec respect. Un feedback donné pour soulager une frustration personnelle risque d'être contre-productif.

Soyez congruents

Soyez alignés entre ce que vous ressentez, pensez et exprimez. Dites votre vérité. Cela crée un climat de sécurité psychologique propice à l'ouverture.

Soutenez le sentiment d'importance

Vérifiez si la personne est disponible pour recevoir votre feedback. Faites preuve de respect et de considération à son égard. Observez et tenez compte de ses réactions. Ecoutez-la et donnez-lui si possible l'espace dont elle a besoin pour s'exprimer.

Soutenez le sentiment de compétence

Donnez à la personne l'occasion de réfléchir et de prendre conscience par elle-même de la situation. Posez-lui des questions ouvertes. Montrez de l'appréciation et de la reconnaissance pour son travail. Engagez avec elle un dialogue d'égal à égal. Encouragez-la à rechercher des solutions.

Soutenez le sentiment d'amabilité

Portez un regard d'humanité sur la personne. Jugez les comportements plutôt que la personne. Faites preuve d'empathie à son égard. Faites-lui sentir que vous l'appréciez. Soyez ouverts avec elle.

Accueillez les émotions

Le feedback peut susciter des réactions. Restez présent, à l'écoute, sans chercher à tout contrôler. L'empathie est une compétence clé du leadership. Soyez également à l'écoute de vos propres ressentis et régulez vos émotions.

Faites-vous confiance

Mettez en pratique ce que vous avez appris dans cette formation et lancez-vous ! Donnez votre feedback avec ouverture et considération pour l'autre et souvenez-vous qu'un feedback est un cadeau relationnel. Il ne s'agit pas de corriger, mais d'éclairer, de soutenir et d'honorer la dignité de l'autre.

RÉGULATION DE GROUPE

La régulation de groupe est souvent considérée au mieux comme un luxe, au pire comme du temps perdu. Et pourtant elle constitue un ingrédient indispensable de la santé d'un groupe et de ses membres comme de sa capacité à réaliser ses objectifs de façon constructive.

Intention du processus :

- Soutenir la communication directe et l'ouverture au sein du groupe
- Donner aux participants une occasion de sortir de la rétroflexion
- Faire progresser le niveau de maturité du groupe

Règles :

L'animateur commence par poser le cadre en annonçant le temps prévu pour le processus (généralement 20 minutes pour un groupe ayant peu pratiqué ce processus) et en précisant les règles ci-dessous :

- ☐ Chacun est libre de prendre la parole pour s'adresser à une autre personne du groupe, à plusieurs personnes, à l'ensemble du groupe ou à l'animateur
- ☐ La personne qui s'exprime précise à qui elle s'adresse et s'adresse directement à cette/ces personne/s en parlant en « je »
- ☐ La personne qui s'exprime peut évoquer des jugements, des faits, des ressentis, des hypothèses, des demandes ou toute autre chose
- ☐ La/les personne/s qui reçoivent le dévoilement restent silencieuses et ne sont pas obligées de répondre.
- ☐ Si elles font le choix de répondre, elles peuvent le faire après avoir laissé d'autres personnes s'exprimer
- ☐ Les questions ne sont pas encouragées – les personnes qui s'expriment sont invitées à utiliser la forme affirmative
- ☐ La personne à qui l'on s'adresse peut dire « stop » si elle se sent trop touchée par ce qui lui est dit
- ☐ L'animateur peut être uniquement récepteur et peut uniquement répondre
- ☐ Pas de violence (dénigrement, insultes, etc.) ni de passage à l'acte
- ☐ En cas d'acte de violence ou de passage à l'acte, l'animateur interrompt immédiatement le processus.

REGARDS CROISÉS

Plusieurs approches contemporaines viennent enrichir et confirmer la pertinence de la théorie FIRO de Will Schutz en offrant des grilles de lecture qui lui sont complémentaires.

Conscience de soi

La conscience de soi occupe une place centrale dans la plupart des approches psychologiques contemporaines. Carl Rogers la considère comme le fondement de la congruence, condition essentielle à l'épanouissement. Il distingue une conscience intellectuelle de soi et une conscience expérientielle, plus proche du vécu immédiat. La Gestalt-thérapie met au premier plan l'awareness comme présence incarnée dans l'ici et maintenant, où sensations, émotions et actions s'unifient. Cette pratique vise à accroître la capacité d'être en contact authentique avec soi-même et avec l'environnement, en sortant des automatismes défensifs. Dans la psychologie positive, des auteurs comme Martin Seligman ou Mihaly Csikszentmihalyi rappellent combien la reconnaissance de ses forces personnelles constitue un levier de bien-être et de performance. Enfin, les recherches en intelligence émotionnelle de Daniel Goleman et le modèle de développement de groupe de Susan Wheelan confirment que la conscience de soi et la gestion des émotions permettent d'ajuster de façon plus souple les trois curseurs FIRO dans les relations professionnelles et personnelles.

Concept de choix

Le concept de choix constitue une pierre angulaire des approches humanistes et existentielles. Alfred Adler a été l'un des premiers à montrer que chaque individu, même pris dans des conditions contraignantes, conserve toujours une marge de liberté dans la manière dont il interprète et répond aux événements de sa vie. Cette idée est reprise par les psychologues humanistes tels que Carl Rogers ou Rollo May, qui insistent sur la responsabilité individuelle et la capacité de l'être humain à s'orienter vers des choix cohérents avec ses valeurs profondes. La logothérapie de Viktor Frankl illustre également cette conviction : même dans les situations extrêmes, comme les camps de concentration, l'homme conserve la liberté ultime de choisir son attitude face à la souffrance. Les neurosciences contemporaines apportent un éclairage complémentaire, en montrant que la plasticité cérébrale permet de remodeler nos habitudes lorsque nous

exerçons cette faculté de choix de manière consciente et répétée. Choisir n'est donc pas seulement un acte rationnel, mais une démarche existentielle et neurobiologique, qui engage à la fois la construction de l'identité et la possibilité de transformation.

Concept de vérité

Abraham Maslow souligne que l'ouverture est l'une des caractéristiques majeures des personnes autoréalisées, capables d'accueillir leurs expériences intérieures sans déni ni distorsion. Carl Rogers, avec son concept de congruence, montre que la transparence émotionnelle et la sincérité du thérapeute comme du client sont les conditions d'une relation de confiance et d'un processus de croissance véritable. Dans une perspective psychanalytique, Winnicott insiste sur la valeur du « vrai self », qui ne peut s'épanouir que dans un climat relationnel où l'ouverture est permise et encouragée. De son côté, Martin Buber, avec sa philosophie du dialogue, affirme que c'est dans la rencontre authentique (le rapport Je/Tu) que l'être humain trouve sa plénitude. Plus récemment, les neurosciences sociales confirment ces intuitions : l'authenticité favorise une meilleure régulation émotionnelle et active les circuits cérébraux liés à la récompense et au bien-être, renforçant ainsi la cohérence interne et la sécurité psychologique. Qu'il s'agisse de la psychologie humaniste, de la psychanalyse ou de la philosophie relationnelle, toutes ces approches convergent pour souligner que l'ouverture n'est pas seulement une qualité relationnelle, mais un fondement indispensable à l'épanouissement personnel et collectif.

Inclusion

John Bowlby affirme qu'il existe une « pulsion d'attachement » durant les deux premières années de la vie, caractérisée par cinq conduites innées auxquelles la mère doit répondre : la succion, l'étreinte, le cri, le sourire et la tendance à s'accrocher. Dans le même temps, John Bowlby met en évidence le besoin social précoce du nourrisson et l'importance du rôle de la « mère » – pas nécessairement biologique – comme objet d'attachement premier. Sans interaction suffisante, l'attachement ne se crée pas entre le bébé et sa mère, et c'est seulement si la réponse de l'entourage est adaptée aux signaux de l'enfant que celui-ci pourra ressentir un sentiment de confiance et de sécurité. Il en affrontera d'autant mieux les épreuves ultérieures, notamment les séparations. De nombreuses études ont démontré le lien entre le sentiment d'importance et l'intensité des

interactions. Wang, Zeng & King (2025) démontrent par exemple que les élèves issus de milieux favorisés présentent plus de sociabilité, d'empathie, de confiance et d'assertivité, en partie parce qu'ils bénéficient de meilleures relations interpersonnelles à l'école. Une autre recherche publiée dans le *Journal of Experimental Psychology: General* (2023) montre que les élèves issus des classes moyennes et aisées sont plus susceptibles de participer aux discussions en classe que des élèves tout aussi capables provenant de familles de la classe ouvrière. Ce constat établit un lien entre le sentiment d'importance tiré du statut socio-économique et le comportement d'inclusion.

Contrôle

En étudiant les divers comportements des enfants entre eux en crèche, Hubert Montagner et son équipe ont établi une typologie des enfants selon leur comportement : leaders, dominants agressifs, dominés, craintifs, dominés agressifs, dominés aux mécanismes de leaders, isolés. Il attribue ces différences aux comportements des parents. Ly et al. (2019) démontrent que le comportement de contrôle dépend fortement de la perception d'être capable d'agir efficacement. Ils expliquent que la compétence perçue augmente la probabilité d'adopter des comportements orientés vers la prise d'initiative et la direction de l'action (choisir, organiser, guider). L'étude longitudinale menée par Cohen et Katz (2024) montre que les élèves qui se sentent plus compétents perçoivent davantage leur environnement comme autonome et contrôlable, ce qui les conduit à adopter des comportements plus actifs dans la gestion de leurs apprentissages.

Ouverture

Dans sa thèse doctorale, Lida Anagnostaki (2006) étudie précisément l'émergence de l'intimité verbale et du dévoilement de soi chez les enfants de 3,5 à 6,5 ans. Les études menées par Berndt et Hanna (2009) montrent que les enfants se dévoilent davantage lorsqu'ils perçoivent que l'autre répond positivement, comprend, accepte et valorise ce qu'ils expriment. Dammann et al. (2021) insistent sur le fait que l'authenticité est un processus relationnel : elle émerge lorsque l'environnement social renvoie un message d'acceptation. Lutz et al. (2022–2023) démontrent que l'authenticité est un état qui se renforce lorsque l'on se sent accueilli tel que l'on est et qu'elle augmente le bien-être via le sentiment d'être validé et apprécié. Li et Tang (2022) démontrent de quelle manière le comportement

inclusif du leader et le cadre clair qu'il installe renforce la sécurité psychologique qui augmente à son tour l'ouverture, la prise de parole et le partage d'idées. Dans une recherche publiée dans le journal *Frontiers in Psychology*, Duarte et al. (2021) mettent clairement en évidence que lorsque les employés se sentent authentiquement acceptés et émotionnellement connectés à leur organisation, ils deviennent plus créatifs, plus expressifs, plus enclins à contribuer activement. Sedikides et Schlegel (2024) soulignent que l'authenticité est associée à des relations où l'on se sent en accord, en harmonie et en correspondance avec les autres – ce qui correspond exactement au ressenti d'être accepté tel que l'on est.

Flexibilité

La flexibilité et la rigidité des comportements ont été particulièrement étudiées en Gestalt-thérapie. Goodman distingue les ajustements conservateurs, qui visent à maintenir la continuité de l'expérience, et les ajustements créateurs, qui ouvrent à de nouvelles possibilités. Lorsque l'individu est prisonnier d'ajustements rigides, son répertoire comportemental se réduit et ses réponses deviennent stéréotypées. À l'inverse, la flexibilité permet une adaptation vivante et créatrice, en résonance avec les besoins de l'instant. Dans les thérapies cognitivo-comportementales, la notion de « schémas » (Beck, Young) souligne également ce contraste entre rigidité et souplesse, et l'importance de travailler à une diversification des modes de pensée et d'action.

Formation de l'estime de soi

La formation de l'estime de soi s'ancre particulièrement dans les expériences de l'enfance et de l'adolescence. Erik Erikson, dans sa théorie du développement psychosocial, identifie des étapes critiques allant de la confiance fondamentale de la petite enfance à la construction de l'identité à l'adolescence. John Bowlby, avec la théorie de l'attachement, met en lumière le rôle des premières relations parentales dans la sécurité intérieure. Alice Miller montre comment les expériences éducatives vécues entre 0 et 20 ans conditionnent la valeur que l'on s'attribue. Ces années sensibles déterminent les croyances fondamentales sur sa légitimité à être aimé et reconnu.

Estime de soi et comportements

L'estime de soi influence directement la manière dont les individus se comportent, entrent en relation et s'épanouissent. Nathaniel Branden a montré que la confiance en sa valeur personnelle constitue la base de la motivation et de la créativité. Dans la psychologie positive, Christopher Peterson et Seligman ont insisté sur la relation entre estime de soi, optimisme et santé psychologique. Alice Miller, quant à elle, a démontré combien le manque de reconnaissance dans l'enfance fragilise l'estime de soi et conduit à des comportements d'adaptation coûteux. Plus l'estime de soi est élevée, plus l'individu peut s'autoriser la liberté, l'ouverture et l'authenticité dans ses relations.

Acceptation de soi

L'acceptation de soi représente une voie privilégiée de guérison. Carl Rogers, avec la notion de regard positif inconditionnel, insiste sur le fait que seule l'acceptation profonde de soi permet la transformation. Alice Miller rappelle que l'enfant blessé a besoin d'être reconnu pour se libérer de la honte et de la culpabilité intériorisées. Les approches contemporaines d'auto-compassion, portées par Kristin Neff, prolongent cette idée en soulignant que la bienveillance envers soi-même favorise la résilience et diminue les comportements d'auto-sabotage.

Mécanismes de défense

Parmi les grands apports théoriques à la compréhension des mécanismes de défense, les psychanalystes, à la suite de Freud, les ont décrits comme des processus inconscients permettant de réduire l'angoisse face à des conflits internes. Eric Berne a prolongé cette compréhension, notamment à travers les « jeux psychologiques repris par Stephen Karpman dans son triangle dramatique persécuteur-victime-sauveteur, où chacun cherche inconsciemment à se défendre d'une faible estime de soi mais au prix d'interactions stériles. Claude Steiner insiste sur l'importance de la conscience émotionnelle et de l'acceptation de soi pour reconnaître ses propres tendances défensives et réduire l'emprise de ces rôles répétitifs. D'autres auteurs, tels que Marshall Rosenberg avec la communication non violente, et Aaron Beck ou Albert Ellis avec la restructuration cognitive et l'assertivité, complètent ces approches. Ensemble, ces perspectives montrent qu'une conscience de soi accrue, une acceptation authentique de ses émotions et besoins, ainsi qu'une communication respectueuse

permettent de prévenir l'enfermement dans les mécanismes de défense et d'établir des relations plus libres, responsables et alignées.

Stades de développement d'un groupe

Les travaux de Will Schutz sur les stades de développement d'un groupe trouvent des résonances importantes dans d'autres modèles de la dynamique collective. Bruce Tuckman propose la célèbre séquence *Forming-Storming-Norming-Performing-Adjourning*, qui rejoint étroitement la progression Inclusion-Contrôle-Ouverture. Le *Forming* de Tuckman correspond à la phase d'inclusion décrite par Schutz, marquée par la recherche d'appartenance et la dépendance au leader. Le *Storming*, avec ses conflits de pouvoir et ses luttes d'influence, reflète la contre-dépendance du stade de contrôle. Enfin, le passage au *Norming* et au *Performing* peut être rapproché de l'ouverture, où l'interdépendance se développe et permet à l'équipe d'atteindre un niveau élevé de coopération et de performance. La dernière phase *Adjourning* correspond à la phase de déclusion, c'est-à-dire à la dissolution du groupe et à la gestion de la séparation. Susan Wheelan a enrichi ces perspectives avec son modèle Integrated Model of Group Development (IMGD), qui décrit quatre étapes allant de la dépendance initiale à la productivité, en soulignant l'importance de la clarification des buts et des relations de pouvoir pour atteindre une maturité collective. Ces convergences montrent que, malgré des terminologies différentes, les théories de Schutz, de Tuckman et de Wheelan partagent une même intuition centrale : les groupes ne deviennent pleinement efficaces qu'après avoir satisfait des besoins relationnels successifs et incontournables.

REFLEXION PERSONNELLE

1. Quels comportements d'inclusion, de contrôle et d'ouverture avez-vous habituellement ? Donnez un exemple pour chaque dimension du comportement.
2. Votre manière d'interagir avec les autres vous convient-elle ou souhaiteriez-vous l'ajuster ? Qu'est-ce qui vous empêche de le faire ?
3. Dans quelle mesure le fait de vous sentir important/e, compétent/e et/ou apprécié/e a-t-il de l'influence sur manière d'interagir avec votre entourage et sur votre productivité ? Illustrez votre réponse avec un exemple tiré de votre expérience professionnelle et/ou personnelle.
4. Quelle estime avez-vous de vous-même ? Y a-t-il des aspects de vous que vous n'aimez pas, que vous combattez ou que vous aimeriez changer ?
5. A l'aide du tableau en page 6, pouvez-vous identifier les dimensions qui sont particulièrement sensibles chez vous, qui vous causent la plus grande souffrance ou qui vous font facilement basculer dans un mécanisme de défense ?
6. Avez-vous déjà reçu un feedback qui ne vous a pas convenu ? Comment vous êtes-vous senti/e en le recevant ? Décrivez la manière dont votre interlocuteur vous a donné son feedback.
7. Comment réagissez-vous habituellement lorsque quelqu'un vous fait des reproches ou vous donne un feedback négatif ? Comment gérez-vous vos émotions sur le moment ?
8. Quels sont les mécanismes de défense que vous utilisez le plus souvent ? Vous souvenez-vous de la dernière fois où vous les avez utilisés ?

REFLEXION ORGANISATIONNELLE

9. Comment décririez-vous le climat d'inclusion qui règne dans votre équipe de travail ? Y a-t-il un climat d'inclusion élevé (nombreuses réunions, accès facile aux autres, espaces ouverts, fort niveau de participation des membres de l'équipe aux décisions qui les concernent, nombreux brainstormings, consultations fréquentes des membres de l'équipe, etc.) ? Ou y a-t-il un climat d'inclusion basse (bureaux privés, nombreux murs, peu de réunions en face à face, faible niveau de participation des membres de l'équipe aux décisions qui les concernent, peu de brainstormings, consultations peu fréquentes des membres de l'équipe, etc.) ? Quels sont les avantages et les inconvénients du climat d'inclusion qui règne dans votre équipe ? Quels changements seraient souhaitables sur le plan de l'inclusion au sein de votre équipe ?
10. Comment décririez-vous le climat de contrôle qui règne dans votre équipe de travail ? Y a-t-il un climat de contrôle élevé (hiérarchie stricte, décisions venant du sommet, programmes rigoureux, imposition des règles) ? Ou y a-t-il un climat de bas contrôle (climat détendu, prise de décision partagée, management basé sur le consensus) ? Quels sont les avantages et les inconvénients du type de climat de contrôle dans votre équipe ? Quels changements seraient souhaitables sur le plan du contrôle au sein de votre équipe ?
11. Comment décririez-vous le climat d'ouverture de votre équipe de travail ? Est-ce un climat d'ouverture élevé (communication ouverte, pas de secrets, feedback sincère) ou est-ce un climat de basse ouverture (respect du domaine privé, communication ingénieuse sur la base du minimum à savoir, attention à ne pas blesser les gens) ? Quels sont les avantages et les inconvénients du type de climat d'ouverture dans votre équipe ? Quels changements seraient souhaitables sur le plan de l'ouverture au sein de votre équipe ?
12. Quelles sont les nouvelles mesures ou les changements que vous pourriez mettre en œuvre pour soutenir le sentiment d'importance, de compétence et d'amabilité de l'ensemble des collaborateurs au sein de votre organisation ?

BIBLIOGRAPHIE CHOISIE

American Psychological Association. (September 2025). *Courage takes many forms. Monitor on Psychology*.

Bourbeau, L. (2000). *Les 5 blessures qui empêchent d'être soi-même*. Éditions E.T.C.

Bowlby, J. (1969). *Attachment and Loss: Vol. 1. Attachment*. Basic Books.

Corneau, G. (1991). *Père manquant, fils manqué*. Boréal.

Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. Scribner.

Frankl, V. E. (2006). *Man's search for meaning* (I. Lasch, Trans.; 5th ed.). Beacon Press. (Original work published 1946)

Gladwell, M. (2005). *La force de l'intuition*. Robert Laffont.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

Jacquemin, C., Jammaers, E., Rodriguez Conde, C., Taskin, L., & Terlinden, L. (2019). *La culture du feedback : Rapport complet* (Vol. 8, No. 2). Chaire laboRH, Université catholique de Louvain.

Jullien, F. (1997). *Traité de l'efficacité*. Grasset.

Jung, C. G. (2002). *L'homme à la découverte de son âme* (M. T. de Palézieux, Trad.). Albin Michel. (Ouvrage original publié en 1931).

Kepner, J. I. (1993). *Le corps retrouvé en psychothérapie: Une approche gestaltiste de la relation corps-émotion*. Desclée de Brouwer.

Kishimi, I., & Koga, F. (2019). *Avoir le courage de ne pas être aimé* (F. Boyer & M. Roques, Trad.). Presses du Châtelet.

Kourilsky, F. (2012). *Du désir au plaisir de changer* (2^e éd.). InterÉditions.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2012). *Organizational behavior* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Lenoir, F. (2015). *Le désir : Une philosophie*. Robert Laffont.

Masquelier-Savatier, C. (2014). *Comprendre et pratiquer la Gestalt-thérapie*. InterÉditions.

Midal, F. (2017). *Foutez-vous la paix! Et commencez à vivre*. Flammarion.

Mihaly Csikszentmihalyi – *Vivre : La psychologie du bonheur* (traduction française de Flow: The Psychology of Optimal Experience)

Miller, A. (1983). *Le drame de l'enfant doué*. PUF.

Miller, A. (2004). *Notre corps ne ment jamais*. Flammarion.

Monbourquette, J. (1999). *De l'estime de soi à l'estime du Soi*. Novalis.

Rogers, C. R. (1995). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Mariner Books.

Saint-Arnaud, Y. (2003). *La guérison par le plaisir : Réconciliation avec le corps, l'esprit et l'âme*. Fides.

Schutz, W. (1994). *L'Élément Humain : Comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance*. InterEditions, 2006.

Stewart, I. et Joines, V. (1987). *Manuel d'analyse transactionnelle*. Dunod-InterEditions, 2005.

Tolle, E. (2000). *Le pouvoir du moment présent*. J'ai Lu. (Ouvrage original publié en 1997).

Züger, R.-M., & Jäggi, S. (2020). *Communication et présentation : Module leadership pour les spécialistes de la conduite d'un groupe* (2^e éd. révisée). Compendio Bildungsmedien.



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