

# L'ÉLÉMENT HUMAIN



William Schutz

# L'ÉLÉMENT HUMAIN

**COMPRENDRE LE LIEN  
ENTRE ESTIME DE SOI,  
CONFIANCE ET PERFORMANCE**

Préface d'Alain Duluc


Traduit de l'américain par Jacques Lecomte

 INTERÉDITIONS

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux états-Unis par Business Consultants Network, Inc. Publishers, South San Francisco, Californie, sous le titre : *The Human Element – Productivity, Self-esteem and the Bottom Line*, 2nd edition

Copyright © 1994, 2005 Business Consultants Network, Inc.  
The Human Element® is a registered trademark of Business Consultants Network, Inc.

L'Élément Humain® EST UNE MARQUE DÉPOSÉE  
DE BUSINESS CONSULTANTS NETWORK, INC.

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
<p>LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p> 	

© InterÉditions, 2006

© InterÉditions, nouvelle présentation, avril 2018

InterÉditions est une marque de

Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-7296-1790-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# TABLE DES MATIÈRES

<i>Préface à l'édition française</i>	VII
<i>Préface à la deuxième édition américaine</i>	1
<i>Avant-propos</i>	7
<i>Introduction – Le cœur et le pouvoir de l'Élément Humain</i>	17

## *Partie I*

### DÉVELOPPER L'ÉLÉMENT HUMAIN

1. UNE NOUVELLE FAÇON DE FAIRE SENS DE NOUS-MÊME ET DE NOS RELATIONS : INCLUSION, CONTRÔLE ET OUVERTURE	37
Qu'y a-t-il derrière le modèle de l'Élément Humain ?	39
Quelles sont les dimensions fondamentales du modèle de l'Élément Humain ?	44
L'inclusion : Suis-je dedans ou dehors ?	46
Contrôle : Suis-je au sommet ou à la base ?	55
L'ouverture : Suis-je ouvert ou fermé ?	68
Les limites de l'ouverture	83
2. LE DOUBLE FONDEMENT DE L'EFFICACITÉ PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE : LE CONCEPT DE SOI ET L'ESTIME DE SOI	89
Le concept de soi et l'inclusion, le contrôle et l'ouverture	90
Un modèle pour comprendre le concept de soi	93
Faire face aux menaces envers le concept de soi	103
L'estime de soi : construire un concept de soi positif	117
Améliorer l'estime de soi dans les organisations	120
Les caractéristiques de l'estime de soi	122

## *Partie II*

### L'ÉLÉMENT HUMAIN AU TRAVAIL

3. LE TRAVAIL EN ÉQUIPE OUVERTE : CONSTRUIRE DES ÉQUIPES COMPATIBLES ET PRODUCTIVES	131
Le travail d'équipe et la productivité	133

Les approches du travail d'équipe	135
La compatibilité : l'approche de l'Élément Humain de la complémentarité	139
Rigidité : l'ennemi du travail d'équipe	147
Les problèmes dans le développement du groupe	154
Les relations du groupe avec l'extérieur	158
Le Travail en Équipe Ouverte	163
Utiliser le Travail en Équipe Ouverte pour une performance de haut niveau	167
Utiliser l'Indice de Compatibilité d'Équipe	170
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE OPTIMALE : AUGMENTER LA PERFORMANCE ET LIBÉRER LA CRÉATIVITÉ	175
Un autre regard sur l'évaluation de la performance individuelle	177
L'approche de l'Élément Humain	179
L'expérience des relations de travail	182
Mettre la bonne personne à la bonne place	194
Améliorer la prise de décision individuelle	202
5. LA PRISE DE DÉCISION PAR CONCORDANCE : PARVENIR À DE MEILLEURES DÉCISIONS QUE CHACUN SOUTIENT	215
L'approche de l'Élément Humain	217
La concordance dans la prise de décision : les critères d'inclusion, de contrôle et d'ouverture	218
Les caractéristiques de la concordance	227
Les craintes et les objections	235
Mettre en pratique la concordance	238
La résolution des conflits	250
6. REDÉFINIR LE LEADERSHIP ET CRÉER L'ORGANISATION SELON L'ÉLÉMENT HUMAIN	253
L'énigme du leadership	254
Définir l'organisation selon l'Élément Humain	263
Créer une organisation selon l'Élément Humain	267
<i>Conclusion – Le vrai résultat, la vraie source de valeur ajoutée</i>	269
<i>Notes et annexe</i>	275

## PRÉFACE À L'ÉDITION FRANÇAISE

À la fin des années quatre-vingt, Will Schutz et quelques consultants CEGOS démarrent une aventure unique avec l'introduction en France des premiers séminaires Élément Humain. La pédagogie novatrice, la profondeur des concepts et la richesse de l'expérience humaine de ces ateliers ont permis peu à peu de créer ce qui est devenu aujourd'hui un programme de référence très connu en France sous le nom de « Méthode Schutz ».

Will Schutz fut l'un des grands psychologues américains de la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle. Il a participé au développement des divers courants de la psychologie moderne aux États-Unis. Auteur de la théorie FIRO, Orientations Fondamentales des Relations Interpersonnelles, il débute sa carrière comme scientifique spécialisé en statistiques appliquées à la psychologie des comportements. Il enseigne dans les plus grandes universités américaines, de la côte Ouest à la côte Est. Il s'intéresse très tôt à la dynamique des groupes alors en plein essor et fait partie de l'équipe qui met sur pied les premiers séminaires de développement personnel au début des années soixante. Il exerce aussi dans des institutions psychiatriques avant-gardistes telles que le Massachusetts Mental Health Center à Boston ou l'Albert Einstein Medical School, à New York. Il contribue au Mouvement pour le Développement du Potentiel Humain à Esalen en Californie.

Enfin, il acquiert une grande pratique de consultant en entreprise tout au long de sa carrière.

Au milieu des années quatre-vingt-dix, Will publie enfin *The Human Element*, ouvrage où il expose l'ensemble de son approche. Il y décrit ses concepts, leurs origines et comment ils s'appliquent au développement des personnes et des équipes.

Dès le début de nos relations de travail, j'ai été fasciné par l'élégance et la puissance de son modèle, synthèse de ses découvertes et de l'intégration des divers courants de la psychologie individuelle et des groupes. J'avais aussi le sentiment que son approche permettait de créer la confiance. J'ai pu constater cela à partir de mon expérience personnelle des relations et de mes interventions auprès d'équipes. Si la dynamique de la confiance est souvent présente dans l'expérience réelle de l'Élément Humain, le thème de la confiance quant à lui n'est pas un concept étudié par Will. Ce n'est qu'après plusieurs années d'expérience et de travail que j'ai compris pourquoi.

Le niveau de confiance est le baromètre de la santé individuelle et des groupes. Grâce à elle, les personnes, les équipes et les organisations fonctionnent au mieux de leurs possibilités pour atteindre de plus hauts niveaux de performance.

Alors que le terme de confiance est absent du sous-titre de la version américaine (*Productivity, Self-Esteem and the Bottom line*), pour cette version française, nous avons choisi avec l'éditeur de l'introduire d'emblée en faisant un lien avec les enjeux de résultats.

Dans ce livre, tant attendu des participants aux séminaires Élément Humain, le lecteur attentif pourra découvrir, par lui-même, la présence de la confiance entre les lignes de nombreux chapitres. Il pourra saisir où cette confiance prend sa source et comment la développer entre les personnes. Il verra aussi comment l'œuvre de Will Schutz favorise le changement culturel positif, dans les organisations et dans le monde.

Alain Duluc  
Issy-les-Moulineaux  
septembre 2006



# PRÉFACE À LA DEUXIÈME ÉDITION AMÉRICAINE

JE ME SOUVIENS DU JOUR où mon père m'a dit qu'il allait quitter l'Institut Esalen. Nous étions à Carmel, en Californie, à une heure de route de l'influent centre de développement personnel qui était devenu synonyme des groupes de rencontre. J'avais dix ans et j'étais effondré. J'aimais me trouver à Esalen avec mon père et je retirais toujours de l'énergie de ce lieu. C'était magique, fascinant et intense. Il avait pris une telle place dans ce centre, et ce centre avait pris une telle place dans ce que je pensais de lui. Je ne pouvais l'imaginer nulle part ailleurs.

Cela m'a pris des années pour comprendre pleinement pourquoi il en était parti. Pour moi, c'était une maison ; pour lui, c'était une étape vers son objectif d'aider les gens à être joyeux et harmonieux. Il avait laissé un poste de titulaire à l'École de Médecine Albert Einstein à New York pour aller à Esalen, pour explorer et apprendre. En tant qu'enfant, j'absorbais l'énergie brute et la tonalité émotionnelle du lieu et du moment, mais son esprit scientifique, aiguisé pendant vingt ans d'enseignement et de direction de recherches comme professeur d'université, était resté pleinement engagé. Il participait à tout ce qu'il enseignait – les groupes de rencontre, la gestalt-thérapie, le rolfing, l'analyse tran-

sactionnelle, la bioénergie, le tai-chi, l'aïkido, la méthode Feldenkrais, l'acupuncture et les cours sur toutes sortes de facettes de la psychologie, des mythes et des pratiques spirituelles, et il évaluait méthodiquement les résultats de chaque approche destinée à améliorer le potentiel humain. Il notait ce qui était efficace ou non, utile ou non, et diffusait les principes essentiels de chacune. Alors qu'il constatait que beaucoup de ces méthodes et idées étaient très puissantes et entraînaient de profonds changements, elles étaient souvent séparées et sans liens entre elles. Après huit années, il était prêt à se mettre en route car il souhaitait synthétiser le meilleur de ce qu'il avait appris pour créer quelque chose de vraiment exceptionnel.

Comme d'habitude, il ne savait pas exactement où ce chemin allait le conduire. Quand il a commencé à être consultant, il était aussi surpris que quiconque. Quelqu'un lui a demandé s'il avait le sentiment de se vendre, considérant qu'il travaillait pour l'« establishment ». Pourquoi ne travaillait-il pas avec les « vrais gens » plutôt qu'avec ces types de l'entreprise ? Sa réponse, comme toujours, était à la fois surprenante et évidente : « Je constate que les personnes dans les grandes organisations sont essentiellement comme les vrais gens. »

C'est ce qui rend ce livre aussi pertinent aujourd'hui que lorsqu'il a été publié pour la première fois. Nous sommes toujours des « vrais gens ». Comme un rapide coup d'œil aux informations le montre, nous avons les mêmes émotions, motivations et créativité, ainsi que les mêmes défis et problèmes. En dépit de notre avance technologique, il est toujours vrai que l'aspect le plus important de la vie et du travail ensemble est de nous comprendre nous-même et d'être en relation les uns avec les autres.

L'Élément Humain est le sommet du travail de mon père. Il associe le meilleur de ses recherches scientifiques et de ses expériences pour aider les gens à devenir plus conscients d'eux-mêmes et améliorer leurs relations avec les autres. Il est élégant, puissant, durable et global, un principe très important à ses yeux. C'est aussi un travail en cours. Mon père n'avait jamais fini d'apprendre, d'expérimenter, de publier ou de tester ses idées. Il utilisait ce qu'il appelait l'approximation successive – l'amélioration et l'affinement permanents –, en se rapprochant toujours plus de l'idéal.

Quel que soit le succès d'un atelier spécifique, d'une conférence ou d'un écrit, il demeurait concentré sur les façons de l'améliorer encore. Toute activité qu'il entreprenait, tout texte qu'il écrivait n'avait qu'un objectif. Si une activité ne produisait pas la réaction qu'il attendait des gens, s'ils pleuraient au lieu de rire, il l'améliorait ou l'écartait et essayait quelque chose d'autre. Si les gens ne comprenaient pas ses écrits, il publiait et republiait jusqu'à être clair comme du cristal. Il ne se satisfaisait jamais de bouche-trous ou d'éléments qui ne contribuaient pas clairement à l'ensemble de son travail.

Le résultat est que chaque partie du travail présenté dans ce livre a été distillée jusqu'à devenir un concept ou une composante très simple. Mais en même temps, chaque élément est très riche, et la profondeur n'émerge qu'au fil de l'exploration. En résumé, le travail est profondément simple, un concept qu'il a exploré dans un autre de ses livres *Profonde simplicité*.

Sa maîtrise, sa focalisation et ses méthodes m'ont beaucoup inspiré dans ma propre vie et dans mon travail avec l'Élément Humain, bien qu'il m'ait été difficile d'en parler au début. Comme beaucoup d'enfants de parents brillants, je me suis d'abord orienté dans une direction totalement différente de celle de mon père. Je suis devenu architecte. J'ai cependant découvert que je ne m'intéressais pas vraiment aux constructions sur lesquelles je travaillais. J'étais plus intéressé par le processus qui permettait à des personnes très différentes de travailler ensemble : plombiers, électriciens, inspecteurs urbains, ingénieurs et entrepreneurs. Après de nombreuses années pendant lesquelles je voulais faire quelque chose d'autre, mais sans savoir quoi, je suis finalement parvenu à un point clair : ce que j'aimais vraiment était d'aider les gens à mieux travailler ensemble. Cela me semblait terriblement familier et je me suis dit : « Hé, je connais quelqu'un à qui je pourrais parler de ça. Je devrais peut-être l'appeler ! » C'est ce que j'ai fait, et par ce seul coup de téléphone avec mon père, j'ai stoppé une décennie de travail dans l'architecture et j'ai commencé à apprendre et à vivre l'Élément Humain.

Quand mon père est décédé en 2002, il a laissé un riche matériel relatif à l'Élément Humain, des écrits, des souvenirs, et des chaussures exceptionnelles à enfiler. En tant que président de

Business Consultants Network Inc., l'entreprise qui possède son œuvre, mon objectif est de maintenir vivants l'esprit et la forme originels de son travail, tout en continuant à le développer et à le diffuser. Je cherche à créer les conditions – une entreprise et une communauté – par lesquelles l'Élément Humain favorise un changement culturel positif, dans les organisations et dans le monde.

Ce livre a été traduit en 14 langues et les ateliers d'Élément Humain ont été utilisés dans 18 pays dans pratiquement tous les secteurs. Il a été utilisé pour améliorer le travail d'équipe, l'efficacité personnelle et le leadership, pour favoriser la collaboration, améliorer les services aux consommateurs, aider les gens à choisir leur carrière, faciliter la créativité et prendre des décisions difficiles. L'Élément Humain fonctionne comme l'outil qui oriente de multiples efforts d'amélioration et les fait mieux fonctionner. Ils sont renforcés par l'Élément Humain.

Au fil des ans, de très nombreuses personnes ont non seulement soutenu et mis en pratique ce travail, mais ont intégré ces principes dans leur existence. Ils sont le cœur et l'âme de la communauté de l'Élément Humain qui fait vivre et développer ce travail. Je voudrais particulièrement remercier M. Shogo Saito, président de Business Consultants, Inc, au Japon, qui a acheté l'entreprise de mon père peu avant sa mort. Sa conviction et son engagement dans le travail et sa confiance pour soutenir personnellement mon père et moi-même ont été exceptionnels.

Par-dessus tout, l'Élément Humain a aidé des gens à changer leur propre vie. C'est ce qui rend ce travail durable. Il concerne les thèmes centraux relatifs à la personne que nous sommes, que nous voulons être, et comment nous souhaitons mener notre existence à la fois individuellement et collectivement. Son objectif fondamental est d'aider les personnes à réaliser leur potentiel.

Il n'est pas étonnant que l'accomplissement du potentiel de chacun ait été un thème important dans ma famille. J'ai assez souvent demandé conseil à mon père ou je lui ai exprimé mes pensées pour qu'il me fasse part de sa façon de voir. Lors d'une visite, je me sentais particulièrement peu sûr de moi. J'avais projeté d'enregistrer des chansons que j'avais écrites, mais j'étais bloqué. J'ai dit : « À chaque fois que je travaille sur un projet

comme celui-ci, je deviens obsédé », sautant immédiatement vers la partie difficile. « J'arrête de manger, de dormir et de voir mes amis. Je me sens nul. » Mon père réfléchit quelques instants puis me dit : « Je me sens moi aussi obsédé par mon travail, mais j'aime plutôt cela. C'est très puissant. Cela m'aide à m'engager pleinement et à faire au mieux. » Je devais bien admettre que moi aussi, c'est ainsi que je faisais le meilleur travail. J'ai répondu : « Mais quand je suis obsédé, je me sens perdu et j'ai peur de ne jamais m'en sortir. J'ai déjà vécu cela. Maintenant je veux seulement travailler sur les tâches qui n'exigent pas trop de moi. » Il accepta cette explication de victimisation pendant un court instant puis me dit : « Je me dis à l'avance que je serai obsédé jusqu'à ce que j'aie terminé ce que je fais. Ensuite, je peux m'arrêter quand c'est fini. »

Sa déclaration était profonde, simple et très puissante. J'ai compris que j'avais des choix possibles dans cette situation, que je n'avais jamais remarqués auparavant, et je me suis servi de l'énergie que j'utilisais pour éviter de commencer le projet pour devenir merveilleusement obsédé – pendant un temps.

Pratiquer les principes de l'Élément Humain signifie être authentique avec soi-même et avec les autres, faire des choix consciemment en réfléchissant aux conséquences, et chercher à accroître continuellement la conscience personnelle. Imaginez un monde où chacun vivrait avec ces principes simples et puissants. Mon père a imaginé un tel monde, et je crois qu'il peut exister. Nous pouvons atteindre notre plus haut potentiel. Après tout, nous sommes bien des « vrais gens ».

Ethan Schutz  
New York,  
septembre 2005



## AVANT-PROPOS

*En fin de compte, toutes les opérations du monde des affaires  
peuvent être réduites à trois mots : les personnes, le produit et le profit.*

*Les personnes viennent en premier.*

*Si vous n'avez pas une bonne équipe, vous ne pouvez pas  
faire grand chose avec les deux autres éléments.*

*Lee Iacocca<sup>1</sup>*

SI IACOCCA A RAISON, et je crois que c'est le cas, adoptons une perspective plus large à propos des personnes et appliquons notre compréhension moderne des gens aux organisations. Nous avons appris beaucoup de choses sur le comportement humain au cours des récentes décades. Il est maintenant temps d'appliquer tout cela. Au fil des ans, en tant que consultant, j'ai eu l'occasion d'observer des personnes de tous niveaux dans les organisations. J'ai été impressionné, et attristé, de constater la quantité de souffrance qui existe dans la vie organisationnelle. Tant de personnes craignent de perdre leur emploi, d'être inadaptées, de ne pas être respectées, d'être ignorées, ridiculisées, ou seulement d'être connues. Tant de personnes souffrent de maladies physiques, parfois chroniques, liées à leur mode de vie. Et la peur s'étend souvent à leur vie personnelle.

Je n'aime pas voir toute cette souffrance. Je n'aime pas l'éprouver moi-même, et cela me perturbe de constater qu'elle est si répandue. Les ramifications d'une estime de soi élevée ou basse sont énormes et omniprésentes, et leur étendue est souvent sous-

estimée. Elles influencent chaque aspect de la personnalité et de l'interaction humaines. Elles affectent notre productivité et notre aptitude à penser de manière créative et logique. Elles sont souvent à l'origine de nos problèmes sociaux.

Mes expériences personnelles et professionnelles ont démontré que lorsque les gens ont une conscience de soi suffisante pour avoir une bonne estime de soi, et lorsque les organisations prônent un climat ouvert et honnête, beaucoup de souffrance peut être éliminée. Nous pouvons éliminer les arguments non pertinents, l'énergie perdue, le secret, le mensonge, le travail de sape, et d'autres activités inefficaces et productrices de souffrance. Le lieu de travail peut être transformé en un espace où s'exprime le meilleur de nous-mêmes et où se révèle une productivité extrême.

L'estime de soi conduit ...

L'estime de soi conduit aussi aux méthodes les plus fondamentales pour aider les autres. Selon moi, la valeur la plus élevée est la pleine réalisation de moi-même et de toutes les personnes. En fait, le mieux que je puisse faire pour toute personne est de l'aider à se réaliser complètement. Je ne peux faire cela que quand je n'ai pas peur et que je suis ouvert. Quand j'étais un petit garçon, j'avais un rêve fréquent. Je rêvais que j'étais un homme, sur le toit d'un immeuble en flammes, et que mes enfants étaient dans la cour, effrayés et ayant besoin de mon aide. Mais je ressentais une énorme frustration parce que les briques de la cheminée tombaient sur moi et que je devais les éviter pour m'échapper et aider mes enfants. Le message du rêve était clair : je dois me libérer des menaces pour être le plus utile aux autres.

### *QU'EST-CE QUE L'APPROCHE DE L'ÉLÉMENT HUMAIN ?*

Le modèle de l'Élément Humain présente une théorie bien testée et des méthodes destinées à vous aider à augmenter votre affirmation de soi, acceptation de soi et estime de soi, et réaliser ainsi tout votre potentiel humain, à la fois individuellement et comme membre d'un groupe. Si vous souhaitez vous ouvrir aux idées et expériences présentées ici et les intégrer dans votre organisation, vous aiderez à créer une structure et des conditions dans lesquelles les choses suivantes peuvent survenir :



- les groupes agissent à leur niveau de capacité car les membres choisissent de savoir et de s'exprimer pleinement et créent une structure qui suscite et utilise les contributions de chacun ;
- chacun dit la vérité ;
- chaque personne prend la pleine responsabilité de son comportement et de ses émotions.

Si ces buts sont réalisés, les équipes sont les plus efficaces, les organisations sont les plus productives, et les individus sont les plus accomplis. Au niveau émotionnel, les relations humaines au sein des équipes sont satisfaisantes, et les individus se sentent mieux. Un observateur a dit à propos d'une importante expérience de motivation personnelle : « Aucun individu ou groupe d'individus n'est suffisamment intelligent pour conduire une organisation aujourd'hui. La seule attitude possible est de vous appuyer sur toutes vos ressources humaines, et cela signifie les esprits aussi bien que les mains »<sup>2</sup>. L'Élément Humain repose sur plusieurs principes fondamentaux :

- le soi est au cœur de tout fonctionnement humain ;
- les meilleures solutions pour les organisations et le leadership nécessitent la conscience de soi comme première étape essentielle ;
- une conscience de soi plus profonde conduit à l'acceptation de soi et donc à l'estime de soi ;
- quand les individus gagnent de la conscience de soi et de l'estime de soi, ils deviennent plus ouverts et honnêtes avec leurs collègues de travail. Ils redirigent vers le travail productif l'énergie qu'ils utilisaient jusqu'à présent pour se défendre, pour conserver des secrets et pour d'autres luttes interpersonnelles.

Une phrase de Kurt Lewin est célèbre à juste titre : « Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie. » La théorie est généralement le résultat du fait de penser et de comprendre un phénomène intéressant. L'Élément Humain présente une théorie destinée à fournir aux leaders quelques outils simples et, je l'espère, très efficaces qu'ils peuvent utiliser dans n'importe quel dilemme. Par exemple, si les réunions ne sont pas efficaces, la théorie fournit des conseils pour repérer ce qui n'est pas dit et

pour connaître des méthodes destinées à faire émerger ce qui est caché, donc à augmenter l'énergie du groupe. Si les membres de l'équipe ne fonctionnent pas bien, la théorie peut conduire le leader à diverses pistes de solutions. Est-ce que certains membres de l'équipe ne se sentent pas intégrés ? Est-ce que certains se sentent impuissants ? pas aimés ? délaissés ? ignorés ? non respectés ? Si les membres de l'équipe ne travaillent pas ensemble, est-ce parce qu'ils ont des conceptions différentes du travail ? Est-ce qu'ils rivalisent pour le même rôle ? Est-ce qu'ils maintiennent leur position avec rigidité, depuis qu'ils se sentent menacés ? Est-ce qu'ils évitent d'exprimer ce qu'ils ressentent par peur de perdre leur emploi ?

Les objectifs de ce livre sont, tout d'abord, de présenter une méthode pour parvenir à un travail productif et de bon rapport coût-efficacité, en améliorant la performance de chaque individu et équipe ; deuxièmement, de montrer comment atteindre ce but en soutenant la croissance personnelle et le bonheur de chacun dans l'organisation ; et troisièmement, d'enseigner aux gens à être des leaders qui peuvent aider leur équipe à atteindre ses objectifs.

### **Qui devrait lire ce livre ?**

J'ai écrit ce livre pour des personnes désirant améliorer la conscience de soi et l'estime de soi. Les personnes qui partagent cet intérêt comprennent les groupes qui suivent.

#### *Les dirigeants, les leaders et les cadres*

En tant que personnes responsables d'atteindre les objectifs organisationnels, souvent dans des périodes de ressources réduites et d'attentes exigeantes, les cadres savent que plus ils consacrent de temps à résoudre les problèmes de travail et à créer des produits et des services performants, mieux eux-mêmes et l'organisation fonctionnent. Le modèle de l'Élément Humain fournit un moyen pour les cadres d'apprendre sur eux-mêmes dans leur rôle et de percevoir des façons de comprendre et d'aider leurs collaborateurs. Ils peuvent apprendre sur leurs propres concept de soi et estime de soi, sur la façon dont les gens agissent, et sur de nouvelles méthodes pour aborder des thèmes aussi importants que l'évaluation des performances, l'adaptation au travail et la satisfac-

tion, le travail d'équipe, la dynamique de groupe interne et externe, la résolution de problèmes individuels et de groupe et la prise de décision. Ce livre est une source d'information sur les aspects humains du leadership.

### *Les équipes autogérées*

Les équipes peuvent tirer profit de ce livre, puisque sa conception du leadership encourage la participation maximale de tous les membres, ce qui augmente le sentiment de responsabilité et de compétence de chacun (le chapitre trois, consacré au travail d'équipe, démontre comment des groupes peuvent parvenir à créer une dynamique saine qui conduit à une productivité accrue).

### *Les professionnels des relations d'aide et d'accompagnement*

Les psychologues, travailleurs sociaux, conseillers, infirmières, et d'autres membres des professions d'aide peuvent trouver diverses parties (telles que celles sur le soi et sur le comportement interpersonnel) présentant un intérêt spécifique pour eux. Ceux qui travaillent dans les organisations sportives et militaires devraient tirer bénéfice des sections consacrées au leadership, au travail d'équipe, à la performance et à la prise de décision

### *Les parents, maris, femmes, conjoints, etc. ; chacun d'entre nous dans sa sphère privée ou professionnelle*

L'approche de l'Élément Humain adopte l'idée que chaque individu reflète la dynamique du groupe au sein de lui-même, et qu'ainsi tout le matériel du concept de soi et de l'estime de soi dans les relations organisationnelles s'applique également à la manière dont chaque individu fonctionne. Les mêmes principes de dire la vérité, de choisir et de prendre conscience de soi, plus ceux de travail d'équipe, de résolution de problèmes en groupe et de prise de décision, s'appliquent aussi aux familles. Cette approche peut vous aider à mieux vous connaître et à renforcer votre estime de soi et donc modifier la qualité de la plupart de vos relations.

### **Comment lire ce livre**

*L'Élément Humain* est une invitation qui vous est faite à m'accompagner dans un voyage dynamisant. Il sera assez exigeant par moments, vous demandant de penser et de réagir à vos émotions

et à vos comportements ainsi qu'à ceux des autres, ce qui peut être difficile à reconnaître. Vous pouvez trouver que les idées sont non seulement nouvelles mais aussi très différentes de celles que vous avez rencontrées jusqu'à maintenant. Vous faites face à un choix : quelle quantité de bénéfice souhaitez-vous retirer de ce livre ? Alors que vous découvrez ces concepts qui semblent révolutionnaires, vous pouvez dire : « Cela ne fonctionnera jamais dans mon organisation. Ce n'est pas réaliste. » Je ne discuterai pas le fait que ce soit vrai ou non. Vous êtes libre de faire votre propre choix. Je veux plutôt souligner qu'il y a de multiples moyens d'augmenter ou de limiter les bénéfices de tout outil d'apprentissage, y compris ce livre. Je vous promets que si vous choisissez d'aller jusqu'au bout du voyage, vous gagnerez de nouvelles compréhensions et idées qui, comme l'ont démontré des années d'ateliers basés sur ces principes, produiront une différence remarquable dans la qualité de vie et les relations au sein des organisations. En raison de la quantité de matériel et de la longueur de certains chapitres, je vous suggère de suivre les étapes suivantes :

– commencez par lire l'ouvrage rapidement une première fois. Ne répondez pas aux questions ou aux débats sur telle ou telle partie qui n'est pas claire. Concentrez-vous seulement sur une impression globale du livre.

– recommencez et abordez une petite partie à la fois. Laissez le matériel s'imprimer en vous. Notez vos réactions. Reliez les idées à vos propres expériences, dans votre vie personnelle et dans votre organisation. Discutez et contestez les idées, à voix haute si vous aimez cela. Testez-les. Discutez-en avec des gens autour de vous. Pensez aux méthodes et aux suggestions pour l'action, et voyez comment elles peuvent être utiles. Pour que vous puissiez tirer le maximum de ce livre, les idées qu'il contient doivent devenir réelles pour vous, et votre engagement actif est le meilleur moyen pour cela.

- Répondez complètement et honnêtement aux parties intitulées *Pause pour la réflexion*, parsemées dans les chapitres. Elles vous fournissent des occasions d'explorer votre relation personnelle aux concepts et d'élaborer un plan d'action personnel. Elles vous donnent l'occasion d'augmenter votre conscience de soi, acceptation de soi et estime de soi, et d'apprendre de nouveaux moyens de créer des équipes et des relations interpersonnelles plus solides.