

## Avant-propos

Placer l'humain au centre du développement des organisations est devenu à la fois un défi et une opportunité d'accompagner le changement. Dessiner un objectif commun et se placer sur le chemin du succès demande de faire se rencontrer deux approches, le développement personnel et le management. Le traitement des besoins individuels dans une société est une source de réussite collective. La responsabilité du manager est bien la mise en commun et le partage de sens afin de mobiliser ses équipes. Cet ouvrage fonctionne comme une boîte à outils, manipulant des concepts, permettant d'en comprendre les fondements, l'émergence, et l'importance. Il concrétise l'acquisition de connaissances et de savoir-faire par la réalisation d'exercices individuels et collectifs.

Les exercices, situés à la fin de chaque chapitre, permettent de mobiliser savoir-être et savoir-faire, afin de favoriser la compréhension des besoins sur un plan personnel et plus général et d'apprendre à situer sa propre action de manager.

La progression pédagogique de cet ouvrage est le pourquoi et le comment des actions individuelles et collectives dans des entreprises productrices de stress. Les managers sont porteurs de sens.



# Introduction

Depuis 20 ans, les ouvrages de management et de communication ont mis en évidence les changements en cours et les besoins d'évolution à la fois des structures et des comportements. Véhiculant les mythes du succès, les modes managériales se sont succédé pour conduire à plusieurs malentendus entre d'une part les collaborateurs et leurs managers, et d'autre part les cadres et la direction générale. Cette perte de sens produit des déséconomies externes et internes, et un manque d'efficacité productive. Les conséquences sont des pertes de compétitivité en termes de qualité et d'innovation.

Notre propos n'est pas d'apporter un remède miracle mais de démontrer les ressorts possibles pour l'adaptation des structures à leur environnement, prévenir les crises et renouer avec le succès.

Si l'innovation est le moteur de la croissance économique, la ressource humaine (capital humain) a autant d'importance que l'innovation technologique. Il existe des moyens simples, peu coûteux, permettant la mise en ligne des organisations face aux défis technologiques et concurrentiels. L'estime de soi est un facteur central de la réussite individuelle et collective.

Nous présentons à la fois les constructions théoriques et pratiques de l'estime de soi, et des outils d'application.

L'estime de soi est un processus qui prend son fondement, en mouvement, dans la complexité des organisations et le besoin de créer de la valeur dans un environnement incertain. Les apports des neurosciences sont déterminants pour comprendre la relation complexe entre l'individu et le collectif. La réussite d'une organisation dépend de sa capacité à optimiser

et à mobiliser l'ensemble de ses ressources. Cette réflexion-action met en évidence l'accélération brutale des changements et les besoins de repères.

Toutes les positions dominantes sont remises en cause et jamais l'avenir n'a été aussi incertain. En conjuguant le « je » et le « nous » il s'agit de redonner de la perspective à l'activité d'entreprendre. La réussite collective dépend de la réussite individuelle non pas comme une course au record mais comme la capacité à participer à un projet commun.

Certaines dérives managériales de négation de l'individu ont mené à la perte de substance et d'envie. Les crises violentes que traversent les organisations demandent d'expliquer et de mobiliser. La pérennité d'une organisation dépend de sa capacité à produire du sens partagé et de la valorisation des individus qui la composent.

## *Partie 1*

# **L'estime de soi au cœur de la réussite**



## *Chapitre 1*

# L'histoire de l'estime de soi

Le questionnement sur l'individu, le groupe et la collectivité remonte à l'Antiquité. Le concept d'estime de soi prend son fondement dans l'évolution de nos sociétés et la prise en compte de l'individu. Il est devenu un moteur de l'efficacité économique et sociale des organisations.

## *Les fondements de l'estime de soi*

La considération, le respect des autres, la reconnaissance et l'estime de soi, sont les conditions d'une évolution réussie de notre vie en société. Le respect consiste à avoir de la considération envers l'existence, les idées et les opinions des autres. Par opposition, le manque de respect se caractérise par le mépris, le manque d'attention, le manque d'estime ; il conduit au stress voire au conflit.

L'estime de soi est le corollaire du respect. S'estimer soi, se faire confiance, s'aimer, ne pas se dévaloriser est essentiel pour bien se vivre avec les autres. Les collaborateurs d'une organisation recherchent du respect ou de la reconnaissance parce qu'ils veulent sentir qu'ils comptent, qu'ils ont de la valeur. Le résultat est visible ; la reconnaissance diminue le stress, la

qualité de vie augmente, l'esprit d'équipe se développe et la performance de l'organisation s'en trouve renforcée.

### **L'estime de soi est un processus**

Plusieurs variables influencent le jugement que nous portons sur nous-mêmes : éducation, capacités physiques et intellectuelles, personnalité, image et environnement social. L'estime de soi se construit, évolue avec des apprentissages et des expériences de réussite et d'échec. Une faible estime de soi peut entraîner un mal-être et des difficultés relationnelles. Une estime de soi trop haute peut conduire à des troubles de comportement voire un rejet des autres. Tout est question d'équilibre. Une bonne estime de soi correspond à un épanouissement relationnel et un bien-être personnel. Cette question du bien-être touche l'intime et notre relation aux autres. L'estime de soi n'est pas une question nouvelle. En revanche, elle est devenue une préoccupation individuelle, que les organisations publiques et privées ne peuvent plus ignorer. L'estime de soi est devenue un critère d'efficacité individuelle et collective.

## **La prise en compte de « l'humain », l'émergence d'un concept**

Nos systèmes de valeurs sont influencés par notre histoire. Un concept naît et évolue. En se diffusant, il devient une référence. Les philosophes de l'Antiquité, Socrate<sup>1</sup>, Platon<sup>2</sup>, Aristote<sup>3</sup>, ont abordé le caractère social de l'être humain.

À leur suite, saint Augustin, au IV<sup>e</sup> siècle, fait de l'homme la clé de l'émergence du Moi<sup>4</sup>. Il met l'accent sur la mémoire, l'intelligence et la volonté comme une relation qui s'établit entre l'intérieur (les plaisirs) et l'extérieur de l'être (la réalisation de soi). Au XVI<sup>e</sup> siècle les tragédies de Shakespeare<sup>5</sup> et de Racine<sup>6</sup> développent les thèmes du débat sur la liberté, la grâce et l'impuissance de l'homme dans un mouvement de l'inférieur (les plaisirs)

1. *Socrate*, La maïeutique.

2. *Platon*, La République.

3. *Aristote*, La politique.

4. *Saint Augustin*, Confessions de la Trinité, IV<sup>e</sup> siècle.

5. *William Shakespeare*, Hamlet, 1601.

6. *Jean Racine*, Britannicus, 1669.



vers le supérieur. Les jansénistes comme Martin Luther<sup>7</sup> et les protestants comme Jean Calvin<sup>8</sup>, mais aussi les moralistes du XVII<sup>e</sup> siècle, comme Montaigne<sup>9</sup> et La Rochefoucauld<sup>10</sup> considèrent que la recherche d'approbation des autres humains peut être une coupable vanité<sup>11</sup>.

C'est au XVIII<sup>e</sup> siècle, avec l'abolition des privilèges et l'émergence de la notion de dignité de l'individu que le besoin de reconnaissance de l'humain a été affirmé. Jean-Jacques Rousseau a porté une révolution en considérant que « l'homme a besoin des autres pour exister. L'individu est formé par la nature et la vie sociale »<sup>12</sup>. Ce traitement « social » de l'individu est important pour comprendre les fondements de notre vie en société. « Naturellement, les hommes seraient dans une situation de conflits, mais pour survivre, ils sont forcés de s'associer. » L'individu est un objet de la pensée de Rousseau dans ses rapports à ses semblables ou à la communauté. Il s'agit bien de traiter la singularité et la particularité en portant attention à l'individu, à son autonomie, à ses mobiles et à ses intentions. Les mobiles de l'individu sont à considérer autant du point de vue de ses conditions sociales, de son activité cognitive, que de ses sentiments et de son action.

### Les apports de la sémantique

La sémantique étudie les signifiés (la signification des mots, les rapports de sens entre les mots, les conditions de vérité d'un énoncé, l'analyse critique du discours, les éléments de langage). Alfred Korzybski<sup>13</sup>, au début du XX<sup>e</sup> siècle, voit dans la pensée d'Aristote et de Descartes, les raisons des conflits permanents entre le vrai et le faux, le bien et le mal. Ce dualisme du raisonnement aurait structuré notre pensée moderne, mais il aurait aussi été d'une certaine façon, un frein à l'évolution de notre connaissance de soi, et au développement de la valeur humaine, en introduisant des jugements et des malentendus, sources de conflits.

7. Martin Luther, né en 1483, est un frère augustin, théologien et professeur d'université, il est le père du protestantisme et réformateur de l'Église.

8. Jean Calvin, réformateur, théologien, et emblématique de la Réforme protestante du XVI<sup>e</sup> siècle.

9. Montaigne, Les Essais, 1595.

10. La Rochefoucauld, Réflexions ou sentences et maximes morales, Paris, 1665.

11. Blaise Pascal, Les pensées, 1662.

12. Jean-Jacques Rousseau, Du contrat social, 1762.

13. Alfred Korzybski, Science and Sanity, an introduction to non-aristotelian system and general semantics, 1934.

## L'évolution des systèmes de valeur

Nos sociétés produisent des systèmes de croyance et de valeurs, qui impactent nos comportements. L'idée de l'individu s'est construite dans le temps. Le siècle des lumières puis la révolution française ont véhiculé cet idéal qui sera repris comme fondement de la pensée libérale. Les phénomènes collectifs y sont décrits et expliqués à partir des propriétés et des actions des individus. Les individus ont des buts et des intérêts, le système social et ses changements résultent de l'action des individus. Les phénomènes socio-économiques sont explicables en se référant aux individus, à leurs dispositions, croyances, ressources et relations.

### Les représentations de l'homo oeconomicus

Au XX<sup>e</sup> siècle l'individu est présenté comme un agent économique rationnel qui maximise son utilité lors des échanges « homo oeconomicus »<sup>14</sup>. À leur façon les sociologues comme Max Weber ont introduit le terme d'individu, dans le domaine des sciences sociales. « Les phénomènes sociaux ne résultent pas de déterminismes extérieurs mais sont des résultats d'une agrégation d'actions individuelles »<sup>15</sup>.

Le groupe devient la somme d'intérêts individuels, et les ensembles sociaux sont des constructions intellectuelles qui n'ont de raison d'être que celles des individus qui les composent. Il importe d'en définir les motivations, les volontés, les possibilités. Pierre Bourdieu<sup>16</sup>, a complété cette approche en montrant que si les phénomènes sociaux peuvent être analysés en termes d'agrégation de comportements individuels, ils sont aussi dictés par des motivations plus complexes qu'une simple maximisation d'un gain financier.

La place sociale, la reconnaissance, sont les leviers déterminants de l'action des individus. Dans la perspective de comprendre les phénomènes sociaux, il s'agit d'analyser les rationalités des personnes, en recherchant la façon dont l'ensemble des actions individuelles s'agrègent pour créer un phénomène social.

Cette approche est développée notamment par Michel Crozier qui vise à comprendre les stratégies réelles mises en place par les acteurs au sein

14. Vilfredo Pareto, *Manuel d'économie politique*, 1906. Traduit sur l'édition italienne par Alfred Bonnet, Édition V. Giard & E. Brière, 1909.

15. Max Weber, *Économie et société*, 1921.

16. Pierre Bourdieu, *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit, 1979.

des organisations, au travers notamment de la formation de relations et de jeux de pouvoirs<sup>17</sup>.

Selon Paul Ricoeur notre modèle de société montre que l'individu a besoin de reconnaissance à partir de la prise de conscience du soi<sup>18</sup>. Le soi serait animé par le souhait de mener une vie accomplie. L'auto-interprétation de soi et de son action devient l'estime de soi. L'estime de soi se construit, se configure, en fonction de sa capacité d'agir selon des préférences réfléchies. L'objectif est de bien vivre avec les autres.

Le corollaire nécessaire à l'estime de soi est un souhait éthique du comportement que Paul Ricoeur appelle sollicitude. La sollicitude est la reconnaissance de l'autre comme semblable à soi-même, en forme de réciprocité. Le respect de soi, correspond au devoir de « supériorité morale de l'être humain, le respect d'autrui dans son humanité ». Cet « idéal » s'oppose à la violence des relations humaines.

### Les apports de la biologie comportementale

La vie en groupe, en société, n'est pas un chemin tranquille. Henri Laborit, en présentant sa recherche sur la biologie comportementale<sup>19</sup>, expose ses expériences scientifiques, qui l'ont amené à développer le concept d'inhibition de l'action, les conditions de stress, et l'apparition d'ulcères. Les facteurs psychiques se répercutent au niveau du corps ; des facteurs somatiques ont des incidences au niveau psychique. Nous savons qu'il n'est plus possible de considérer l'homme séparément de son milieu physique, social, culturel, et de faire abstraction des interactions entre les individus et leur contexte de vie. Par le biais du thalamus, nous éprouvons des émotions et des sentiments, et grâce au cortex, nous pouvons les analyser, réfléchir à ce qui se passe en nous et autour de nous, et le décrire en utilisant le langage parlé et l'écriture.

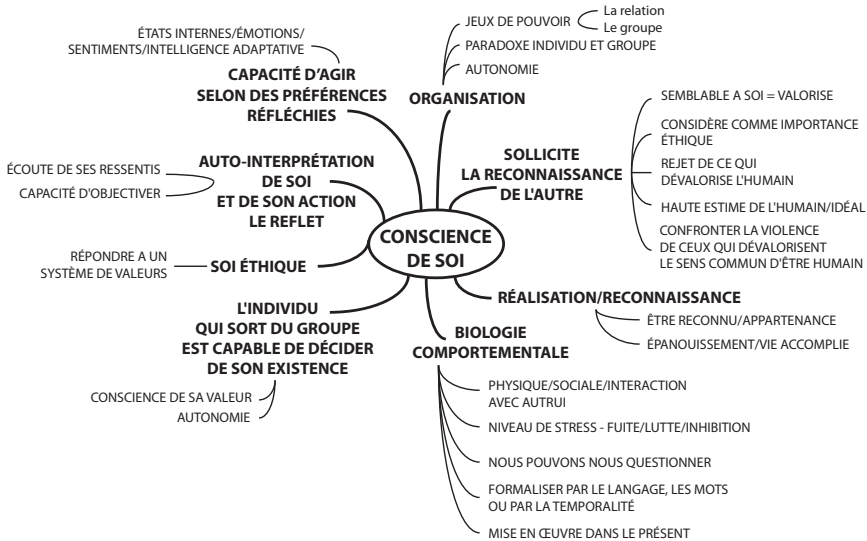
L'être humain est parfaitement capable de penser par lui-même, de décider de son existence, et d'apporter à ses interrogations les réponses qui lui conviennent. Notre système de valeurs évolue avec notre système de pensée. Soumis à une forme de conditionnement, nous apprenons à gérer le passage d'une pensée simple (deviner, préférer, croire)

17. Michel Crozier, *L'acteur et le système (en collaboration avec Erhard Friedberg)*, Paris, Le Seuil, 1977.

18. Paul Ricoeur, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990.

19. Henri Laborit, *Éloge de la fuite*, 1976.

à la pensée complexe (proposer des hypothèses de solution, créer des relations, rechercher des critères, s'appropriier des justifications valides, s'autocorriger)<sup>20</sup>. Cet apprentissage est un processus.



## Les différences socioculturelles et générationnelles

L'être vrai est l'être capable de l'action dans la relation avec les autres. Les développements d'un individu, d'une organisation ou d'une société interagissent souvent. Tout individu ou organisation se réfère et s'identifie à un système de valeurs, critères, pensées, dont il s'agit de comprendre les déterminants et les contextes (famille, organisation, communauté...).

À partir de sa position initiale, il est utile de découvrir les possibilités de développement et les motivations d'un individu ou d'un groupe. On peut catégoriser les comportements en fonction de différences socioculturelles et générationnelles qui évoluent dans le temps<sup>21</sup>. Le comportement s'acquiert par étapes qui se succèdent sous la forme d'une spirale évolutive, la

20. Edgar Morin, Science avec conscience, 1982.

21. Fabre et Patricia Chabreuil, La spirale dynamique, comprendre comment les hommes s'organisent et pourquoi ils changent, InterEditions, 2012.

survie, la sécurité, le pouvoir, l'ordre, le succès, l'harmonie, la complexité, la globalisation... L'individu est animé par son instinct, ses besoins biologiques, ses peurs, ses impulsions, la recherche du succès, la quête d'harmonie, l'acceptation des contraintes, ses sacrifices, l'espérance.

### La recherche de la reconnaissance

Paul Ricoeur<sup>22</sup> établit une progression de la reconnaissance : la reconnaissance d'un objet (objectivité), la reconnaissance de soi-même (subjectivité) et enfin la reconnaissance mutuelle (intersubjectivité).

La reconnaissance est un processus logique répondant à l'acquisition de savoir-faire et de savoir-être : L'identification, reconnaître c'est d'abord distinguer. Se reconnaître soi-même, de quoi suis-je donc capable, de quoi sommes-nous capables ?

Les thèses de Jean Baudrillard<sup>23</sup>, en prolongement de Michel Foucault<sup>24</sup> expliquent que le rapport des individus aux institutions se fait sur le mode de la séduction qui doit être comprise au sens « d'attirance sans contrainte ».

Certains termes comme, obligation, devoir, abnégation, altruisme sembleraient désuets de nos jours.

Un nouveau rapport de l'individu au collectif et à l'organisation se met en place :

- La façon d'être soi-même prime sur le devenir collectif et le sens partagé.
- L'objectif individuel est devenu l'amélioration de son mieux-être, des performances de son corps et de son mental.

L'individualisme devient une valeur sociétale. Cette préoccupation prioritaire du soi s'accompagne de l'affaiblissement des croyances dans les discours managériaux sur la performance qui se traduit par le désinvestissement et le manque de confiance dans l'avenir.

22. Paul Ricoeur, *Parcours de la reconnaissance*, Stock, 2004.

23. Jean Baudrillard, *De la séduction*, Galilée, 1980.

24. Michel Foucault, *Les mots et les choses*, Gallimard, 1966.

## Le traitement managérial de l'individualisme

Si pour certains, la promotion du « je » au détriment du « nous » s'apparente à une lente régression sociale<sup>25</sup>, c'est principalement le traitement de l'individualisme qui anime l'analyse du fonctionnement des organisations avec des questions telles que la valeur du travail, la rationalité des agents, l'adaptation à la concurrence...

Les formes managériales évoluent. Le management de projet a pris l'ascendant sur la division du travail. L'individu n'est plus considéré comme un électron libre mais comme un élément capital de création de valeur. Les entreprises repensent leurs organisations, simplifiant leurs organigrammes et leurs lignes hiérarchiques.

La créativité de l'individu est placée au centre de la réussite des projets et du succès collectif. La motivation, la confiance et la responsabilisation se substituent à « la carotte et le bâton » qui ont été le fer de lance de la fin du XX<sup>e</sup> siècle. L'estime de soi correspond au sentiment d'appartenance. Il ne s'agit pas de recréer des modèles de croyance (ils ont été dissous dans la crise) mais de produire de l'adhésion par des modèles innovants de management, respectueux des appartenances et des singularités.

La production d'une vision et d'un objectif communs conduit au sens partagé comme étant la condition de la sauvegarde d'intérêts communs. La responsabilité du manager est à la fois de produire de l'efficacité et d'optimiser ses ressources humaines. L'intelligence créative complète les optimisations des process de production et de distribution. L'estime de soi est devenue un ressort de développement, elle correspond à une source d'efficacité économique et sociale.

## *Estime de soi et performance des organisations*

### La valorisation des compétences

L'**estime de soi** désigne le jugement et/ou l'évaluation fait par un individu en rapport à ses valeurs. Elle est multidimensionnelle (travail, vie sociale...) et correspond à l'observation des pratiques et des compétences. L'individu

25. Luc Ferry, Alain Renault, 68-86, L'itinéraires de l'individu, Gallimard, 1987.

qui accomplit une chose qu'il pense valable, ressentirait une valorisation, en revanche, lorsqu'il évalue ses actions comme étant en opposition à ses valeurs et/ou à ses croyances, il réagirait comme « baissant dans son estime ».

### **L'estime de soi est liée à des valeurs, la confiance en soi serait plus liée à des compétences.**

Quand l'objectif d'une organisation est de produire de l'efficacité, ces deux plans (estime et confiance) se superposent. Il est nécessaire de reconnaître les compétences et de produire de la confiance. Pour tester l'efficacité d'un groupe, on peut mettre en avant la relation des individus et du collectif, et apprendre à conjuguer le « je » et le « nous ».

Douglas Mc Gregor<sup>26</sup> développa la thèse qu'il est possible que les salariés puissent, dans leur travail, s'accomplir, se réaliser, pourvu que le management soit participatif. L'estime de soi est un processus d'acquisition, une construction. La tâche du manager est de produire de la cohésion et un esprit de groupe, du sens et de l'appartenance. L'objectif est de faire coexister créativité, flexibilité et esprit de groupe pour l'ensemble des collaborateurs.

Cette évolution managériale fonctionne comme une prise de conscience que le développement personnel crée de la valeur. Les réponses aux attentes des personnels peuvent se diviser en deux catégories : des programmes pour motiver les employés et créer de bonnes conditions de travail, l'investissement stratégique dans le développement personnel. Le but est d'optimiser la satisfaction, la motivation et la fidélité des collaborateurs afin d'améliorer la capacité d'innovation et les qualités individuelles source de productivité et de réussite collective.

## **La gestion du capital humain**

Face à la mondialisation, au raccourcissement du cycle de vie des produits, à la concurrence, les organisations sont obligées de repenser leur mode de production et de fonctionnement. La gestion des ressources humaines devient un capital à préserver et à faire fructifier afin d'acquérir un avantage concurrentiel. Le développement, voire la survie d'une organisation,

26. Douglas Mc Gregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960.

ne dépend pas que de la volonté de ses dirigeants, mais demande une capacité de mise en ligne de toutes ses ressources et compétences.

Le capital d'une organisation n'est pas que technologique et financier, il est aussi humain. Il s'agit à la fois de concevoir des organigrammes qui accompagnent la croissance mais aussi de proposer une lecture des jeux de pouvoir dans une dimension stratégique, qui permette de « gérer » l'humain<sup>27</sup>.

Les organisations sont amenées à se remettre en cause. Elles deviennent l'objet de toutes les attentions en ce qui concerne la circulation et la transmission des connaissances. L'accent est mis sur la dynamique de création des connaissances, de coordination des savoirs<sup>28</sup> et des problèmes d'asymétrie de l'information<sup>29</sup>. Une organisation est riche des individus qui la composent. Le processus de création de valeur ne dépend pas que de l'outil de production ou du capital financier mobilisé, il demande de produire de l'innovation. La théorie du capital humain<sup>30</sup> identifie les aptitudes, talents, qualifications, et expériences accumulés par un individu<sup>31</sup>. Le capital humain est formé d'un ensemble de trois éléments : les compétences, les expériences, les savoirs. Savoir transmettre devient un critère important d'efficacité de l'accompagnement du changement dans les organisations<sup>32</sup>.

### **L'acquisition de savoir-être et de savoir-faire**

Dans un contexte de changement, l'estime de soi devient centrale et repose sur l'acquisition de savoir-être et de savoir-faire à la fois pour l'individu et l'organisation : apprendre à apprendre à la fois pour soi-même et pour l'entreprise :

- Favoriser le développement des personnes, des structures et des outils en rapport avec l'évolution de l'organisation.
- Susciter et développer l'autonomie et la prise d'initiatives.
- Utiliser et développer les capacités de coopération et d'adaptation au changement.

27. M. Crozier et E. Friedberg, *L'Acteur et le Système, Le Seuil, 1977.*

28. Israel Kirzner, *Discovery, Capitalism and Distributive Justice, Basil Blackwell, 1989.*

29. Joseph Stiglitz, *Principes d'économie moderne, De Boeck, 1999, 2004.*

30. Gary S. Becker, *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, University of Chicago Press (1964, 1993, 3<sup>e</sup> éd.).*

31. Théodore Schultz, *Reflections on Investment in Man, JPE, 1962.*

32. Chris Argyris, *Jossey-Bass Wiley, Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change, 1993.*



Le développement des compétences est à considérer comme un enjeu partagé et permanent. Le capital-compétences des personnes, en évoluant, fait évoluer celui de la structure. La manière dont l'individu comprend et exploite son expérience le rend signifiant. C'est un état de veille permanente, où il s'agit de multiplier les modalités et les occasions de développement des compétences et de leur reconnaissance<sup>33</sup>.

La démarche opérationnelle se définit par des objectifs et des étapes :

- Quels sont les résultats attendus ?
- Quelle évaluation du projet ?
  - la performance réelle de l'organisation ;
  - identifier les bonnes pratiques, compétences, capacités, en relation avec l'objectif.
- Quelles mises en pratique et évaluation des améliorations ?

La gestion de l'humain est devenue un moyen d'augmenter la performance par la création de centres de responsabilité. L'objectif est de trouver des marges de progrès.

33. *Philippe Zarifian, Compétences et stratégies d'entreprise, Liaisons, 2005.*