

Inclusion, Contrôle, Ouverture

Quand le groupe devient lui-même un espace d'apprentissage

Comment les trois dimensions de l'Élément Humain® de Will Schutz traversent le parcours Coach&Team®

Par Florence de La Rochette

Praticienne Élément Humain® et enseignante Coach&Team® au sein d'Alliance-Coachs

Il y a ce que l'on apprend dans une formation. Et il y a ce que l'on y vit.

Dans le parcours Coach&Team®, ces deux dimensions sont intimement liées. Les participants découvrent des concepts, des grilles de lecture et des outils pour accompagner les personnes, les équipes et les organisations. Mais, dans le même temps, ils vivent eux-mêmes une expérience de groupe qui devient progressivement un véritable terrain d'apprentissage.

Parmi les approches qui permettent de comprendre ce qui se joue dans cette dynamique, celle de Will Schutz et de l'Élément Humain® occupe une place particulièrement éclairante.

Psychologue américain, Will Schutz développe à partir de la fin des années 1950 la théorie FIRO - Fundamental Interpersonal Relations Orientation. Ses travaux mettent notamment en évidence trois grandes dimensions qui structurent les relations humaines et la vie des groupes : l'Inclusion, le Contrôle et l'Ouverture.

Ces trois dimensions ne constituent pas simplement une typologie des comportements. Elles permettent de comprendre certains besoins fondamentaux qui s'expriment dès lors que des personnes entrent en relation et commencent à faire système.

Dans Coach&Team®, Inclusion, Contrôle et Ouverture ne sont pas seulement des concepts que nous transmettons. Ce sont des processus que le groupe traverse.

1. L'Inclusion : « Ai-je une place ici ? »

Toute aventure collective commence par une rencontre. Avant même de parler de coopération, de leadership ou d'intelligence collective, une première question se pose, souvent de manière implicite : est-ce que je veux être dedans ou dehors ?

C'est le territoire de l'Inclusion.

Lorsque des participants arrivent dans un parcours Coach&Team®, cette histoire a souvent commencé bien avant la première journée de formation : un échange téléphonique, une

rencontre avec un enseignant, un atelier découverte, une recommandation, un entretien individuel... Puis vient le premier séminaire.

On entre dans une salle. On découvre des visages. On observe. On prend contact avec certains plus facilement qu'avec d'autres. On cherche ses premiers repères.

Vais-je trouver ma place ? Suis-je attendu ? Est-ce que ma présence compte ? Puis-je appartenir à ce groupe tout en restant moi-même ?

Dans l'approche de Schutz, l'Inclusion renvoie à notre rapport au contact, à l'appartenance et à l'importance que nous ressentons dans un système. C'est pourquoi les premiers moments d'un groupe sont loin d'être accessoires.

Connaître le prénom de quelqu'un. S'intéresser réellement à son parcours. Lui permettre de raconter quelque chose de lui-même. Créer les conditions pour que chacun soit vu et entendu. Tout cela participe de l'Inclusion.

À l'inverse, nous connaissons tous ces expériences d'arrivée dans une organisation où personne ne semble réellement nous attendre : pas de bureau préparé, peu d'informations, aucune présentation, parfois même personne pour proposer le premier café. Ces détails peuvent sembler insignifiants. Ils ne le sont pas. Ils envoient un message sur notre importance dans le système.

Lorsque l'Inclusion est suffisamment nourrie, quelque chose devient possible : la participation. Je me sens suffisamment membre du groupe pour prendre la parole, proposer, questionner, donner de l'information sur moi, prendre ma part dans ce qui est en train de se construire.

L'Inclusion nourrit ainsi progressivement le sentiment d'appartenance et de signification personnelle : je suis quelqu'un ici et ma présence compte.

Dans Coach&Team®, prendre soin de l'Inclusion n'est donc pas simplement créer une ambiance agréable. C'est poser l'une des premières conditions de l'apprentissage et de la coopération.

2. Le Contrôle : « Quelle peut être ma contribution ? »

Une fois que nous avons suffisamment répondu à la question « Suis-je dedans ou dehors ? », une nouvelle question apparaît : comment allons-nous fonctionner ensemble ? Nous entrons alors dans la dimension du Contrôle.

Le terme peut parfois prêter à confusion. Il ne s'agit pas seulement de contrôler les autres. Il s'agit plus largement de notre rapport à l'influence, aux responsabilités, aux décisions, aux règles et au pouvoir.

Qui décide de quoi ? Quelle est ma marge de manœuvre ? Quelles sont les règles du jeu ? Qui prend le leadership ? Jusqu'où puis-je influencer ce qui se passe ?

Dans le langage de Schutz, cette dimension peut se lire autour d'une tension symbolique : être « au-dessus » ou « au-dessous », exercer de l'influence ou accepter celle de l'autre.

C'est naturellement une dimension dans laquelle davantage de confrontations peuvent apparaître. S'organiser suppose en effet de faire des choix. Et choisir signifie parfois renoncer. Cela suppose aussi d'accepter que l'autre exerce pleinement sa responsabilité, de négocier des territoires, d'articuler des fonctions et de clarifier les zones de décision.

Lorsque cette dimension n'est pas suffisamment travaillée, apparaissent facilement les guerres de territoire, les rivalités, les problèmes de délégation, les décisions qui ne sont jamais réellement prises ou, à l'inverse, une concentration excessive du pouvoir.

Le parcours Coach&Team® offre de multiples occasions de rencontrer cette dimension. Le groupe construit son cadre de fonctionnement. Des règles sont explicitées. Des responsabilités sont prises. Les participants travaillent entre pairs, organisent leur coopération, prennent des initiatives, exercent leur leadership et expérimentent différentes manières d'influencer le système.

La question devient moins : « Ai-je une place ? » que : « Que suis-je capable d'apporter depuis cette place ? »

C'est ici qu'apparaît une autre dimension essentielle de l'approche de Schutz : le sentiment de compétence. Il ne s'agit pas uniquement de compétence technique. Il s'agit de cette expérience intérieure : je peux faire face, choisir, décider, agir, exercer mon influence et assumer les conséquences de mes choix.

Le résultat collectif de ce mouvement est alors la contribution. Je ne suis plus seulement membre du système : je peux agir sur lui et contribuer à ce qu'il devient.

3. L'Ouverture : « Puis-je être pleinement moi-même dans la relation ? »

Une troisième dimension peut alors se développer : celle de l'Ouverture.

Dans l'évolution de ses travaux, Schutz fait évoluer la dimension initialement appelée « Affection » dans FIRO vers celle d'« Openness », l'Ouverture, afin de mieux décrire le comportement relationnel observable : jusqu'où choisissons-nous d'être ouverts ou fermés dans nos relations ?

L'Ouverture touche à la proximité relationnelle, à l'expression de soi, à la capacité à partager ce que l'on pense et ressent réellement.

Jusqu'où puis-je me montrer tel que je suis ? Puis-je dire ce que je pense réellement ? Puis-je exprimer ce que je ressens ? Puis-je montrer mes doutes, mes fragilités ou mes désaccords sans craindre de perdre ma place ?

L'Ouverture ne signifie pas tout dire à tout le monde. Elle suppose au contraire une forme de liberté et de choix dans ce que nous décidons de partager. L'enjeu est de développer suffisamment de conscience et de liberté pour pouvoir ajuster ses comportements aux personnes et aux situations.

Dans un parcours de formation long comme Coach&Team®, cette dimension devient progressivement essentielle. À mesure que la sécurité relationnelle augmente, les participants peuvent prendre davantage de risques interpersonnels : demander un feed-back, dire une difficulté, confronter un pair, reconnaître une erreur, partager un doute ou mettre des mots sur ce qui se joue réellement dans une relation.

Le groupe devient un espace dans lequel chacun peut apprendre de lui-même au contact des autres.

Une dynamique plus qu'une succession

Il serait tentant de représenter ces trois dimensions comme trois étapes successives : Inclusion → Contrôle → Ouverture. Cette représentation est utile, mais elle reste incomplète.

Dans la réalité d'un groupe, nous circulons continuellement entre ces trois territoires. L'arrivée d'un nouveau participant réactive l'Inclusion. Une décision difficile réactive le Contrôle. Un conflit ou un feed-back exigeant vient questionner l'Ouverture. Un changement d'organisation peut réactiver simultanément les trois.

Inclusion, Contrôle et Ouverture constituent donc moins trois étapes à franchir définitivement que trois processus vivants qu'un système doit continuellement réguler.

Un groupe mature n'est pas un groupe qui aurait « terminé » son Inclusion, son Contrôle ou son Ouverture. C'est un groupe devenu davantage capable de repérer ce qui se joue et de remettre de la conscience là où le système en a besoin.

Du groupe de formation au laboratoire du leadership

C'est précisément là que l'approche de l'Élément Humain rejoint profondément l'esprit de Coach&Team®.

Former un coach, un manager ou un dirigeant à l'accompagnement des systèmes ne peut pas consister uniquement à lui transmettre des modèles. Il doit pouvoir expérimenter lui-même les phénomènes qu'il aura ensuite à accompagner.

Comment créer les conditions de l'appartenance ? Comment construire un cadre suffisamment clair sans étouffer l'autonomie ? Comment exercer son influence sans prendre tout le pouvoir ? Comment permettre la confrontation sans abîmer la relation ? Comment créer suffisamment de sécurité pour qu'une parole authentique devienne possible ?

Autant de questions que les participants rencontreront plus tard dans les équipes et les organisations qu'ils accompagneront. Mais avant de les accompagner chez les autres, ils les vivent ici.

Le groupe de formation devient un laboratoire vivant des relations humaines et du leadership.

De l'estime de soi à la confiance dans le système

Derrière les trois dimensions de Schutz se dessine finalement un enjeu plus profond.

L'Inclusion vient notamment interroger notre sentiment d'importance. Le Contrôle notre sentiment de compétence. L'Ouverture notre capacité à nous sentir suffisamment aimable et digne de relation.

L'approche de l'Élément Humain établit ainsi un lien puissant entre conscience de soi, estime de soi, qualité des relations et efficacité collective.

Plus je développe une conscience juste de ce qui se joue pour moi, plus je peux choisir mes comportements plutôt que simplement réagir à mes peurs. Plus cette liberté grandit, plus je peux entrer dans une relation authentique avec les autres.

Et quelque chose de décisif devient alors possible dans un collectif : la confiance. Non pas une confiance décrétée ou obtenue par quelques exercices de cohésion, mais une confiance qui se construit progressivement à travers l'expérience.

Je sais que j'ai une place. Je sais que je peux contribuer. Je sais que je peux progressivement être moi-même dans la relation.

C'est probablement l'un des apprentissages les plus précieux d'un parcours comme Coach&Team®. Parce qu'au-delà des modèles, des outils et des compétences acquises, apprendre à accompagner les personnes et les systèmes suppose d'abord d'expérimenter ce que signifie faire partie d'un système humain, agir sur lui et grandir avec lui.

À propos de l'autrice

Florence de La Rochette est praticienne Élément Humain® et enseignante Coach&Team® au sein d'Alliance-Coachs.

Repères

Will Schutz (1925-2002) est le psychologue américain à l'origine de la théorie FIRO et de l'approche The Human Element®. L'article s'appuie sur les principes de cette approche et sur leur mise en perspective avec l'expérience pédagogique du parcours Coach&Team®.