

L'ÉLÉMENT HUMAIN PAR WILL SCHUTZ

Par Anne Petit

“Le modèle de l'élément humain présente une théorie et une méthode dont le but est d'aider chacun à augmenter sa conscience de soi, son estime de soi, l'acceptation de soi, et à travers cela de réaliser pleinement son potentiel humain, individuellement et en tant que membre d'un groupe. En suivant les idées et expériences développées par Schutz, chacun aidera à créer une structure et des conditions dans lesquelles :

- Le groupe fonctionne d'autant mieux que ses membres choisissent de “savoir”, de s'exprimer pleinement et de créer la structure qui fait ressortir et utilise les capacités de chacun;
- Tout le monde dit la vérité (Cf ci-après développement sur cette notion de **vérité**).
- Chacun est pleinement responsable de lui-même, de son **comportement** et de ses **sentiments** (Cf ci-après développements sur les notions de comportements et sentiments).

Plus les conditions ci-avant décrites sont remplies, plus l'équipe sera efficace, les organisations seront productives, les individus seront accomplis. Sur le plan émotionnel, les relations humaines au sein des équipes seront personnellement satisfaites et les individus se sentiront mieux.

PRINCIPES FONDAMENTAUX liés à l'élément humain:

- Au cœur de chaque être humain en fonction existe le **soi**.
- Le premier pas vers les meilleures solutions aux problèmes organisationnels et de leadership est **une meilleure conscience de soi possible** (cf ci-après développements sur la notion de conscience de soi).
- Une profonde conscience de soi entraîne l'acceptation de soi puis l'estime de soi.
- Lorsque les individus gagnent en conscience de soi, ils deviennent plus **ouverts** (cf ci-après notion d'ouverture) et **honnêtes** avec leurs partenaires de travail. Ils redirigent l'énergie qu'ils utilisaient alors pour être sur la défensive, se retenir de faire les choses et autres luttes interpersonnelles, vers un travail productif.”

L'étude qui va suivre correspond à la phase I de l'enseignement Schutz, consacrée à l'étude de l'Élément Humain. La phase II, qui correspond à la seconde partie du livre, fera peut être l'objet d'un second envoi, plus tard, et est consacrée à l'application de l'Élément Humain dans le travail.

Trois axes vont être développés ci-après :

- Quels sont les buts de l'élément humain (individuels, relationnels, organisationnels) ?
- Quelles sont les trois dimensions de base du modèle de l'Élément Humain ? (inclusion, influence, ouverture)
- Quelles sont les bases de l'efficacité professionnelle (notions de concept de soi, d'estime de soi et étude des mécanismes de défense)

I) QUEL EST LE BUT DE L'ÉLÉMENT HUMAIN ?

L'objectif de l'Élément Humain est de se rapprocher le plus possible de l'organisation idéale, suivant le modèle FIRO, dans laquelle sont poursuivis des buts individuels, relationnels et organisationnels, chaque élément étant lié respectivement l'un avec l'autre :

- **A) BUT INDIVIDUEL** : l'idéal est d'arriver à développer, pour chaque employé, un sentiment profond *d'estime de soi*. Cette estime de soi est définie comme : *Présence* (je suis complètement à ce que je fais, je ne m'ennuie pas), *détermination personnelle* (je décide pour moi-même, je me sens libre et non contraint), *conscience de soi* (je ne me leurre pas), *importance* (je me sens important, ma présence vaut la peine), *compétence* (je suis capable de faire face aux situations qui se présentent à moi, de gérer les problèmes auxquels je suis confronté), *sympathie* (j'aime et j'apprécie être qui je suis, je suis digne d'être aimé), *absence de limites* (le potentiel de chacun est sans limites nos seules limites nous sont dictées par nos croyances).
- **B) BUT RELATIONNEL** : (relations entre les employés, avec la hiérarchie, les clients, les consultants etc). L'idéal est de parvenir à des relations présentant les caractéristiques suivantes : *énergiques* (tous les participants sont présents et attentifs), *adultes* (responsables, les participants sont informés précisément de la situation et de leur niveau de compétence dans la prise de décision), *honnêtes* (tout ce qui est dit est vrai, la vérité simplifie les relations entre les gens) *valorisantes* (chacun reconnaît le travail et les compétences des autres), *coopératives* (chacun recherche les solutions qui optimisent le résultat de chacun), *amicales* (chacun apprécie les autres avec leurs caractéristiques humaines).
- **C) BUTS ORGANISATIONNELS** : l'organisation idéale devrait aider chaque employé à avoir de l'estime pour lui-même à travers les buts suivants, qui correspondent respectivement à chacun des buts individuels : *participation* (chacun a l'occasion de et est invité à participer aux affaires de l'entreprise), *liberté* (croire en la capacité des individus de déterminer pour eux-mêmes le meilleur des plans d'action), *ouverture* (pas de secrets, sauf secrets industriels, chaque réponse est vrai- pas d'omissions), *reconnaissance* (bonne connaissance et reconnaissance de chaque employé), *responsabilisation* (totale de chaque employé), *humanité* (apprécier et considérer les employés comme des êtres humains et encourager les contacts sociaux).

Nous allons maintenant examiner les

II) 3 DIMENSIONS CENTRALES DU MODELE DE L'ELEMENT HUMAIN

- L'inclusion
- L'influence (ou contrôle)
- L'ouverture

Il est essentiel de bien comprendre ces trois dimensions pour comprendre comment la conscience de soi et l'estime de soi peuvent être développées au sein des organisations.

II) A) L'INCLUSION : SUIS – JE Dedans ou Dehors” ?

L'inclusion fait référence à la prise de contact avec les autres. Elle est cruciale dans le processus de constitution du groupe où la première question à poser est : “est-ce-que je souhaite être dedans ou dehors ?”

L'attitude d'inclusion est fonction de deux aspects :

Un aspect rationnel : mon goût du contact avec les autres, est-ce-que je préfère, généralement, avoir beaucoup de contacts avec les autres, (inclusion haute), ou est-ce que je suis plutôt généralement hors du groupe (inclusion basse)

Un aspect défensif : c'est, quoiqu'il en soit, mon anxiété par rapport à l'inclusion.

On a tous un mélange de ces deux aspects, mais plus notre estime de soi est importante, plus la conscience de soi est saine, plus le côté rationnel est important.

INCLUSION ET SENTIMENT D'IMPORTANTANCE :

Je pense que tu es important quand tu existes à mes yeux, quand tu signifies quelque chose pour moi. Je te le montre quand je te prête attention, quand je remarque ton absence et je te prends en compte.

En tant que personne, je sens que tu me considères important quand tu me parles, tu me donnes des signes d'attention. Sentir que tu penses que je suis important ne signifie pas forcément que je sens que tu me perçois comme quelqu'un de compétent ou que tu m'aimes. Il y a par exemple des cadres désagréables et inefficaces, mais “importants”. On peut être important, sans pour autant être compétent ou sympathique.

La peur associée à ce sentiment d'importance est la peur d'être ignoré ou abandonné.

Attention donc aux organisations dans lesquelles les employés se sentent insignifiants, pas importants, sentent que leur présence ne vaut pas le coup, et quand l'entreprise ne les regarde pas comme “importants”...

Approche de l'entreprise face à l'importance :

- Inclusion forte : Beaucoup de réunions, accès facile aux autres, open space
- Inclusion faible : bureaux privés, beaucoup de murs, de cloisons, peu de réunions en face à face.

II) B) : INFLUENCE, CONTROLE

Il s'agit ici des relations de pouvoir, d'influence et d'autorité entre les personnes. Dans un groupe, la plupart des problèmes initiaux sont des problèmes de contrôle : (luttres de pouvoirs, protection de son territoire, travail de sape, etc...) et ces symptômes se transforment, bien souvent, au final, en problèmes d'inclusion ou d'ouverture : celui qui cherche l'inclusion peut être contraint à choisir de devenir un participant perdant du contrôle, alors que celui qui cherche le contrôle préférera être un non participant gagnant.

L'attitude de contrôle est fonction de deux aspects :

- ***aspect rationnel***: préférence pour un certain degré de contrôle dans ma vie, est-ce que je suis plutôt leader, dominant dans un groupe, ou est ce que je préfère suivre le rythme, me laisser porter et être pris en charge ?
- ***aspect défensif***: vient de ma peur d'être faible, impuissant, englouti et submergé de responsabilités.

Encore une fois, plus le conscience de soi de chaque individu est importante, plus le côté rationnel l'emportera.

Lorsqu'on est OK avec le contrôle, (donc aspect défensif peu important), on se sent à l'aise quelle que soit la situation, donner ou ne pas donner d'ordres, recevoir ou non des ordres: Pas de peurs d'être faible, stupide ou incompetent.

CONTROLE ET SENTIMENTS DE COMPÉTENCE ET DE CHOIX.

Je me sens compétent et je sens que les gens font confiance dans ma capacité à prendre des décisions.

LA COMPÉTENCE : est liée à la capacité de prendre des décisions et de résoudre les problèmes. Je suis compétent si j'arrive à me débrouiller avec le monde qui m'entoure, à satisfaire mes désirs, être auto-suffisant.

Je sens que tu me considères comme compétent si tu me donnes des responsabilités et la possibilité d'entreprendre des tâches difficiles par moi-même, si tu me félicites pour mon travail.

La peur associée à la compétence est la peur d'être humilié, vulnérable.

Quand je me sens compétent, je me sens intelligent, fort, capable d'affronter la vie, par contre, lorsque je me sens incompetent, je me sens faible, incapable, chaotique, j'ai peur et j'anticipe le fait que je vais être humilié dès que les gens auront découvert (et inévitablement, ils vont découvrir), que je suis en fait un imbécile.

LE CHOIX : notion clé dans la détermination du contrôle, aussi appelé auto-détermination ou autonomie.

Je suis complètement auto-déterminé quand je choisis l'intégralité de ma vie (mon comportement, mes sentiments, mes maladies, mes réactions, mon corps), par contre je ne

suis pas auto déterminé si je pense que ma vie est conditionnée par des forces extérieures comme la chance, les coïncidences, l'environnement, l'économie, mes parents etc.

Personne n'a encore jamais testé les limites des capacités humaines, mais la clé est d'assumer que JE détermine ma propre vie et que JE suis capable d'y apporter les changements que je souhaite en moi même dans mes relations avec les autres et dans le cadre de mon travail. Si je commence par penser qu'il y a des choses que l'on ne peut pas changer, alors je m'impose des limites avant même de commencer. A partir du moment où on accepte ce principe, tout est différent car on accepte son pouvoir, on est dans le contrôle de sa vie. Si j'accepte le concept de choix, je dois modifier ma compréhension de beaucoup de concepts clés comme pression du groupe, manipulation, utilisation des personnes... car tout cela implique que quelque chose est fait sur ma personne, mais, conformément au principe de choix, JE PERMETS QUE QUELQUE CHOSE SOIT FAIT SUR MA PERSONNE. Je peux très bien blâmer les autres de me faire ce qu'en fait je permets qu'ils me fassent mais en réalité, je ne peux être mis sous pression ou manipulé ou que sais je encore, que si je m'autorise moi même à l'être.

II) C) : OUVERTURE

C'est l'openess, le degré de sincérité.

L'attitude d'ouverture est fonction de deux aspects :

- aspect rationnel : résulte de ma préférence ou non pour un certain degré d'ouverture dans la vie
- aspect défensif : résulte de ma peur d'être trop ouvert, donc vulnérable, rejeté et pas aimé.
- Moins on se sent bien et plus ce côté défensif est prononcé.

OUVERTURE ET SENTIMENT D'AMOUR DE SOI

Quand je m'apprécie, je suis content d'être en ma propre compagnie , je suis content d'être ce que je suis et je pense que si les gens savaient tout de moi, ils m'aimeraient.

Dans le cas contraire, je ne suis pas content de QUI je suis, j'ai honte de la façon dont je me comporte et de mes sentiments. Je pense que si les gens me connaissaient ils ne m'aimeraient pas, donc je préfère garder de la distance, je ne "m'ouvre pas".

OUVERTURE ET VERITÉ

Je t'aime bien si je m'aime bien en ta présence, si tu crées une atmosphère dans laquelle je m'aime bien.

Les problèmes d'ouverture vers moi-même (donc la conscience de moi) et d'ouverture vers les autres sont liés. Je ne peux pas être ouvert à toi si je ne suis pas ouvert à moi. Si je ne sais pas ce qui se passe en moi, je ne peux pas te le communiquer. La conscience de soi suppose que je m'autorise et me permets de savoir et d'être conscient de tout ce que je suis en train de vivre et d'expérimenter (lorsque l'on parlera d'expérience, on fera référence à l'état de chaque cellule de mon être - mémoire, pensées, sentiments, sensations -). Je suis ouvert à moi même quand je m'autorise à connaître mon expérience et je suis ouvert aux autres quand je leur communique mon expérience.

CONSCIENCE DE SOI ET "DIRE LA VERITE" – TABLEAU DE RESOLUTION DE CONFLITS

La conscience de soi est un aspect de la vérité et de l'ouverture. C'est la mesure dans laquelle je me permets de connaître ma propre expérience. Si j'ai peur, si je suis honteux, si je me sens coupable de certaines choses qui ont à voir avec moi, je peux les réprimer ou les nier. La part de mon expérience que je choisis de ne pas me laisser connaître peut être appelée inconscient.

Dire la vérité : Il existe différents degrés dans le fait de dire la vérité : le premier degré, le plus léger qui conduit généralement au fracasse au blocage c'est l'accusation du type "Tu es un imbécile".

Le plus profond, est de faire part à l'autre de nos sentiments, de ce que l'on ressent par rapport à lui dans telle ou telle situation.

Le tableau suivant est un tableau de résolution de conflits par différentes étapes de "dire la vérité". Ce sont les différents niveaux de vérité.

niveau	Indication	Description
- 1	Déception // soi	Je tais mon expérience (à moi et aux autres). C'est le niveau inconscient, tout ce que je choisis de ne pas savoir, donc tout ce que je ne dis pas.
0	Silence "je ne vous dirai rien"	Je suis conscient de quelque chose d'important mais je ne te le dis pas directement: Je m'invente pour cela beaucoup d'excuses du genre "ce serait un manque de respect, de tact, je pourrais être licencié, je ne veux pas te blesser etc... "
1	"... ..Tu es... .."	J'exprime mon opinion par rapport à toi. C'est déjà un pas vers l'ouverture. Je focalise sur toi. Je suis critique mais je montre davantage de conscience envers moi même. Mais, si je m'arrête là il est vraisemblable que je vais avoir des problèmes.
2	"Vis à vis de toi je ressens ..:" (de la colère, des émotions ...)	J'exprime mes sentiments par rapport à toi, ce qui suppose une conscience de moi. Je switche le focus de ce que TU fais ou es à ce que JE ressens vis à vis de toi. Mais si je reste à ce niveau, il y a peu de chances pour que la situation se débloque (cf ci-après la description respective des niveaux d'écoute).
3	" parce que tu" (ne réponds pas au téléphone, ...)	Niveau rationnel et de rationalisation. J'explique quelle action de toi est à la base de mes sentiments à moi. Ça explique mes sentiments et me justifie. À ce niveau, le dialogue avec toi peut commencer.
4	" Je pense que tu... .."	Je généralise et imagine que tu penses que je suis insignifiant, nul.. je ne suis pas totalement conscient de ce sentiment, mais je deviens plus conscient de moi même. Je sens souvent que je suis une victime mais maintenant il y a une réelle possibilité pour nous d'aligner nos perceptions et d'établir un

		dialogue "useful".
5	"j'ai peur d'être... .."	Je reconnais mes pensées par rapport à moi même (me sentir insignifiant, incompetent, pas aimé...), je me rends compte que c'est comme ça que je me perçois, (avant ce niveau de prise de conscience, je préférerais plutôt te faire porter la responsabilité de ce sentiment) Probablement qu'à ce niveau je ne vais plus avoir de problèmes avec toi car je reconnais que mes sentiments négatifs ont en premier lieu à voir avec moi même et pas avec toi.

Niveaux d'écoute correspondants : (on se place ici au niveau de la personne à laquelle on s'adresse) :

- 1 : "Je ne suis pas conscient que vous voulez me parler".
- 0 : Evitement
- 1 : "Je ne vous écoute pas"
- 2 : "Vous avez tort, vous ne devriez pas dire cela"
- 3 : "Laissez moi vous dire ce qui se passe"
- 4 : "J'entends que vous dites cela, dites m'en plus"
- 5 : "Voici ce que j'entends dans votre discours et voila ce que je pense que vous ressentez – **le vrai problème est à ce niveau**

III) : BASES DE L'EFFICACITE PERSONNELLE / PROFESSIONNELLE

- CONCEPT DE SOI
- ESTIME DE SOI et MECANISMES DE DEFENSE

III) A) : CONCEPT DE SOI

Le succès de tout comportement humain est fonction, entre autres, de ce que l'on ressent vis a vis de soi même, du concept de soi. Le manque de confiance en soi ou l'absence d'estime de soi bloque la pleine efficacité.

Le concept de soi intervient également dans les deux plus importants problèmes de la vie des entreprises aujourd'hui : la motivation et la productivité.

La relation à l'autre dépend beaucoup de ce que l'on ressent vis a vis de soi même. Les problèmes avec l'autre se posent lorsque ce dernier crée des conditions laissant place au doute sur soi-même.

. Celui qui ne se sent pas pris en compte et se voit ignoré de l'autre peut penser : "à quoi bon essayer..." et travailler juste assez pour garder son job. Par contre, il est possible pour celui qui se sent important de dire ce qu'il attend de l'autre.

. Mis par l'autre dans une situation que l'on ne se sent pas capable de gérer, il est possible de ressentir de la colère à son égard et d'être démotivé. Au contraire, le fait de se sentir compétent permet d'accepter avec plaisir un "challenge" et d'apprécier l'autre.

. Un individu qui ne s'apprécie pas peut donner le change à la personne qui ne l'aime pas ou essayer de la piéger. Par contre celui qui se sent sympathique ne sera pas touché par les sentiments négatifs d'un tiers à son égard.

Une image de soi positive favorise l'efficacité individuelle. Une organisation faite de gens qui ont une bonne image d'eux même sera assurée de l'efficacité des personnes et du groupe.

III) B) : ESTIME DE SOI

L'estime de soi est déterminée en grande partie par l'écart entre la personne que je suis et la personne que je souhaiterais être.

Prendre conscience de ses sources d'insatisfaction par rapport à soi-même, de ses points de blocage, permet d'être mieux dans sa peau et aide à savoir ce qu'il faut faire pour améliorer son estime de soi.

ETUDE DES MECANISMES DE DEFENSE OU "COMMENT FAIRE FACE AUX MENACES QUI PESENT SUR MON SELF CONCEPT"

Il est vital de comprendre le processus par lequel la conscience de soi peut être bloquée. Inconsciemment, je me cache les parties de mon self concept que je n'ai pas acceptées, en utilisant des mécanismes de défense. Ces parties sont tellement douloureuses que je fais tout pour les éviter et éviter de les ressentir. Nous allons étudier le genre de défense que l'on peut mettre en place pour éviter les souffrances dues à ces sentiments aussi désagréables. Par définition, ces moyens de défense ne sont utilisés que lorsque ces sentiments sont refoulés au niveau de l'inconscient car si je suis conscient de mes sentiments par rapport à moi-même, je peux choisir ma réaction face à eux.

Exp : si je n'aime pas mon boss alors que je pense que je ne devrais pas (ne pas l'aimer). J'essaie de réconcilier mes sentiments et ma pensée et essaie de trouver une solution "rationnelle" – je parle à des amis, je lis des livres... mais au fond, mon conflit réside dans le "comment je me sens par rapport à moi-même?". Ce ne sont pas tant mes sentiments par rapport à mon boss qui me préoccupent c'est que je ne m'aime pas en train de ne pas l'aimer. Et je me sens nul d'avoir de tels sentiments. Je veux éviter d'avoir le sentiment de ne pas m'aimer car ce sentiment est désagréable.

Donc, si je pousse le conflit jusque dans mon inconscient, une des façons de le gérer est d'utiliser des mécanismes de défense.

ATTITUDES DE DEFENSE (EXEMPLES) :

- Perte du sens de l'humour
- Se sentir offensé
- Jouer "pauvre de moi"
- Vouloir avoir le dernier mot
- Maladie soudaine ou accident soudain
- Faire l'idiot
- Etre trop gentil

- Rire ou ricannement inapproprié
- Entendre seulement ce que je veux entendre
- Etc...

6 MECANISMES DE DEFENSE SPECIFIQUES

1. LE DENI : C'est l'attitude du "no problem"

--- ce que je dis : Pour moi, il n'y a jamais de problèmes. Je trouverai un moyen de diminuer ou faire cesser n'importe quel problème que n'importe qui peut avoir avec n'importe quoi.

--- ce que je crois inconsciemment : En niant l'existence des problèmes, je peux éviter d'avoir à faire face à mes sentiments de médiocrité.

2. LA VICTIME (PROJECTION) "PAUVRE DE MOI"

--- ce que je dis : Tout ce que l'on me dit est en fait une agression ou une attaque. Je suis offensé, blessé, à n'importe quelle occasion. Si je suis intelligent, je peux même devenir un martyr.

--- ce que je crois inconsciemment : Etre une victime me permet d'être l'objet de pitié, obtenir de l'aide de la part des autres, ne pas avoir à gérer mes propres sentiments de médiocrité.

3. CRITIQUE (DEPLACEMENT) "Espèce d'idiot, je sais mieux que toi"

--- ce que je dis: j'ai toujours quelque chose à redire quand ce n'est pas parfait. Je corrige la grammaire de tout le monde, fais remarquer quand quelqu'un fait une erreur et critique toutes les idées qui ne sont pas les miennes.

--- ce que je crois inconsciemment : si je suis sûr que les autres personnes ne sont pas mieux que moi, je peux mieux gérer mes propres médiocrités.

MASOCHISME:

Ce que je dis : je sais que tout ce qui se passe est de ma faute.

Ce que je crois inconsciemment: Si je me blâme en premier, je peux éviter les accusations des autres personnes et je n'aurai pas à gérer mes propres médiocrités.

CELUI QUI AIDE :

Ce que je dis : Je regarde quiconque a besoin d'aide, que les autres le veuillent ou non, qu'ils le sachent ou non et quelle que soit leur réaction.

Ce que je crois inconsciemment : si je focalise sur les problèmes des autres, je n'aurai pas à gérer les miens.

DEMANDEUR : (compensation) "plus plus plus"

. ce que je dis : dis moi que je suis OK, ce n'est pas assez, dis le moi encore, convainc moi

ce que je crois inconsciemment: en étant en état de demande, je peux trouver quelqu'un qui compense ma propre médiocrité et je n'aurai pas à la gérer.

Plus je suis conscient de moi même, moins j'utilise ces mécanismes de défense et plus je peux percevoir les choses et les êtres tels qu'ils sont vraiment.

TESTER L'ESTIME DE SOI DANS LES ORGANISATIONS :

Si je donne un poisson à une femme qui a faim, elle n'aura plus faim. Si je lui apprends à pêcher, elle n'aura plus jamais faim, mais si je crée les conditions dans lesquelles elle apprendra elle-même à pêcher, non seulement elle n'aura plus jamais faim mais elle aura en outre développé une profonde estime d'elle même.

L'estime de soi est au coeur de toutes les organisations.

Les difficultés qui surgissent au sein des équipes sont dues aux rigidités et aux défenses qui découlent d'une estime de soi faible, non de la différence entre les personnes.

La résolution des conflits repose sur la dissolution des rigidités et la façon dont on amène les gens à voir le conflit comme un puzzle logique que les membres de l'équipe doivent solutionner.

La résolution du problème sera bloquée lorsque la personne sera angoissée à l'idée d'être exposée ou est sûre et certaine d'avoir raison ou montre d'autres types d'attitudes de défense qui découlent d'une faible estime de soi.

QUELQUES CHOSES A FAIRE POUR AUGMENTER L'ESTIME DE SOI ET SES RELATIONS :

- **Dites votre propre vérité**, laissez à vous même et aux autres savoir ce qu'est votre propre vérité
- **Réalisez que vous choisissez...** acceptez avec empressement la responsabilité de tout ce qui vous arrive dans la vie. Sachez qu'il n'y a que vous qui puissiez vous rendre un être complet
- **Répondez émotionnellement**, autorisez-vous à vous "sentir" vous-même et vivez vos sentiments plutôt que de les laisser vous dominer ou les endormir. Réalisez que toutes les émotions sont acceptables mais pas toutes les actions. Prenez le temps de vous envisager comme vous voulez être, créez une motivation pour votre futur plutôt que d'être poussé en avant par votre passé.
- **Changez consciencieusement vos croyances limitantes**, n'attendez pas que l'expérience les change pour vous
- **Affirmez vous**, soyez conscient de vos limites et défendez vous Explorez des alternatives et laissez tomber "avoir raison" ou "gagner".
- **Riez un peu**, certaines choses sont bien trop importantes pour être prises au sérieux.

Ce topo a été réalisé par Anne Petit en prenant pour base :

- les notes prises lors du séminaire Schutz que j'ai suivi en décembre à Paris (Elément Humain, Phase 1)
- la documentation qui nous a été remise lors de ce même séminaire
- le texte de l'ouvrage de Will Schutz, "The Human Element".