



ÊTRE SOI EN ENTREPRISE

Identité, estime et confiance, engagement et reconnaissance

Patrick Scharnitzky

Directeur Associé

Expert Inclusion et mécanismes psychosociaux

Jeudi 27 mai 2021

alternego

L'AGENDA

- 1. IDENTITÉ PROFESSIONNELLE**
Qui suis-je ? Comment le travail contribue à mon identité ? Quel équilibre trouver ?
- 2. ESTIME DU SOI SOCIAL ET CONFIANCE**
Pourquoi ai-je besoin de valoriser mon identité sociale ? Comment la confiance alimente un confort identitaire nécessaire ?
- 3. ENGAGEMENT, PERFORMANCE ET RECONNAISSANCE SOCIALE**
Comment la confiance génère de l'engagement ? Pourquoi le sentiment de reconnaissance réalimente tout le système ?



L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

Qui suis-je dans l'entreprise ?



Une personne
unique

IDENTITÉ
INDIVIDUELLE

Personnalité, aptitudes,
goûts, ...

ÉQUILIBRE



S'engager tout en préservant une identité propre
Partager sans se mettre sous influence
Distinguer l'acteur du rôle professionnel

ESTIME DU SOI SOCIAL POSITIVE

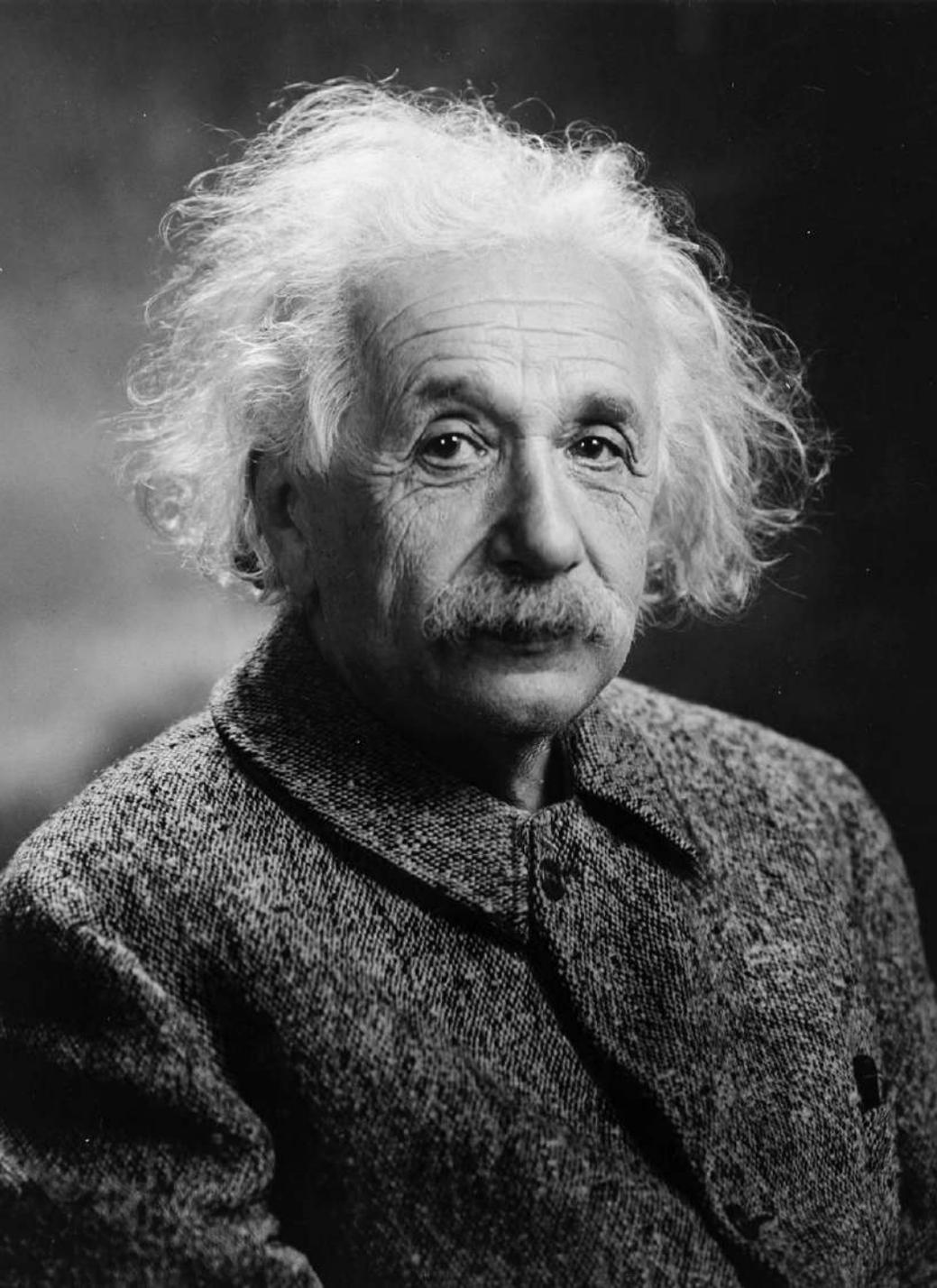
BIEN-ÊTRE



Un acteur dans
le système

IDENTITÉ
SOCIALE

Groupes d'appartenance,
rôles, statut social, ...



« Si la relativité se révèle juste, les Allemands diront que je suis Allemand, les Suisses que je suis citoyen suisse, et les Français que je suis un grand homme de science. Si la relativité se révèle fausse, les Français diront que je suis Suisse, les Suisses que je suis Allemand, et les Allemands que je suis juif. »

ALBERT EINSTEIN

QUELQUES BONS EXEMPLES DANS LE MARKETING



TEMPS 1 : SYNTHÈSE ET BONNES PRATIQUES POUR UNE INCLUSION IDENTITAIRE

L'entreprise doit créer un cadre répondant aux deux besoins identitaires simultanés :

- Reconnaître les singularités et les identités individuelles
- Fédérer le collectif dans une culture commune de partage



- Respecter une parfaite équité dans le sentiment d'appartenance à l'entreprise
- Communiquer en s'adressant à chacun.e et à toutes et tous : titres, visuels, wording, ...
- Mettre en scène des rôles modèles variés et sources d'identification
- Faciliter les outils de communication et de partage
- Ne pas confondre communautés et communautarisme

L'AGENDA

1. IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

Qui suis-je ? Comment le travail contribue à mon identité ?
Quel équilibre trouver ?

2. ESTIME DU SOI SOCIAL ET CONFIANCE

Pourquoi ai-je besoin de valoriser mon identité sociale ?
Comment la confiance alimente un confort identitaire nécessaire ?

3. ENGAGEMENT, PERFORMANCE ET RECONNAISSANCE SOCIALE

Comment la confiance génère de l'engagement ? Pourquoi le sentiment de reconnaissance réalimente tout le système ?



L'ESTIME DU SOI SOCIAL : COMPOSANTE ÉVALUATIVE DE L'IDENTITÉ SOCIALE

- L'estime de soi est une nécessité pour le bien-être
- Elle n'est possible que sur la base d'une image de soi positive
- Celle-ci se construit dans un double jeu de comparaisons sociales



ILLUSTRATION :

LA CLASSE DIVISÉE



1968 : Jane Elliott
La couleur des yeux



2006 : Annie Leblanc
La taille

- Les enfants stigmatisés deviennent tristes et/ou agressifs
- Ils se divisent spontanément en deux communautés en conflit
- L'estime du soi social négatif impacte leurs performances



« Personne ne peut vous faire sentir inférieur sans votre propre consentement »

ANNA ELEANOR ROOSEVELT

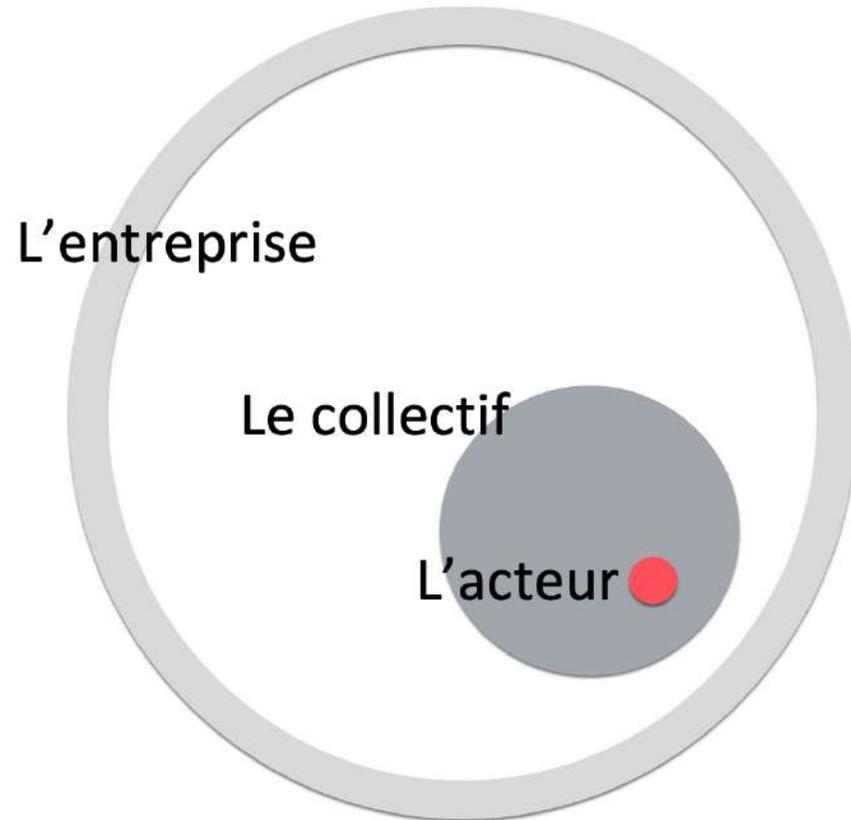
QUELLES CONSÉQUENCES À UNE ESTIME DU SOI SOCIAL DÉFAILLANTE ?

- **L'EXCLUSION** : sortie réelle ou symbolique du système, par le désengagement ou le départ
- **L'AUTOCEASURE** : sous-estimation de soi qui limite la prise d'initiatives individuelles ou dans le collectif
- **L'ASSIMILATION** : attitude consciente ou non qui consiste à se conformer aux normes de l'entreprise
- **L'AFFRONTMENT** : posture défensive de conflit, notamment par le repli communautaire quel qu'il soit

RÉSULTAT PERDANT/PERDANT/PERDANT :

- **Pour l'entreprise** : perte de talents, marque employeur peu attractive
- **Pour le collectif** : dynamiques coopératives appauvries, conflits
- **Pour le salarié** : mal-être, déni de soi, désengagement, agressivité, faible performance individuelle

DE L'ESTIME DU SOI SOCIAL À LA CONFIANCE



3 niveaux :

1. **DANS LE SYSTÈME** : les dirigeants, les valeurs, la vision et la stratégie, ...
2. **DANS LES AUTRES** : compétences attribuées, engagement, capacité à déléguer, ...
3. **EN SOI** : estime de soi, auto-évaluation, image projetée sur les autres

Indice moyen de confiance Pôle Emploi (2020) : 70%

LA CONFIANCE : ENCORE UNE AFFAIRE DE DOSAGE !

SURCONFIANCE

Prise de risques inconsidérés, refus de la toute forme de contradiction, mépris perçus, perte de légitimité

BON DOSAGE

MANQUE DE CONFIANCE

Autocensure, difficulté à innover, forte influençabilité, inconsistance,...

TEMPS 2 : SYNTHÈSE ET BONNES PRATIQUES POUR UNE ESTIME DU SOI SOCIAL AU SERVICE DE LA CONFIANCE

L'entreprise doit créer un cadre prenant soin des besoins d'estime du soi social positive :

- Accompagner et rassurer les acteurs sur leur valeur et leur place
- Créer un climat de confiance et de bienveillance entre les groupes



- Respecter une parfaite équité entre les acteurs et entre les groupes
- Lutter contre toutes les formes d'autocensure
- Développer un sentiment de fierté par le travail pour qu'il devienne contributif d'une bonne estime du soi social : valeurs, sens, ...
- Accepter les contradictions et légitimer les choix faits
- Ne pas abuser des positions de pouvoir

L'AGENDA

1. IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

Qui suis-je ? Comment le travail contribue à mon identité ?
Quel équilibre trouver ?

2. ESTIME DU SOI SOCIAL ET CONFIANCE

Pourquoi ai-je besoin de valoriser mon identité sociale ?
Comment la confiance alimente un confort identitaire nécessaire ?

3. ENGAGEMENT, PERFORMANCE ET RECONNAISSANCE SOCIALE

Comment la confiance génère de l'engagement ? Pourquoi le sentiment de reconnaissance réalimente tout le système ?



L'ENGAGEMENT : LE PRÉREQUIS DE LA CONSONNANCE

Un sentiment confortable de contrôle pour rendre l'environnement prévisible donc rassurant

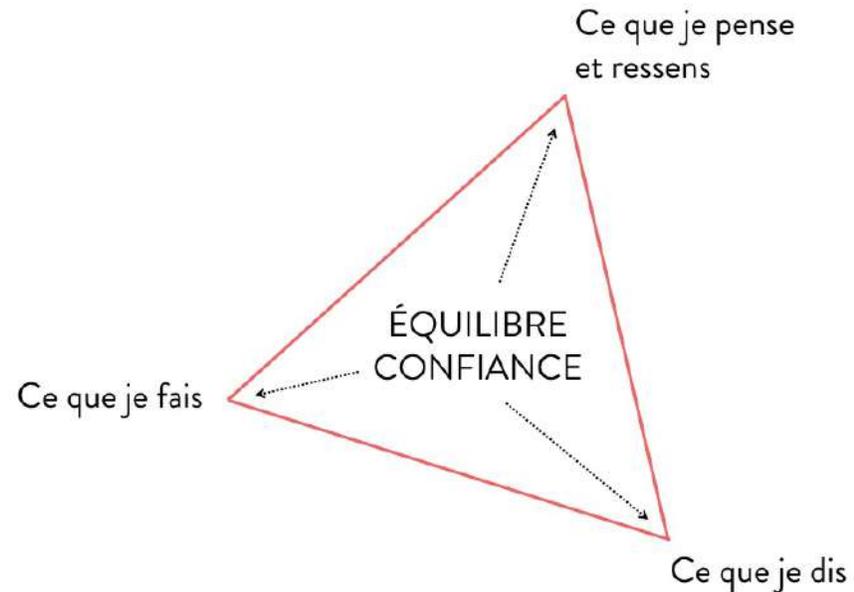
3 risques :

- Ce qui est incohérent : une décision perçue comme illogique
- Ce qui est imprévisible : une décision inattendue
- Ce qui est inexplicable : une décision impossible à expliquer

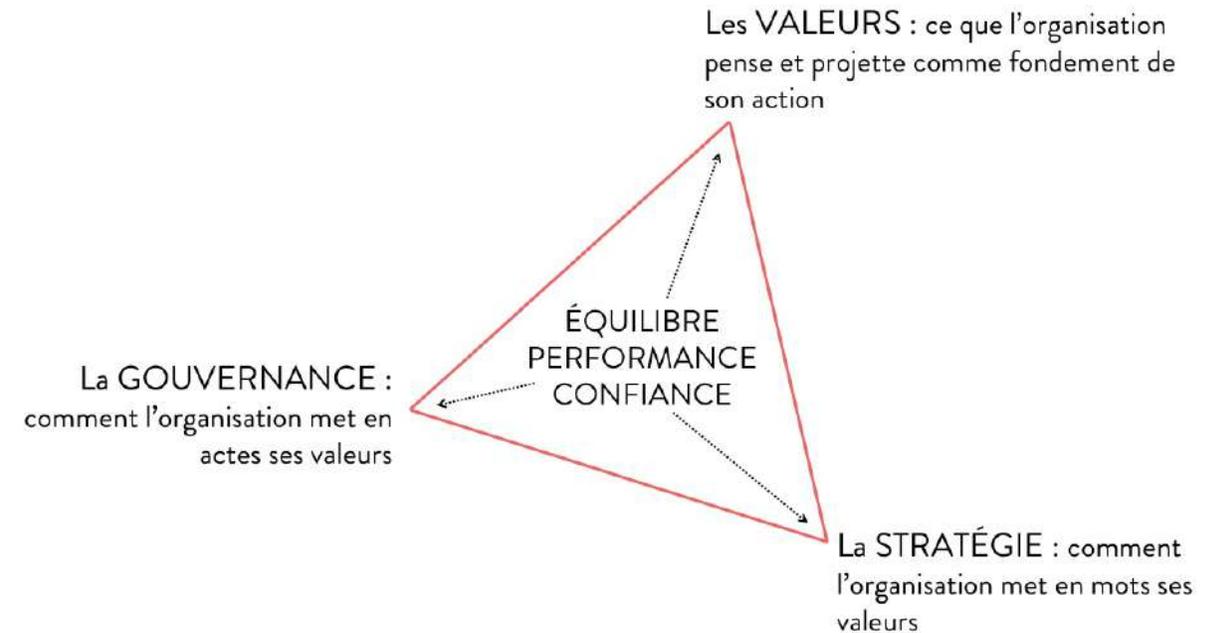
Besoin d'évoluer dans un environnement consonant pour « être en confiance »

L'ENGAGEMENT : LE PRÉREQUIS DE LA CONSONNANCE

LA CONSONNANCE INDIVIDUELLE



LA CONSONNANCE ORGANISATIONNELLE



L'ENGAGEMENT : 5 LEVIERS AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

1. Des valeurs en phase avec les évolutions sociétales* : *respect des identités, équilibre des temps de vie, développement durable, sens du travail, ...*
2. Des figures de pouvoir inspirantes et respectées : *légitimité dosée, sentiment d'équité de traitement, dimension passionnelle*
3. Un lien social dynamique : *sentiment de partage d'une culture commune, solidarité, capacité à coopérer,...*
4. Une politique RH d'employabilité à long terme : *développement personnel dans une double échelle de temps avec des perspectives sur le temps long*
5. Un management humain : *lien étroit avec un management de proximité constant, autonomisant, bienveillant et reconnaissant*

CADRE SOCIAL ENGAGEANT



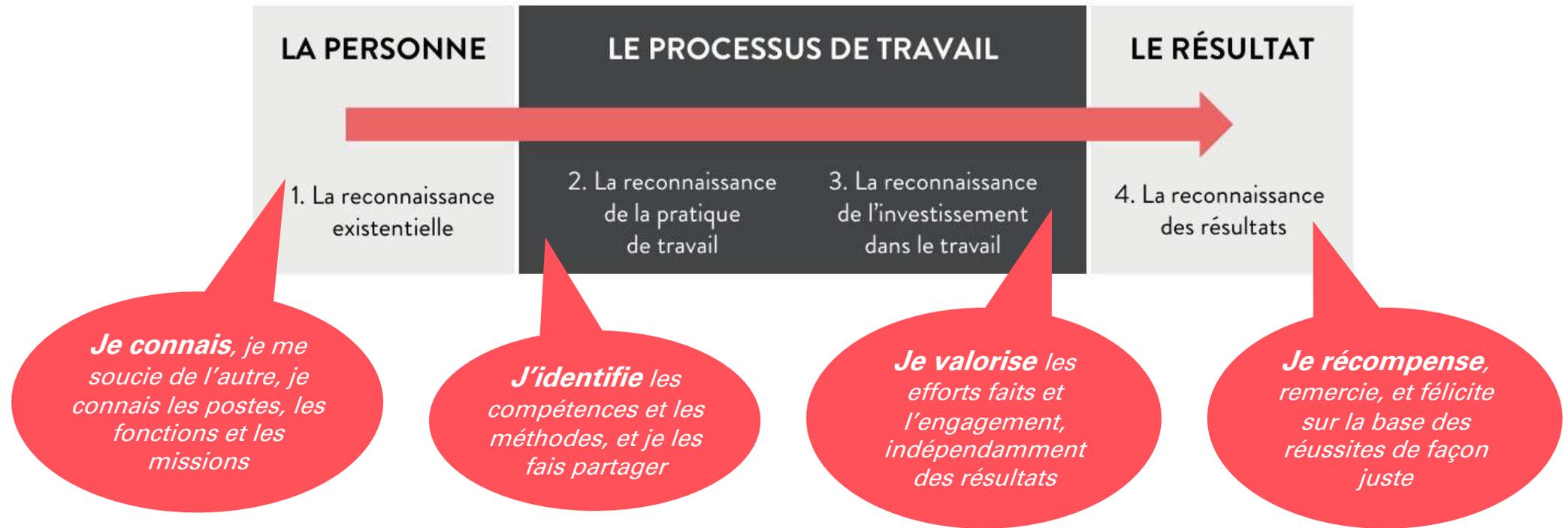
PERFORMANCE
INDIVIDUELLE ET
COLLECTIVE



NÉCESSITÉ D'ÊTRE RECONNUE !

CLEF DE LA CIRCULARITÉ : LA RECONNAISSANCE

- MATÉRIELLE (rémunération, primes, avantages en nature,...) ou SYMBOLIQUE (remerciements, mise en avant dans un projet, feedback,...)
- 4 NIVEAUX (Brun et Dugas, 2005)



TEMPS 3 : SYNTHÈSE ET BONNES PRATIQUES POUR UNE RECONNAISSANCE SOCIALE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

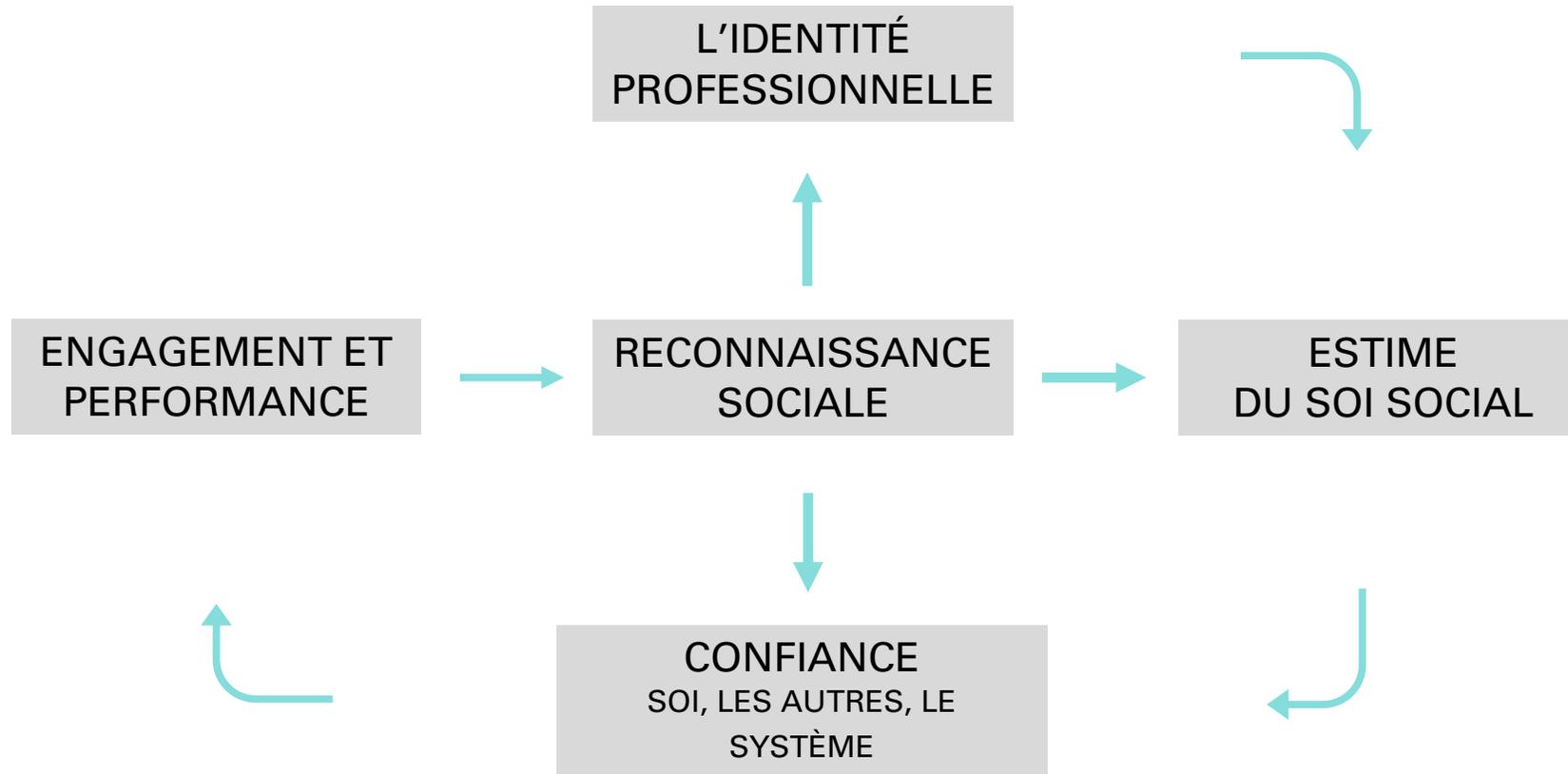
L'entreprise doit s'appuyer sur reconnaissance protéiforme :

- Reconnaître les compétences, les efforts et les résultats
- Reconnaître de façon personnalisée, en cohérence avec le double besoin identitaire
- Reconnaître de façon formelle ET informelle



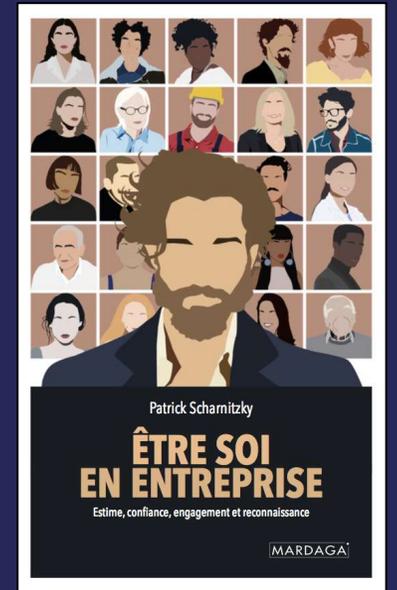
- Engager un processus permanent de montée en compétences
- Créer des plateformes de partage des savoirs
- Reconnaître de façon juste, ni trop, ni trop peu
- Savoir décorrélérer les moyens et les résultats
- Ne pas être avare de reconnaissance implicite
- Veiller aux ressentis de manque de reconnaissance

ÊTRE SOI DANS LE CONTEXTE PROFESSIONNEL



POUR ALLER PLUS LOIN...

- Norman Alter (2006). *Sociologie du monde du travail*. Presses Universitaires de France.
- Albert Bandura (2003). *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*. De Boeck.
- Jean-Pierre Brun (2008). *Les sept pièces manquantes du management*. Les Éditions Transcontinentales.
- Hélène Chauchat, et Anne Durand-Delvigne (1999). *De l'identité du sujet au lien social*. Presses Universitaires de France.
- Jean-Claude Croizet et Jacques-Philippe Leyens (2003). *Mauvaises réputations. Réalités et enjeux de la stigmatisation sociale*. Armand Colin.
- Jean-Claude Deschamps et Pascale Moliner (2008). *L'identité en psychologie sociale. Des processus identitaires aux représentations sociales*. Armand Colin.
- Delphine Martinot (2008). *Le soi, les autres et la société*. Presses Universitaires de Grenoble.
- Patrick Scharnitzky et Pete Stone (2018). *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*. AFMD.
- Patrick Scharnitzky (2021). *Être soi en entreprise. Estime, confiance, engagement, reconnaissance*. Mardaga.



alternego