LA BOÎTE À OUTILS

de l'intelligence émotionnelle

Martine-Éva **LAUNET**
Céline **PERES-COURT**

DUNOD

LA BOÎTE À OUTILS

de l'intelligence émotionnelle

Martine-Éva **LAUNET**
Céline **PERES-COURT**

DUNOD

Consultez nos parutions sur www.dunod.com

© Dunod, 2014

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de DUNOD EDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD EDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

ISBN 978-2-10-071748-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

Preface

Personne ne laisse son affectivité au vestiaire avant de pénétrer au bureau, chez soi, chez des amis ou des inconnus. Peut-on oublier les émotions de la vie privée : la dernière scène de ménage, le magnifique opéra, les bonnes ou mauvaises notes des enfants, l'accident de voiture évité de justesse ?

Chaque journée est riche d'événements émotionnels : la joie de retrouver des collègues que l'on apprécie, l'enthousiasme généré par un projet, la peur d'une restructuration et d'un probable plan social, la tristesse en perdant une personne aimée, la colère devant un problème qui se répète pour la énième fois…

Dans l'éducation, les familles et les organisations traditionnelles, les émotions ont mauvaise presse, seuls la rationalité et la logique ont droit de cité. De nombreuses personnes, s'inscrivent dans des séminaires ou des séances de coaching en espérant annihiler toutes réactions émotionnelles, voire toute conscience de leurs émotions. « Je viens ici pour maîtriser les situations », « Il faut cacher ses sentiments pour être respecté », « L'entreprise n'a que faire des états d'âmes, les gens sont payés pour faire correctement leur travail », annoncent-elles. Elles se privent des nombreuses possibilités de communication offertes par l'expression fructueuse des émotions et des sentiments. La dureté économique actuelle, la compétition à outrance et les épreuves de la vie poussent certains à penser que les émotions sont le lot des faibles.

Cette attente est à l'inverse de ce préconise ce livre. Contrôler avec efficience ses émotions consiste à rester en contact avec elles et savoir les utiliser pour agir avec sérénité et efficacité.

En effet, la reconnaissance de ses propres émotions ainsi que de celles ses autres aide à résoudre plus rapidement des problèmes relationnels alors que de longs discours, au contraire les enlisent ou les aggravent.

Chaque événement est associé à une émotion. Précisons que si l'événement est producteur d'émotion, cette émotion est différente selon les personnes. Chacun va réagir à l'événement en fonction de sa culture, de son éducation, de ses expériences lointaines, des derniers épisodes vécus et du contexte économique et social.

Ce qui se présente comme une opportunité pour les uns est un danger pour les autres. Un compliment déclenche chez certains de la joie et chez les autres de la méfiance, de la tristesse ou de la colère. Les émotions, nous aident à communiquer, mieux vivre nos difficultés, mieux comprendre les autres et les situations, et donc agir dans un sens adapté aux circonstances. Filtrées et réprimées, elles sont traitées avec maladresse et inefficacité.

Chaque émotion est un radar pour soi-même et pour les autres, un radar qui permet de choisir une action appropriée. Il est en effet inefficace de proposer du changement en présence d'un sentiment de joie ou de la continuité en présence de colère.

J'espère que cette préface vous donne envie de lire ce livre. Je connais personnellement les deux auteures qui capitalisent de nombreuses interventions sur cette problématique, coaching individuel, formation et détection et traitement des risques psychosociaux. Elles ont su par cette boîte à outils transformer les recherches scientifiques et universitaires sur ce sujet en méthodes transposables par tous.

Jean-Louis MULLER
Directeur associé chez Cegos et chargé de cours à l'université Paris 9 Dauphine

Avant-propos

L'intelligence émotionnelle est un concept récent, développé dès 1990 par John Mayer et Peter Salovey, deux universitaires spécialistes en psychologie.

Selon eux, l'intelligence émotionnelle est « la capacité à percevoir l'émotion, à l'intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre les émotions et à les maîtriser afin de favoriser l'épanouissement personnel ».

Pour Mayer et Salovey, chaque individu a une aptitude à comprendre et utiliser l'information sur les émotions. Une partie serait innée et l'autre issue des expériences de la vie.

Leur modèle, situé au croisement des cognitions et des émotions, comporte 4 axes, hiérarchisés du plus simple au plus complexe.

1. La perception et l'évaluation, verbales et non verbales des émotions ; la perception émotionnelle est l'habileté à être conscient de ses émotions et à les exprimer.
2. La capacité d'intégration et d'assimilation des émotions : faire la distinction entre différentes émotions ressenties et à reconnaître celles qui influent sur le processus de pensée.
3. La compréhension émotionnelle : comprendre des émotions complexes (comme le fait d'éprouver deux émotions à la fois) et celle de reconnaître les transitions d'une émotion à une autre.
4. La gestion de ses propres émotions et celles des autres.

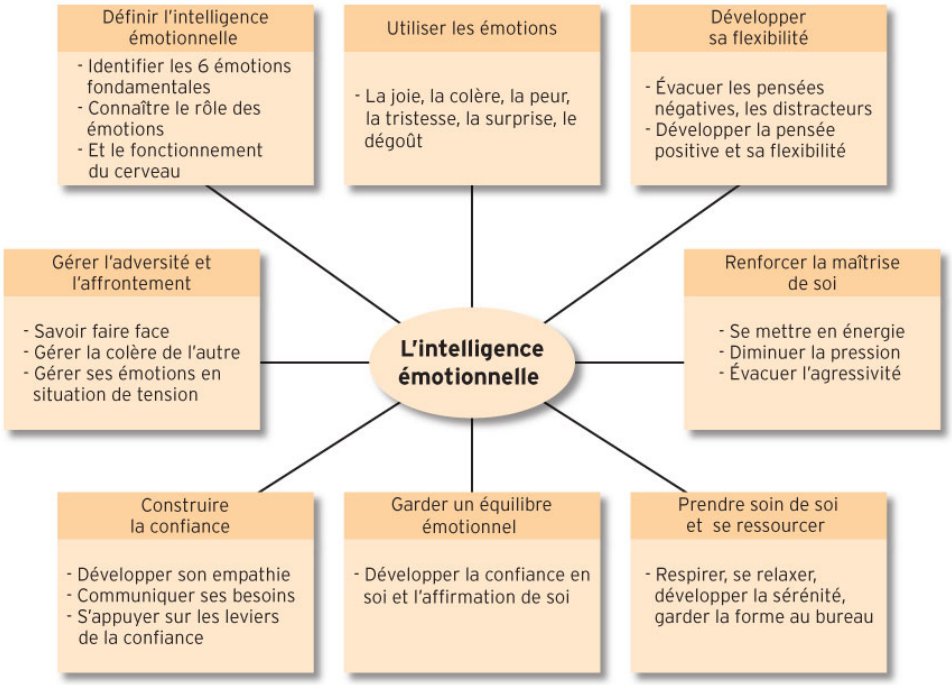
Daniel Goleman, psychologue et journaliste scientifique, a adapté le modèle de Mayer et Salovey au contexte de la vie au travail. Il définit l'intelligence émotionnelle comme « la manifestation concrète de certaines compétences (conscience de soi, gestion de soi, conscience sociale et compétences sociales) en temps voulu, de manière adéquate et proportionnée afin d'être efficace et performant dans une situation donnée ».

Les émotions sont liées à des compétences indispensables à l'adaptation et à l'évolution dans un environnement en perpétuel changement. Les recherches en psychologie des émotions nous montrent que si les compétences de régulation émotionnelle sont liées à la santé physique et mentale, elles le sont aussi à la capacité à prendre des décisions, gérer des relations.

Ce livre propose des postures, méthodes, outils opérationnels visant à développer ses compétences émotionnelles selon 3 axes :

- **La conscience de soi :**
    - Développer la conscience émotionnelle de soi identifier ses émotions, en comprendre les causes et les conséquences.
- **La maîtrise de soi :**
    - Réguler et gérer ses mécanismes émotionnels, appliquer la stratégie adaptée au besoin.
    - Renforcer la maîtrise de soi, développer sa flexibilité.
    - Prendre soin de soi et se ressourcer.
- **La gestion des relations :**
    - Gérer les émotions dans la relation avec l'autre : développer sa flexibilité, construire

la confiance, faire face aux situations de tension.



DOSSIER 1

Développer son quotient émotionnel

« Toutes les grandes découvertes sont faites par ceux qui laissent leurs émotions devancer leurs idées. »

C. H. Parkhurst

Les émotions jouent un rôle dans presque toutes les activités professionnelles. Elles influencent les actions, les réactions et la manière dont les individus interagissent. Elles vont être impliquées dans la réussite des équipes mais aussi dans les tensions et les conflits.

Pour Mayer et Salovey, l'intelligence émotionnelle se définit comme l'« habilité à percevoir et à exprimer les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres ». Elle correspond à l'interaction entre les dimensions cognitive et émotionnelle du cerveau.

Le quotient émotionnel permet de mieux cerner les attitudes et comportements, puisqu'il prend en compte d'autres facteurs

que ceux mesurés par le quotient intellectuel : confiance en soi, affirmation de soi, etc. Il mesure la capacité des personnes à influencer leurs propres sentiments et ceux des autres et comment elles les expriment.

La structure du système nerveux

Le centre neurologique des émotions a un pouvoir immense sur le fonctionnement des autres zones du cerveau et notamment sur celles de la pensée. Le système nerveux central est le poste de commandement. Constitué du cerveau, du tronc cérébral, du cervelet et de la moelle épinière, il a un rôle d'intégration et d'émission des messages nerveux.

Le système nerveux périphérique se compose des nerfs sensitifs et moteurs issus de la moelle et du tronc cérébral. Il agit sur le fonctionnement des muscles et des organes et recueille les informations provenant du corps. Le système nerveux somatique transmet au cerveau l'information en provenance des différents secteurs sensoriels et permet de répondre à ces stimulations. Le système nerveux autonome contribue à l'équilibre du milieu intérieur, en coordonnant des activités comme la digestion, la respiration, la circulation sanguine, l'excrétion ou la sécrétion d'hormones.

Le système autonome est subdivisé en deux systèmes nerveux : sympathique et parasympathique. Le premier mobilise l'énergie en période de stress par l'accélération des rythmes cardiaque et respiratoire et de la pression sanguine. Il diminue l'activité digestive. Le second permet d'économiser l'énergie et de ramener les activités de base à leur niveau d'équilibre. Il ralentit les réactions exagérées du corps et calme les réactions émotionnelles. Il est possible d'agir sur le parasympathique à l'aide de certaines techniques et méthodes.

Le cerveau et les émotions

Le cerveau pilote le système de survie. Il traite l'ensemble des informations nécessaires pour que l'organisme s'adapte en fonction des signaux reçus. Dans le milieu professionnel, la plupart des événements et des changements ne sont pas

dangereux physiquement. Mais le cerveau est conçu pour ne pas faire la différence a priori.

Le cerveau émotionnel intervient dans le raisonnement autant que le cerveau rationnel, les deux pouvant s'influencer mutuellement. L'action raisonnée va apparaitre dans un second temps, bien après l'émotion. Les décisions sont donc impactées par la tension émotionnelle présente.

LES OUTILS

1 Identifier les 6 émotions fondamentales

2 Les manifestations des émotions

3 Le rôle des émotions

4 Autodiagnostic : les 5 axes de l'intelligence émotionnelle

5 Le cerveau

6 Les préférences cérébrales

OUTIL 1

Identifier les 6 émotions fondamentales

IDENTIFIER SES ÉMOTIONS

Joie	Colère	Peur	Tristesse	Surprise	Dégoût
Amoureux	Agacé	Angoissé	Abattu	Ébahi	Aigri
Content	Agité	Anxieux	Accablé	Émerveillé	Amer
Enchanté	Agressif	Craintif	Affligé	Enthousiaste	Aversion
Enjoué	Contrarié	Effrayé	Blessé	Étonné	Blessé
Euphorique	Exaspéré	Inquiet	Chagriné	Impatient	Écoeuré
Excité	Froissé	Horrifié	Déçu	Secoué	Intimidé
Passionné	Furieux	Méfiant	Désespéré	Sidéré	Irritable
Réjoui	Hostile	Préoccupé	Désolé	Stupéfait	Mépris
Satisfait	Irrité	Terrifié	Navré	Troublé	Rejet

En résumé

Une émotion est une réaction affective passagère d'intensité plus ou moins forte, qui survient en réaction à un événement déclencheur. Le psychologue américain Paul Eckmann, pionnier dans l'étude des émotions, a observé les expressions faciales dans diverses cultures et a dénombré **6 émotions fondamentales** : la joie, la colère, la peur, la tristesse, la surprise, le dégoût. Elles servent de matériau de base à l'élaboration d'autres émotions dites secondaires. Le vocabulaire émotionnel décrit la palette et l'intensité des émotions, il est utile pour mieux les identifier et mieux se connaître.

Insight

An emotion is a temporary affective reaction of varying intensity which occurs in response to a trigger event. The American psychologist Paul Eckmann, a pioneer in the study of emotions, observed facial expressions in different cultures and counted 6 fundamental emotions: joy, anger, fear, sadness, surprise and disgust. They serve as a base for the development of other so-called secondary emotions. The emotional vocabulary describes the range and intensity of emotions. It is a useful tool to better identify them and to better know ourselves.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Obtenir des informations sur ce qui se passe en soi.
- Préciser un ressenti
- Identifier les réactions et comportements attachés aux émotions.

Contexte

Dans la vie quotidienne, nous ressentons en permanence des émotions, agréables ou non, dans diverses situations lorsque nous sommes seuls, en relation avec nos amis, notre famille, nos collègues.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Identifier l'émotion ressentie.
2. Identifier ses caractéristiques.

Méthodologie et conseils

L'émotion est légitime, elle traduit un ressenti et a une fonction utile. Elle n'est ni positive, ni négative.

La joie est liée à la satisfaction d'un désir, la réussite d'un projet important à nos yeux. C'est un état de satisfaction et de bien-être qui se manifeste par de la gaîté et de la bonne humeur. Elle accroît notre énergie, la motivation et la confiance en soi.

La colère est une réaction de protection. Elle résulte d'une frustration, d'un sentiment d'injustice, de la rencontre d'un obstacle, voire de l'atteinte à son intégrité physique ou psychologique.

La peur est une émotion d'anticipation. Elle est utile lorsqu'elle nous informe d'un danger, d'une menace potentielle ou réelle car elle nous prépare à fuir, ou à agir. Elle peut être également liée à une appréhension, elle peut alors s'avérer stimulante ou bloquante.

La tristesse est liée à une perte, une déception, un sentiment d'impuissance, un souhait insatisfait. Elle se caractérise par une baisse d'énergie, de la motivation.

La surprise est provoquée par un événement inattendu, soudain, en lien avec un changement imminent ou par une révélation allant à l'encontre de notre perception, de nos représentations. Elle est généralement brève, puis s'estompe ou laisse place à une autre émotion.

Le dégoût correspond à un rejet, une aversion physique ou psychologique envers un objet (nourriture…) ou une personne, perçus comme nuisibles.

Les émotions, lorsqu'elles sont source d'énergie, constituent un moteur puissant mais elles peuvent aussi être un frein, nous bloquer, provoquer des effets indésirables et nous empêcher d'agir. Par exemple la peur de ne pas être à la hauteur peut nous amener à refuser une promotion, à ne pas oser demander de l'aide. À l'inverse, la réussite d'un projet procure une grande satisfaction, voire de l'enthousiasme. Elle stimule, donne envie d'aller de l'avant et de s'améliorer. Elle constitue un élan, une dynamique. Être attentif à ses émotions, à son ressenti, mettre des mots sur l'intensité de l'émotion développe la conscience émotionnelle et aide à mieux se comprendre et à mieux comprendre l'autre. ■

« N'oublions pas que les petites émotions sont les grands capitaines de nos vies et qu'à celles-là nous y obéissons sans le savoir » Vincent Van Gogh

Avantages

- Une émotion est un indicateur sur ce qui se passe en nous. L'identifier et prendre en compte l'information est utile pour agir par la suite : prendre du recul, extérioriser sa colère…

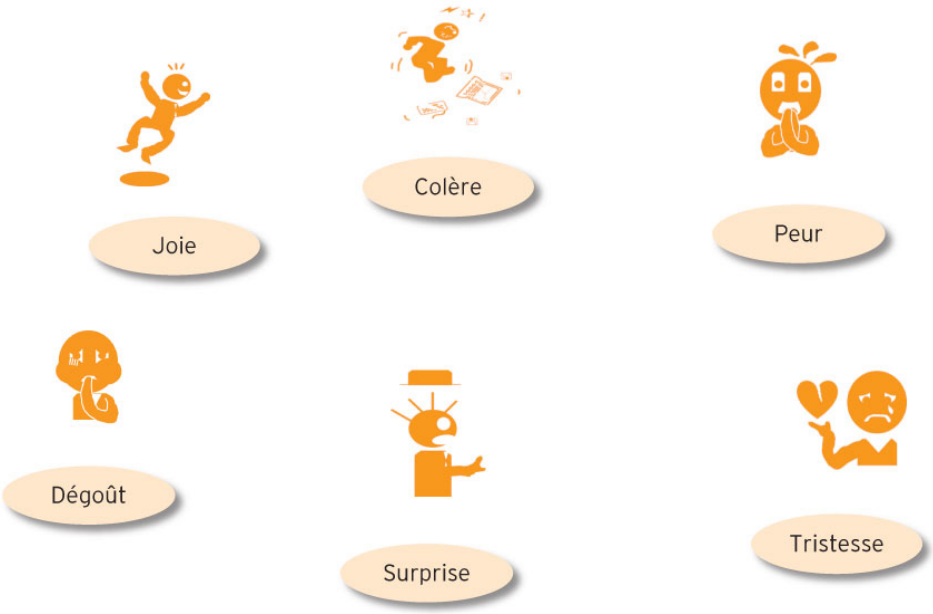
Précautions à prendre

- Accueillir les émotions.
- Être à l'écoute de soi, de son ressenti. Les émotions permettent de libérer une tension interne.

OUTIL 2

Les manifestations des émotions

IDENTIFIER SES ÉMOTIONS ET CELLES DES AUTRES



En résumé

Nous manifestons nos émotions que nous le voulions ou non. En effet, les émotions surviennent en réponse à un stimulus interne : inquiétude à propos d'une décision à prendre, ou externe : face à des propos tenus de nature bienveillante ou ironique et sont immédiates. Elles s'expriment à travers des mimiques, les expressions du visage, des manifestations physiologiques : pâleur, ou physiques : posture fermée…

Être attentif à la manifestation de ses propres émotions ou en observer les manifestations chez l'autre constitue un atout pour décoder une situation et mieux adapter son comportement.

Insight

We show our emotions *whether we like it or not. Indeed, emotions occur in response to an internal stimulus: concern about what decision to make, or external: in response to kind or ironical remarks — and are immediate. They are expressed through gestures, facial expressions, physiological manifestations: paleness, or physical manifestations: uncommunicative attitude…*

Paying attention to the expression of one's own emotions or observing others showing theirs is an asset to decode a situation and adapt our behaviour.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Obtenir des informations sur ce qui se passe en soi et mieux se connaître
- Identifier les émotions de l'autre.

Contexte

Nous ressentons en permanence des émotions dans notre vie au quotidien. Elles traduisent ce que nous éprouvons et constituent un vecteur de communication important.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Identifier les manifestations de l'émotion :

- des expressions faciales et micro-expressions ;
- des modifications ou accentuation de la couleur de la peau ;
- des manifestations physiques et attitudes corporelles.

- des manifestations physiologiques liées au système sympathique ou parasympathique (le rôle du système sympathique est de préparer l'organisme à l'action exemple : accélération du rythme cardiaque, celui du système parasympathique, est de produire des effets inverses).

Méthodologie et conseils

Voici les principales manifestations physiques, physiologiques, corporelles. Ces manifestations varient selon l'intensité de l'émotion ressentie.

La joie : la personne est souriante, ses yeux pétillent, sont plissés, le visage est détendu, les mâchoires sont desserrées, des larmes peuvent apparaître, la respiration est ample, les gestes sont fluides. Le rythme cardiaque s'accélère.

La colère : le visage est contracté : froncement des sourcils, mâchoires serrées, narines pincées. Il peut y avoir rougeur ou pâleur du visage. La personne a des gestes de nervosité, sa voix est forte, voire hachée. La respiration est courte. Accélération du rythme cardiaque.

La peur : le visage est figé, le regard fixe, la bouche sèche. Les gestes et attitudes sont tendus, crispés. La personne peut ressentir des palpitations, des tremblements, fourmillements dans les membres. Ralentissement du rythme cardiaque.

La tristesse : le visage est « sous tension », les commissures des lèvres orientées vers le bas. Les sourcils ont une position oblique, le regard est absent, les yeux sont brillants, humides, parfois surviennent des pleurs. Des rides apparaissent sur le front. La personne a une attitude de repli sur soi. Il peut y avoir un sentiment d'oppression. Ralentissement du rythme cardiaque.

La surprise : le front est contracté, les sourcils ont un mouvement vers le haut, ils peuvent dessiner un accent circonflexe, l'expression est figée, la bouche entrouverte.

Le dégoût : le visage est crispé, l'expression figée, il y a froncement des sourcils, du nez, plissement des yeux, les

commissures des lèvres sont relevées. ■

> *« La bouche prononce des mots et ce sont les mains qui leur donnent tout le poids de l'émotion et de la vérité. »*
>
> *Massa Makan Diabaté*

Avantages

- Les yeux et le visage sont « le miroir de l'âme », aussi l'observation du visage nous donne-t-elle beaucoup d'indications sur l'émotion ressentie. Nous avons à notre disposition toute une palette d'éléments caractéristiques pour nous permettre d'identifier rapidement nos émotions ou celles de l'autre.

Précautions à prendre

- Ne pas chercher à les masquer : l'émotion est spontanée et immédiate, puisqu'elle intervient en réaction à un déclencheur. Respecter la personne en acceptant l'expression de son émotion.

OUTIL 3

Le rôle des émotions

IDENTIFIER SES ÉMOTIONS ET LES BESOINS ASSOCIÉS

Émotion	Déclencheur	Comportement réflexe	Besoin à satisfaire
Peur	Danger	Fuite combat	Protection
Joie	Réussite	Rire, manifester son plaisir	Maintien, renouveler la situation
Colère	Obstacle injustice	Attaque cris	Changement réparation
Tristesse	Perte	Pleurs repli sur soi	Réconfort
Dégoût	Substance toxique comportement nuisible	Rejet	Prise de distance
Surprise	Inconnu imprévu	Sursaut	Temps

En résumé

Les émotions ont un rôle particulier. Elles fonctionnent comme un système d'alarme et livrent des indicateurs sur nos états internes. Elles affectent nos perceptions, jugements et induisent des comportements. Elles ont pour origine un déclencheur interne ou externe. Un excès d'émotions correspond à un besoin ou un désir insatisfait. Pour mieux gérer les émotions perturbatrices, il est nécessaire de pouvoir identifier l'émotion ressentie, le déclencheur à l'origine de l'émotion, le besoin à satisfaire et le comportement adapté à la situation. Une émotion bien gérée procure bien-être et énergie.

Insight

Emotions have a particular role. *They function as an alarm system and deliver information on our inner conditions.*

They affect our perceptions and judgements and induce behaviours. They stem from an internal or external trigger. An excess of emotions corresponds to an unsatisfied need or desire. In order to better manage disruptive emotions, it is necessary to be in a position to identify the emotions felt, the trigger behind the emotion, the need to be met and the most appropriate reaction to a situation. A well-managed emotion provides well-being and energy.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Mieux gérer ses émotions en satisfaisant ses besoins.
- Diminuer la tension, le malaise.
- Choisir le comportement adapté.

Contexte

Outil à utiliser pour prendre du recul sur son ressenti, analyser son besoin et se préparer à agir.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Préciser l'émotion ressentie.
2. Identifier le déclencheur à l'origine de l'émotion : est-ce un déclencheur interne : appréhension, a priori défavorable en référence à une situation passée, etc. Ou un déclencheur externe : insatisfaction exprimée par son interlocuteur.
3. Choisir le besoin à satisfaire prioritairement.
4. Adopter le comportement en relation avec votre besoin.

Méthodologie et conseils

Les émotions engendrent des comportements réflexes qui ne sont pas toujours adaptés. En fonction du besoin lié à l'émotion, déterminer l'action à mettre en place pour satisfaire ce besoin.

La tristesse : la personne se sent affectée, elle a besoin d'extérioriser sa peine, d'être écoutée, réconfortée. Si la tristesse est associée à une perte, le repli sur soi nécessaire au travail de deuil s'avère incontournable.

La peur : déclenchée par une menace réelle ou potentielle peut engendrer un comportement d'évitement. Après analyse, renoncer à un défi perçu comme étant hors de portée et voué probablement à l'échec constitue une sage décision. Elle permet également d'anticiper des situations difficiles, de mieux se préparer à y faire face. Si j'appréhende de faire un exposé face à un groupe important de personnes, je vais évaluer mes besoins et mes ressources et me faire aider le cas échéant.

La colère : liée à un obstacle, une frustration, a besoin d'être extériorisée. Exprimer sa colère sans excès ni jugement permet à la personne, de se « libérer », d'éviter le non-dit et de maintenir la relation. Elle permet aussi le maintien de son intégrité « J'ai pu faire part à ma collègue des raisons de mon désaccord, je me sens mieux. ». Ne pas s'autoriser à faire part de sa colère parasite la relation à soi-même et aux autres.

Le dégoût : provoque des sensations psychologiques et physiologiques désagréables. Mieux vaut éviter les situations engendrant le dégoût et s'en protéger par le retrait.

La surprise : liée à l'imprévu, l'inattendu, la nouveauté, nécessite de prendre un temps de recul avant d'agir.

La joie : déclenchée par la réussite, la motivation nous stimule, nous rend heureux, créatifs. Elle libère de l'énergie, nous incite au partage et au renouvellement de la situation source de plaisir. ■

> ***« Exprimer ses émotions, c'est comme d'enlever les nuages noirs devant le soleil pour laisser pousser les fleurs. »***

Avantages

- Satisfaire les besoins liés aux émotions et choisir le comportement adapté atténuent ou renforcent l'impact de l'émotion et notre capacité à bien la gérer.

Précautions à prendre

- Être en contact avec ses émotions et à l'écoute de ses besoins en se posant les questions « De quoi ai-je besoin ? », « Qu'est ce qui est important pour moi ? », « Que suis-je en mesure de faire ? » afin d'éviter les comportements réflexes.

OUTIL
4

Autodiagnostic : les 5 axes de l'intelligence émotionnelle

IDENTIFIER SON PROFIL ÉMOTIONNEL

Compétences	Affirmations						Score
1. Comprendre ses émotions	4	5	11	12	14	16	Total par ligne
2. Gérer son équilibre émotionnel	6	7	9	13	24	28	Total par ligne
3. Être ouvert aux émotions de l'autre	1	17	19	20	26	29	Total par ligne
4. Exprimer et partager son ressenti	2	3	10	18	25	27	Total par ligne
5. Gérer les émotions en situation de tension	8	15	21	22	23	30	Total par ligne
	Total général						

En résumé

L'intelligence émotionnelle est en étroite relation avec la confiance en soi. Un des leviers pour améliorer la confiance en soi est la conscience émotionnelle : ensemble de capacités et de qualités personnelles consistant à être conscient des émotions et à comprendre ce qui les déclenche. Cela permet de vivre pleinement les émotions et de savoir faire face à ses propres réactions émotionnelles incohérentes.

Mieux connaître son profil personnel face aux émotions et aux situations difficiles permet d'identifier les compétences qu'il faut conserver et celles qu'il convient de faire évoluer.

Insight

Emotional intelligence is closely related to self-confidence. Emotional awareness is one of the levers to improve self-confidence: a set of skills and personal qualities consisting in being aware of emotions and understanding what triggers them. This enables to fully experience the emotions felt and to know how to deal with one's own inconsistent emotional reactions.

Understanding better one's personal profile *when confronting emotions and difficult situations allows identifying the skills to be kept and those that have to evolve.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Connaître son profil émotionnel.
- Déterminer les domaines à développer.
- Ancrer les zones de compétence.

Contexte

S'évaluer dans les cinq domaines de compétences de l'intelligence émotionnelle.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Passer l'autodiagnostic.
2. Calculer les résultats.

Méthodologie et conseils

Pour chacune des trente propositions, donner un score de 1 « presque jamais » à 6 « presque à chaque fois ».

- **Affirmations**

1. Je sens quand quelqu'un ne va pas bien.
2. Je sais dire quand je ne suis pas satisfait.
3. Les gens me parlent facilement de leurs émotions.
4. Je sais ce qui déclenche mes émotions.
5. Quand on m'agresse, je cherche à comprendre.
6. Au travail, je m'adapte aux émotions des autres.
7. Je sais canaliser mes émotions de manière constructive.
8. En cas de désaccord je sais le dire sans énervement.
9. Je suis de nature optimiste.
10. Je félicite facilement les réussites des autres.
11. Quand je ressens une émotion, je sais facilement de laquelle il s'agit.
12. Quand je me sens mal, je sais pourquoi.
13. Je supporte la frustration.
14. En général, je me fie à ce que je ressens.
15. Je sais adresser une critique à quelqu'un de sensible.

16. Lors d'une émotion, je ressens facilement mes changements corporels.
17. Je peux nommer les émotions que les autres éprouvent.
18. Au travail, je parle de mes émotions avec facilité.
19. Lors de discussions, je prête attention à ce que les autres ressentent.
20. Quand quelqu'un éprouve une émotion, je sais pourquoi.
21. Je sais me contrôler lors de situations très chargées en émotions.
22. Face aux émotions fortes des autres, je reste calme.
23. Lors d'un conflit, je cherche à résoudre le désaccord.
24. Je me réjouis quand je réussis quelque chose.
25. Je sais écouter en me mettant à la place de l'autre.
26. Je détecte chez l'autre les signes non-verbaux de son émotion.
27. Je parle de ce qui m'inquiète ou me contrarie.
28. Je sais quoi faire quand quelque chose me dérange.
29. Je comprends les réactions des autres quand quelque chose les dérange.

30. Je garde mon calme même quand on cherche à me provoquer.

- **Calcul des scores**

  Les scores sont calculés selon le tableau ci-devant.

> ***« Connaître autrui n'est que science ; se connaître soi-même, c'est intelligence. »***
>
> **Proverbe chinois**

Avantages

- Les émotions jouent un rôle dans presque toutes les activités professionnelles. Connaître son profil permet d'optimiser au mieux ses compétences et de cibler les axes de progrès.

Précautions à prendre

- Il ne faut pas chercher à dire ce qu'il conviendrait de faire, mais ce qui fait actuellement, sans aucun jugement.

Comment être plus efficace ?

Interpréter les résultats et choisir des axes de progrès

Les émotions sont vécues de manière très personnelle. Il est donc important d'évaluer ses compétences pour se fixer des objectifs de développement cohérents et réalistes.

Les cinq domaines de compétences émotionnelles

1. **Comprendre les émotions :**
   - Mieux comprendre ce qui déclenche ses émotions en général pour identifier les

facteurs sensibles.

- Comprendre en quoi nous sommes à l'origine d'émotions ressenties par les autres.
- Nommer les émotions.
- Se connaître pour mieux comprendre ses émotions.
- Oser ressentir ses émotions.
- Ressentir ses sensations corporelles.

2. **Vivre les émotions :**
    - Être optimiste et confiant.
    - Accepter les émotions.
    - Prendre du plaisir.
    - Savoir gérer son stress.
    - S'adapter aux émotions des autres.
    - Savoir trouver des solutions pour faire face aux émotions.
3. **Être ouvert aux émotions de l'autre :**
    - S'intéresser à l'autre.
    - Voir et entendre les signaux corporels.
    - Nommer les émotions de l'autre.
    - Comprendre les émotions.
    - Faire preuve d'empathie.
    - Comprendre les réactions émotionnelles.

4. **Exprimer et partager les émotions :**
    - Parler de ses ressentis en fonction des événements.
    - Savoir parler de ses craintes.
    - Savoir dire sa satisfaction.
    - Savoir dire son insatisfaction.
    - Encourager l'expression des émotions chez l'autre.
    - Savoir écouter.
5. **Gérer les émotions en situation de tension :**
    - Vouloir résoudre les conflits.
    - Dire son désaccord.
    - Adresser des critiques.
    - Savoir se contrôler.
    - Garder son calme face aux provocations.
    - Accueillir les émotions fortes des autres.

Cibler vos axes de progrès

1. Le total général

    Votre score est situé entre :

    - 30 et 59 : les émotions ne sont pas gérées, elles vous dominent.
    - 60 et 89 : les émotions sont difficiles à gérer pour vous.

- 90 et 119 : vous gérez parfois bien les émotions mais parfois elles vous dépassent.
- 120 et 149 : vous gérez bien la plupart des situations émotionnelles.
- 150 et 180 : vous gérez très bien vos émotions.

2. Les résultats par domaine de compétence

Vos scores sont situés entre :

- 6 et 12 : vous ne maîtrisez pas cette compétence.
- 13 et 18 : vous la maîtrisez difficilement.
- 19 et 24 : vous la maîtrisez parfois assez bien.
- 25 et 30 : vous la maîtrisez bien.
- 31 et 36 : vous maîtrisez très bien.

Vous pouvez à présent inscrire les axes sur lesquels vous aimeriez développer vos compétences :

- Maintenant, ce que je veux cesser…
- Maintenant, ce que je commence…
- Maintenant, ce que je continue…
- Maintenant, ce que je choisis…

CAS : Évaluer son niveau de stress pour garder la maîtrise de soi

Compétences	Score
1. Comprendre ses émotions	7
2. Gérer son équilibre émotionnel	10
3. Être ouvert aux émotions de l'autre	30
4. Exprimer et partager son ressenti	6
5. Gérer les émotions en situation de tension	24
TOTAL GÉNÉRAL	77

Maintenant, ce que je veux cesser :
- Subir le stress
- Courir toujours
- Avoir mal au dos
- Intérioriser ce que je ressens

Maintenant, ce que je commence :
- Accepter mes émotions
- Prendre du plaisir

Maintenant, ce que je continue à :
- Être à l'écoute des autres
- M'intéresser aux autres
- Garder mon calme

Maintenant, ce que je choisis :
- De dire les choses le plus tôt possible, ne pas attendre
- Dire ce qui me gêne et demander de l'aide
- Demander un temps de réflexion pour traiter les situations complexes

Contexte

Louise travaille dans un cabinet de conseil. Elle a rendez-vous avec un client pour lui expliquer que son dossier n'a pas été retenu. Au téléphone, le client lui a semblé énervé, il a même été désagréable avec elle.

Louise n'a pas osé en parler à son responsable qui ne lui prête aucune attention. Elle pense à l'entretien qui va certainement mal se passer et commence à stresser. Elle a chaud, froid. Elle n'arrive pas à se concentrer, comme si ses pensées tournaient en rond. Elle panique et ne voit pas l'heure tourner.

Son responsable vient à son bureau lui demander qui est censé s'occuper du client qui attend depuis plus de vingt minutes ! Elle craque et fond en larmes.

Pour ne pas revivre ce genre de situation, Louise a évalué son profil émotionnel et a constaté qu'elle avait du mal et à cerner les émotions qu'elle ressent et les exprimer.

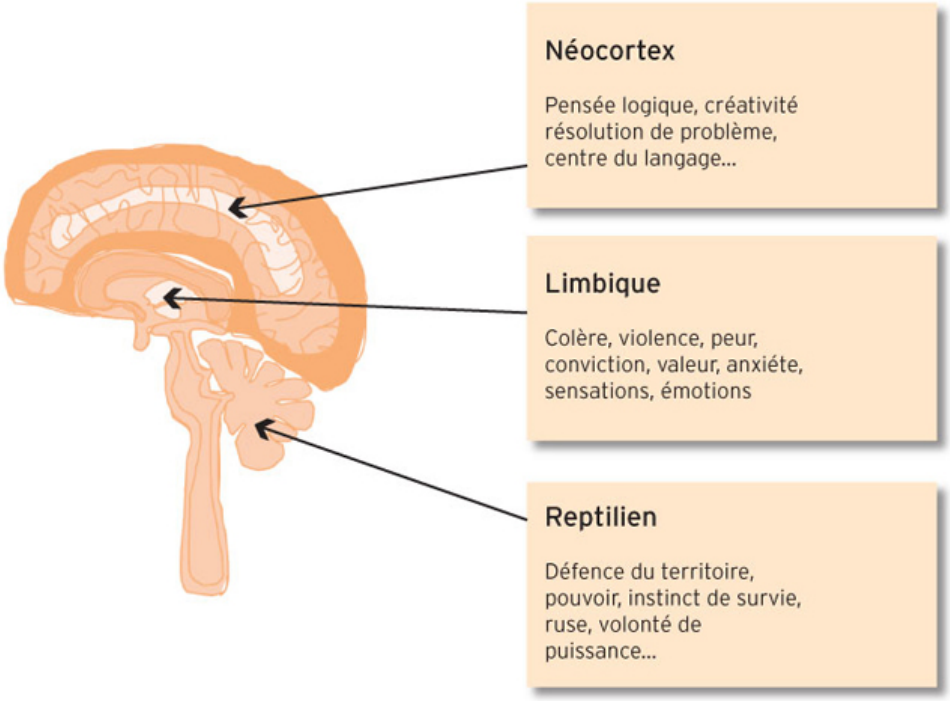
Les résultats obtenus

Louise a identifié ses points forts, notamment l'écoute des autres. Elle sait à présent qu'elle est capable de gérer les situations relationnelles délicates et n'a plus peur des clients mécontents. Avec l'aide de son responsable, elle a commencé à exprimer ses besoins et n'a plus l'impression d'être une cocotte-minute. ■

OUTIL
5

Le cerveau

COMPRENDRE LE FONCTIONNEMENT DU CERVEAU



En résumé

En 1960, Paul. D. Mac Lean développe la théorie du « **cerveau triunique** » selon laquelle le cerveau se compose de 3 zones interdépendantes dotées de fonctions spécifiques : la zone reptilienne (dédiée à la protection, la sécurité), la zone limbique (siège des émotions), la zone corticale (dédiée à la réflexion, la résolution de problèmes). Ces zones sont réparties dans deux hémisphères reliés par des réseaux de connexions, qui échangent les informations et exercent une influence mutuelle. Les fibres nerveuses qui relient la zone limbique à la zone corticale sont particulièrement développées.

Insight

*In 1960, Paul. D. Mac Lean developed the "**triune brain**" theory according to which the brain consists of three interrelated areas with specific functions: the reptilian complex (dedicated to protection and security), the limbic system (centre of emotions), the neocortex (dedicated to thought process and problem solving). These areas are divided into two hemispheres connected by connection networks exchanging information and having mutual influence. The nerve fibres that connect the limbic area to the cortical area are particularly developed.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Mieux comprendre ses émotions et réactions.
- Les anticiper et mieux les gérer.

Contexte

Cet outil est utile pour mieux comprendre nos comportements et réactions.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Identifier les comportements et réactions.
2. Les analyser.
3. Ajuster son comportement.

Méthodologie et conseils

La zone reptilienne

La zone reptilienne, partie la plus archaïque du cerveau que nous avons en commun avec les animaux à sang froid (reptiles, poissons), assure les fonctions vitales de l'organisme en contrôlant la fréquence cardiaque, la respiration, la température corporelle, l'équilibre. Elle a une fonction protectrice, et permet de satisfaire nos besoins fondamentaux : sécurité, défense du territoire. Lorsque nous nous sentons menacés, notre cerveau reptilien intervient et provoque l'envie de fuir ou de se défendre. Cette partie du cerveau est en lien étroit avec notre équilibre biologique et endocrinien.

Quelques exemples de comportements spécifiques :

Assurer la défense de son territoire : être agacé si un collègue s'installe à sa place ou envahit son espace.

Se sentir en sécurité en occupant la même place en réunion.

Les rituels : effectuer le même trajet, aller déjeuner à une heure précise ; les gestes automatiques : croiser les bras, toussoter, jouer avec son stylo.

La zone limbique : siège des émotions

Partie du cerveau que nous avons en commun avec les animaux à sang chaud (mammifères), c'est la zone des émotions et de la mémoire. La zone limbique mémorise des émotions liées à des comportements agréables ou non. Elle joue un rôle de filtre sélectif et de régulation des émotions. Lorsque nous percevons des informations, nous évaluons automatiquement l'effet produit : positif, neutre ou négatif. Des manifestations physiques apparaissent. L'information est ensuite adressée à la zone corticale, ou reste bloquée : une forte appréhension peut nous empêcher de réfléchir. La zone limbique concerne également l'apprentissage, la mémorisation dans le long terme de faits chargés d'émotion, la capacité à créer des images.

La zone corticale : le cerveau rationnel

C'est la partie spécifiquement humaine du cerveau. La zone corticale est dédiée au raisonnement, à l'abstraction, à l'imagination, à la pensée. Elle nous permet d'analyser les situations, d'adapter nos comportements, d'inventer des

comportements nouveaux à partir d'expériences anciennes, de résoudre des problèmes. Nos valeurs, idéaux se situent au niveau des lobes préfrontaux.

> *« Quand le coeur est gelé, le cerveau s'échauffe et file sa toile. »*
>
> Georges Meredith

Avantages

- Selon Antonio Damasio, spécialiste des émotions, connaître sans ressentir n'est pas d'une grande utilité, un individu souffrant de « frigidité émotionnelle » est en décalage, communique mal et en souffre. La compréhension du fonctionnement du cerveau donne du sens à nos réactions spontanées et aux émotions ressenties.

Précautions à prendre

- Les émotions mobilisent toutes les zones cérébrales et ont une forte influence sur les zones reptiliennes et limbiques. Il est important, dans certaines situations, de prendre du recul.

Comment être plus efficace

Comment fonctionnent les 3 zones du cerveau

Les scientifiques ont longtemps sous-estimé et dévalorisé les émotions par rapport au raisonnement logique, car elles naissent au plus profond de notre cerveau archaïque, avant d'être relayées à la zone corticale.

Chaque zone du cerveau a une fonction spécifique ; ces fonctions sont hiérarchisées, et fonctionnent en mode séquentiel.

Le **cerveau reptilien**, dédié à la sécurité, à la défense du territoire peut se manifester lorsqu'on se sent menacé. Il prend

alors momentanément le contrôle de la pensée rationnelle, enclenche un comportement impulsif et défensif : attaque, repli, ou défense. Par exemple, si je me sens menacé, mis en cause, je peux attaquer ou adopter une stratégie de défense en mobilisant mon énergie.

La **zone limbique** est en relation étroite avec la **zone corticale**.

L'**amygdale** et l'**hippocampe** font partie du système limbique. L'amygdale exerce un rôle prédominant dans notre capacité à ressentir et percevoir les émotions. De nombreux souvenirs, impressions, réactions affectives dont nous ne sommes pas conscients sont liés à l'amygdale. Lorsqu'un événement survient, l'émotion associée stimule l'amygdale, avant d'être relayée à la zone corticale. Ainsi, lorsqu'une menace est détectée, la réaction émotionnelle est immédiate, l'amygdale prend le contrôle avant que l'information n'arrive au cortex pour être analysée. Le circuit du traitement de l'information par l'amygdale est très court, l'émotion peut ainsi impacter la prise de décision avant même qu'il y ait eu analyse de l'information. Il arrive ainsi que l'on soit submergé par l'émotion sans pouvoir percevoir la réalité avec objectivité, ni accéder au raisonnement. Nous risquons alors d'adopter des réactions inappropriées.

L'amygdale et l'hippocampe jouent un rôle important dans la mémorisation. L'amygdale mémorise des émotions associées à des faits. L'hippocampe, lui, mémorise les informations relatives à l'événement chargé d'émotion. Ainsi lorsqu'une personne vit une situation qui lui rappelle un souvenir déplaisant, elle éprouve une sensation désagréable bien que l'événement soit différent.

La mémoire peut également être affectée par les émotions, lorsque nous sommes sous pression, inquiets, stressés, nous avons alors du mal à rassembler nos idées, nos souvenirs. Un blocage peut survenir.

La zone corticale

Lorsqu'un événement survient, le cortex analyse l'information, évalue la situation et associe des souvenirs en lien avec le même type de situation. Le circuit de traitement de

l'information est plus long et plus élaboré que celui utilisé par l'amygdale.

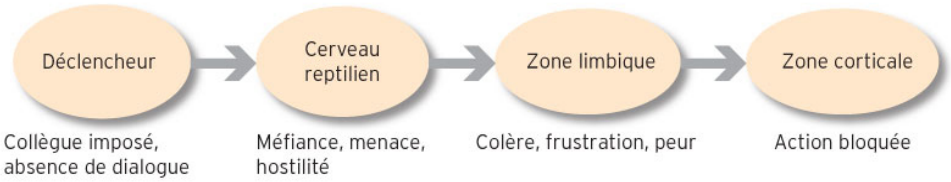
Équilibre cerveau émotionnel – cerveau rationnel

Notre cerveau émotionnel et notre cerveau rationnel interviennent tous deux dans le raisonnement. Ils sont indissociables et complémentaires.

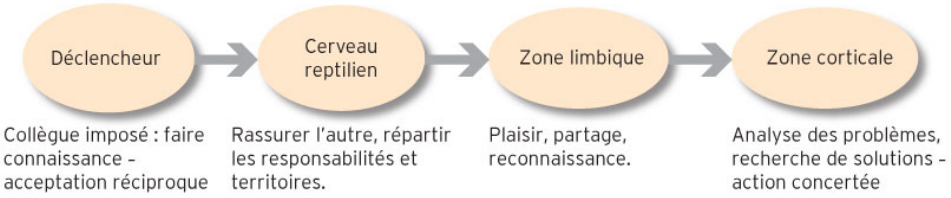
Lorsque la zone limbique et la zone corticale sont en phase, nous éprouvons un sentiment de paix intérieure, d'équilibre.

CAS : Conjuguer cerveau émotionnel et rationnel en situation de tension

LA SITUATION INITIALE VÉCUE PAR LES DEUX PROTAGONISTES



LES ACTIONS ENTREPRISES ET LEURS EFFETS



Contexte

Matthieu travaille depuis deux semaines avec un collègue sur un projet informatique. Ils n'arrivent pas à se rencontrer, lorsqu'ils se réunissent, leurs échanges ne sont pas productifs, ils n'arrivent pas à régler efficacement les difficultés rencontrées. Cela agace Matthieu, qui sent son collègue tendu, sur la défensive. Matthieu a beaucoup travaillé le dossier de

son côté, mais il n'arrive pas à bâtir un plan d'actions précis avec son collègue. Le projet n'avance pas et prend du retard…

Résultat obtenu

Matthieu a pris du recul et analysé la situation. Au cours d'une nouvelle rencontre, il a rassuré son interlocuteur sur le fait qu'il ne voulait pas remettre en cause la répartition des tâches et responsabilités (cerveau reptilien), a valorisé les remarques et propositions émises par le collègue en reconnaissant leur pertinence (cerveau limbique). Ils ont pu ainsi poursuivre leur collaboration de façon efficace en analysant les difficultés rencontrées et en recherchant ensemble des solutions. ■

OUTIL 6

Les préférences cérébrales

COMMUNIQUER SELON LES CARACTÉRISTIQUES DES DIFFÉRENTS PROFILS

Hémisphère gauche	Hémisphère droit
Zone corticale : logique/réaliste Logique Quantitatif Analytique Critique Factuel	**Zone corticale** : imaginatif/conceptuel Métaphorique Visuel Synthétique Global
Zone limbique : organisé/pragmatique	**Zone limbique droit** : intuitif/émotif
Organisé Séquentiel Conventionnel Contrôle Minutieux	Émotif Humain Expressif Sensible Sensibilité musicale

En résumé

Ned Hermann, physicien, s'est appuyé sur les travaux de Roger Sperry et Paul Mac Lean (*cf.* outil 5) et a développé le modèle des « **préférences cérébrales** ». L'hémisphère gauche correspond à un mode de fonctionnement logique, analytique, séquentiel. L'hémisphère droit privilégie une perception globale, l'expression des émotions, l'imagination. Chaque hémisphère se subdivise en deux zones : la zone corticale intégrant la dimension « pensée » et la zone limbique, le « ressenti ». Le modèle comporte 4 quadrants utilisés avec une intensité variable selon sa personnalité, son histoire, son métier.

Insight

*Ned Hermann, a physicist, leaned on Roger Sperry and Paul Mac Lean's work (*cf. *Tool 5) and developed the model of "**brain dominance**". The left hemisphere corresponds to a logical, analytical and sequential operating mode. The right hemisphere favours global perception, imagination and the expression of emotions. Each hemisphere is divided into two zones: the cerebral cortex including the «thinking» level and the limbic system including the «feeling» level. The model has 4 quadrants used with variable intensity according to one's personality, history and profession.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Comprendre son propre style de communication.
- Identifier le style de traitement de l'information.
- Adapter sa communication.

Contexte

Cet outil peut être utilisé dans toutes situations.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Être attentif aux attitudes et termes utilisés.
2. Identifier les préférences de son interlocuteur.
3. S'ajuster.

Méthodologie et conseils

Les caractéristiques de chaque cadrant

- **Le profil cortical gauche : réaliste**

La personne aborde les situations de façon logique, analytique, rigoureuse. Elle est à l'aise avec les concepts scientifiques et techniques. Son besoin : obtenir des résultats. Pour prendre une décision, elle examine les différentes hypothèses, s'appuie sur des faits précis, des données chiffrées. Métiers concernés : finance, juridique, chef de projet, etc.

Pour bien communiquer avec le profil cortical gauche :

- Adopter une approche rationnelle, être factuel, planifier et organiser ses activités.
- Être mesuré dans l'expression de ses sentiments et émotions.

- **Le profil cortical droit : idéaliste**

La personne résout les problèmes en les abordant de façon globale, en s'appuyant sur son intuition. Elle est imaginative, aime l'inconnu, la nouveauté ; elle est à l'aise dans la prise de risque. Elle a l'esprit de synthèse. Son besoin : mettre en œuvre ses idées, sa capacité à innover. Métiers concernés : commercial, artistique, entrepreneur, marketing, etc.

Pour bien communiquer avec le profil cortical droit :

- S'autoriser à être spontané, imaginatif.
- Savoir faire preuve de flexibilité.

- **Le profil limbique gauche : pragmatique**

La personne est organisée, elle planifie, anticipe, applique les procédures avec rigueur, a le souci du détail. Elle a tendance à suivre ses habitudes, a besoin de se sentir en sécurité. Elle apprécie la maîtrise de soi. Métiers concernés : management, administration, gestion, etc.

Pour bien communiquer avec le profil limbique gauche :

- Respecter les procédures.
- Accepter l'expérimentation suivie de phases de contrôle.
- Présenter ses idées par écrit, rassurer en informant sur la conduite des dossiers, projets.

Le profil limbique droit : empathique

La personne aime les échanges et les contacts, elle est très communicative. Elle est sensible aux réactions et émotions de son entourage et privilégie la qualité de la relation. Elle a besoin d'être appréciée. Métiers concernés : formation, ressources humaines, social, communication, etc.

Pour bien communiquer avec le profil limbique droit :

- Adopter une attitude d'ouverture, exprimer ses sentiments, son ressenti.
- Donner des signes de confiance à la personne. ■

Avoir le cœur plein d'esprit et l'intelligence pleine de tendresse.

Avantages

- La prise de conscience de ses préférences aide à grandir : s'appuyer sur ses forces, accepter ses points « faibles ». Face à une situation de tension, cet outil contribue à décoder les comportements et besoins.

Précautions à prendre

- L'innovation implique l'intuition mais aussi le raisonnement. Les techniques de créativité s'appuient sur ces deux approches.

DOSSIER 2

Utiliser les émotions

« Nous appellerons émotion une chute brusque de la conscience dans la magie. »

Jean-Paul Sartre

Le système complexe des émotions fonctionne grâce au système nerveux et dépend de la psychologie individuelle. Sensation agréable ou désagréable, plaisir ou déplaisir, quand nous ressentons une émotion, notre corps nous l'indique. En même temps, le corps influence les pensées et les pensées influencent le corps. Il est donc important de ressentir les émotions, de les apprécier pour les utiliser à bon escient.

Stress et émotions

Le stress est un ensemble de réactions physiologiques déclenchées dans le corps afin de mettre en œuvre tous les comportements destinés à faire face à un changement dans l'environnement nécessitant une adaptation. Trois composantes entrent en jeu dans le mécanisme du stress : les

facteurs déclenchants (changements, pression, etc.), la perception de la situation (où la psychologie personnelle joue un rôle important) et la réaction de l'individu (stratégie d'adaptation, façon de penser, de ressentir, etc.).

Face à l'événement jugé stressant, les réactions s'enchaînent et préparent l'organisme à la fuite, à l'attaque ou encore à l'endurance.

- L'individu ressent une émotion *plus ou moins forte*.
- Le corps et l'organisme se mobilisent *avec l'accélération du rythme cardiaque, la transpiration et la tension Les musculaire*.
- Les pensées et le dialogue interne se déclenchent, *soit de manière positive, soit de manière négative*.
- L'évaluation et l'analyse de la situation se font *selon la perception que l'individu va avoir de la situation et des ressources dont il dispose pour faire face*.

La mémoire est émotionnelle

L'amygdale conserve les souvenirs de réactions et d'impressions affectives non conscientes. L'hippocampe mémorise les faits bruts. Ainsi, chaque fois qu'un individu se retrouve dans une situation qui lui rappelle un souvenir désagréable, il éprouve une sensation désagréable alors que l'événement est différent.

En comparant les événements actuels à ceux passé, l'amygdale fait réagir à la situation présente en fonction de pensées, émotions et réactions provenant de circonstances et de situations qui paraissent semblables. Il arrive donc fréquemment que les émotions paraissent inappropriées ou inadaptées.

Adapter ses comportements

Dans le cadre professionnel, il est possible que les émotions surgissent comme s'il y avait un danger ou la nécessité de s'adapter, là où la plupart du temps il ne va y avoir

qu'interprétation, incompréhension, opinions divergentes ou manque de compétences ou de moyens.

Utiliser les émotions, plutôt que de chercher à les éliminer, prévient les poussées émotionnelles perturbatrices et garantit l'action la plus appropriée. Il est donc important d'apprendre à s'en servir, en s'autorisant à les ressentir et en sachant les nommer, puisque chacune a son utilité face à un déclencheur donné. Plus les émotions seront ressenties et acceptées, moins elles apparaîtront de manière inopinée. Dès lors, il devient plus aisé de mettre en œuvre les comportements qui favorisent le retour à un équilibre émotionnel plus agréable.

LES OUTILS

7 La joie

8 La colère

9 La peur

10 La tristesse

11 La surprise

12 Le dégoût

OUTIL
7

La joie

SAVOURER SON PLAISIR ET LE PARTAGER

En résumé

La joie est une émotion capitale, positive. Elle nous met en mouvement, décuple notre énergie, favorise l'action, la coopération et la créativité. C'est une puissante source de motivation, qui donne un élan, l'envie de réussir et d'oser. Elle est communicative, et stimulante pour son entourage. Elle induit un état d'esprit positif, constructif, favorise les bonnes relations avec ses collègues de travail et l'envie de

communiquer. Elle satisfait les besoins liés à l'estime de soi : se sentir apprécié, utile, compétent, réussir.

Insight

Joy is an essential and positive emotion. It gets us moving, boosts our energy and encourages action, cooperation and creativity. It is a powerful motivator, which gives impetus and the desire to succeed and dare. It is communicative and invigorating for one's entourage. It induces a positive and constructive state of mind, fosters good relationships with colleagues and the desire to communicate. It fulfills the needs for self-esteem: to feel appreciated, helpful, competent and successful.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Éprouver du plaisir, du bien-être, un sentiment de contentement.
- Avoir de l'énergie.
- Partager de bons moments avec son entourage.
- Renforcer la confiance en soi.

Contexte

De nombreux événements dans notre vie personnelle ou professionnelle suscitent la joie : la naissance d'un enfant, une promotion, la satisfaction d'avoir pu terminer un travail difficile, les encouragements, félicitations prodigués par son manager ou ses collègues, un désir partagé.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Laisser s'exprimer et savourer le ressenti lié au bien-être intérieur : sensation d'excitation, gestes dynamiques, sourire, le corps est en mouvement.
2. Faire durer la sensation de plaisir en la partageant avec son entourage.
3. Agir, profiter de l'élan qui nous habite. Oser être créatif.

Méthodologie et conseils

Lorsque nous nous sentons joyeux, nous éprouvons une sensation de bien-être intérieur, une énergie qui se manifestent par des rires, sourires, un état dynamique. Nous pouvons difficilement cacher notre joie, nous avons besoin de l'extérioriser. Communiquer avec son entourage permet de partager ce moment de plaisir et constitue un signe d'ouverture à l'autre.

Identifier ce qui procure du plaisir, satisfait le besoin de réalisation de soi afin d'orienter ses choix, d'anticiper/reproduire de nouvelles situations sources de satisfaction.

La joie incite à l'action, nous rend plus « hardis », nous incite à la coopération par exemple se proposer pour travailler sur un projet. Elle permet de mieux décider : les personnes de bonne humeur examineront un problème plus méthodiquement et plus rapidement que des sujets « neutres ».

Enfin, profiter pleinement de tous les petits bonheurs quotidiens : une ballade dans son jardin ou dans un parc, la vue d'un coucher de soleil, le sourire d'une personne croisée dans la rue renforcent notre aptitude à éprouver de la joie.

Nous pouvons retrouver un état d'esprit positif et mieux vivre le présent en repensant à un souvenir agréable, en imaginant les prochaines vacances ou encore en réalisant une activité qui nous procure du plaisir : lire, faire du sport, un dîner entre amis, etc. ■

> *« L'émotion est le moteur du changement et la joie son essence. »*
>
> Olivier Lockert

Avantages

- C'est l'émotion du bien-être, de la réussite. La joie renforce notre système immunitaire : les gens heureux sont en meilleure santé et vivent plus longtemps. Elle élargit notre façon de penser, nous incite à nous engager dans des activités variées, à développer notre créativité. Les personnes heureuses sont plus flexibles, plus ingénieuses et plus productives dans leur travail. En devenant plus heureux, nous faisons profiter notre entourage familial, professionnel et social des bénéfices que nous tirons de situations vécues.

Précautions à prendre

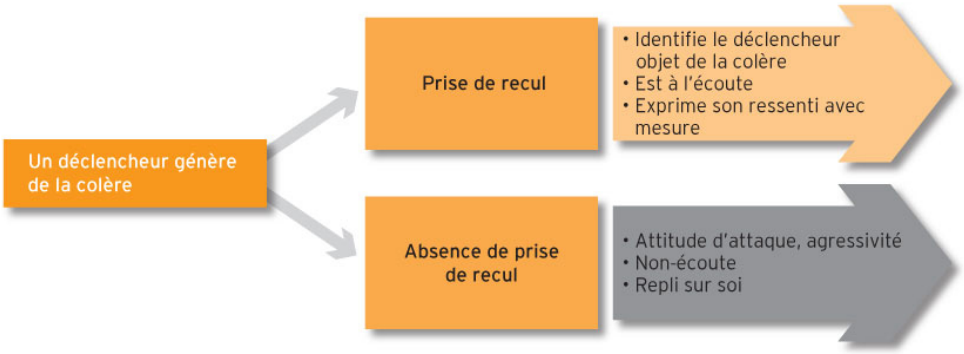
- Remercier les collègues ou personnes qui ont contribué à votre réussite et fêter votre réussite avec l'équipe.

- Ne pas sous-évaluer une prise de risque lors d'une prise de décision. Lorsque nous sommes enthousiastes, notre capacité à évaluer une situation peut manquer d'objectivité.

OUTIL
8

La colère

APAISER LA COLÈRE ET PRÉSERVER SON INTÉGRITÉ



En résumé

La colère est une réaction de protection, éprouvée lorsque nous rencontrons un obstacle ou avons le sentiment de ne pas être respectés : par exemple, le fait d'être traité injustement, ou contrecarré dans la réalisation de nos projets.

Elle est utile lorsqu'elle permet de préserver notre intégrité physique ou psychique, d'obtenir réparation des blessures.

Nous pouvons adopter des attitudes opposées : manifester notre colère de manière plus ou moins contrôlée, ou l'intérioriser lorsque nous ne nous autorisons pas à faire part à notre interlocuteur du motif de notre insatisfaction.

Insight

Anger *is a protective reaction experienced when facing an obstacle or feeling we are not respected: for example if we*

are being treated unfairly or being frustrated in our projects completion.

It is useful when it helps maintain our physical and mental integrity and obtain compensation for injuries.

We can adopt different attitudes: expressing our anger in a more or less controlled manner or internalizing it when we do not allow ourselves to share the reason for our being unhappy with the person we are talking to.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Manifester son désaccord.
- Éviter de garder en soi un ressenti négatif.
- Obtenir réparation.
- Sortir d'un sentiment d'impuissance ou d'injustice et faire évoluer la situation.

Contexte

Dans nos stages, 65 % des personnes interviewées sur les causes de la colère en situation professionnelle, évoquent le fait d'être injustement traité, être critiqué, être sanctionné pour une faute dont elles ne se sentent pas responsables.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Repérer les manifestations de la colère : afflux d'énergie, augmentation du tonus musculaire dans les bras, modification de la respiration (*cf.* outil 2).
2. Identifier le facteur déclencheur de la colère : manque de reconnaissance, refus d'augmentation salariale, frustration liée à une charge de travail excessive,

injustice, obstacle et le besoin lié : « qu'est-ce qui est réellement important pour moi dans cette situation ? De quoi ai-je besoin ? »

3. Se préparer physiquement à prendre du recul, à ramener le calme en soi : éventuellement « décharger » sa colère seul, en criant, marchant vite, en libérant le trop-plein ; se « poser », respirer tranquillement. L'objectif est de canaliser son énergie. « Quand vous êtes en colère, comptez jusqu'à quatre. Quand vous êtes très en colère, jurez. » disait Marc Twain.

4. Exprimer son ressenti si la charge émotionnelle a pu être diminuée lors de l'étape précédente, ou différer l'expression de son ressenti.

5. Agir : adapter son comportement, diminuer ses causes d'irritation, etc.

Méthodologie et conseils

La colère est une émotion positive qui nous met en énergie, nous ressentons une excitation qui peut se prolonger. Elle nous incite à agir pour obtenir un changement. Elle peut s'avérer négative et inefficace si elle nous submerge, suscite en nous des comportements d'attaque ou de retrait, repli sur soi, ce qui alimente nos frustrations et notre rancœur. Les recherches montrent que les personnes qui ont du mal à gérer leurs colères peuvent avoir plus de difficultés à garder leur emploi (altercations avec des collègues, avec le manager, les clients, etc.).

Pour gérer efficacement sa colère, il est nécessaire de :

- prendre du recul, relativiser ;
- respirer tranquillement pour faire baisser la tension interne ;
- oser exprimer son ressenti, afin de réduire, l'intensité de l'émotion ;

- satisfaire ses besoins : être écouté, etc. ;
- obtenir « réparation » à travers la reconnaissance de l'injustice.

> *« Aucun homme ne peut penser clairement quand ses poings se serrent »*
>
> George Jean Nathan

Avantages

- La colère nous pousse à agir pour satisfaire nos besoins et obtenir les changements souhaités. Elle permet l'affirmation de soi et la défense de son intégrité.

Précautions à prendre

- La colère se nourrit d'elle-même : nécessité de prendre du recul et de différencier objectivement nos perceptions et la réalité. La colère est grande consommatrice d'énergie, à l'issue d'un échange très tendu, nous sommes épuisés !
- Être mesuré dans ses propos et rester factuel. Éviter de réprimer l'émotion et d'intérioriser sa colère, cela alimente le ressentiment.

Comment être plus efficace ?

Mieux gérer votre colère

Le plus souvent, la colère nous incite à réagir.

Toutefois, la colère peut aussi être intériorisée et refoulée. C'est l'émotion la moins acceptée et la plus réprimée. Les conséquences en sont les agressions directes ou déplacées, la violence, la destruction.

L'intériorisation très régulière de la colère peut engendrer des risques pathologiques : baisse des défenses immunitaires, fatigue, et apparition de facteurs favorisant la dépression : une

mauvaise image de soi, perte de la confiance en soi. Il existe également des risques pathologiques liés à une attitude d'« explosion » très fréquente : ce sont les risques cardio-vasculaires notamment l'hypertension, l'accélération du rythme cardiaque. Il est donc important d'extérioriser sa colère et de canaliser son énergie.

Pour mieux gérer votre colère, et rétablir la relation, voici les pistes possibles :

- Laissez un temps à l'autre pour lui permettre de donner son point de vue, obligez-vous à l'écouter sans l'interrompre.
- Prenez le soin de reformuler les idées exprimées en cas de désaccord.
- Si vous percevez une critique, reformulez les propos de votre interlocuteur avant de répondre. Cela présente un double avantage : vous éviter de réagir sur un mode réactif et permettre à votre interlocuteur de mesurer l'impact de ses paroles car ses propos lui sont renvoyés en miroir.
- Mettez-vous à la place de votre interlocuteur : quels sont ses enjeux, qu'est-ce qui est important pour lui, que cherche-t-il à préserver ?
- Dressez une liste de situations susceptibles de déclencher votre colère : examinez-les en vous demandant « La prochaine fois que ce point est abordé, est-ce que ça vaut le coup de monter au créneau et de polémiquer, n'ai-je pas plutôt intérêt à laisser passer pour me centrer sur des éléments prioritaires beaucoup plus importants ? »
- Préparez quelques arguments en réponse aux situations irritantes afin de mieux maîtriser l'expression de votre ressenti.

- Laissez passer un temps de réflexion : quelques heures, une journée avant de faire part à votre interlocuteur de votre point de vue et de votre ressenti : ce délai vous permettra de réévaluer la situation (l'autre a-t-il agi volontairement en ayant conscience de me nuire ?).

- Restez centré sur l'objet de la colère, sans mettre en cause la personne, sans vous justifier, référez-vous à des faits significatifs, précis.

- Demandez conseil à une personne de confiance, non impliquée dans le différend.

- Sachez tourner la page à propos de la situation qui vous a mis en colère : ce sera d'autant plus facile que vous aurez pu exprimer votre colère. Une réciprocité aura été établie car vous aurez « sanctionné » l'autre par la communication de votre ressenti.

- Cessez l'entretien si vous sentez que vous perdez le contrôle de la situation et reportez-le.

- Ne vous culpabilisez si vous êtes sorti de vos gonds car la colère est légitime.

CAS : Maîtriser sa colère

Comportements souhaités	Comportements à éviter
Accueillir l'émotion	Nier l'émotion
Respirer tranquillement	Ne pas chercher à apaiser la tension émotionnelle, notamment par la respiration
Faire part de son désaccord et de son ressenti	Attaquer, vouloir avoir raison
Ne pas se sentir impuissant	Intimider, faire du chantage
Se préserver	Ne pas se justifier

Contexte

Matthieu est chargé d'achats depuis quelques mois et est très investi dans sa nouvelle mission. Il a récemment acheté du matériel informatique pour toute la société et a réussi à négocier un tarif très intéressant. Au cours de la réunion d'équipe hebdomadaire, l'un des points à l'ordre du jour concerne l'installation du nouveau matériel. Une des personnes de l'équipe interpelle Matthieu et lui demande des éléments de précision sur le planning d'installation. Matthieu ne peut répondre car il n'a pas les informations attendues en dépit de plusieurs relances. L'un des participants fait une remarque ironique sur l'absence de suivi du projet. Les participants rient. Matthieu sent la colère l'envahir, car cette remarque lui semble injuste et déplacée.

Résultat obtenu

Pour éviter de répondre du tac au tac, sur un mode agressif, il marque un bref temps d'arrêt, respire tranquillement, et répond qu'il communiquera la date de livraison et d'installation dans un délai de 48 heures maximum. Matthieu a su prendre du recul et maîtriser sa colère. Plutôt que de se justifier, il a su être constructif et proactif en s'engageant sur un délai de réponse. ■

OUTIL
9

La peur

PRÉVENIR ET GÉRER SA PEUR

En résumé

La peur est une émotion d'anticipation, elle augmente notre niveau de vigilance, nous met en alerte en cas de danger réel ou imaginé. Elle est très utile car elle constitue un radar sur ce qui peut constituer une menace pour notre bien-être. L'organisme tout entier se mobilise, nous met en énergie et nous prépare à l'action. Selon notre appréciation de la situation, elle peut être stimulante, nous inciter à agir : fuir un danger réel, préparer minutieusement un dossier, et acquérir de nouvelles capacités, ou à l'inverse nous

paralyser, par exemple en situation d'entretien de recrutement.

Insight

Fear *is an anticipation emotion. It increases our level of awareness and alerts us to real or imagined danger. It is very useful because it represents a radar for what could pose a threat to our well-being. The whole body gets into motion, brings us energy and prepares us for action. Based on our assessment, the situation can be stimulating, may encourage us to act: escaping a real danger, preparing a file thoroughly and developing new skills, or on the contrary may paralyse us for example during a job interview.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Identifier ses peurs.
- Anticiper une situation difficile.

Contexte

Certaines situations sociales ou professionnelles déclenchent des réactions de peur, d'intensité variable. Parfois, les peurs sont fantasmées, n'ont pas de raisons objectives d'exister.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Accepter ses peurs : les prendre en compte avant de s'engager dans l'action. Le danger peut être réel, et provenir d'un sentiment d'incompétence « je ne me sens pas à la hauteur » ou fantasmé.

2. Développer son contrôle sur la peur : le sentiment de peur est souvent lié à un manque d'informations sur les situations : les personnes concernées, les risques réels, les enjeux. S'informer sur des situations antérieures analogues permet de réduire le flou, l'incertitude et d'augmenter le contrôle sur la peur.

3. Identifier ses comportements défensifs et lâcher prise : la plupart d'entre nous évitons d'être conscients de nos peurs pour éviter d'être en contact avec des émotions négatives et d'avoir une mauvaise appréciation de soi.

Méthodologie et conseils

Nos peurs peuvent résulter :

- de maladresses éducatives, et des croyances négatives qui en résultent « J'ai besoin de beaucoup travailler pour réussir. » ;
- d'un mécanisme de défense lorsqu'elles nous renvoient à une situation vécue qui présente des similitudes ;
- d'une expérience traumatisante survenue au cours de notre passé : accident ou agression dans le métro, etc. ;
- d'expériences stressantes de moindre gravité mais répétitives : déstabilisation lors de la prise de parole en grand groupe ;
- de l'effet après-coup : vous avez tenu tête à une personne très agressive, et vous vous sentez « chamboulé », etc.

Pour agir :

- Considérer la peur comme une émotion légitime, ne pas la réprimer.

- Fuir en cas de danger réel : menace physique.
- Demander conseil à une personne de confiance afin de différencier la part de réalité et la part fantasmée. Nos pensées négatives peuvent nous empêcher d'avoir une vision réaliste de la situation.
- Anticiper la situation future, prendre du recul et s'informer : qu'est-ce que je risque ? Quelles sont les difficultés ? De quoi ai-je peur ? De quoi ai-je besoin ? La peur est subjective, l'évaluation de la situation permettra de déterminer les réactions appropriées, d'adopter la bonne stratégie.
- Se protéger, si besoin en disant non à la demande : « Je ne rencontrerai pas ce client, car je ne connais pas le dossier. »
- Identifier ce qui peut être un comportement défensif : vouloir avoir raison à tout prix, ne pas vouloir négocier, se montrer sarcastique, susceptibilité, mauvaise foi, etc. ■

> *« Seuls les cailloux ignorent la peur »*
>
> *Pascale Roze*

Avantages

- La peur permet d'anticiper une situation à risque et d'adopter la bonne stratégie pour y faire face.

Précautions à prendre

- Éviter de réprimer les émotions négatives, ne pas nier ses peurs. L'émotion réprimée ne disparaît pas et crée de la frustration. Prendre le temps de les analyser, même si cela s'avère désagréable, cela permet de progresser dans la conscience de soi.

OUTIL
10

La tristesse

GÉRER SA TRISTESSE

En résumé

La tristesse est liée à une perte (être cher, travail, etc.), un manque, une déception. Elle diminue le niveau d'énergie et engendre le besoin d'un repli sur soi. Elle s'accompagne souvent de larmes qui libèrent les tensions, et soulagent. Cette émotion constitue une étape importante du processus de deuil.

Pour dépasser cet état, il est important d'accepter, d'exprimer sa tristesse, de chercher du réconfort. Le soutien manifesté par les amis, collègues à travers une attitude d'écoute, de compassion, de réconfort constitue une aide importante pour relativiser et la dépasser.

Insight

Sadness *is linked to a loss (loved ones, employment…), a lack of something, a disappointment. It decreases our energy level and generates a need for withdrawal. It is often accompanied by tears which release tensions and bring relief. This emotion is an important step in the mourning process.*

To overcome this condition, it is important to accept and express one's sadness and to seek comfort. The support shown by our friends and colleagues through a listening, a compassionate or a comforting attitude is a significant help to keep a sense of proportion and get past it it.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Gérer la tristesse et la dépasser.
- Obtenir du réconfort.

Contexte

Dans notre vie personnelle ou professionnelle, nous sommes souvent confrontés à des situations qui nous affectent avec plus ou moins d'intensité : départ d'un être cher, réorganisation, licenciement, absence de promotion, changement de poste, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Accepter l'émotion ressentie : il est normal d'être affecté par une situation vécue comme douloureuse.
2. L'exprimer, en parler à des personnes de confiance. La tristesse peut attirer attention et sympathie et

renforcer les liens avec les personnes qui vous écoutent, vous réconfortent.

3. Agir. La tristesse permet de réfléchir, de mieux comprendre les situations et les personnes et d'identifier certaines erreurs. Le retrait et le repli sur soi accompagnent la tristesse. Cette attitude doit être temporaire, car sans activité, sans but, notre attention se focalise sur l'évocation de souvenirs tristes. Rechercher des événements ou activités sources de réconfort aident à sortir du repli.

Méthodologie et conseils

La phase de repli et de retrait s'accompagne d'un sentiment de vide, la personne est « absente », coupée de son environnement. Si cette phase dure, la personne peut devenir d'humeur triste, et ressasser des souvenirs douloureux qui vont alimenter et renforcer le ressenti de tristesse.

Exprimer sa tristesse libère et aide à la distanciation.

La colère peut être un moyen de gérer sa tristesse, de l'extérioriser.

Notre capacité à surmonter ou non la perte, le manque dépend de plusieurs facteurs :

- notre sensibilité personnelle, notre personnalité ;
- l'intensité et la durée de la relation avec la personne concernée ;
- les circonstances liées à la perte, par exemple, l'annonce inattendue du départ d'un manager très apprécié, d'une réorganisation que rien ne laissait présager ;
- la complexité des émotions ressenties (la tristesse est souvent mêlée à d'autres émotions : colère, peur) ;
- le soutien dont on peut bénéficier. ■

« Souris même si ton sourire est triste, car s'il existe quelque chose de plus triste qu'un sourire triste, c'est bien la tristesse de ne pas savoir sourire. »

Anonyme

Avantages

- La tristesse nous renseigne sur un manque. Elle amène à se centrer sur soi et sur les conséquences liées à l'événement, à les dépasser. Elle rend prudent : comme pour la douleur, quand on s'est fait mal, on tend à éviter de reproduire le comportement qui en est responsable.
- Elle protège pendant un temps de l'agressivité des personnes.
- Elle attire l'attention, la sympathie, l'empathie des personnes proches et permet de développer son empathie pour la tristesse d'autres personnes.

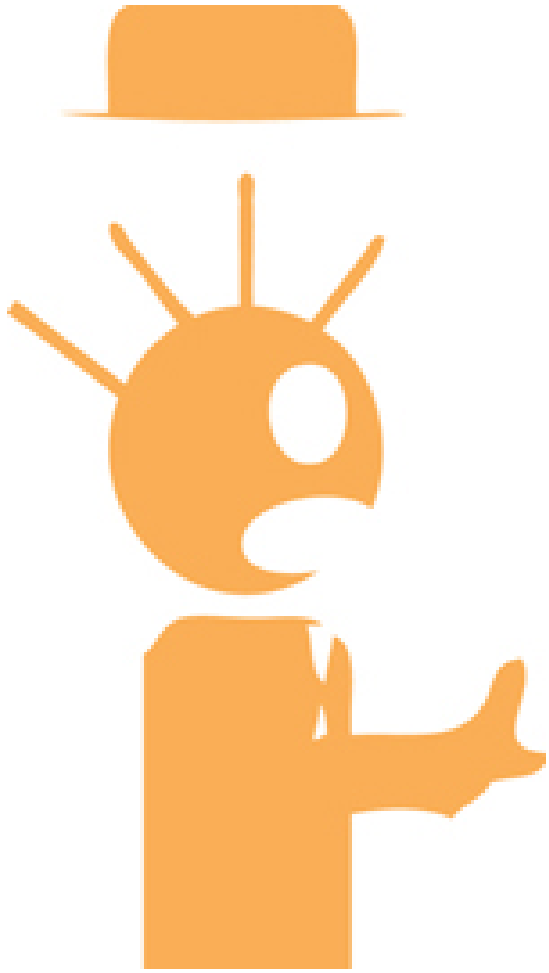
Précautions à prendre

- Éviter de refouler sa tristesse, en voulant faire bonne figure.
- Choisir le moment et la personne de confiance à qui se confier.
- En entreprise, dans certaines cultures où la compétition, le dépassement de soi sont très valorisés, le fait d'exprimer sa tristesse en présence de collègues peut être perçu comme un signe de faiblesse. Ceci est particulièrement vrai pour les hommes qui doivent paraître plus stables émotionnellement que les femmes (« un homme, ça ne pleure pas »).

OUTIL
11

La surprise

FAIRE FACE À L'INCONNU



En résumé

Cette émotion est celle qui fait sursauter et permet de s'adapter aux événements. Elle est généralement brève, puis s'estompe ou laisse place à une autre émotion. S'il s'agit d'un danger, la peur peut s'installer. S'il s'agit d'une bonne nouvelle, la joie prend le relais.

La surprise provoque des réactions physiologiques de stress, comme la libération d'adrénaline, une tension des muscles

et une focalisation de l'attention envers d'autres éléments permettant de mieux analyser la situation.

Le rôle premier de la surprise est de pouvoir s'extraire rapidement d'une situation dangereuse.

Insight

This emotion startles us and allows us to adapt to events. It is usually brief, then it fades out or gives way to another emotion. Fear can take root in case of danger. Joy takes over if it the surprise is linked to good news.

***Surprise** causes physiological stress reactions such as adrenaline release, muscle tension and focused attention allowing better situation analysis.*

The primary role of surprise is allowing fast escape from unsafe situations.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Réagir à une situation inattendue.
- Se préparer au danger.
- Être créatif.

Contexte

La surprise est déclenchée par un événement inattendu ou une information qui ne correspond pas à ce que la personne avait imaginé. En entreprise, elle peut aussi apparaître pour faire face à des situations nouvelles demandant de nouvelles compétences, de faire preuve d'agilité ou de créativité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Accepter l'inconnu ou la nouveauté.
2. Dire sa surprise.
3. Demander du temps pour analyser la situation.

Méthodologie et conseils

Contrairement à ce que beaucoup de personnes pensent, l'inconnu n'est pas d'emblée associé à la peur. Il va d'abord provoquer de la surprise, accompagnée d'un sursaut et d'un froncement de sourcils, qui ont pour but de permettre une meilleure compréhension de l'événement rencontré. Cette réaction très brève est nécessaire pour avoir ensuite le comportement le plus adapté à la situation rencontrée.

Accepté d'être surpris est utile pour limiter l'apparition de comportements déviants ou d'émotions inappropriées. La surprise favorise l'analyse et donc la rationalisation de la situation. En relevant d'autres indicateurs que ceux qui ont généré le réflexe de se protéger, l'individu peut alors ressentir l'émotion juste et y apporter la réponse la plus appropriée. Il suffit alors de nommer sa surprise en évitant les pensées négatives telles que « quel idiot de sursauter ainsi », « je sursaute pour un rien », etc.

Oser dire « je suis surpris » est un moyen simple de calmer la réaction physiologique associée à l'émotion. Elle fait baisser le rythme cardiaque, permet à la respiration de revenir à un rythme plus naturel, et facilite une analyse plus juste de ce qui est en train de se passer.

Dans le cadre professionnel, ressentir la surprise évite ainsi de se retrouver pris dans les urgences quotidiennes et permet de faire face aux imprévus. Il est alors possible de poser les bonnes questions, de clarifier la situation, et ainsi de qualifier le degré d'urgence et d'importance d'un événement.

Pour s'entraîner à être surpris, il est donc important de ne pas tout anticiper, de laisser une place à l'imprévu. Si vous êtes plutôt anxieux, commencez par des petits défis au quotidien sans organisation ni anticipation. Si plus rien ne vous surprend, observez ce qui se passe en vous lorsqu'un bruit

soudain survient et essayez de retrouver ces mêmes sensations dans d'autres situations. Vous serez surpris du résultat ! ■

> *« Celui qui ne peut plus éprouver ni étonnement, ni surprise, est pour ainsi dire mort : ses yeux sont éteints. »*
>
> *A. Einstein*

Avantages

- Ressentir de la surprise en entreprise permet de demander du temps, des précisions ou tout autre élément qui seront nécessaires pour traiter la situation. Il sera alors plus facile de refuser ou accepter certaines activités sans se retrouver à devoir gérer des émotions désagréables, tant pour soi que pour les autres.

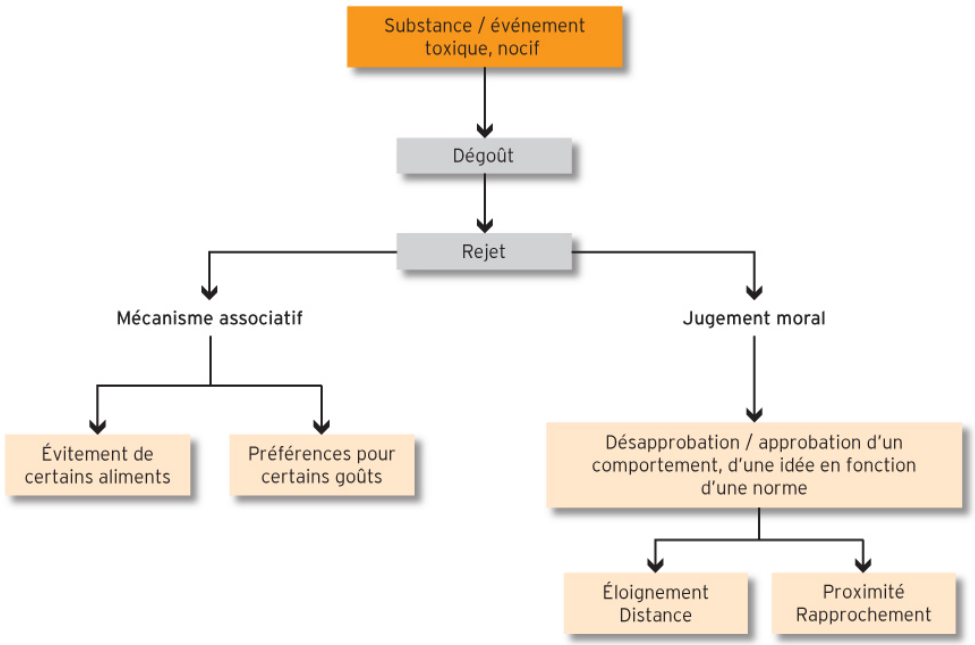
Précautions à prendre

- Il est important de ne pas minimiser la surprise. Comme la peur, elle nous prépare à faire face au danger, en mobilisant rapidement notre énergie et notre attention.

OUTIL 12

Le dégoût

SE PROTÉGER PAR LE RETRAIT



En résumé

Le dégoût permet de se maintenir à l'écart d'une situation nocive. Il a pour rôle principal de nous protéger de la toxicité des aliments et des maladies. Mais il s'applique aussi aux situations sociales.

Le dégoût moral contribue aux jugements artistiques, philosophiques et religieux. Il intervient dans le choix de nos comportements. Il sera aussi la conséquence de rapprochements ou éloignements de certains individus. Il conditionne ce qu'on appelle le bon sens.

En entreprise, le dégoût peut conduire au conflit, notamment de valeur. À ce stade, il sera difficile de rapprocher les personnes incriminées.

Insight

Disgust helps to stay clear of harmful situations. Its main role is to protect us from toxic food and diseases. But it also applies to social situations.

Moral disgust contributes to artistic, philosophical and religious judgements. It is involved in our behaviour choice. It will also result in our getting closer to some people or going away from them. It determines what is called common sense.

In a company, disgust can lead to conflict, value conflict in particular. At this stage, it will be difficult to reconcile the people involved.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Juger de ce qui est bon ou mauvais pour soi.
- Se recentrer sur ses valeurs.
- Éviter le mal-être au travail et le conflit ouvert.

Contexte

Le dégoût, provoqué par une substance toxique ou un acte jugé immoral, conduit au rejet et peut ainsi nous sauver la vie, au sens propre comme au sens figuré.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. S'éloigner de l'objet d'écœurement.
2. Exprimer son dégoût si nécessaire.
3. Actualiser son système de valeurs.

Méthodologie et conseils

Les croyances et les valeurs sont organisées en un tout cohérent aux yeux de chaque individu et contribuent à son modèle du monde. Une croyance est une affirmation personnelle, une représentation mentale, établie comme vrai pour qui y croit de manière consciente ou inconsciente. Les valeurs servent de référence ou de principe moral. C'est aussi ce par quoi une personne est digne d'estime sur le plan moral, intellectuel, physique ou émotionnel.

Ressentir du dégoût, dans le cadre professionnel, permet de repérer les situations qui, pour la personne, représentent une transgression de ses codes moraux, « sa décision m'est restée en travers de la gorge », « ça m'écœure », « je suis vraiment dégoûté ». Cette émotion peut sembler forte, mais l'accepter est le meilleur moyen d'éviter l'amorce d'un conflit qui finira toujours par le rejet, la mise à l'écart de l'autre.

Le dégoût protège aussi de situations professionnelles susceptibles, si elles sont jugées amorales, d'entraîner une forme de souffrance pouvant conduire à un stress chronique. Il est donc important de mettre de la distance face à l'objet du dégoût « je veux que tu arrêtes de te curer le nez devant moi », « je souhaite changer de bureau ». Cela évitera que la situation ne dégénère.

Actualiser son système de valeurs favorise la compréhension de certaines réactions inadaptées. Cela permet de trouver des sources de mobilisation personnelle pour s'affirmer tout en étant en accord avec soi-même et cohérent avec les demandes de l'entreprise. Plus les valeurs et croyances sont claires pour soi, plus il est facile d'en parler et de dire lorsque l'on se sent heurté par une attitude ou un comportement. La conscience de ce qui semble toxique pour soi est aussi un moyen permettant d'apprécier les différences. ■

> *« Je ne réponds pas avoir du goût, mais j'ai le dégoût très sûr. »*
>
> *J. Renard*

Avantages

- Accepter de ressentir du dégoût au travail permet de se protéger de situations considérées comme nuisibles selon son cadre de référence. Cette émotion permet d'intégrer la diversité et de repérer les jugements moraux, qui sont rarement rationnels. Il permet aussi, de par l'expression grimaçante du visage, très caractéristique, qui y est associée, de repérer que l'autre est fortement impacté par ce qui est en train de se passer.

Précautions à prendre

- La dimension éthique, dans le cas du dégoût, est plus évidente que pour la colère ou la peur. Cette émotion conduira donc toujours au rejet. Communiquer, mettre de la distance rapidement pour mieux analyser la situation, garantira un comportement efficace, sans conséquences regrettables.

DOSSIER 3

Développer sa flexibilité

« La vie est un mouvement ; plus il y a vie, plus il y a flexibilité ; plus vous êtes fluide plus vous êtes vivant »

Albert Einstein

La flexibilité est un élément essentiel de l'intelligence émotionnelle. Elle se traduit par la facilité qu'a une personne à s'adapter aux demandes de son environnement, à appréhender les situations sous des angles différents. Elle permet de trouver des solutions nouvelles, d'autres modes de fonctionnement ou de communication.

Cette capacité à réagir avec souplesse en toutes circonstances se travaille de façon spécifique. En effet, la flexibilité est d'avantage centrée sur les perceptions de l'individu, en relation avec l'activité à réaliser, que sur la situation elle-même. L'objectif est de travailler sur les pensées, les attitudes mais aussi sur la possibilité de faire abstraction de certains éléments parasites et de réguler après-coup les situations mal gérées.

Être ouvert et accueillir les émotions agréables et désagréables

Les émotions font partie intégrante de la vie professionnelle en entreprise. Chercher aujourd'hui à s'en protéger ou à s'abstenir de les ressentir serait illusoire. Les émotions sont faites pour être vécues, pour comprendre et gérer les événements, enrichir les relations.

Développer sa flexibilité permet d'apprécier la justesse des émotions ressenties et des comportements alors associés. Il s'agit de se concentrer sur les éléments utiles à résolution de la situation et d'éliminer ceux qui ne le sont pas. Tenir compte de l'état interne est important, mais s'appuyer sur les ressources de l'environnement l'est tout autant. Cela dépendra de l'événement.

Avoir une juste intervention face aux émotions ressenties

Les pensées ont le pouvoir d'entretenir l'émotion désagréable ou de la réduire. Ainsi une personne sera capable de positiver en toutes circonstances alors qu'une autre noircira le même événement. Penser positivement agit en retour sur l'état émotionnel. Cela permet d'avoir une bonne opinion de soi-même, se protéger et réussir les projets entrepris.

Développer sa flexibilité, c'est donc gagner en lucidité, identifier ce qui se passe en soi à un instant T et recadrer positivement les comportements jugés inadaptés. Mais c'est aussi pouvoir se placer dans un état ressource avant, pendant ou après un événement important. Face à chaque situation et selon l'effort à déployer pour la gérer, un même individu sera stressé ou pas. Plus il saura et ressentira qu'il a les ressources pour faire face, plus son stress sera bas.

Se détacher et désamorcer les émotions inappropriées

Il est important de toujours garder une distance face aux événements, afin de se dissocier de la situation rencontrée.

Cela permet de porter un regard curieux et bienveillant sur ce qui est en train de se passer ou sur ce qui est arrivé, sans se laisser envahir par les émotions et les pensées négatives.

Accepter les émotions, oser les ressentir et savoir les nommer permet d'en prendre le contrôle par la pensée consciente et volontaire. Il est alors possible de changer de réactions face à certains événements ou déclencheurs. En acceptant de vivre pleinement les émotions, il devient plus facile de les comprendre et, par effet vertueux, plus aisé de les vivre.

LES OUTILS

13 La concentration

14 La spirale des émotions

15 La pensée positive

16 L'ancre ressource

17 La dissociation

18 Les positions de perception

OUTIL 13

La concentration

FIXER SON ATTENTION SUR UNE CIBLE CHOISIE

Attention tournée vers soi	Attention tournée vers l'extérieur
Tendance à se focaliser sur ses pensées, émotions, sensations physiques, etc.	Grande sensibilité aux informations externes : réactivité, vision d'ensemble, perception des réaction de l'autre, etc.
Difficultés à se concentrer sur l'environnement, perte d'informations pertinentes : ne pas percevoir les réactions de l'autre, oublier de faire préciser la demande, non écoute	Tendance à négliger certaines informations internes importantes : contrôle de l'effort, tentions physiques, stress
Tendance à se laisser parfois déborder par ses pensées et sentiments, à trop analyser au lieu d'agir, à ruminer, etc.	Tendance à se laisser distraire par l'environnement immédiat, à prendre en compte plus d'informations que nécessaire, etc.

En résumé

La concentration favorise la prise en compte d'informations utiles pour la réalisation d'une activité, issues tant de l'environnement que de notre état interne. Elle consiste à focaliser son attention sur un ou plusieurs éléments essentiels, en rejetant tout ce qui pourrait polluer la réalisation de la tâche.

Nideffer distingue deux dimensions attentionnelles : la largeur, qui correspond à la quantité de signaux repérés et la direction, qui concerne leur nature interne et externe.

La concentration repose tant sur le fait de mobiliser son attention que de savoir éliminer les distractions.

Insight

Concentration *enables us to consider relevant information from our environment and internal condition. It consists in*

focusing attention on one or several key factors by rejecting everything that could disturb task completion.

Nideffer identifies two attention dimensions: width (the quantity of signals detected), and direction (their internal and external nature).

Concentration is based on both focusing one's attention and staying away from distractions.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Devenir plus résistant aux distractions.
- Rester concentré et sans efforts.
- Utiliser ses ressources intellectuelles sous pression.

Contexte

Les open space, les NTIC, les sollicitations, favorisent les distractions. Il est donc important de pouvoir se concentrer afin de ne pas se laisser déborder et d'être soumis à la pression.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Minimiser les distractions de l'environnement : brouhaha, interruptions, pop-up des mails, etc.
2. Minimiser les distractions internes : pensées parasites, anxiété, stress, etc.

Méthodologie et conseils

Face aux distracteurs externes :

- Apprendre à décrocher : prendre conscience de la perte de concentration.
    - Noter sur un papier les sources de distractions.
    - Se déconcentrer volontairement pendant une minute avant de reprendre son activité : regarder dehors, se concentrer sur la position de son corps, etc.
    - Choisir consciemment de changer d'activité lorsqu'on « bloque » pour y revenir plus tard.
- Centrer son attention sur des stimuli choisis : se concentrer sur une activité alors qu'un autre événement se déroule.
    - Se concentrer sur soi : respiration, gestes, pensées, etc.
    - Suivre deux émissions de radio ou télévision et ne se concentrer que sur une seule. Il est possible de le faire en écoutant une chanson et en se concentrant sur un instrument ou une voix. Idem au self ou dans les transports en se focalisant sur une conversation.
    - Découper l'activité en tâches précises pour se concentrer sur chaque étape et éviter de se disperser.

Face aux distracteurs internes :

- Tester sa stabilité : prendre conscience des tensions du corps.
    - Dans les transports, une file d'attente, à son poste de travail : se concentrer sur les tensions au niveau des mâchoires, du cou, du dos, des bras, des jambes.

- Relâcher ces tensions en laissant le corps s'adapter au mouvement de la respiration, des battements du cœur, tout en prenant conscience des zones d'appui au sol, sur la chaise si vous êtes assis.

- Se focaliser sur la respiration : améliorer la flexibilité de son attention, la conscience de soi et la vigilance.

  - Compter un temps pour l'inspiration et quatre temps pour l'expiration.

  - Répéter trois fois l'exercice puis revenir à une respiration normale.

Dans les deux cas : utiliser son langage interne. Il peut s'agir d'une incitation à l'action, « concentre-toi », « respire », etc. ou de la recherche de sensations kinesthésiques, bien-être, détente, etc. Il est aussi possible d'ancrer des images, gestes ou mots favorisant la détente ou l'engagement dans la tâche à accomplir (*cf.* outil 16). ■

> *« Quand on a le sentiment de ne pas maîtriser une situation, on essaie de porter son attention sur tout »*
>
> *Nideffer*

Avantages

- Avoir une capacité d'attention et de concentration flexibles permet de s'adapter aux situations, en évitant les rigidités, sources de tensions.

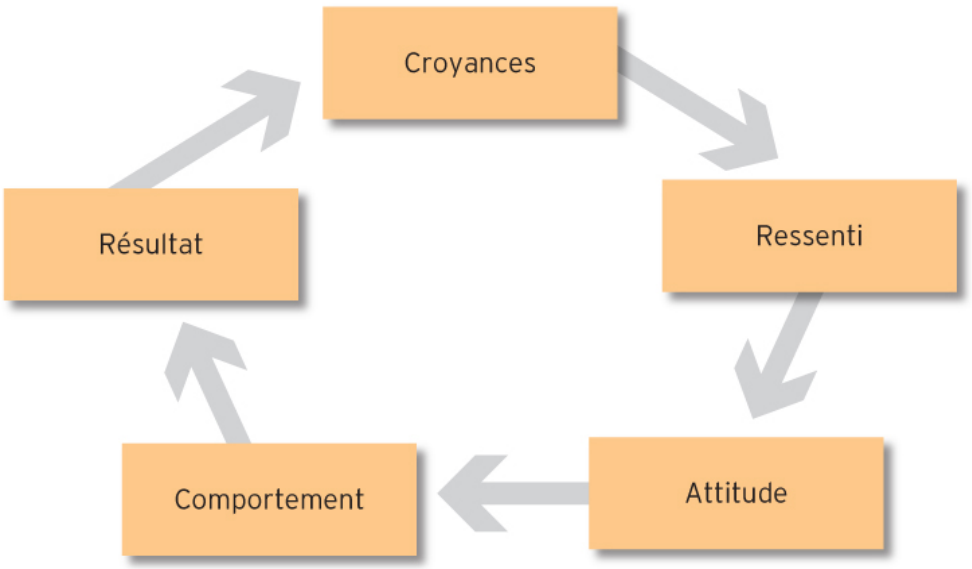
Précautions à prendre

- Il est important de déterminer ses préférences : une attention tournée vers soi ou l'extérieur, une capacité à prendre en compte beaucoup d'éléments ou, au contraire, très peu, avant de s'entraîner à éliminer les distractions.

OUTIL 14

La spirale des émotions

MIEUX GÉRER LE PROCESSUS ÉMOTIONNEL



En résumé

En situation d'échange, notre ressenti et nos pensées sont influencés par nos croyances, a priori vis-à-vis de la personne et de la situation. Notre attitude, notre comportement en découlent. Nous pouvons ainsi adopter une attitude de bienveillance, d'écoute active, ou de repli, d'animosité. Le comportement adopté va produire un résultat auprès de notre interlocuteur : satisfaction, plaisir d'échanger, de partager ou gêne, mécontentement. Son attitude en retour va conforter notre perception, renforcer notre croyance. **La spirale des émotions** est particulièrement utile lorsque nous nous sentons envahis par des émotions « négatives ».

Insight

During a discussion, our feelings and thoughts are influenced by our beliefs and assumptions towards the other person and the situation. Our attitude, our behaviour result from these factors. We can thus take a benevolent, active listening, self-centered or hostile attitude. Our conduct will induce a reaction from the other person: satisfaction, pleasure of exchanging and sharing or discomfort and dissatisfaction. In return, his/her attitude will consolidate our perception and strengthen our belief. ***The spiral of emotions*** *is particularly useful when we feel overwhelmed by "negative" emotions.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Prendre du recul.
- Décoder ce qui se passe en nous.
- Diminuer l'intensité émotionnelle.
- Modifier nos réactions.
- Modifier nos croyances, représentations négatives.

Contexte

En situation professionnelle, nous sommes quotidiennement en interaction avec des personnes qui suscitent en nous des ressentis positifs ou non. Prendre du recul lorsque nous nous sentons déstabilisés s'avère très utile pour éviter incompréhension et tensions.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Accueillir l'émotion : prendre quelques secondes pour être en contact avec l'émotion, à l'écoute de son ressenti.

2. Identifier l'émotion, mettre des mots sur ce qui se passe en vous : « Qu'est ce qui me gêne, me met en colère, m'attriste ? ». « Qu'est-ce qui m'a affecté dans les propos de l'autre ? ». Mettre des mots sur ce que l'on éprouve aide à clarifier son ressenti.

3. Analyser son besoin (écoute, approbation, réconfort, etc.).

4. Identifier les possibilités de réaction et le comportement qui en découlent.

5. Agir : laisser passer, exprimer sa gêne, faire part à l'autre de ses besoins. Dans certains cas, laisser passer est préférable pour éviter de réagir sur un mode réactif.

Méthodologie et conseils

Cette méthode permet de prendre du recul et d'opter pour une façon de réagir qui ne sera pas celle qui s'impose spontanément, par « réflexe ». Être en contact avec ses émotions, mettre des mots sur ce que l'on ressent diminue l'intensité émotionnelle. Nous avons besoin de « calmer l'orage en nous » pour pouvoir passer à une action efficace.

Pour analyser ce qui génère des émotions insatisfaisantes, compléter pendant plusieurs jours le tableau ci-dessous :

La situation : ce qui s'est passé (faits, propos tenus)	Émotions, ressenti	Besoins	Ce que j'ai dit, fait	Réactions de mon interlo-cuteur

Après avoir analysé le tableau, déterminer ce qui pourrait être dit, fait, si la situation se reproduit.

Le processus fonctionne en boucle et va s'auto-renforcer, si l'on évite de se pencher sur son ressenti, si l'on refoule l'émotion. Si j'ai une opinion défavorable de la personne avec qui j'échange, j'éprouve un ressenti négatif, mon attitude et mon comportement ne seront pas efficaces (manque d'ouverture, méfiance, jugement…), le résultat de l'échange

sera insatisfaisant pour les 2 parties et renforcera mon a priori négatif. ■

> *« Sans émotions, il est impossible de transformer les ténèbres en lumière et l'apathie en mouvement. »*
>
> *Carl Gustave Jung*

Avantages

- La spirale des émotions constitue un outil intéressant pour analyser ce qui se passe en nous, éviter de réagir sur un mode agressif, mieux gérer un ressenti négatif. Elle renforce la maîtrise de soi, la confiance en soi. Elle contribue également à modifier nos représentations, opinions.

Précautions à prendre

- Cette méthode pourrait être utilisée dès le démarrage de l'échange, au cours de l'échange, lorsque la tension monte, mais cela implique une bonne capacité à prendre du recul et s'avère difficile lorsque l'émotion est très forte et nous submerge. Elle peut être aussi utilisée pour analyser après-coup une situation de communication insatisfaisante.

OUTIL
15

La pensée positive

APPRÉHENDER LES SITUATIONS FUTURES AVEC PLUS DE CONFIANCE

En résumé

Penser de manière positive est une attitude mentale qui permet de faire pénétrer dans l'esprit des pensées, des mots et des images qui contribuent au développement de soi et à la réussite. Il s'agit de la capacité à voir les choses sous un angle positif. C'est un choix de perception conscient.

Penser positif revient à voir ce qui va bien avant ce qui va mal, ce qui fonctionne et non ce qui bloque. C'est être constructif, penser le futur et les solutions plutôt que s'appesantir sur le passé et les problèmes. Cela favorise la confiance en soi, l'estime de soi et évite les ressentis négatifs.

Insight

Positive thinking *is a mental attitude which allows to instil thoughts, words and imagesin one's mind, in order to reachto self-development and success. This is the ability to see things in a positive light. This is a conscious perception choice.*

Positive thinking also means seeing what goes well before what goes wrong, "what works" before "what poses a problem". This is being constructive, thinking about the future and solutions rather than dwelling on the past or problems. This encourages self-confidence, self-esteem and prevents negative feelings.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Être optimiste plutôt que pessimiste.
- Sortir de la spirale des émotions négatives.
- Ne pas se culpabiliser ou rechercher un coupable.

Contexte

Il est important de se mettre dans un état émotionnel et un environnement favorable pour susciter des actions et réactions positives chez soi mais aussi chez les autres.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Utiliser des termes positifs en pensées comme en paroles : « je peux », « je suis capable », « je suis en forme », etc.

2. Favoriser les pensées de réussite, de force et de succès (*cf.* outil 41). Rejeter, ignorer les pensées parasites.

3. Avant de mettre sur pied un plan ou d'engager une action, visualiser clairement la réussite en s'imaginant réussir avec succès ce qui va être entrepris : « je suis devant l'auditoire, j'ai préparé mon discours, je respire tranquillement, mon manager est assis devant, il me soutient d'un sourire. Je parle, ma voix est claire, le public est attentif, j'entends des murmures de satisfaction. Je réponds aux questions avec assurance. Lorsque j'ai fini, le public m'applaudit et les gens viennent me féliciter. »

4. Avoir des activités qui procurent de la satisfaction personnelle en rapport avec ses goûts : lecture, musique, art, etc.

5. Repenser à des situations qui se sont avérées avantageuses et satisfaisantes pour soi.

Méthodologie et conseils

Comment faire soi-même son propre malheur ou les cinq moyens pour (se) culpabiliser :

- Je cause un effet mécanique sur l'autre : « je suis la cause de ce qui se passe chez l'autre. C'est ma faute. »

- Se fixer des objectifs irréalistes, idéalistes et contraignants : « je veux être opérateur téléphonique mais sans utiliser le téléphone. »

- Dramatiser le fait, l'événement devenant une catastrophe : « j'ai pris du retard sur le projet… Je

vais être convoqué chez le N+2. »

- S'étiqueter de façon négative en utilisant un filtre qui ne retient que ce qui n'a pas été : « je suis nul, si j'avais fait attention…, je ne suis bon à rien. »

- Se comparer systématiquement à mieux que soi : « Jean-Michel obtient toujours des délais supplémentaires. Il est plus apprécié que moi et gère très bien son temps. »

La pensée négative engendre la négativité. Le risque est de ressasser constamment les situations, de s'en vouloir et de finir par en vouloir aux autres. À trop exploiter cette attitude, la confiance en soi se dégrade, les défenses se mettre en place, ce qui aura pour conséquence de la méfiance, du rejet ou de l'indifférence de la part des autres.

> *« La qualité d'un homme se calcule à sa démesure ; tentez, essayez, échouez même, ce sera votre réussite. »*
>
> *J. Brel*

Avantages

- La pensée positive aide à affronter les difficultés avec plus de confiance en soi et de détermination. Il ne s'agit pas de minimiser ce qui s'est passé, mais simplement de sortir quelque chose de bon de chaque événement. C'est voir le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide.

Précautions à prendre

- La principale solution consiste à penser positif et à en prendre l'habitude. Il est donc nécessaire de s'entraîner régulièrement pour que cela devienne un réflexe.

Comment être plus efficace ?

S'entraîner à la pensée positive

Il est possible de mettre en sourdine les pensées négatives. Faire le bilan de ses points forts est un moyen de s'entraîner à la pensée positive. Une autre technique d'entraînement consiste à imaginer ces « faiblesses » dans des perspectives différentes, en se concentrant sur leur utilité pour qu'elles cessent de représenter pour soi, et par conséquent pour les autres, un manque de compétence.

La pensée positive pour renforcer l'estime de soi

1. Reconnaissez vos qualités : celles-ci concernent aussi bien le physique, « j'aime mes yeux », le savoir-être « je suis digne de confiance », le savoir « je connais la loi de la relativité » et le savoir-faire « je maîtrise les fonctionnalités de ma boîte mail… ».

2. Réalisez quatre colonnes et faites la liste de vos qualités et compétences, régulièrement. Il est important la compléter au fur et à mesure de vos expériences mais aussi des feedbacks donnés par l'entourage. Cette liste, non exhaustive, concerne autant le cadre professionnel que personnel.

3. Au départ, cet exercice peut sembler difficile, notamment aux personnes qui n'osent pas se mettre en avant ou se valoriser. Il suffit d'aller à son rythme, en commençant par exemple par les colonnes : savoir-faire, qui se complétera facilement par les compétences liées à votre métier actuel, et savoir, qui correspond aux études, lectures, échanges d'informations, etc. Les colonnes se complètent tant que l'entraînement à la pensée positive sera nécessaire.

La pensée positive pour changer la vision de soi-même

Cette technique consiste à rechercher le bénéfice caché, d'une attitude, d'un comportement qui se produit fréquemment. Il s'agit ici de changer son regard vis-à-vis d'une « habitude » qui devient gênante, qu'il faudrait changer voire stopper, mais le naturel revenant au galop, qui finit par réapparaître. En effet, si certains comportements sont difficiles à changer, c'est

qu'ils ont un sens et donc une énergie, une force qu'il est important de conserver. À titre d'exemple, l'anxiété permet d'anticiper, la timidité, d'être à l'écoute, l'impulsivité, de passer à l'action, etc. Ce changement de perception est bien sûr personnel, il sera différent, pour une même attitude, selon le vécu de chacun. En voici la méthode :

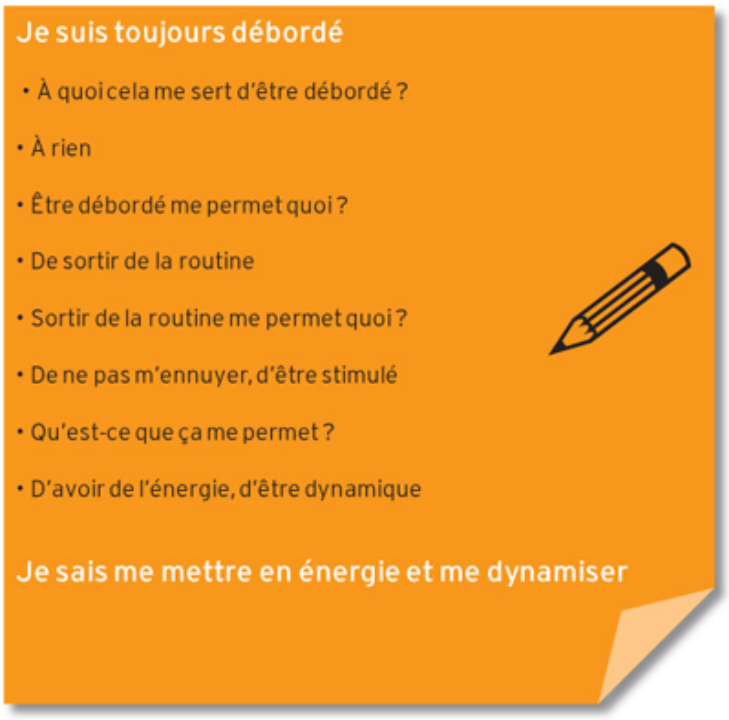
1. Choisissez un « défaut » que vous vous reconnaissez et sur lequel vous souhaitez travailler : « je suis perfectionniste », « je suis toujours débordé… ».

2. Posez-vous la question suivante : « à quoi cela me sert d'avoir ce comportement ? » Notez la première réponse qui vous vient à l'esprit sans jugement ni censure. La plupart du temps, votre première réponse sera : « à rien ! » Dans ce cas, reposez-vous la question en une sorte de disque rayé « tu as ce comportement et cela ne te sert à rien… Qu'est-ce que cela te permet ? »

3. Reformulez ce que vous venez d'écrire et reposez-vous la question précédente : « avoir ce comportement me sert à… Qu'est-ce que cela me permet ? »

4. Continuez jusqu'à ce que ce soit toujours la même réponse qui revienne. Vous avez alors trouvé la force de votre faiblesse ! Notez-la dans votre liste de qualités.

CAS : Je ne veux plus être débordée !



Contexte

Martine est assistante dans une entreprise du BTP. Elle assiste trois chefs de projets, sur différentes missions transverses. Contrairement à ses collègues, elle n'arrive pas à s'organiser, elle est toujours débordée. Elle a bien essayé de mettre des priorités, de suivre le mode d'organisation des autres, rien à faire. Au bout de quelques semaines son bureau est de nouveau encombré, elle se laisse déranger, bref, retour à la case départ, voire pire qu'avant. Elle se dit qu'elle n'y arrivera jamais. Ça doit être dans sa nature d'être comme ça.

Avant de renoncer, elle décide d'appliquer un exercice de la pensée positive en essayant de comprendre la force qui se cache derrière son côté « débordée » et de ne plus se dire « il faut que j'arrête d'être débordée » puisque ça ne marche pas.

Les résultats obtenus

En se posant quelques questions simples, Martine a identifié qu'être débordée lui permettait de se mettre en énergie. Elle a compris qu'elle était capable de se dynamiser et a donc cherché des moyens d'avoir les mêmes bénéfices sans les inconvénients. Aujourd'hui elle gère efficacement ses priorités

et, avec le temps ainsi gagné, s’est inscrite dans un club de badminton. ■

OUTIL 16

L'ancre ressource

GAGNER EN AISANCE ET ÉVITER DU STRESS

Préparation	Déroulement
Identifier l'état ressource nécessaire Choisir un souvenir	Revivre en imagination le souvenir
Choisir où poser l'ancre	S'associer à l'état de bien-être
Se détendre	Poser l'ancre
	Revivre la scène jusqu'à la fin
	Anticiper la situation future en maintenant l'ancre

En résumé

L'ancre est un stimulus qui permet d'éprouver un ressenti, le phénomène est connu, c'est le stimulus-réponse (S — R) de Pavlov. **L'ancre ressource** consiste à revivre mentalement une expérience vécue afin de retrouver le ressenti positif associé, à fixer ce ressenti à l'aide d'une ancre. Pour retrouver cet état de bien-être, appuyer sur l'endroit précis du corps où l'ancre a été posée. Cette préparation mentale puissante peut être utilisée pour préparer un entretien à fort enjeu : entretien de recrutement, entretien annuel d'évaluation, présentation d'un nouveau projet dans le cadre d'une réunion.

Insight

The anchor is a stimulus which enables to experience a feeling. This phenomenon is known as the Pavlov stimulus-response (S — R). ***The resource anchor*** *consists in mentally reliving an experience in order to recapture the associated positive feeling and fixing it with an anchor. To return to this state of well-being, press on the precise location of the body where the anchor was placed. This powerful mental preparation can be used to prepare a high-stakes interview: job interview, annual performance review or presentation of a new project during a meeting.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Se préparer mentalement à affronter avec succès une situation.
- Maîtriser ses émotions.

Contexte

Dans une situation à fort enjeu, on peut être facilement déstabilisé et se laisser submerger par la peur de l'échec, en dépit du travail de préparation effectué : recueil d'arguments ciblés, données chiffrées…

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Identifier le ressenti dont vous avez besoin : par exemple être convaincant, mettre en confiance son interlocuteur.
2. Choisir un endroit du corps permettant d'effectuer un geste discret : par exemple le poignet ou un doigt.
3. Sélectionner une situation précise où vous avez éprouvé la sensation recherchée : un entretien avec un

responsable où vous étiez très à l'aise, une intervention unanimement appréciée lors d'une réunion.

4. Se détendre, choisir un endroit au calme.

5. Revivre en imagination la scène passée. Pour la revivre avec acuité, observer le cadre, les couleurs, les mouvements, les bruits, la lumière, les réactions des personnes, « écouter » leurs propos, vos réponses, etc.

6. S'associer à la sensation de bien-être éprouvée. Au moment où vous ressentirez que vous approchez de l'apogée de la sensation, poser l'ancre en stimulant l'endroit choisi. Revivre cette scène jusqu'à la fin.

7. Tout en maintenant l'ancre, imaginer la scène future telle que vous souhaitez la voir se dérouler, imaginer le cadre, les propos tenus lors du démarrage de l'entretien, etc.

Méthodologie et conseils

- **L'importance du choix du souvenir :** la situation évoquée doit être riche en émotions. C'est surtout la force et l'intensité du ressenti qui favorisent la mémorisation et la réactivation du souvenir. Cette situation doit être liée à une scène précise. Elle peut être ancienne, et s'être produite il y a plusieurs années dans un cadre familial, amical, professionnel.

- **Le choix de l'ancre** : 3 types d'ancres sont possibles : visuelle, auditive, kinesthésique. La photo de ses enfants ou une photo de vacances permettent à leur seule vue de replonger dans les sensations de joie ; un air de musique ou un parfum peuvent déclencher des souvenirs agréables. Choisir de préférence l'ancre kinesthésique (un geste). Cette ancre est plus facile à activer puisqu'il s'agit d'effectuer un point de pression.

- **Anticiper le futur : « le film du succès »**. La dernière étape consiste à prévoir le futur en imaginant le film du succès. En procédant de cette façon, nous « programmons » notre cerveau à la réussite. ■

> *« On peut « dompter » ses pensées négatives en s'efforçant de se remémorer de bons moments ou d'imaginer des événements joyeux. »*
>
> *Anonyme*

Avantages

- Cette préparation mentale permet d'éviter du stress.

Précautions à prendre

- Choisir une scène, précise, contextualisée et prendre le temps de reconstituer mentalement le cadre. L'évocation de l'environnement de la scène choisie favorise l'émergence du vécu. Tester l'efficacité de l'ancre : activer le point d'ancrage pour se sentir confiant, à l'aise, sinon recommencer ou choisir un autre souvenir. Si l'ancre n'est pas utilisée régulièrement, elle perd de son efficacité.

OUTIL 17

La dissociation

EFFACER UN SOUVENIR DÉSAGRÉABLE

En résumé

Nos souvenirs sont encodés dans notre cerveau émotionnel sous forme d'images, de sons, de sensations, d'odeurs, de goûts. Ces souvenirs peuvent ressurgir lorsque notre cerveau associe les éléments mémorisés à la situation présente : une personne ressemblante, un parfum, une voix identique (*cf.* la madeleine de Marcel Proust). Le ressenti éprouvé, s'il est lié à un souvenir désagréable, est perturbant et nous « pollue » : nous revivons avec acuité la scène et nous sentons déstabilisés. L'outil **dissociation** permet d'assister à la scène souvenir en étant distancié, et d'évacuer les émotions désagréables.

Insight

Our memories are encoded in our emotional brain as images, sounds, sensations, smells and tastes. These memories can reappear when our brain combines the memorized elements to the current situation: a resembling person, a perfume, the same voice (cf. Marcel Proust's madeleine). The experienced feeling, if linked to an unpleasant memory, is disturbing and leaves us unsettled: we intensely relive the scene and feel insecure. The ***dissociation*** *tool allows to observe the memory scene from a certain distance and to release unpleasant emotions.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Prendre de la distance.
- Diminuer l'impact émotionnel.
- Désamorcer le déclencheur.
- Gagner en sérénité.

Contexte

L'outil s'applique aux situations de malaise déclenchées par un élément externe visuel ou auditif : une attitude, le ton d'un collègue lors de la prise de parole en réunion vécu comme une attaque ; la répétition d'une situation désagréable.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Identifier la situation désagréable et ce qui l'a déclenchée : des mots, propos, une attitude, etc.
2. Identifier le ressenti relatif à cette situation passée.

3. Se détendre et installer une ancre ressource.

4. Imaginer un écran blanc de projection placé à la bonne distance : ni trop près, ni trop éloigné.

5. Projeter sur cet écran le film de la situation en stimulant l'ancre posée et intervenir sur l'ensemble des paramètres de la scène.

6. Vérifier qu'il y a eu dissociation : en évoquant cette situation, vous devez vous sentir plus serein, de même si vous imaginez le même type de situation dans le futur.

Méthodologie et conseils

- **Se voir agir à distance, sur un écran :** le principe repose sur la possibilité de visualiser la situation dans laquelle la personne se voit en train d'agir, là-bas sur un écran, alors qu'elle est confortablement installée, comme au cinéma. La situation souvenir doit être concrète, bien contextualisée : elle se déroule dans un lieu et un cadre bien précis, avec des personnes bien identifiées.

- **S'installer au calme et se détendre** : dans un endroit où vous vous sentez en sécurité, où vous ne serez pas dérangé. L'ancre ressource choisie doit être en lien avec le besoin : la confiance, la détente. (*cf.* outil 16).

- **Revoir la situation en position dissociée :** projeter la scène choisie : prendre le temps de vous voir et de vous entendre, de voir et entendre les personnes présentes, tout en vous sentant en parfaite sécurité, à la bonne distance. Vous pouvez également fermer les yeux. En projetant ce film, vous êtes le metteur en scène mais aussi l'ingénieur du son. Vous disposez d'une télécommande pour agir sur tous les éléments de la scène afin de la rendre agréable : le contraste, la netteté, la luminosité, l'effet zoom, l'accéléré. Selon

le besoin, la scène s'assombrit, s'éloigne, les couleurs changent. Vous pouvez aussi baisser le son, le couper, augmenter le volume.

- **Vérifier l'efficacité de la dissociation :** en évoquant à nouveau la situation, sans activer l'ancre, vous devez vous sentir plus serein, distancié. ■

> *« Quand je suis associé à un souvenir, je le vis pleinement, si je suis dissocié, je deviens spectateur et le regarde avec beaucoup de recul. »*
>
> *Anonyme*

Avantages

- Cette technique PNL développée par Milton Erickson et Richard Bandler est efficace. En effet, devenir spectateur permet de transformer le souvenir d'une situation chargée émotionnellement, de « désamorcer » les déclencheurs et d'y associer tranquillité, sérénité.

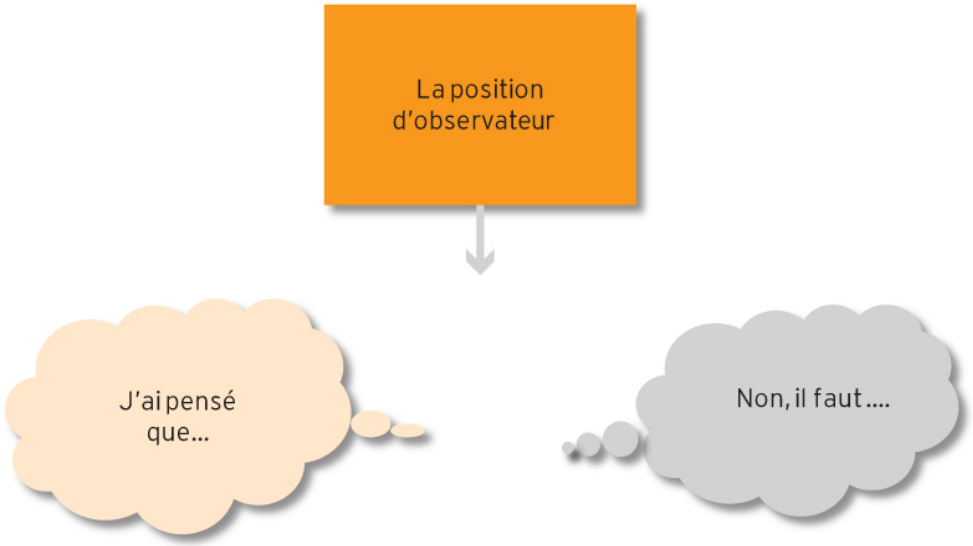
Précautions à prendre

- Si la charge émotionnelle est trop forte, cette technique la diminuera mais ne sera pas suffisante. Sur une échelle d'intensité 0 à 10, choisissez une situation située autour de 4 ou 5.

OUTIL
18

Les positions de perception

SE METTRE À LA PLACE DE L'AUTRE



En résumé

La métaphore d'Alfred Korzybski, fondateur de la sémantique générale : « La carte n'est pas le territoire. » illustre le fait que chaque individu s'est construit sa propre vision du monde à partir de ses expériences vécues, de son éducation, de ses valeurs, etc. Lorsqu'un différend survient entre deux personnes, les opinions, les perceptions respectives peuvent être très différentes, voire opposées. L'écoute s'avère alors difficile, « chacun voit midi à sa porte ». L'outil **positions** permet de mieux gérer ses émotions, de prendre du recul, de mieux comprendre l'autre.

Insight

*The founder of general semantics, Alfred Korzybski's metaphor: "The map is not the territory." illustrates the fact that everyone has an individual perspective, linked to his own experiences, upbringing, values… When a dispute arises between two persons, the opinions and respective views can be very different and even to oppose one another. Then, listening turns out to be difficult as "everyone looks after their own interests". The **positions** tool allows to better manage one's emotions, to step back, to better understand the other.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Prendre du recul dans une situation d'échange.
- Comprendre le point de vue de l'autre.
- Renforcer sa capacité d'ouverture.

Contexte

En situation professionnelle, nous sommes souvent amenés à travailler en coopération avec des collègues, collaborateurs, managers qui ont des métiers, approches, points de vue différents. Cela peut générer tensions, incompréhension.

Comment l'utiliser ?

Étapes

La démarche proposée permet d'analyser a posteriori ce qui s'est passé pendant un échange infructueux afin d'appréhender les logiques respectives. La prise de recul est facilitée par l'examen successif des positions et perceptions respectives et par la posture de l'observateur neutre et bienveillant.

1. Se centrer sur **soi**. Pendant l'échange : « qu'est-ce que je me suis dit ? Qu'est-ce que j'ai dit ? Qu'est-ce que

j'ai ressenti ? Qu'est-ce que j'aimerais pour que notre communication soit plus facile ? »

2. Se mettre à la place de **son interlocuteur**. « Qu'est-ce qu'il a dit ? Quel était précisément son point de vue ? Qu'a-t-il pensé ? Qu'a-t-il ressenti pendant l'échange ? Que souhaiterait-il pour nos échanges ? »

3. Prendre du recul en adoptant la position de l'**observateur**. Analyser la situation comme le ferait un spectateur neutre et bienveillant, centré sur les faits, et distancié.

Méthodologie et conseils

Installer au sol 3 feuilles matérialisant chaque étape : noter « Moi » sur la 1re feuille, l'« Autre » sur une 2e et « O » pour celle destinée à la position de l'observateur. Chaque feuille matérialise une étape et constitue un ancrage physique. L'ancrage fonctionne comme un stimulus, il favorise la survenue d'un ressenti, l'émergence des émotions liées à la situation.

À l'issue de la première étape (Moi), se positionner sur la feuille de l'observateur afin de prendre du recul et d'assurer une transition avant de passer à la 2e étape (se mettre à la place de l'autre).

Respecter le déroulement proposé et prendre le temps, au cours des deux premières étapes, de se centrer sur son ressenti, laisser émerger les mots entendus, propos tenus, les mimiques, expressions observées.

Si des émotions fortes telles que la colère, la peur vous envahissent, revenir à la position de l'observateur pour retrouver le calme.

Vous pouvez utiliser cette technique en présence d'une personne de confiance qui vous guidera dans la démarche à suivre. ■

> ***« Nous ne voyons pas les choses telles qu'elles sont, nous les voyons tels que nous sommes. »***

Anaïs Nin

Avantages

- Cette méthode permet de mieux comprendre l'autre, et soi-même ! Elle développe l'empathie et la flexibilité.

Précautions à prendre

- Prenez le temps de vous « installer » dans chaque étape, et d'être en contact avec vos émotions, votre ressenti. Pour mieux comprendre l'état d'esprit de chaque interlocuteur, vous pouvez revenir à tout moment dans la position « moi » ou la position « l'autre ». Terminer par la position de l'observateur et prendre le temps de réexaminer la situation : qu'est-ce qui a changé ?

DOSSIER 4

Renforcer la maîtrise de soi

« La seule chose au monde que vous puissiez maîtriser est ce que vous pensez et ce que vous ressentez au moment présent : mais cela suffit, car il n'est rien d'autre que vous ayez besoin de maîtriser sur cette terre. »

J. W. Newman

La maîtrise de soi est une compétence à développer, à intégrer et à utiliser pour gérer les réactions excessives. Elle naît de la capacité de chacun à exercer sa volonté sur ses pensées et ses actes. Elle permet ainsi d'avoir une bonne opinion de soi-même, de se lancer dans des projets, se protéger et de réussir ce qui est entrepris.

Peut-on vraiment se maîtriser ?

La réponse se trouve dans le fonctionnement du cerveau. Le cortex préfrontal contrôle les fonctions supérieures, les impulsions, la régulation des émotions, le raisonnement, le jugement, la prise de décision, la planification et la résolution des problèmes. Quand tout va bien et que l'esprit est au calme, il fonctionne parfaitement. Mais dans les situations critiques, stressantes, il peut perdre le contrôle.

L'amygdale va alors prendre le relai. Les fonctions de survies prennent momentanément le pas sur la pensée rationnelle. Le comportement devient impulsif et défensif, en lien avec la situation d'urgence. L'individu ressent des émotions négatives : inquiétude, angoisse, frustration ou panique. Il peut alors réagir de manière agressive, se battre, refuser de coopérer, se mettre en colère ou se replier sur lui-même.

Un processus qui prend du temps

Il faut en moyenne 21 jours pour rompre une habitude ancienne et en former une nouvelle. L'entraînement et la patience sont la clé pour que le changement s'amorce. Il est aussi difficile de tout changer à la fois. En respectant le principe « chaque chose en son temps », il est possible de réaliser une première étape, la maîtriser puis passer à la seconde, etc. Ainsi, pour éviter de piquer des colères, il faut en premier lieu travailler sur l'acceptation de la colère. Soit ressentir l'émotion et la laisser venir.

L'entraînement doit être quotidien : un petit pas chaque jour pour atteindre l'objectif fixé. Il est impératif d'ancrer complètement le nouveau comportement à adopter avant de passer à un autre. Mais un écart ne doit pas être source de découragement. Au contraire, cela éclaire encore sur la connaissance de soi. Il est donc nécessaire de se fixer des objectifs personnels et d'y travailler tous les jours.

Qu'est-il possible de contrôler ?

Bien que le système nerveux pilote l'ensemble des réactions affectives, il est possible de se maîtriser par la force de la

pensée, la volonté personnelle et la mise en place d'actions de progrès réalistes.

L'émotion survient spontanément sans effort conscient. Elle tend à être spécifique et courte. Le sentiment est un état de conscience résultant d'émotions, de sensations ou de désirs. L'humeur, quant à elle, se rapporte plutôt à un état d'esprit ponctuel. L'humeur et les sentiments diffèrent des émotions du fait qu'ils sont moins spécifiques, souvent moins intenses et sans déclencheurs particuliers. Le tempérament est plus général et dure plus longtemps encore. Il est interne et subjectif. L'attitude et les comportements en sont le reflet.

Émotions, sentiments et humeur peuvent être gérés et contrôlés.

LES OUTILS

19 Les niveaux d'énergie

20 Canaliser l'agressivité

21 Diminuer la pression

22 La visualisation mentale

23 La cohérence cardiaque

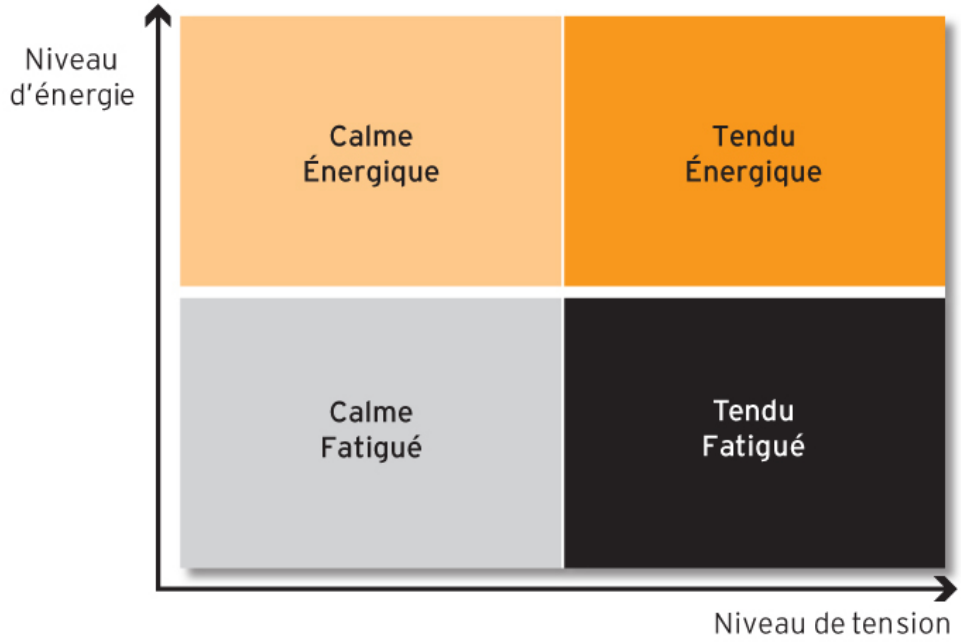
24 Manger zen

25 Évacuer ses tensions par le sport

OUTIL 19

Les niveaux d'énergie

RÉGULER SON HUMEUR



Source : d'après le modèle de R. E. Thayer.

En résumé

L'humeur est un état d'esprit temporaire, connoté positivement ou négativement. Contrairement aux émotions vives, cet état peut durer des heures voire des jours.

Selon le psychologue Thayer, l'humeur est souvent influencée par deux dimensions : **le niveau d'énergie** et le niveau de tension. Une personne peut être énergique ou fatiguée, tout en étant tendue ou calme. Thayer a montré que les gens se sentent bien lorsqu'ils sont dans un état calme-énergique et mal dans un état tendu-fatigué.

Il est donc important de réguler ces deux niveaux afin d'optimiser la qualité et l'intensité de ses actions.

Insight

Mood is a temporary state of mind, either positive or negative. Unlike strong emotions, this state of mind can last for hours or even days.

*According to psychologist Thayer, mood is often influenced by two dimensions: **Energy level** and tension level. A person can be energetic or tired while being tense or calm. Thayer showed that people feel well when they are quiet but energetic and they feel poorly when tired and tense.*

It is therefore important to regulate these two levels in order to optimize one's actions quality and intensity.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Retrouver son calme et savoir le garder.
- Mobiliser son énergie.
- Déclencher ou maintenir son niveau optimal d'éveil.

Contexte

Arriver à se calmer est bénéfique lorsque le rythme cardiaque s'accélère, que la pression sanguine augmente et qu'il n'est pas possible d'extérioriser physiquement cette énergie.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Réguler les niveaux d'énergie et de tension.
2. Cultiver son énergie.

Méthodologie et conseils

Certaines situations professionnelles, appels difficiles, critiques, surcharge de travail, peuvent entraîner des réactions impulsives, accompagnées de tensions. Réagir efficacement, c'est combiner personnalité, niveau d'énergie et réactions émotionnelles adaptées.

- **L'énergie et la tension**

  Pour diminuer les niveaux de tension et d'énergie, il est nécessaire de modifier les comportements réflexes :

  - En désamorçant la réponse automatique de l'organisme au moment de l'émotion. En alternant une tension puis un relâchement de l'ensemble des muscles du corps, il est possible de repérer rapidement les modifications au niveau du corps. Cela va favoriser la gestion des émotions spontanées et l'apport d'énergie.

  - En contrôlant les pensées négatives et le dialogue interne, ce qui agit en retour sur l'état émotionnel.

  La respiration et la relaxation sont aussi d'excellents moyens de contrôler et réguler les niveaux d'excitation. Faire des pauses régulières et des micro-siestes, limite les effets de la fatigue (*cf.* dossier 5).

  Si l'énergie est trop importante, il est aussi possible de sortir marcher rapidement autour du bâtiment ou de monter les escaliers, deux marches à la fois.

  La musique adoucit les mœurs : une musique calme court-circuite les facultés intellectuelles et facilite l'atteinte du niveau émotionnel souhaité.

- **Exploiter son dynamisme**

  Certaines personnes ont besoin d'extérioriser leurs émotions, leur énergie, pour donner le meilleur d'elles-mêmes. On les dira dynamiques ou

combatives. Il est donc important d'exploiter cet apport énergétique sans pour autant générer tensions et fatigue.

La respiration est un moyen rapide et peu coûteux de faire circuler cette énergie :

- Pensez à une couleur lumineuse et donnez-la à l'air que vous respirez.
- Inspirez en visualisant cette lumière qui entre dans votre nez et emplit vos poumons.
- Expirez en laissant cette lumière remplir et imprégner tout votre corps.

Cet exercice est à réaliser 3 à 4 fois avant de revenir à une respiration normale. Il peut se faire debout ou assis.

Il est aussi possible d'utiliser cette énergie en relevant des défis : se fixer un temps limite pour réaliser une tâche, partir à 17 h 30 une fois par semaine sans courir, etc. Cela occasionne en plus l'assimilation de sensations positives liées à la réussite. ■

> *« L'homme cultivé a son énergie dirigée en dedans, le civilisé en dehors. »*
>
> *O. Spengler*

Avantages

- Réguler les niveaux d'énergie et de tension renforce la confiance en soi et la détermination.

Précautions à prendre

- Ce travail va dépendre à la fois des besoins fondamentaux de la personne mais aussi des besoins spécifiques à l'activité réalisée.

OUTIL
20

Canaliser l'agressivité

DIMINUER LES ACCÈS INTEMPESTIFS DE COLÈRE

En résumé

La colère permet de réagir à un obstacle ou une injustice par le changement (*cf.* outil 8). Mais parfois, elle peut se transformer en agression, lorsque la vie est en danger.

En entreprise, **l'agressivité** va s'exprimer lors d'une « mise en danger de l'identité » provoquée par un traitement jugé irrespectueux, la perception d'une menace ou d'une injustice, d'une provocation ou de la suspicion de la part des autres.

Ces poussées d'agressivité sont un moyen de gérer les situations critiques. La reconnaissance et l'acceptation de cet état constituent la moitié du chemin pour mieux le maîtriser.

Insight

*Anger allows reacting to an obstacle or injustice through change (*cf. *tool 8). But it may sometimes turn into aggression when life is in danger.*

In a company, ***aggressiveness*** *will show in case of "identity endangerment" caused by a conduct considered disrespectful, the perception of a threat or injustice, and provocative actions or suspicion from other people.*

These eruptions of aggressiveness are a way to manage critical situations. Admitting and accepting this situation means being halfway in the process of better controlling it.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Réfléchir à la cause logique de l'agressivité.
- S'affirmer et se montrer ferme.
- Gérer les frustrations.

Contexte

Cet outil est utile pour les personnes chez qui la colère se déclenche trop facilement ou se prolonge.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Repérer les différentes réactions.
2. Identifier les facteurs déclenchants.
3. Positiver la colère.

Méthodologie et conseils

- **Les réactions**
    - « Ce n'est pas un problème » : pour certaines personnes, l'agressivité est acceptée. Elles se fâchent, arrangent rapidement les choses et retrouvent leur équilibre. Dans ce cas, le travail sur la maîtrise de soi concernera le mode d'expression de la colère.
    - « l'impulsif » : ici, l'agressivité est difficile à gérer. Elle se déclenche facilement ou de manière plus intense que la moyenne. Il faut donc travailler sur la réaction de colère systématique.
    - « L'irritable » : la colère n'est pas exprimée fortement mais ces personnes sont chroniquement agacées ou maussades. Pour elles, il est plus difficile de gérer l'agressivité et ses conséquences que le déclencheur. Il est utile de développer l'affirmation de soi.
- **Les déclencheurs**
    - Les personnes agressives ont en général un seuil de tolérance faible à la frustration : Elles ne veulent ressentir aucune frustration ni subir le moindre désagrément ou ennui. Elles ont du mal à prendre les choses comme elles

sont et deviennent furieuses si la situation paraît injuste.

- L'habitude : la colère est une réponse automatique dans certaines situations. Elle peut être renforcée par l'entourage, s'il s'est habitué à supporter ces réactions « il s'emporte facilement mais n'est pas méchant… »

- L'utilisation de la colère pour rendre plus acceptables d'autres ressentis tels que la peur, la tristesse ou la honte. Qui ne s'est pas emporté après un enfant ayant eu un comportement dangereux ?

- Le manque de confiance en soi et un comportement passif.

- **Positiver la colère**

  Elle peut être considérée comme un outil de survie face au danger :

  - Elle donne le courage de se défendre.

  - Elle pousse à améliorer le monde et la justice.

  - Elle aide à affirmer son individualité.

  - Elle prévient les autres des limites à ne pas franchir.

  Positiver la colère permet de ne pas la laisser monter et évite ainsi qu'elle éclate violemment. Il est donc utile de se détendre (*cf.* dossier 5) puis s'interroger avant d'agir :

  - Réfléchir à la cause logique de la colère.

  - Se demander s'il s'agit d'un malentendu ou si la cause est avérée et objective. ■

« Le dialogue paraît en lui-même constituer une renonciation à l'agressivité. »

J. Lacan

Avantages

- Comprendre et accepter l'agressivité permet de mieux cerner les situations perçues comme dangereuses et de trouver des solutions adaptées.

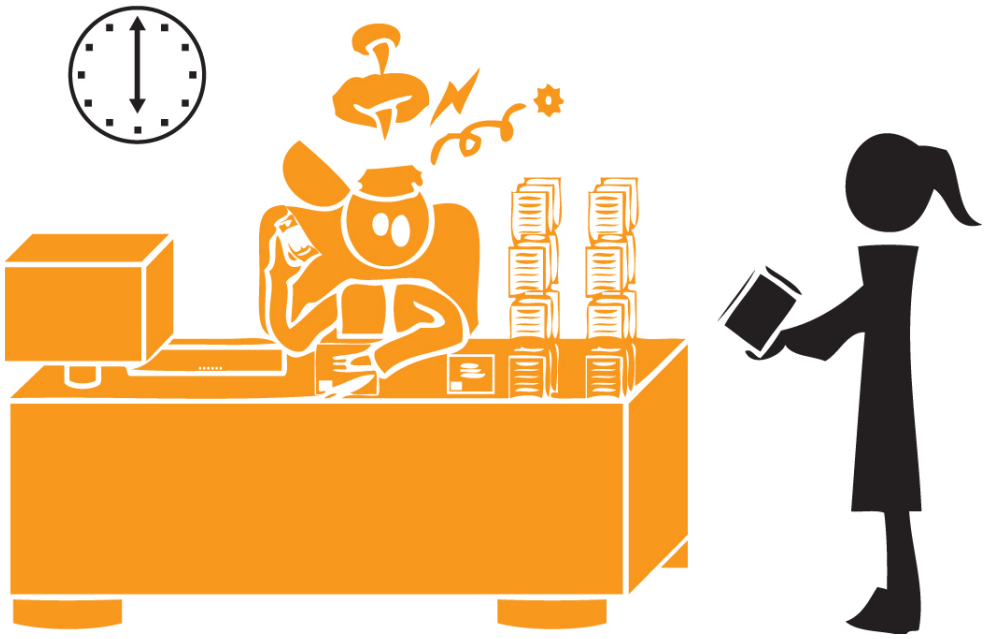
Précautions à prendre

- Il est possible de limiter les accès de colère en se préparant grâce à un état physique et mental adapté aux efforts de la vie professionnelle.

OUTIL
21

Diminuer la pression

SE METTRE EN CONDITION, FAIRE FACE ET RÉCUPÉRER



En résumé

La pression au travail augmente de manière continue depuis une quinzaine d'années : travail dans l'urgence, réorganisations, quantités des tâches à traiter en même temps, manque de moyens, d'autonomie, etc. Les tensions s'accumulent, l'effort est constant. Il en découle une baisse de la motivation, une augmentation de l'absentéisme et une perte d'efficacité.

Il est donc important d'être à l'écoute de son corps pour repérer les contractions dues à l'effort et rapidement relâcher les tensions. Ce travail demande proactivité, patience et concentration. Mais il est très efficace à long terme.

Insight

Pressure at work has been continuously increasing for the past fifteen years: working under tight deadlines, reorganizations, multiple tasks to deal with simultaneously, lack of resources and autonomy, etc. Tensions build up, effort is constant. This results in decreased motivation, increased absenteeism and loss of efficiency.

It is therefore important to listen to our body to identify stress contractions and quickly relieve tensions. This requires pro-activity, patience and concentration. But it is very effective in the long term.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Prendre conscience des tensions.
- Affiner la perception de son schéma corporel.
- Récupérer après un épisode stressant.

Contexte

Ces techniques favorisent la récupération physique et mentale après une situation de tension et permettent d'aborder plus sereinement les situations à venir.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. **Développer sa disponibilité** : le but est de réveiller les sensations du corps pour permettre une meilleure perception des points de tension et des contractions. Cette technique entraîne un mouvement de rotation du corps autour de l'axe vertical ce qui favorise aussi la stabilité.

- Expirer en joignant les mains, doigts croisés.
- Inspirer en montant les bras au-dessus de la tête et en s'étirant (paumes vers le plafond ou vers le sommet de la tête).
- En apnée : tourner le bassin à droite et à gauche.
- Expirer en relâchant les bras et en décroisant les mains.
- Répéter l'exercice trois fois, en accueillant les différentes sensations entre chaque séquence.

2. **Prévenir le mal de dos** : les études sur l'ergonomie ont montré à quel point le dos est sollicité dans les contextes professionnels : positions statiques prolongées, mauvaise posture au repos, etc. Il est donc important de protéger quotidiennement cette zone sensible.
    - Respirer avec lenteur.
    - À l'inspiration, visualiser un fil imaginaire qui relie la tête vers le ciel et un autre qui relie le sacrum vers la terre.
    - En apnée, visualiser l'étirement de la colonne.
    - À l'expiration, relâcher.
3. **S'étirer** : il est possible de réaliser certains types d'étirements sur son lieu de travail.
    - Technique d'étirements en *tension passive :* cela consiste à utiliser le poids du corps et la pesanteur pour réaliser un étirement progressif : dos courbé, bras ballants, appui

contre un mur, etc. La position doit être maintenue de 6 à 15 secondes.

- Technique d'étirements en *tension activo-passive :* ils font appel à une action volontaire : contracter uniquement le muscle souhaité pendant 10 secondes ; relâcher pendant 3 secondes ; étirer progressivement le muscle pendant 10 secondes.

Méthodologie et conseils

Ces exercices peuvent être réalisés à tout moment de la journée. S'il est préférable de choisir un endroit calme, il est aussi possible, avec un peu d'entraînement, de les faire à son poste de travail.

Pour en ressentir tous les bienfaits, il suffit de respecter quelques principes :

- Réaliser les exercices en conscience du mouvement et des sensations.
- Respecter l'unité du corps sans chercher à forcer.
- Travailler à son rythme et sans excès.

Un étirement bien effectué ne doit pas provoquer de douleurs. Il se réalise suivant les chaînes musculaires pour plus de bénéfices.

> ***« La vie, comme un instrument, il faut la tendre et la relâcher, pour la rendre agréable. »***
>
> ***Démophile***

Avantages

- Ces méthodes permettent une meilleure hygiène de vie et ont une incidence sur la qualité du sommeil. Ils favorisent la conscience de soi.

Précautions à prendre

- Il est important de rester bien concentré pendant la pratique de ces techniques, afin d'être disponible à tout ce qui se passe dans le corps.

Comment être plus efficace ?

Réveiller les muscles

Des exercices collectifs de « réveil musculaire » se mettent en place dans les secteurs où la pression est conséquente. Ces techniques peuvent se réaliser seul ou en équipe, pour réveiller et régénérer l'ensemble du corps.

Réveil musculaire

- *Chauffage corporel*
    - Inspirer en montant les épaules, fermer les poings, fléchir légèrement les genoux.
    - Retenir l'air pendant que les épaules montent et descendent dix fois.
    - Expirer en lâchant les bras et en ouvrant les mains.
- *Polichinelle*
    - Rebondir une dizaine de fois comme une petite balle de mousse, genoux et chevilles souples, en posant bien les talons à chaque fois.
    - Le corps est détendu, les bras relâchés. La respiration est libre.
- *Dire non puis oui lentement*
    - Inspirer en tournant la tête à droite. Rester un instant.

- Expirer en revenant au centre. Rester un instant.
- Inspirer en tournant la tête à gauche. Rester un instant.
- Expirer en revenant au centre. Rester un instant.
- Expirer en laissant descendre le menton vers la poitrine. Rester un instant.
- Inspirer en laissant la bouche monter vers le plafond. Rester un instant, etc.

Travail de la verticalité

- *La salutation*
  - Expirer.
  - Inspirer en montant les bras tendus (latéralement ou devant soi), paumes des mains ouvertes vers le haut.
  - Expirer et à la fin de l'expiration, boucher les narines avec les doigts.
  - En apnée : enrouler la tête et les épaules, voire plus si possible, et rester 5 à 10 secondes dans la position, nuque relâchée et bras décollés du corps.
  - Expirer en lâchant les mains vers le sol.
  - Se redresser très lentement en déroulant la colonne vertébrale au rythme de la respiration.
  - Répéter l'exercice 3 fois en prenant le temps d'observer les sensations entre chaque séquence.

- *Assouplir le dos*
    - Debout, face à un mur, poser les mains à plat, à 30 centimètres environ au-dessus de la ligne des épaules. Les bras sont tendus et parallèles, l'écart est celui des épaules.
    - Sans décoller les mains, se pencher en avant, genoux et coudes tendus, dos plat et la tête dans le prolongement du dos.
    - Pousser au maximum la poitrine vers le bas.
    - Revenir à la position initiale et répéter une quinzaine de fois.
    - Se remettre dans la position initiale et pousser la poitrine vers le bas.
    - Rester quelques secondes dans cette position puis étirer la colonne vertébrale en poussant la tête le plus loin possible en avant et les fesses le plus loin vers l'arrière.
    - Compter jusqu'à 15 en conservant la position et remonter lentement le buste.
- *La stabilité*
    - Prendre 2 balles de tennis.
    - Placer une balle sous chaque pied et passer le poids du corps d'un pied à l'autre pour effectuer un massage de la voûte plantaire.
    - Se tenir au dossier d'une chaise pour ne pas perdre l'équilibre. Si cela s'avère trop difficile, faire cet exercice avec une seule balle.

CAS : Programme de gestion de la pression

<table>
<tr><td colspan="2">MATIN
Réveil musculaire en équipe</td></tr>
<tr><td>Difficulté à se concentrer
• Mettre un casque
• S'isoler
• Couper le téléphone une fois par semaine</td><td>Appel difficile
• Respirer pendant et après l'appel
• En parler avec des collègues
• Prendre une pause de 5 mn
• Passer l'appel au N+1</td></tr>
<tr><td>Tensions au niveau du dos
• Etirements
• Travail sur la stabilité
• Se lever et marcher</td><td>Douleurs aux cervicales et autres endroits
• Mouvements doux de la tête (oui / non)
• Étirements passifs
• Étirements activo-passifs</td></tr>
<tr><td colspan="2">APRÈS LA PAUSE DÉJEUNER
• Séance guidée de micro-sieste
• Relaxation
• Lecture</td></tr>
<tr><td colspan="2">DANS LA JOURNÉE
• Automassages</td></tr>
</table>

Contexte

Claire est manager dans un centre d'appels. Depuis quelque temps, les membres de son équipe se plaignent notamment de l'inconfort de leur poste de travail.

L'équipe s'est donc réunie et les conclusions sont les suivantes :

- Les clients sont de plus en plus agressifs et les tensions sont ressenties dès que sonne le téléphone ;
- Les matinées sont épuisantes et l'énergie baisse dès 10h30 ;
- Il est difficile de faire un travail de fond et de se concentrer.

Les résultats obtenus

Claire a élaboré, avec son équipe, un programme pour gérer la pression. Des exercices ou actions simples sont proposés. L'équipe commence par se retrouver le matin pour un réveil

musculaire et l’après-midi pour un moment de repos/digestion. Cela a permis de souder le groupe, puisque certains proposent régulièrement d’autres techniques. ■

OUTIL
22

La visualisation mentale

AMÉLIORER SA PERFORMANCE ET SON BIEN-ÊTRE

En résumé

La visualisation mentale constitue une aide pour développer la performance, renforcer sa capacité à être créatif et améliorer son bien-être. Elle consiste à activer des expériences sensorielles et émotionnelles positives et à se conditionner pour atteindre son but, en utilisant ces ressources. Elle peut être combinée à l'imagerie mentale, qui a comme fonction de faire surgir des images produites par l'imagination, l'intuition et l'inconscient. La visualisation active la zone du cortex préfrontal (analyse, adaptation, prise de décision).

Insight

Mental visualization *helps develop performance, strengthen creative potential and improve our own well-being. It consists in activating positive sensory and emotional experiences and training mentally to reach our goal using these resources. It can be combined with mental imaging whose function is to create images produced by imagination, intuition and the subconscious. Mental visualization*

activates the left prefrontal cortex area and inhibits the amygdala stimulation (cf. *Tool 2*).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Éviter le stress.
- Être performant.
- Renforcer sa capacité à être créatif.

Contexte

Cet outil est recommandé lorsque des pensées négatives risquent de compromettre la réussite d'une action : présentation d'un projet, entretien, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Relâcher les points de tension, faire le vide.
2. Pratiquer la visualisation mentale.
3. S'imprégner des images et sensations.

Méthodologie et conseils

Pour atteindre l'état de détente mentale nécessaire à l'émergence d'images, pratiquer quelques minutes de relaxation.

- **La visualisation mentale** : elle est basée sur notre capacité à nous représenter une situation, une émotion, une sensation. La représentation va déclencher des réactions physiologiques : évoquer une situation agréable amène le corps dans un état de détente. Lorsqu'on l'utilise pour atteindre un but

précis : par exemple négocier un changement de poste, la visualisation consiste à se représenter tous les éléments liés à la situation désirée : l'attitude adoptée, les étapes telles qu'elles doivent se dérouler ainsi que la personne concernée en capacité de surmonter les difficultés. Ainsi, nous nous conditionnons pour la réussite. Selon les spécialistes, lorsque nous utilisons notre imagination, notre cerveau ne fait pas de différence entre la réalité et une image mentale bien précise.

- **S'entraîner à la visualisation mentale** : prenez un fruit, par exemple une orange. Observez en tous les détails : la couleur, la forme, la taille, son parfum. Prenez votre temps pour bien intégrer ses éléments. Goûtez-la et appréciez sa saveur. Puis, fermez les yeux et remémorez-vous le fruit : sa couleur, son parfum, sa texture, vos sensations gustatives. Autre exemple : remémorez-vous un collègue, sa voix, son visage, sa silhouette, ses gestes (sourires, mimiques).

- **S'entraîner à l'imagerie mentale :**

    - Créez une *bulle* transparente autour de vous. Sa lumière envoie des rayons qui vous apaisent et vous protègent sans vous couper de votre environnement. Vous pouvez voir à travers et vous déplacer. Cette bulle est une sorte de filtre qui vous protège du ressenti négatif.

    - Choisissez une *couleur* que vous appréciez. Elle n'a pas de forme, pas de limites. Vous pouvez la nuancer au gré de vos envies. Soyez attentif à votre ressenti.

- **Évacuer des pensées négatives :** imaginez-vous remplir un ballon de vos pensées négatives et souffler dessus pour l'éloigner de vous, ou bien remplissez un sac-poubelle de vos soucis et jetez-le. Étant mises à

distance, ces pensées négatives n'ont plus d'emprise sur vous. ■

> *« Les choses ne changent pas. Change ta façon de les voir, cela suffit. »*
>
> Lao Tseu

Avantages

- La visualisation est un outil puissant qui permet de dépasser l'anxiété, les pensées négatives pour les transformer attitudes positives.

Précautions à prendre

- Certaines personnes peuvent avoir quelques difficultés à visualiser des images. L'une des raisons est liée à notre culture qui privilégie l'hémisphère gauche du cerveau (*cf.* outil 5 et 6). Il faudra donc un peu d'entraînement.

OUTIL
23

La cohérence cardiaque

APPRÉCIER DIFFÉREMMENT LES SITUATIONS DÉLICATES

Sources : Institut HeartMath et PI Conseil

En résumé

Le concept de **cohérence cardiaque** est apparu aux États-Unis, il y a une dizaine d'années, lorsque son impact bénéfique sur la gestion du stress et des émotions a été mis en lumière par l'institut HeartMath®.

Le cœur entretient une relation privilégiée avec le cerveau limbique (*cf.* outil 6). Elle se caractérise par la variabilité du rythme cardiaque qui mesure l'intervalle de temps entre deux battements. La variabilité se matérialise dans deux états : chaotique, dû au stress, à l'anxiété, à la colère, et cohérent, associé au bien-être, à la compassion, la reconnaissance, etc.

Insight

The concept of ***cardiac coherence*** *appeared about ten years ago in the United States when its beneficial impact on stress and emotion management was highlighted by the institute of HeartMath®.*

*The heart has a special relationship with the limbic brain (*cf. *Tool 6). It is characterized by heart rate variability measuring the time interval between two heart beats. The variability appears in two circumstances: during chaotic state, caused by stress, anxiety, anger, and during coherent state linked to well-being, compassion, recognition, etc.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Améliorer les fonctions cognitives.
- Gagner en clarté mentale.

Contexte

La cohérence cardiaque permet de faire face aux situations stressantes, où la charge émotionnelle est importante. Ces techniques sont issues de l'ouvrage de Cungi et Deglon de 2009.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. La cohérence rapide : permet de ralentir, le calme. Elle est à reproduire plusieurs fois dans la journée. Son efficacité est immédiate.
2. L'arrêt sur image : facilite le traitement des situations stressantes et contrariétés du quotidien.
3. Le « couper court » : utile pour traiter des situations difficiles. Cette technique demande un peu plus d'entraînement mais est très efficace.

Méthodologie et conseils

- **La cohérence rapide** :
    - Portez votre attention sur la zone du cœur (assez haut sur la poitrine du côté gauche).
    - Percevez votre respiration dans cette zone. Prenez bien le temps de ressentir chaque fois que vous inspirez puis chaque fois que vous expirez, sans effort.
    - Prenez conscience du plaisir de respirer, du confort apporté par le simple fait de respirer et évoquez un souvenir, une image ou tout autre chose provoquant un sentiment agréable.
- **L'arrêt sur image** :
    - Prenez conscience de votre état : anxiété, colère, frustration, stress.
    - Stoppez cet état en focalisant votre attention sur la région du cœur. Percevez bien votre respiration dans la zone du cœur. Maintenez votre attention pendant au moins dix secondes.
    - Évoquez un sentiment agréable (image, souvenir, paysage, etc.). Prenez le temps de bien le ressentir et évoquez-le autant que nécessaire pour en profiter pleinement.
    - En maintenant cet état calme et de bien-être, pensez au problème que vous avez rencontré : quelle serait la réaction la plus efficace dans la situation pour minimiser la réaction émotionnelle à venir ? Que vous conseilleriez-vous de penser et faire dans cette situation ?

- Écoutez votre intuition et votre bon sens. Évaluez les conséquences de vos émotions et de vos pensées.

- **Couper court** :

  - Prenez conscience de ce que vous ressentez au sujet du problème : laissez-vous envahir par les sensations, les émotions et laissez-les se développer.

  - Concentrez votre attention sur le cœur et le plexus solaire. Inspirez de l'amour et de la reconnaissance dans cette zone pendant environ dix secondes.

  - Soyez objectif sur la difficulté comme si celle-ci concernait quelqu'un d'autre.

  - Revenez à un état neutre, en revenant à la respiration.

  - Imprégnez de compassion l'émotion perturbatrice ou déroutante en réduisant peu à peu sa gravité.

  - Notez par écrit les pensées qui vous viennent à l'esprit.

> ***« La vie, comme un instrument, il faut la tendre et la relâcher, pour la rendre agréable »***
>
> ***Démophile***

Avantages

- La cohérence cardiaque agit sur la perception des événements et l'adaptation, par une meilleure stabilité émotionnelle et une désensibilisation des situations critiques.

Précautions à prendre

- Cette technique nécessite un entraînement régulier afin d'en tirer un maximum de bénéfices et d'y recourir de manière spontanée. Les premiers effets perçus antistress apparaissent dès quinze jours de pratique régulière.

Comment être plus efficace ?

Sentir son cœur

- Pour vivre au mieux la cohérence cardiaque, il est important de bien percevoir les épisodes stressants : facteurs déclenchants et sensations. Il suffit alors de s'entraîner à visualiser la zone du cœur. En voici la technique :

- Prenez le temps de vous asseoir tranquillement sur votre chaise, le corps trouve sa place de la manière la plus confortable possible pour vous. Si une idée passe, laissez-la passer, comme on regarde passer un train, et revenez à vous-même.

- Vous allez prendre deux respirations lentes et profondes. Laissez votre attention accompagner le souffle tout au bout de l'expiration. Faites une pause de quelques secondes avant que l'inspiration suivante ne se déclenche d'elle-même. Vous n'avez rien à faire, qu'à vous laisser porter par l'expiration jusqu'au point où elle se transforme naturellement en une sorte de douceur et de légèreté.

- Après dix secondes de stabilisation de ce souffle léger et doux, reportez consciemment votre attention sur la région du cœur dans votre poitrine. Le plus simple est de vous imaginer respirer à travers votre cœur ou la région centrale de votre poitrine si vous ne sentez pas encore directement votre cœur.

- Et tout en continuant à respirer lentement et profondément, naturellement, sans forcer, vous allez

visualiser, sentir chaque inspiration chaque expiration traversant cette partie si importante de votre corps.

- Imaginez que l'inspiration apporte au passage à votre cœur tout l'oxygène dont il a tant besoin ; que l'expiration le laisse se défaire de tous les déchets dont il n'a plus besoin.

- Imaginez les mouvements lents et souples de l'inspiration, de l'expiration, qui laissent votre cœur se laver dans un bain d'air pur, clarificateur, apaisant.

- Vous pouvez imaginer votre cœur comme un enfant dans un bain d'eau tiède où il flotte et s'ébat à loisir, à son rythme, de manière agréable, confortable, en toute sécurité.

- Comme un enfant que vous aimez et qui joue, vous ne lui demandez rien d'autre que d'être lui-même, dans son élément naturel. Et vous le regardez simplement se déployer, à sa manière, en continuant à lui apporter de l'air doux et tendre.

- Puis vous allez vous connecter à la sensation de chaleur, d'expansion qui se développe dans votre poitrine et vous allez accompagner, encourager avec la pensée et le souffle cette sensation de chaleur, d'expansion.

- Vous pouvez évoquer, sentir un sentiment de reconnaissance, d'amour, de gratitude et laissez-vous envahir par ce sentiment chaud, par cet amour. Votre cœur est de plus en plus sensible à la gratitude, à tout sentiment d'amour que ce soit pour un être que vous aimez ou pour une chose que vous appréciez, pour l'idée d'un univers bienveillant et chaleureux.

- Évoquez le visage d'un être que vous aimez, une scène de paix dans la nature ou tout autre souvenir qui vous apporte chaleur, gratitude et paix.

- Vous allez maintenant vous remercier d'avoir su si bien sentir, écouter votre cœur, votre corps et vous saurez le faire, plein d'autres fois, lorsque vous en aurez envie ou besoin. Vous saurez vous connecter à votre cœur, à votre corps, pour sentir la sagesse.

CAS : Évaluer son niveau de stress pour garder la maîtrise de soi

ANALYSE DE MON NIVEAU DE STRESS DE 1 (PAS DU TOUT) À 4 (TOTALEMENT)

	1	2	3	4
Je me sens nerveux				
Je suis à l'aise		X		X
Je doute de moi			X	
Je suis agité	X			X
Je suis confiant				
J'ai peur de ne pas être à la hauteur			X	
Je me sens tendu		X	X	
Je suis sûr de moi				
J'ai peur d'échouer			X	
Je sens mon estomac se nouer	X			X
Je me sens en sécurité	X			
J'ai peur de ne pas faire face à la pression	X			
Je me sens détendu				
Je suis sûr que je peux relever le défi	X			
J'ai peur de ne pas être performant				
Je sens mon cœur battre plus vite	X			X
Je suis sûr de réussir				
J'ai peur de ne pas atteindre mon but	X			
Je suis mentalement détendu				
J'ai peur de décevoir les autres			X	
J'ai confiance car je me vois réussir	X			
Je sens que mon corps est tendu	X			X
Je suis sûr de ne pas céder à la pression				

Contexte

Michaël dirige une entreprise de transport. Très investi, il s'implique énormément afin de garantir le bon développement des missions, dans un secteur aujourd'hui difficile. Mais cette implication a un coût. Michaël se met la pression et celle-ci a parfois tendance à rejaillir sur ses collaborateurs directs : colères violentes, cris sont autant de moyens d'évacuer le trop-plein de tension. Le problème c'est qu'il a aussi tendance à faire la même chose chez lui.

Après une de ces « crises », Michaël s'est senti complètement vidé, le cœur prêt à exploser. Un de ses confrères ayant eu un problème cardiaque sérieux, il décide de se prendre en charge et d'apprendre à gérer ses réactions violentes.

Après avoir étudié les situations qui provoquent ce stress chez lui, ainsi que ce qu'il ressent lors de ces moments, il a appris à sentir son cœur.

Les résultats obtenus

Aujourd'hui, Michaël ne s'emporte plus. Il fait régulièrement des exercices de cohérence cardiaque afin de se mettre au calme. Comme il connaît bien maintenant son cœur, il est aussi capable d'en ressentir très vite les fluctuations. Il peut donc agir avant de s'emporter contre n'importe qui et mettre son corps en danger. ■

OUTIL 24

Manger zen

BIEN SE NOURRIR POUR ÊTRE EN FORME

Identifier les nutriments nécessaires

Adopter une alimentation saine

Changer ses habitudes

En résumé

Avoir une **alimentation saine** contribue à un bon état de santé et permet de disposer de l'énergie nécessaire à la forme. Il y a un lien entre alimentation, fonctionnement du cerveau et comportement : des chercheurs ont identifié des molécules issues des aliments qui agissent sur les hormones et neuro-transmetteurs et ont une influence positive sur notre comportement. Respecter l'équilibre alimentaire, souvent malmené par nos rythmes de vie, est le sésame de

notre santé, nous devons donc y veiller. Les effets bénéfiques d'une alimentation saine impliquent des changements d'habitudes durables.

Insight

Eating healthy *is an aid to good health and supplies sufficient energy to feel good. There is a link between diet, brain and behaviour: Researchers identified food molecules affecting hormones and neurotransmitters and positively influencing our behaviour. Observing a balanced diet, which is often neglected in our lifestyles, is the secret to good health, so we have to pay attention to it. The beneficial effects of a healthy diet suppose a sustained change of habits.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Préserver sa santé.
- Être en forme.
- Être serein face aux contrariétés.

Contexte

- Au travail, il nous arrive de sauter des repas ou de manger rapidement, sans nous préoccuper de l'équilibre nutritionnel du repas.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Adopter une alimentation saine.
2. Changer ses habitudes alimentaires.

Méthodologie et conseils

- **Les nutriments indispensables :**
    - Les oméga-3, les antioxydants, les vitamines, les sels minéraux et les oligoéléments (magnésium, potassium, etc.).
    - Les huiles riches en Oméga-3 et en vitamine E : huile de colza, huile d'olive, huile de pépins de raisins, huile de noix.
    - Les légumes verts, les bananes, les légumes, les fruits secs, le poisson contiennent du magnésium. Pommes de terre, tomates, aubergines et radis contiennent du lithium.
    - Les fruits secs sont des concentrés d'énergie riches en minéraux et en oligo-éléments.
    - Les fruits et légumes frais colorés sont riches en vitamine A, anti-oxydante et en minéraux.
    - Les vitamines B et C apportent l'énergie nécessaire au bon fonctionnement du système nerveux et du système immunitaire. On les trouve dans les fruits et légumes, les céréales, le poisson.
- **Adopter une alimentation saine :**
    - Privilégier les légumes, fruits, poissons, viandes blanches.
    - Privilégier les sucres lents qui apportent de l'énergie : on les trouve dans les céréales, les légumes secs, le riz, les pommes de terre et les bananes.
    - Les produits laitiers : lait, yaourt, fromage apportent des protéines et des vitamines B6 et

B12.

- **Changer ses habitudes alimentaires** :
    - Faire du petit-déjeuner un repas complet : nourrissant, mais facile à digérer, il garantit un après-midi sans fatigue, ni petit creux. Manger léger pour bien dormir.
    - Manger lentement, avec plaisir en profitant de ce moment de détente. Éviter de boire en mangeant.
    - Ne pas boire beaucoup de café, opter pour le thé vert : il active les mécanismes du foie qui permettent d'éliminer plus rapidement les toxines. C'est un puissant antioxydant. Consommé avec modération, il a des effets bénéfiques sur la vigilance, la concentration.
    - Éviter le grignotage entre les repas.
    - Supprimer les aliments riches en sucres et corps gras, les produits raffinés : sucre, farine blanche, les graisses saturées telles que le beurre, la crème, la charcuterie, les sucreries bourrées d'additifs qui favorisent les maladies métaboliques dont l'obésité, le diabète.
    - Si vous aimez le chocolat, préférez le chocolat noir contenant au moins 70 % de cacao. ■

> *« Que ta nourriture soit ton médicament et ton médicament ta nourriture. »*
>
> *Hippocrate*

Avantages

- De nombreuses épices, comme le curcuma, le cumin, la cannelle ou le gingembre relèvent le goût des plats et sont stimulants.

Précautions à prendre

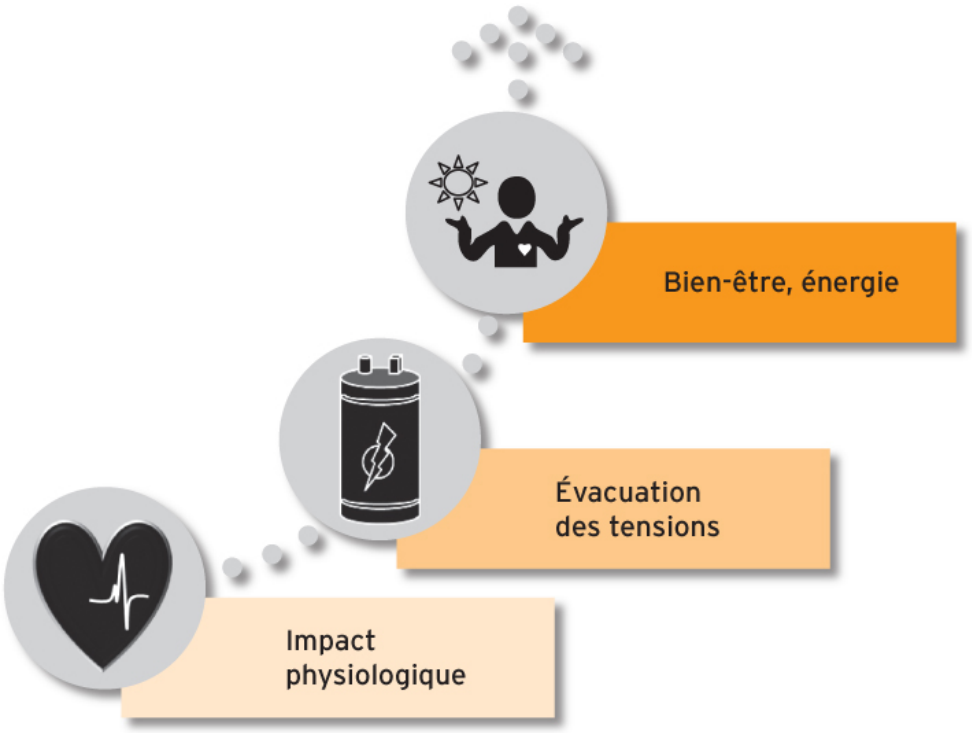
- Ne pas sauter de repas. « Pour bien se porter, il faut petit-déjeuner comme un roi, déjeuner comme un prince et dîner comme un mendiant » selon un proverbe.

- En période de stress, faire attention aux excès d'aliments riches en sucres, aux comportements boulimiques. S'autoriser des excès de temps à autre, et se faire plaisir : saucisson, vin, etc.

OUTIL
25

Évacuer ses tensions par le sport

BÉNÉFICIER DES EFFETS DE L'ACTIVITÉ SPORTIVE SUR LE PHYSIQUE ET LE MENTAL



En résumé

L'activité sportive est indispensable à notre équilibre physique et mental. Ses vertus sont multiples : impact sur notre état de santé général, sur le bien-être physique et émotionnel. La mise en mouvement a un impact physiologique rapide. Lors d'une activité soutenue, le corps produit des endorphines dont l'effet serait comparable à une drogue euphorisante (mais il n'y a pas d'effet de dépendance !). En outre, l'activité physique permet à l'énergie de l'émotion de s'exprimer par le corps et

constitue ainsi un bon moyen de libérer ses tensions et d'évacuer ses pensées négatives.

Insight

Sport is essential to our mental and physical balance. It has many virtues: positive impact on our general health condition, on our physical and emotional well-being. Physical exercise has a fast physiological impact. During sustained activity our body produces endorphins, whose effect would be similar to that of a recreational drug (without the addiction!). Furthermore, physical activity allows emotional energy to express through the body and represents a good way to release tensions and negative thoughts.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Avoir une bonne condition physique.
- Libérer ses tensions et pensées négatives.

Contexte

Au cours de notre activité professionnelle, nous passons la plupart du temps assis à travailler sur ordinateur, à échanger avec des collègues dans le cadre de réunions de travail.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Choisir une activité physique.
2. Adopter les bonnes pratiques

Méthodologie et conseils

L'activité sportive améliore l'endurance, la force, l'équilibre, la musculation. Elle accentue le rythme cardiaque, permet une meilleure oxygénation de tout l'organisme. Elle protège de pathologies : maladies cardiaques, hypertension. Pour que l'activité choisie soit pleinement bénéfique, il faut la pratiquer régulièrement. Au bout de 30 minutes d'efforts, le corps s'abandonne, les muscles se relâchent, une sensation de bien-être nous envahit.

- **Choisir une activité physique :** le plaisir lié à la pratique d'un sport implique un choix en fonction de ses goûts et besoins. Si vous aimez les sports toniques vous choisirez par exemple la danse, la marche nordique, si vous préférez des activités plus calmes, vous choisirez la natation, le tir à l'arc, etc. Les sports d'endurance, comme le jogging, le vélo, la natation, les balades en raquettes, le ski, les sports en salle, type cardio-training (rameur, tapis de course), mais aussi l'aérobic, le step, le football, le basket ou le handball, sont les plus « endorphinogènes ».

- **Libérer ses tensions :** l'effort physique enraye le flot incessant des ruminations. Il est rare que les idées noires surviennent spontanément pendant l'exercice, si cela se produit : se concentrer sur l'activité, reporter son attention sur sa respiration et sur la position de son corps. Selon les témoignages de nombreux joggeurs, au bout de trente minutes, ils entrent dans un état où spontanément surgissent des pensées positives, voire créatives (*cf.* outil 37). Des activités telles que le yoga, le taï-chi, le qi-gong favorisent l'apaisement, mettent en énergie. Ces activités induisent un état de détente psychique, mentale et musculaire.

- **Adopter les bonnes pratiques** :

    - Choisir un sport adapté à sa personnalité et son besoin favorise l'implication et l'engagement.

- Se fixer des objectifs modestes au début. Un bon indice pour s'assurer du bon dosage : vous devez vous sentir moins fatigué après la séance qu'avant.

- Pratiquer de préférence des exercices d'assouplissement et d'échauffement pendant au moins 10 minutes (cou, épaule, hanche, etc.).

- Persévérer dans l'effort afin d'entrer dans l'état mental et physique optimal.

- Pratiquer régulièrement et si possible en groupe : stimulation du groupe, plaisir de partager, incitation à la régularité. ■

> *« Le sport va chercher la peur pour la dominer, la fatigue pour en triompher, la difficulté pour la vaincre. »*
>
> *Pierre de Coubertin*

Avantages

- Selon certains chercheurs, pratiquer l'activité choisie 3 fois par semaine suffit pour induire un effet positif sur la partie du cerveau qui contrôle l'humeur.

Précautions à prendre

- Selon votre âge et votre condition physique, faire attention au dosage de l'effort.

DOSSIER 5

Prendre soin de soi et se ressourcer

« Mens sana in corpore sano. »

Juvénal

Se donner les moyens d'optimiser la récupération physique et mentale à l'issue d'une journée éprouvante, c'est construire l'avenir et se mettre dans les meilleures dispositions pour aborder les événements suivants.

Prendre soin de soi et se ressourcer est un processus qui s'inscrit dans le temps. Il dépendra notamment du type et de la durée des tensions. Les techniques varieront en fonction de l'intensité des émotions et pensées ressenties avant, pendant et après l'événement et ce d'autant plus qu'il aura été perçu comme stressant.

La récupération

La récupération est individuelle et personnelle. Elle dépend de l'évaluation individuelle que se fait la personne de son état de fatigue et de ses besoins. Elle est aussi conditionnée par le fait d'évacuer une situation désagréable ou au contraire d'y repenser même lorsqu'elle est terminée.

Se ressourcer nécessite donc une action constante et consciente, ou récupération active. Cette dernière se déroule en parallèle des processus psychiques et biologiques automatiques permettant de revenir à l'état initial, ou récupération passive. Si le processus de récupération implique de multiples sous-systèmes organiques, il reste étroitement lié aux conditions situationnelles : sommeil, qualité des relations, environnement équilibré et harmonieux, conscience de son corps, identification de ses ressources personnelles, etc.

Récupérer physiquement et mentalement

L'objectif est de faire baisser rapidement le niveau de tensions et d'induire, par des techniques simples, une détente physique et psychique.

« J'en ai plein le dos », « ça me crispe », « je suis fourbu » sont autant d'expressions qui montrent à quel point la musculature réagit aux stimulations de l'environnement. Il est important de retrouver un équilibre musculaire pour limiter l'apparition de contractions voire tendinites. Cela concerne la totalité des muscles composant le corps, ces derniers étant sous ou sur-stimulés lors des activités professionnelles.

L'entreprise génère aussi d'autres types de tensions parfois moins visibles : « ça me prend la tête », « j'en perds mon latin », « j'ai les nerfs à vifs ». Il est primordial de pouvoir se vider mentalement et nerveusement. Cela sera aussi possible en améliorant certains aspects psychologiques ayant une résonance sur le corps : gagner en sérénité, améliorer la qualité de son sommeil, l'ergonomie du poste de travail, etc.

Régénérer le potentiel physique et psychique

Il s'agit de se placer dans des conditions optimales pour exprimer tout son potentiel dans l'enchaînement des activités quotidiennes. Les techniques utilisées vont permettre de placer le mental au repos mais aussi de se décentrer par rapport à la situation afin de l'aborder autrement.

Il est alors possible de mieux supporter la pression, d'apprécier plus sereinement le caractère urgent de certaines situations, et par conséquent de donner le meilleur de soi-même. Cela favorise la stimulation des forces mentales, l'optimisation des comportements adéquats.

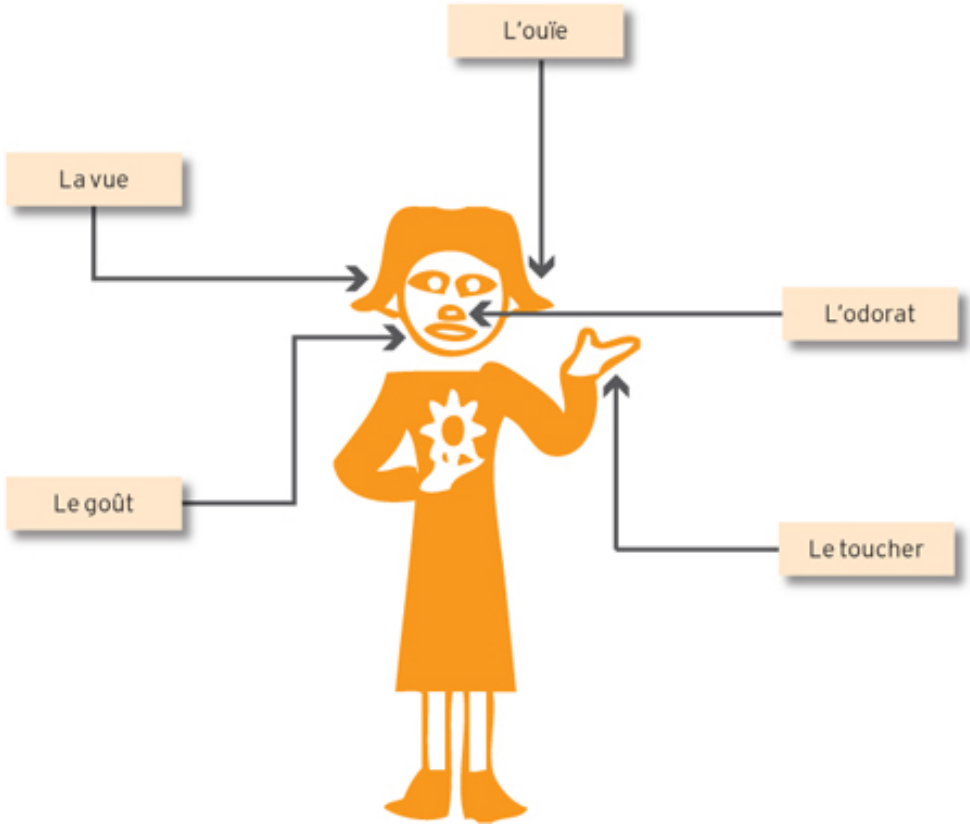
LES OUTILS

26 Faire travailler les cinq sens
27 La respiration
28 La relaxation
29 La relaxation oculaire
30 Les automassages
31 La sérénité
32 La méditation
33 Avoir un sommeil réparateur
34 La micro-sieste
35 Être en forme au bureau

OUTIL 26

Faire travailler les cinq sens

RETROUVER L'HARMONIE



En résumé

Le corps est le réceptacle des émotions. Ce sont les réactions physiologiques qui vont indiquer l'émotion ressentie. Ainsi, les émotions influent sur le corps, qui influe sur les pensées. Les pensées, à leur tour, vont influencer le corps, ce qui va rejaillir sur les émotions.

En effet, le corps, par les **cinq sens**, permet de percevoir le monde qui nous entoure. Ils ont donc une incidence sur l'analyse des situations. Pour mieux comprendre ce qui se passe en nous, être en harmonie avec son corps et se

ressourcer, il est donc important de savoir utiliser tous ces sens, et ce, en conscience.

Insight

Body is an emotional vessel. Physiological responses will show the emotions felt. Emotions will then affect the body which will affect thoughts. Thoughts will in turn affect the body and this will have repercussions over emotions.

*Indeed, through the **five senses**, our body allows to perceive the world around us. They consequently have an impact on the situation analysis. To better understand what happens within us, to be in harmony with one's body and recharge one's batteries, it is therefore important to know how to use all these senses consciously.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Se recentrer sur soi.
- Cultiver et développer ses sensations.
- Relâcher les tensions, se détendre.

Contexte

Avoir conscience des différentes informations sensorielles qui nous entourent permet à la fois de bien cerner la situation, mais aussi de relâcher le corps par le plaisir qui peut y être associé.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Expérimenter la sensorialité au travail.

2. Se détendre avec les cinq sens.

Méthodologie et conseils

- **Développer ses cinq sens au travail** :
    - Installez-vous confortablement sur votre chaise. Portez votre attention sur l'assise : moelleuse, dure, le dossier qui s'enfonce sous le poids de votre dos ou résiste. Sentez la matière du bureau sous vos mains, sa « chaleur ».
    - Focalisez votre écoute sur les bruits qui vous entourent : le ronronnement de l'ordinateur, les conversations, la machine à café, les portes qui s'ouvrent et se ferment. Entendez les bruits du dehors : voitures, klaxons, oiseaux.
    - Regardez la pièce dans laquelle vous êtes, les meubles et objets qui la composent. Observez la couleur des murs, la matière du mobilier. Repérez les couleurs chaudes, froides, vives ou pastel, celles que vous aimez ou non. Cherchez du regard un objet brillant.
    - Concentrez-vous sur les odeurs qui imprègnent votre environnement : votre parfum ou celui d'un collègue, le café ou le thé, les produits d'entretien. Ces odeurs sont-elles agréables, écœurantes, vous rappellent-elles des souvenirs ?
    - Pour développer le goût, prenez une boisson (café, thé, jus de fruit) ou un aliment plus consistant (pomme, chocolat, gâteau) et observez les sensations au niveau de votre langue, votre palais. Le goût est-il sucré, amer, doux, fort, etc. Analysez l'association

entre le goût, l'odorat et la vue et remarquez l'influence de cette dernière sur la perception et l'émotion ressenties au moment de la dégustation.

- **Se détendre** :

- Il est possible de favoriser la détente voire la sérénité (*cf.* outil 32), en utilisant les cinq sens. Pour ce faire, il est important de se placer dans un endroit calme, aéré, dans une posture confortable.

- Sentir, toucher, voir, entendre et goûter en conscience permettent de revenir au calme et de libérer les tensions. La méthode est la même que précédemment, mais il convient de choisir des odeurs, matières, musiques et aliments qui vous procurent du plaisir. Là encore, il est nécessaire de prendre le temps de laisser venir à vous toutes les informations sensorielles plaisantes procurées par vos sens en toute conscience. ■

> *« Parmi les cinq sens, la vue, l'ouïe et l'odorat connaissent moins d'interdits que le toucher et le goût. »*
>
> *L. De Vinci*

Avantages

- Il est possible de travailler ses sens dans de nombreuses situations : sur la plage, en forêt, dans un bon restaurant, en réunion, etc. Il suffit d'intégrer les multiples sensations rencontrées.

Précautions à prendre

- Il est important lors de chaque exercice de laisser venir les émotions et pensées sans tri ni sélection : agacement, impatience, calme, plaisir. Certains sens demanderont plus de travail que d'autres. Il suffit de s'entraîner régulièrement mais sans acharnement.

OUTIL
27

La respiration

RETROUVER DÉTENTE ET DYNAMISME

En résumé

Bien respirer, c'est utiliser de façon consciente, délibérée, amplifiée, l'inspiration et l'expiration. Sous stress, notre respiration devient courte, nous cherchons notre souffle, ressentons parfois des tensions musculaires au niveau du dos et des épaules, nous avons du mal à nous concentrer. Le seul fait d'être attentif à sa respiration a un effet apaisant. Les techniques de respiration aident à retrouver le calme et la détente au niveau du corps et du mental. Elles permettent de se détendre, de se recentrer, et sont indispensables pour apaiser les effets négatifs de l'émotivité.

Insight

Breathing correctly *consists in using inhalation and exhalation consciously, deliberately and exaggeratedly. When we experience stress, our breathing becomes shallow, we gasp for breath, we sometimes feel muscle tension in the back and shoulders area, we have trouble concentrating. The simple fact of paying attention to one's breathing has a calming effect. Breathing techniques help to find calm and relaxation in body and mind. They allow relaxing, re-centring oneself and are necessary to alleviate the negative effects of emotionality.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Garder ou retrouver son calme.
- Se concentrer.
- Se dynamiser.

Contexte

Ces techniques s'utilisent en situation de tension, face au comportement gênant de son interlocuteur, en réunion avant de prendre la parole, mais aussi à tout moment de la journée.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Prise de conscience de sa respiration naturelle.
2. Choisir la méthode adaptée au besoin : se détendre, se dynamiser, mieux se concentrer.

Méthodologie et conseils

- **La posture**

- Si vous êtes *assis* : installez-vous confortablement sur votre siège, le dos appuyé contre le dossier, les pieds bien ancrés au sol.

- Si vous êtes *debout* : adoptez une posture stable, écartez légèrement les pieds (écartement équivalent à la largeur des hanches), évitez de croiser les jambes. Redressez la colonne vertébrale, si vous le pouvez, placez une main sur la poitrine et une main sur le ventre pour sentir votre abdomen se gonfler et se dégonfler.

- **Les questions à se poser pour identifier sa respiration naturelle :** comment inspirez-vous ? Comment expirez-vous ? Par le nez ? Par la bouche ? En gonflant le ventre ? En rentrant le ventre ?

- **Respirer pour se relâcher et se détendre**. La respiration suivante provoque un massage du diaphragme qui monte et descend et induit ainsi une détente du plexus solaire, centre sensible des émotions, et diminue les crispations :

    - Inspirez en gonflant le ventre (7 secondes environ).

    - Arrêt poumon plein (2 secondes).

    - Expirez en rentrant le ventre (7 secondes).

    - Arrêt poumon vide (2 secondes).

    - **Relaxation minute** :

    - Inspirez en levant les yeux vers le haut sans bouger la tête.

    - Expirez en baissant les yeux vers le bas.

- **Respirer pour se dynamiser**. Ce type de respiration donne de l'énergie, accélère le rythme cardiaque et augmente le tonus musculaire.
    - Placez-vous en position debout pour favoriser l'expiration.
    - Les doigts placés tout autour du nombril, inspirez normalement.
    - Expirez de manière brève et intensive, en rentrant fort le ventre, soit par le nez, soit par la bouche.
    - Répétez l'exercice 8 à 10 fois de suite. Entraînez-vous à accélérer la succession des expirations.
- **Respirer pour mieux se concentrer** :
    - Concentrez-vous sur votre respiration et évitez les sources de distraction.
    - Comptez 1 temps pour l'inspiration et 4 temps pour l'expiration.
    - Répétez 3 à 4 fois cet exercice puis revenez à une respiration plus naturelle. ■

> *« Apprendre à mieux respirer, prendre conscience du souffle et des effets multiples qu'il a sur le corps. »*
>
> *Anonyme*

Avantages

- La respiration favorise l'oxygénation du cerveau et évite ainsi la fatigue intellectuelle.
- En situation de stress, identifier la manière dont on respire, permet de modifier sa respiration et d'être conscient des modifications qui surviennent.

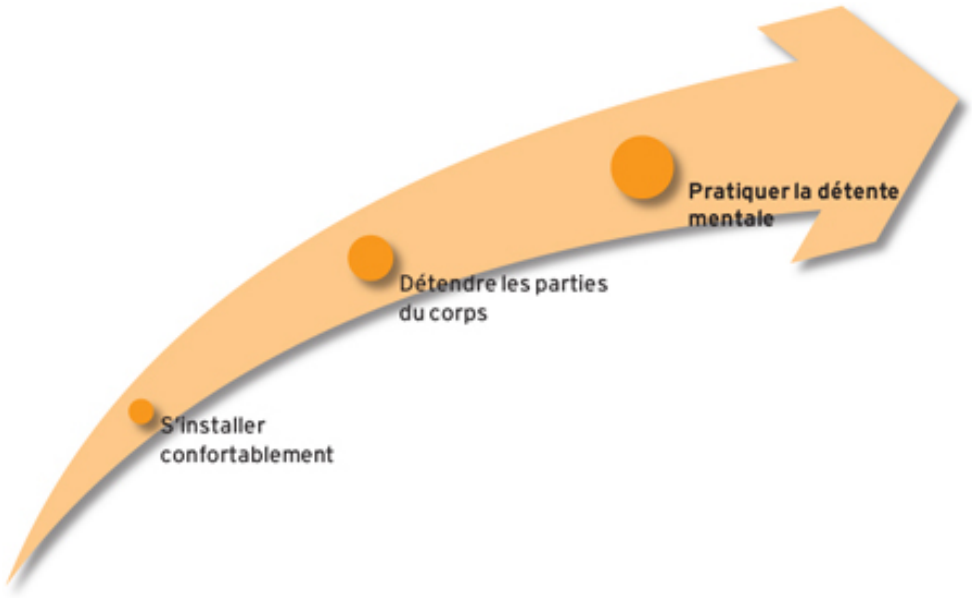
Précautions à prendre

- Les types de respiration proposés ne sont pas spontanés. Pratiquer régulièrement les exercices pour qu'ils deviennent automatiques.

OUTIL
28

La relaxation

RETROUVER LE CALME, LA DÉTENTE



En résumé

La relaxation vise un état de complète détente, psychique et musculaire, de bien-être. Les émotions, lorsqu'elles sont fortes et « négatives », peuvent produire des effets sur le corps tels qu'un sentiment d'oppression, des difficultés respiratoires, des tensions, crispations. La relaxation, en ramenant le calme, procure une détente musculaire, aide à l'évacuation des pensées parasites. En outre, elle favorise la concentration. La méthode Jacobson permet de relâcher les tensions du corps, l'exercice de visualisation procure une détente mentale.

Insight

Relaxation aims at complete mental and muscle relaxation as well as well-being. When emotions are strong and "negative", they can have negative effects on the body such as chest tightness, difficult breathing, tensions and contractions. By promoting calmness, relaxation provides muscle relaxation and helps release parasitic thoughts. Furthermore, it fosters concentration. The Jacobson method allows releasing tension in the body. The visualization exercise provides mental relaxation.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Se détendre en cas de fatigue ou de tension.

Contexte

À pratiquer lorsque vous vous sentez fatigué, après le repas, ou en fin de journée…

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. S'asseoir ou s'étendre le plus confortablement possible.
2. Détacher tout vêtement trop serré.
3. Se décontracter. Le processus se déroule étape par étape, pour chaque partie du corps, en commençant par les pieds. Deux temps pour chaque étape : contraction, puis relâchement.
4. Pratiquer l'exercice de visualisation mentale.

Méthodologie et conseils

- **« Tendre et relâcher »**, méthode Jacobson (durée 5 à 10 minutes) :

- Contracter les orteils et les pieds (pliez les orteils et faites tourner les pieds en dedans et en dehors). Maintenez-les tendus, prenez conscience de la tension, puis relâchez.
- Contracter les jambes, les genoux et les cuisses. Maintenez-les tendus, prenez conscience de la tension, puis relâchez.
- Même exercice pour les fesses,
- Pour les doigts et les mains,
- Pour les avant-bras, les épaules et les bras,
- Pour l'abdomen, l'estomac, la poitrine, le bas du dos, le haut du dos, le cou, l'avant et l'arrière du cou.
- Contracter toute la surface de la tête. Sentir les effets de la tension derrière et sur le dessus de la tête.
- Grimacer de façon à pouvoir réduire la tension des muscles faciaux.
- Contracter tous les muscles du corps en même temps. Maintenir cette tension, observez-en les effets, puis relâchez.
- Rester assis pendant quelques minutes. Sentir l'impression de relaxation de tout votre corps.
- Étirez-vous.

- **La visualisation** (durée quelques minutes) :
  - Fermez les yeux et portez attention à la manière dont vous respirez : le rythme de votre souffle, l'air qui entre et sort.

- Imaginez-vous dans un endroit agréable dans la nature. Il fait beau, le soleil vous réchauffe. Regardez le ciel, les nuages qui passent doucement. Détendez-vous et profitez de ce moment agréable. Ressentez la chaleur du soleil sur votre peau, le souffle agréable du vent. Restez ainsi pendant quelques minutes, en ne pensant à rien en profitant juste de moment présent. Puis reprenez contact avec votre environnement doucement. ■

> *« Il faut apprendre à rester serein au milieu de l'activité et à être vibrant de vie au repos. »*
>
> *Indira Gandhi*

Avantages

- Ces techniques peuvent être pratiquées au bureau, en position assise. Elles prennent peu de temps, les effets bénéfiques qui en résultent sont immédiats : vous vous sentez revivifié.
- De nombreuses techniques de relaxation existent, pour les choisir, procédez comme pour le choix d'un sport, adoptez celles dont la pratique vous apporte le plus de satisfaction. Les 2 techniques présentées sont adaptées aux personnes qui découvrent la relaxation.

Précautions à prendre

- Pour profiter de ces moments de ressourcement, préférer un environnement calme et tranquille, sans interruptions.
- Se centrer sur sa respiration permet d'évacuer plus facilement les pensées parasites.
- Il est important de pratiquer régulièrement ces exercices pour qu'ils deviennent automatiques en situation de tension.

OUTIL
29

La relaxation oculaire

SE DÉTENDRE ET CONSERVER UNE BONNE ACUITÉ VISUELLE

En résumé

Nos yeux sont en permanence sollicités pour la *vision de près* : ordinateur, lecture, *moyenne* : regarder dans une pièce, ou *lointaine* : conduite automobile. L'adaptation des yeux s'effectue plusieurs centaines de fois par jour, ce qui génère une fatigue de convergence (muscles péri oculaires chargés d'assurer les déplacements du globe oculaire) et d'accommodation : les muscles, l'iris, le cristallin ne parviennent plus à s'adapter rapidement aux différences de distances, d'éclairage. Les techniques de **relaxation oculaire** permettent un ré-équilibrage et peuvent être utilisées au bureau.

Insight

Our eyes are constantly solicited for near vision: *computer, reading*, intermediate vision*: looking around a room, or* distance vision: *driving. Eyes adapt several hundreds of times per day which produces convergence fatigue (perioricular muscles responsible for eyeball movements) and accommodation fatigue: the muscles, iris and lens are no longer able to adapt quickly to distance and lighting differences.* ***Eye relaxation*** *techniques allow re-balancing and can be performed at work.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Relaxer ses yeux.
- Préserver une bonne acuité visuelle.
- Se détendre.

Contexte

Nous passons chaque jour de nombreuses heures à traiter ou envoyer des mails. Travailler intensément sur ordinateur peut avoir des conséquences sur la santé : fatigue visuelle, maux de tête.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Être attentif aux signes de fatigue : yeux brouillés, envie de se frotter les yeux.
2. Faire des pauses fréquentes, changer d'activité.
3. Utiliser les techniques proposées en fonction des besoins.

Méthodologie et conseils

- **Principes généraux** :
    - Privilégier la lumière du jour éclairant l'écran de côté. Baisser la luminosité de l'écran.
    - Ne pas se frotter les yeux.
    - S'installer confortablement sur son siège.
- **Gymnastique oculaire d'entretien** : suivre un crayon du regard en regardant de haut en bas puis de gauche à droite sans bouger la tête. Répéter cet exercice plusieurs fois.
- **Massage oculaire** : se frotter les mains pour les chauffer. Couvrir ses yeux avec ses paumes. Bénéficier de la chaleur et de l'obscurité pendant 2 à 3 min. Placer le bout des index et majeurs juste au-dessus des bords intérieurs des sourcils. Faire des pressions vers l'extérieur le long du sourcil. Appuyer, et relâcher. Poursuivre le long de l'os sous les yeux, de l'intérieur vers l'extérieur. Recommencer 3 fois. Puis appliquer des pressions glissées sur les sourcils. Tapoter doucement autour de ses yeux avec ses doigts. Terminer en clignant fermement des yeux plusieurs fois.
- **Palming** :
    - Poser les coudes sur le bureau.
    - Placer les paumes de ses mains sur chaque œil.
    - Détendre les muscles du visage et du cou, l'œil doit se trouver dans le noir sans être stimulé par la lumière.
    - Penser à quelque chose de chaud, un bain tiède dans lequel l'œil serait parfaitement à l'aise.

- Laisser vagabonder ses yeux pendant 1 ou 2 minutes.
- Les déplacer lentement 3 fois vers la gauche, puis vers la droite, vers le haut et vers le bas.
- Faire les mêmes mouvements très rapidement à gauche, droite, vers le haut, le bas.
- Refaire 2 fois lentement le mouvement vers la gauche, puis vers la droite.

- **Rapprochement, éloignement** : imaginer en maintenant les yeux dans l'obscurité ou en les fermant, un point lointain, sur l'horizon, regardez-le se rapprocher jusqu'à quelques cm puis l'imaginer s'éloigner à nouveau puis se rapprocher, faire ce mouvement de 5 fois ou plus.

- **Cillements** :
  - Se placer face à une source lumineuse faible.
  - Battre rapidement des paupières 10 fois, puis placer les paumes des mains sur chaque œil.
  - Battre des paupières 10 fois lentement en haussant les sourcils au maximum pour bien détendre tous les muscles. ■

> *« Préserver ses yeux, c'est faciliter le travail intellectuel. »*
>
> *Anonyme*

Avantages

- Ménager, reposer ses yeux est indispensable, y compris pour les personnes sans problème de vue.

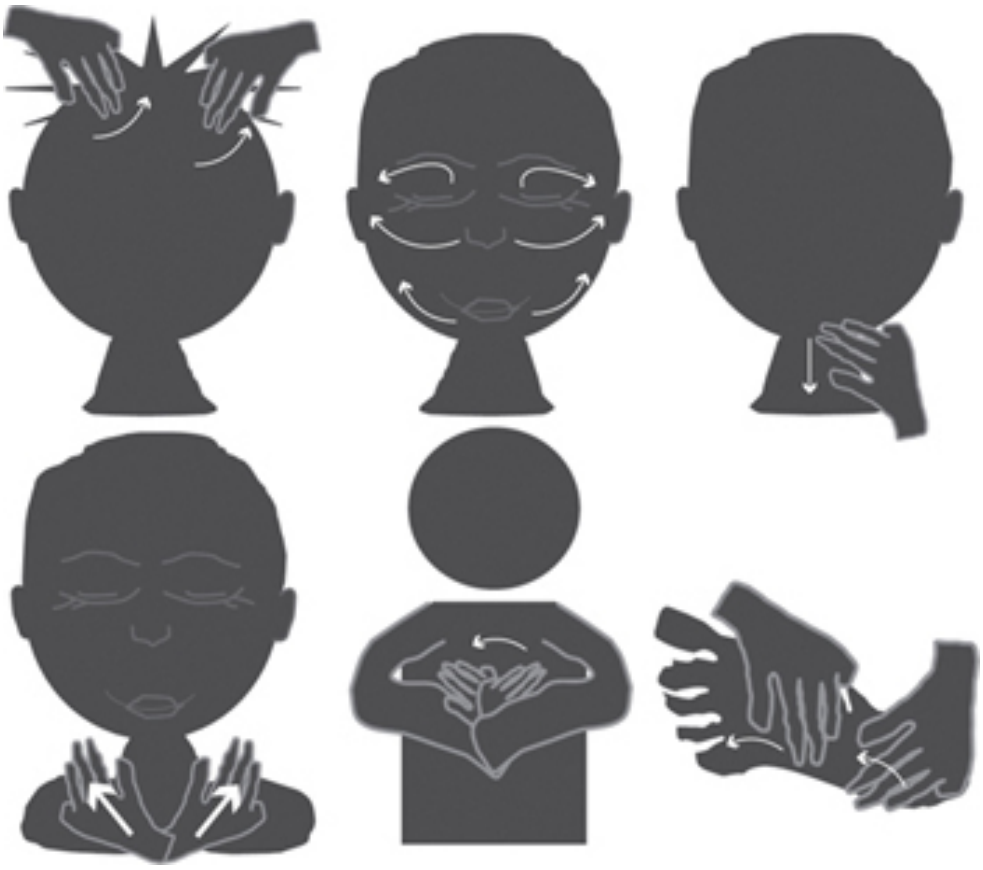
Précautions à prendre

- Être attentif aux signes de fatigue : yeux brouillés, envie de se frotter les yeux, sensation d'une barre au niveau de front, contour des objets flou, le texte vacille.

OUTIL
30

Les automassages

RELÂCHER LES TENSIONS MUSCULAIRES ET RETROUVER DE L'ÉNERGIE



En résumé

Les automassages issus de la médecine traditionnelle chinoise permettent de réduire les tensions au niveau du corps et de se détendre. En situation de stress ou de fatigue, des contractures apparaissent au niveau du visage, de la nuque, des épaules, etc. Nous pouvons les supprimer en pratiquant des automassages sur l'une ou l'autre des parties du corps selon le besoin et le temps dont on dispose. Leur

pratique est simple, rapide, efficace. Ils peuvent être réalisés dans de nombreux endroits, par exemple à la photocopieuse, à son bureau au moment d'une courte pause.

Insight

Self massaging *comes from traditional Chinese medicine and helps ease body tension and relax. Under stress or fatigue, contractures appear on the face, neck and shoulders… We can eliminate them by self-massaging specific parts of the body according to need and time available. Self-massaging techniques are simple, fast and effective. Self-massaging is possible in many places, for example when using the photocopier or at one's desk during a short break.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Être en forme.
- Supprimer les points de tension.
- Faciliter la circulation de l'énergie.

Contexte

Lorsque vous êtes au travail, vous pouvez pratiquer des automassages plusieurs fois par jour, en posture assise ou debout.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. S'installer.
2. Échauffer ses mains pour obtenir de la chaleur.

3. Masser la partie du corps douloureuse.

Méthodologie et conseils

Le visage, la nuque sont souvent tendus, lorsque nous sommes fatigués, stressés, massez les plusieurs fois par jour. Les mains doivent être chaudes en permanence, renouvelez l'échauffement des mains si nécessaire.

Automassages à pratiquer pendant une minute environ

Automassage du cuir chevelu :

Prenez votre tête à pleines mains et massez le cuir chevelu sur toute la surface, essayez de le décoller en effectuant des mouvements circulaires et en le grattant avec vos ongles. Ce massage est très relaxant, il active la micro-circulation locale.

Automassage du visage, massez :

1. le visage en remontant par les ailes du nez jusqu'au front, écartez les mains et laissez les glisser sur les côtés ;
2. les arcades sourcilières en appuyant de la racine du nez jusqu'aux tempes ;
3. le nez, en frottant vigoureusement les ailes du nez ;
4. les tempes, en effectuant des mouvements circulaires des deux mains (avec l'extrémité de vos doigts), à gauche et à droite, simultanément ;
5. le front en procédant de la même manière ;
6. la bouche en collant la pointe de la langue au palais (derrière les dents), puis avec un index sur chacune de vos lèvres, massez les gencives, inversez le mouvement des index ;
7. les oreilles : passez vos mains de vos joues vers vos oreilles en un mouvement doux pour aider à stimuler la circulation sanguine dans cette zone. Frottez la peau

devant et derrière les oreilles avec les annuaires et les majeurs, massez les pavillons et terminez en tirant sur les lobes.

Automassage de la nuque : appliquer alternativement chaque main bien chaude au niveau de la grosse vertèbre à la base du cou et glissez la vers l'extérieur.

Automassage de la zone des trapèzes : la main gauche frappe le trapèze droit, la main droite frappe le trapèze gauche, mouvement à effectuer en alternance une dizaine de fois.

Automassage du plexus solaire (point situé au niveau du thorax, au centre, juste en dessous des côtes) : massez cette zone en douceur avec les doigts.

Automassage des pieds : effectuez de petits mouvements circulaires sur toute la surface de la plante des pieds, si possible à l'aide d'une balle de tennis, massez aussi vos orteils, étirez-les. ■

> *« Le massage est aussi nécessaire à l'homme que les céréales dont il se nourrit. »*
>
> *Socrate*

Avantages

- Une baisse de vigilance au travail ou en voiture sera instantanément dissipée par un massage du visage, de la nuque, et par la relaxation oculaire (*cf.* outil 29).

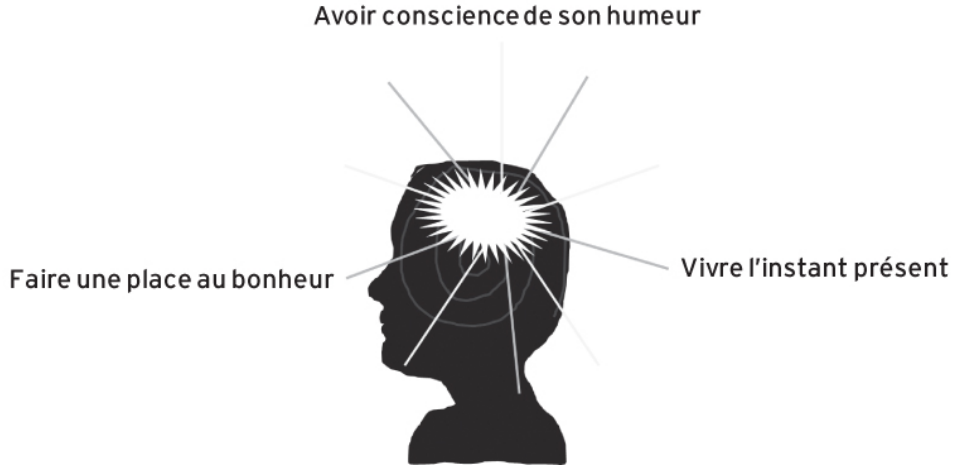
Précautions à prendre

- Échauffer ses mains au préalable facilite la circulation d'énergie. Pratiquer régulièrement les automassages développe la conscience de son corps, la capacité à ressentir la gêne et à identifier le besoin.

OUTIL
31

La sérénité

RESPIRER LA BONNE HUMEUR



En résumé

Les émotions peuvent avoir une résonance agréable ou désagréable et alors être vécues positivement ou négativement par la personne qui les ressent. Le discours interne et les mots employés vont avoir une incidence sur l'état d'esprit, l'humeur et les comportements adoptés pour faire face à l'événement.

La sérénité est un sentiment extrêmement agréable, de tranquillité et d'apaisement. Il n'y a aucune réflexion, aucune intention. Juste le fait de savourer l'instant présent ; une saine passivité du corps et de l'esprit.

Elle va favoriser la récupération tant physique que psychique.

Insight

Emotions can have pleasant or unpleasant resonances. The person feeling these emotions will perceive them positively

or negatively. The internal discourse and the words used will have an impact on the state of mind, the mood and the behaviours adopted to cope with this event.

Serenity *is an extremely pleasant feeling of tranquillity and calm. There is no reflection, no intention. It's all about savouring the moment; a healthy body and mind passiveness.*

It will promote both physical and psychological recuperation.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Éviter de réagir spontanément aux émotions.
- Augmenter la conscience de soi et des autres.
- Se détendre, mettre les pensées au repos.

Contexte

La sérénité est utile pour limiter l'apparition de pensées négatives, d'injonctions telles que « je dois », « il faut absolument ». Elle permet un apport d'énergie positive après un épisode désagréable.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Avoir conscience de son humeur.
2. Vivre l'instant présent.
3. Faire une place au bonheur.

Méthodologie et conseils

- **L'humeur :** l'émotion est un affect intense, temporaire, subi ou spontané ; l'humeur renvoie à certaines dispositions du tempérament ou de l'esprit, avec également une connotation émotionnelle. On peut ainsi dire qu'un individu est de bonne ou de mauvaise humeur, d'humeur mélancolique, chagrine, joyeuse, etc. Cet état dure un temps moyennement long et n'a pas de déclencheurs identifiables. Il correspond à la tonalité affective générale de la personne, à un moment donné, ce qui rend chaque réaction unique. Comme les émotions, l'humeur peut être vécue positivement, confiance, entrain, ou négativement, agacement, abattement. Dans le premier cas, elle favorisera l'investissement, l'engagement dans l'action et la réussite. Dans le second, ce sera un ralentissement général, une attention sélective (*cf.* outil 13). Il est donc important de ressentir, accepter et apprécier l'humeur du moment afin d'augmenter la connaissance de soi.

- **La présence :** la sérénité est un instant de tranquillité actuelle, sans préoccupation ni du passé ni de l'avenir. Il s'agit d'être conscient de ce qui se passe ici et maintenant, sans jugement ni pensées parasites. Pour développer sa présence, il est donc important de :

    - Laisser son esprit vagabonder, sans contraintes, sans objectif : juste observer et accepter totalement ce qui se passe à ce moment-là. L'esprit a besoin de passer du coq à l'âne pour se mettre au repos.

    - Ressentir dans son corps les effets des stimulations de l'environnement.

    - Faire confiance à ses intuitions : laisser de côté le besoin de contrôle et la peur de mal faire.

- **Le bonheur :** le bonheur est un état durable de plénitude et de satisfaction. Il correspond à un équilibre du corps et de l'esprit et permet d'éviter stress, sensations et pensées désagréables.
    - Lever le pied : évacuer les fausses urgences du quotidien, comptabiliser le temps nécessaire pour changer d'activité, ralentir sa marche, sa mastication.
    - Changer ses méthodes de travail : les rendre plus ludiques, moins routinières, plus dynamiques, etc.
    - Partager et échanger avec des collègues passionnés par leur métier, leurs loisirs. ■

> *« Il y a des jours comme ça où ton âme est sereine. Tu te sens doucement bien. Tout est clair et calme en toi. »*
>
> *C. André*

Avantages

- La sérénité permet de se ressourcer, de limiter l'apparition du stress et mieux anticiper les réactions émotionnelles spontanées. Les situations sont abordées sans crainte ni frustration.

Précautions à prendre

- Être serein revient à vivre les événements tels qu'ils sont. La recherche à tout prix d'un résultat ou d'un gain quelconque sera un obstacle à la sérénité.

OUTIL
32

La méditation

ACCÉDER AU BIEN-ÊTRE ET À LA SÉRÉNITÉ

En résumé

Des expériences menées par des universitaires américains ont mis en évidence les bénéfices de **la méditation** : amélioration des capacités psychiques liées au contrôle des émotions, impact important sur la santé, renforcement du système immunitaire. Les diverses techniques de méditation reposent sur des bases communes : une posture juste, la respiration, la conscience du moment présent et son observation, sans jugement. La méthode présentée : la méditation faite en pleine conscience, contribue à développer une meilleure stabilité émotionnelle et à réduire le stress.

Insight

*Experiments conducted by American academics highlighted the benefits of **meditation**: improvement of mental abilities related to emotional control, strong impact on health condition and strengthening of the immune system. The different meditation techniques have a common base: a correct posture, breathing techniques, non-judgemental awareness and observation of the moment. The methodology presented: mindfulness meditation helps develop better emotional stability and reduce stress.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Développer la présence à soi et à l'environnement.
- Réduire le stress.

Contexte

Utile pour toute situation où l'on se sent dispersé, stressé ou encore pour être en forme et bien démarrer sa journée.

Comment l'utiliser ?

Étapes

S'installer confortablement.

Se recentrer dans son corps.

Se focaliser sur l'instant présent, sur ses sensations, perceptions.

Méthodologie et conseils

- **S'installer** :
    - S'installer de préférence dans une pièce silencieuse.

    - Choisir une position confortable : le dos droit, ni trop tendu, ni courbé. Rentrer légèrement le menton, relâcher les épaules.

- **Respirer** : la respiration est un moyen puissant pour se connecter à l'instant présent. Prendre conscience de sa respiration, des sensations produites au niveau du corps, laisser la respiration être ce qu'elle est, tantôt fluide, tantôt plus rapide, ralentie et plus légère.

- **Se recentrer dans son corps :** les yeux fermés ou mi-clos, le regard est posé – sans fixer – à un mètre devant soi. Cela permet d'être présent à soi, tout en restant relié à son environnement. Si vous vous sentez proche de la somnolence, ouvrez-les yeux.

- **Développer la pleine conscience : 3 attitudes essentielles**

- Être attentif à tout ce qui est présent à l'esprit : perceptions du rythme respiratoire, sensations corporelles, émotions, pensées et observer le silence.

- Laisser les pensées surgir sans les condamner ni les approuver, l'absence de jugement est importante. Ne pas chercher à analyser l'expérience de l'instant.

- Observer et accueillir ce qui se présente, sans se laisser envahir par les bruits, odeurs de l'environnement ou par ses sensations.

Quelques conseils

Rester en position d'observateur de ce qui est perçu, ressenti. Par exemple, plutôt que de chercher à ne pas être en colère, identifier l'émotion, son impact sur le corps, les comportements qu'elle déclenche. Donner ainsi un « espace mental à une émotion négative » permet d'en reprendre le contrôle, en lui permettant d'exister et de s'exprimer.

En situation de stress, plutôt que d'adopter une stratégie d'évitement par exemple penser à autre chose, ou s'absorber

dans une activité, il est préférable d'accueillir et d'observer sensations, perceptions dans cet état particulier de conscience. Paradoxalement, accepter les émotions désagréables plutôt que de vouloir les éviter, permet d'atténuer le malaise plus vite et surtout plus durablement.

Pour s'entraîner, prêter attention aux gestes du quotidien : manger, marcher avec conscience et adopter des postures en mouvement ou fixes. ■

> *« La méditation est présence, présence coiffant à la fois l'effort et son absence. »*
>
> *Jean-Marc Mantel*

Avantages

- Une pratique régulière de l'outil développe les capacités à ressentir, observer ce qui se passe en soi, à lâcher prise et développer l'harmonie en soi et avec l'environnement. C'est un outil de régulation attentionnelle et émotionnelle.

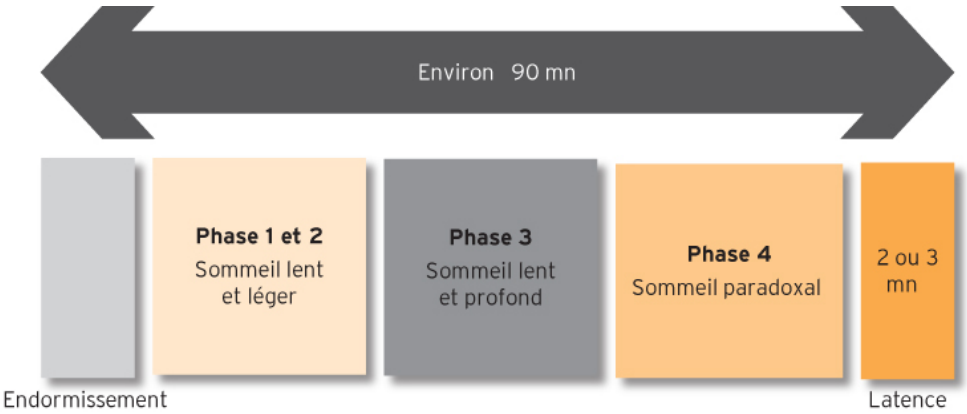
Précautions à prendre

- Prendre le temps de se poser, d'être présent à soi et d'accepter l'inaction, ce qui est souvent contraire à nos habitudes. Choisir un moment et une durée déterminés pour méditer et s'y tenir.

OUTIL 33

Avoir un sommeil réparateur

COMMENT ÉVITER LA FATIGUE : LES CYCLES DU SOMMEIL



En résumé

Selon un sondage de l'Institut du sommeil effectué en 2012, 31 % des Français dorment moins de 6 heures par nuit, en deçà du seuil réparateur de 7 heures, 1 sur 6 avoue être insomniaque chronique. La France a d'ailleurs le triste record de la plus forte consommation de somnifères.

Notre **sommeil** est rythmé par 4 cycles de 90 minutes environ et est régulé par l'horloge biologique, propre à chacun. Il est essentiel d'adapter son sommeil à ses besoins et de se mettre dans les meilleures conditions pour qu'il soit réparateur et favorise la forme en cours de journée.

Insight

According to a survey conducted by the Institute of sleep carried out in 2012, 31 % of the French sleep less than 6 hours per night, which is below the 7 hour restorative sleep

threshold, and 1 out of 6 confessed suffering from chronic insomnia. Besides, France holds the sad record for the world's highest consumption of sleeping pills.

*Our **sleep** is divided into four cycles of about 90 minutes each and is regulated by our own specific biological clock. It is essential to get sleep according to these needs and to get into the best conditions for it to be restorative to feel good during the day.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Respecter le déroulement des phases du sommeil.
- Favoriser un sommeil réparateur.

Contexte

Les préoccupations personnelles ou professionnelles, de mauvaises habitudes, peuvent perturber le sommeil, provoquer un endormissement difficile, des insomnies, et entraîner une méforme en journée.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Identifier le déroulement des phases du sommeil.
2. Adopter les bonnes pratiques pour en faciliter le déroulement.

Méthodologie et conseils

Un sommeil calme et réparateur est essentiel à notre équilibre. Les phases de sommeil lent prédominent au début de la nuit. Elles jouent un rôle de récupération physique. Les phases de sommeil profond favorisent les phénomènes d'assimilation et de mémorisation. Les informations traitées en journée sont

redistribuées dans différents endroits du cortex pour y être conservées. Le sommeil paradoxal favorise la créativité.

Pour faciliter le déroulement des phases du sommeil :

- **Phases 1 et 2 : le sommeil lent et léger :** le tonus musculaire et de la fréquence cardiaque sont diminués. Toutefois, lorsque la personne vient de s'assoupir, elle est encore sensible aux stimuli extérieurs : bruits, musique, etc.
    - Être à l'écoute de son corps, et se coucher au moment où des bâillements ou la sensation de fatigue apparaissent, sinon l'endormissement peut être difficile.
    - Éviter de regarder la télévision au lit.
    - Éviter les somnifères, en cas d'énervement, appliquer une technique de relaxation et de respiration (*cf.* outils outils 27 et 28).
- **Phase 3 : le sommeil lent et profond :** l'activité électrique du cerveau montre des ondes lentes et amples. Nos fréquences cardiaque et respiratoire diminuent, tout comme le métabolisme général de notre organisme. Nous sommes complètement détendus. Des rêves peuvent survenir.
    - Le sport a un effet bénéfique sur les ondes lentes du sommeil. Outre la fatigue ou l'effet psychologique de « défoulement », la chaleur produite par l'effort physique agit sur le sommeil.
- **Phase 4 : le sommeil paradoxal :** il occupe 20 à 30 % du temps de sommeil. Sa durée s'allonge avec la succession des cycles du sommeil pour devenir maximale en fin de nuit. Des mouvements oculaires se produisent par saccades. Le pouls et la respiration sont aussi rapides qu'en phase d'éveil, mais plus

irréguliers. C'est la période propice aux rêves, 80 % se produisent pendant cette phase.

D'une façon générale, la privation de sommeil paradoxal entraîne rapidement anxiété, irritabilité, troubles de l'attention, de la mémoire et de la coordination motrice

> *Le rire et le sommeil sont les meilleurs remèdes du monde.*
>
> *Proverbe irlandais*

Avantages

- Le sommeil est une des clés de voûte de notre santé. Une bonne nuit de sommeil permet de récupérer et d'éliminer fatigue et stress, favorise la mémorisation des informations, la créativité, renforce la capacité à se concentrer au travail, à prendre des décisions, à réagir à l'imprévu. La reprise en main du rythme du sommeil est possible.

Précautions à prendre

- Privilégier les heures de sommeil avant minuit.

Comment être plus efficace ?

Pour améliorer le fonctionnement de notre horloge biologique et notre bien-être

La mélatonine régule le sommeil. La sécrétion de cette hormone dépend en partie de facteurs génétiques (personnes du soir ou du matin), mais est également modulée par les stimuli extérieurs tels que les horaires, l'apport alimentaire, les relations sociales, la lumière.

- **Des horaires réguliers**. Il est recommandé de se coucher et de se lever aux mêmes heures, et de préférence avant minuit, de prendre ses repas à horaires réguliers et en quantité modérée. Les personnes qui se couchent tard (aux environs de 2-3 h

du matin) ont un taux de lymphocytes inférieur de 24 % à celui de ceux qui se couchent vers 23 h.

- **L'exercice physique.** Les sports d'endurance, l'aquagym, etc. favorisent un sommeil plus profond. Mais il est déconseillé de pratiquer un sport intensif moins de 2 heures avant d'aller dormir. Après un décalage horaire, une activité physique importante accélérera la resynchronisation des rythmes.

- **Le plaisir.** L'amour, le rire, les relations, les loisirs interviennent dans la synchronisation des rythmes de sommeil. Consacrer du temps à se faire plaisir est indispensable (*cf.* outil 36).

- **La lumière.** L'exposition à une source lumineuse favorise l'éveil, bloque la sécrétion de mélatonine. L'hypothalamus, sensible à la lumière organise la transition pour sortir du sommeil. Pour un réveil en douceur, adoptez un système d'éclairage progressif simulant l'aube.

À propos du réveil nocturne

Nous nous réveillons la nuit, généralement en fin de cycle, au moment du passage d'une phase de sommeil paradoxal à une nouvelle phase de sommeil lent. Ces micro-éveils durent moins de trois minutes, la plupart du temps, nous n'en gardons aucun souvenir.

Quelques recommandations en cas d'insomnie

- Couché sur le dos, essayez de sentir votre nuque. Allongez votre cou comme si vous vouliez toucher un mur derrière vous. Ce mouvement est particulièrement délassant.

- Se masser avec des huiles essentielles : marjolaine, néroli, orange. Elles s'appliquent de préférence en

massage, sur le plexus solaire ou la colonne vertébrale.

- Raccourcir le temps au lit. De longs moments passés au lit sans dormir fragmentent le sommeil.
- N'utiliser son lit que pour dormir : ne consultez pas votre tablette, ne travaillez pas sur vos dossiers.
- Si vous n'arrivez pas à vous endormir, levez-vous, choisissez une activité calme : lire une revue, écouter une musique douce, prendre une tisane.
- Se lever à la même heure tous les matins. Cette habitude a un bon effet synchroniseur sur le rythme veille-sommeil.
- Ne pas faire de sieste.
- Éviter :
    - de dormir à plat sans oreiller : sinon risque de tensions de la nuque et de la colonne ;
    - un matelas trop mou ou trop dur : risque de cambrures, douleurs dorsales et musculaires. Dormir sur le côté, les épaules et bras en avant.
- La température de la chambre ne doit pas dépasser 18 °C.
- Pour observer votre rythme veille-sommeil, complétez le tableau ci-contre pendant une ou deux semaines.

CAS : Les insomnies d'Olivier

Contexte

Olivier a du mal à s'endormir, il se couche tard. Il se réveille souvent plusieurs fois au cours de la nuit et a du mal à se rendormir, ses réveils sont difficiles. Depuis quelque temps, il

se sent fatigué au travail, a du mal à se concentrer, ne se sent pas performant.

Résultat

L'utilisation du tableau lui a permis de constater que ses horaires de coucher et de lever étaient irréguliers, d'identifier des faits marquants qui perturbaient son sommeil : télévision, consultation de dossiers professionnels au lit. Il a remédié à ces facteurs, depuis, son sommeil est moins fragmenté. ■

Tableau de suivi du sommeil

Date	Déroulement nuit 24 2 4 6 8	Qualité	Remarques

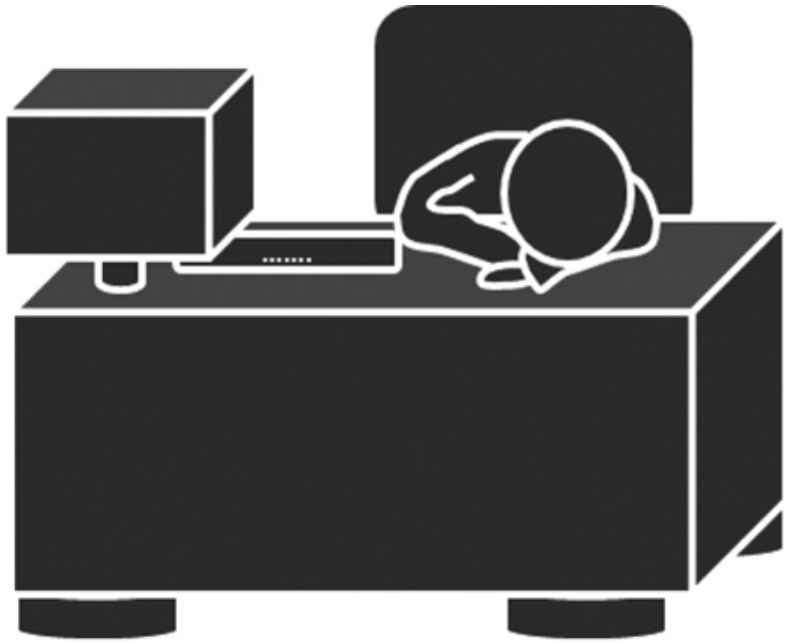
Préciser les plages de sommeil et d'insomnie.

sommeil
insomnie
Qualité du sommeil
B pour Bon, AB pour moyen, M pour mauvais
Remarques
Ce sont les faits marquants : travail avant de se coucher, télévision, coucher tardif, visite amis, parents.

OUTIL
34

La micro-sieste

RÉCUPÉRER N'IMPORTE OÙ



En résumé

Faire la sieste est un moyen de structurer et d'optimiser la récupération physique et mentale. Elle permet de se placer dans de bonnes dispositions pour aborder les événements à venir.

Une sieste de qualité réduit la fatigue et évite le surmenage. Elle favorise la sérénité mentale, la détente musculaire et la restauration énergétique.

La micro-sieste, dont la durée varie de 5 à 10 minutes, est déjà utilisée dans les entreprises où le stress est important, puisqu'elle permet d'en prévenir les effets. Avec un peu d'entraînement, il est facile de récupérer rapidement et n'importe où.

Insight

Having a nap is a good way to structure and optimize physical and mental recuperation. It allows an optimal preparation to face upcoming events.

A good quality nap reduces fatigue and prevents burnout. It promotes mental serenity, muscle relaxation and energy recovery.

***Micro-naps** which last from 5 to 10 minutes, are already used in companies where stress is important, in order to prevent its effects. With a little practise, it is easy to recover quickly anywhere.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Récupérer physiquement, nerveusement et psychiquement.
- Contrôler ses réactions physiologiques et émotionnelles.
- Accélérer certains processus d'apprentissage, améliorer sa mémoire, développer sa créativité.
- Se mettre de bonne humeur.

Contexte

La micro-sieste améliore la réactivité, l'attention et la performance. De nombreuses entreprises mettent aujourd'hui à disposition des salariés des salles de repos équipées : fauteuils, branchements pour lecteurs mp3, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Se mettre en condition.
2. S’endormir.
3. Se réveiller.

Méthodologie et conseils

Les conditions

Il faut trouver une position confortable, en évitant de croiser les jambes. Ces dernières peuvent être posées sur une chaise devant vous, mais veillez à ne pas exercer de tensions sur vos tendons. La tête peut reposer sur les bras croisés sur le bureau ou sur un fauteuil confortable.

La position allongée est à éviter car elle conditionne l’organisme au sommeil. Or trop longue, la sieste a l’effet inverse de celui souhaité et donne un état vaseux au réveil.

La sieste

- Fermez les yeux puis portez votre attention sur vos zones d’appui : pieds, cuisses, muscles fessiers, dos et nuque. Identifiez vos tensions et détendez les muscles en question. Laissez vos épaules et vos mâchoires tomber sous l’effet de l’attraction terrestre, sans forcer.

- Portez votre attention sur votre respiration et observez comment vous respirez : respiration rapide ou lente, par le nez ou la bouche, temps d’inspiration et d’expiration identiques ou l’une plus courte que l’autre. Cela vous donne une indication sur votre respiration naturelle.

- Commencez alors une respiration dite en bouteille : gonflez le ventre, puis la cage thoracique, la poitrine, les épaules et le cou. Vous pouvez imaginer une bouteille qui se remplit du bas vers le haut. Restez en apnée pendant deux temps.

- Videz l'air en commençant par le cou, puis les épaules et ce pour finir par le ventre, comme une bouteille qui se vide du haut vers le bas. Restez à nouveau en apnée pendant deux temps.

  Faites cet exercice quatre fois pour favoriser l'endormissement, sans lutter pour rester éveillé.

Le réveil

Le réveil peut, au début, se faire à l'aide d'une sonnerie ou simplement, avec de l'entraînement, mentalement par la conscience. Il est important de laisser le corps au repos lors de cette première phase. Puis tout en inspirant profondément, commencez par bouger vos doigts et mains, puis vos pieds et chevilles. Étirez bras et jambes puis le reste du corps. Faites doucement des cercles avec votre tête, baillez. Pour finir, levez-vous et marchez dans la pièce pour réveiller complètement. ■

> *« En Provence, le soleil se lève deux fois, le matin et après la sieste »*
>
> *Y. Audouard*

Avantages

- Il est possible de faire la micro-sieste dans pratiquement n'importe quel endroit, il n'y a qu'à regarder les navigateurs.

Précautions à prendre

- Pas d'inquiétude si vous n'arrivez pas à dormir. Fermer les yeux et respirer calmement aident à récupérer et se relaxer. Le sommeil venant en dormant, il suffit de vous entraîner chaque jour.

OUTIL
35

Être en forme au bureau

AMÉLIORER SON CONFORT ET SE SENTIR BIEN

En résumé

Aménager son environnement et son espace de travail et les rendre agréables et ergonomiques contribuent au bien-être et à l'efficacité au travail. Il n'est pas toujours aisé, lorsqu'on travaille en open space, de faire abstraction de ce qui se passe autour de soi et de rester centré sur sa tâche. Or, nous pouvons intervenir sur des éléments de notre environnement et le personnaliser pouvoir mieux nous concentrer. Adopter une bonne posture, en position assise, lors d'un travail sur ordinateur permet d'éviter le mal de dos, voire l'apparition de troubles musculo-squelettiques.

Insight

Shaping one's working environment and working space to make them pleasant and ergonomic leads to well-being and efficiency at work. When working in open space it is not always easy to ignore what is happening around and stay focused on one's task. However, we can adapt part of our environment and customize it to concentrate more. Good sitting posture when working on a computer prevents backache and even the appearance of musculoskeletal disorders.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Organiser son espace de travail.
- Se sentir bien.
- Être plus concentré.

Contexte

Selon une étude réalisée en 2008, 60 % des entreprises françaises sont aménagées en open space. Nous passons beaucoup de temps à travailler sur ordinateur.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Ranger et faire le vide.
2. Aménager son espace.
3. Créer sa bulle.
4. Adopter la bonne posture.

Méthodologie et conseils

Ranger et faire le vide

Inspirez-vous de la méthode des 5 S :

- Éliminez tout ce qui est inutile : objets, informations périmées.
- Rangez : ne garder que l'essentiel à portée de main.

Aménager son espace

Supprimez les obstacles à proximité de votre bureau. Vous devez pouvoir bouger votre siège et circuler facilement autour du bureau.

Évitez une installation dos ou face à la porte.

Optez pour un fauteuil avec :

- une hauteur réglable pour une meilleure adaptation au corps,
- un dossier haut pour soutenir colonne vertébrale et épaules,
- des accoudoirs pour prendre appui.

Éclairage : la lumière naturelle est optimale. Une lampe d'appoint peut pallier un éclairage inadéquat et procurer une luminosité douce favorisant la concentration.

Bruit : fixer des règles collectives, par exemple réduire la sonnerie du téléphone.

Créer sa bulle

- Imaginez que vous êtes dans une bulle dans laquelle rien ne peut vous atteindre.
- Placez sur le bureau une plante, ou un accessoire de décoration pour limiter votre champ de vision.
- Disposez un objet, ou une photo liés à un souvenir agréable. Cela constitue une ancre positive (*cf.* outil 16).

Adopter la bonne posture

Lorsque vous travaillez sur votre ordinateur :

- dos le plus droit possible, épaules abaissées et détendues ;
- les avant-bras en appui sur le bureau doivent former un angle droit avec les bras.
- la bonne distance de l'écran : bras et mains tendues, le bout des doigts doit effleurer l'écran ;
- tête droite et regard horizontal, le haut de l'écran se trouve au niveau des yeux.

Ménagez vos articulations : effleurer les touches, garder les bras près du corps, la souris à portée de main.

Détendez les cervicales : effectuer des demi-cercles de la tête, vers l'avant, l'arrière, de chaque côté.

Si vous êtes souvent debout : éviter les chaussures plates, optez pour des talons de 3 ou 4 cm. ■

> *Pour vous sentir bien au bureau, commencez par prendre soin de votre confort.*

Avantages

- Varier les activités, éviter de travailler plus de 2 heures continues sur ordinateur, s'octroyer des pauses.

Précautions à prendre

- 8 Français sur 10 souffrent du mal de dos. Lorsqu'on est assis, la pression sur la colonne vertébrale est 2 fois plus forte que lorsqu'on est debout. Il faut donc changer de position pour alterner les points d'appui.

DOSSIER 6

Garder un équilibre émotionnel

« Nos vies sont faites de tout un réseau de voies inextricables, parmi lesquelles un instinct fragile nous guide, équilibre toujours précaire entre le cœur et la raison. »

Georges Dor

La gestion des émotions est en premier lieu une question d'équilibre. Plus la personne se sent stable, plus elle peut faire face aux événements et les anticiper. Ainsi, la première base de l'équilibre concerne soi-même : vivre pleinement les émotions et savoir faire face à ses propres réactions émotionnelles incohérentes.

La confiance en soi

L'équilibre émotionnel est très dépendant de la confiance en soi, qui est un sentiment vis-à-vis de soi. Positif ou négatif, il varie selon les circonstances et les événements rencontrés et auxquels la personne fait face. La confiance en soi se développe tout au long de la vie, en apprenant notamment à faire face à ses peurs. Il est donc possible de l'entretenir et d'agir sur les leviers qui la mobilisent et la font grandir.

Apprendre à cultiver sa propre confiance renforce les bases de son équilibre et permet de mieux gérer les événements difficiles et les conflits. Par ailleurs, la confiance en soi donne de l'aisance et du pouvoir personnel dans les relations aux autres. Elle favorise les relations de confiance avec les autres, notamment dans le milieu professionnel. La connaissance de ses qualités personnelles est donc un atout pour améliorer son comportement en fonction des personnes et situations rencontrées.

L'estime de soi

L'estime de soi est l'évaluation de soi-même en rapport avec ses propres valeurs et ses propres capacités, réelles ou imaginaires. Elle est à la base de la confiance en soi et entre en jeu dans la gestion des émotions et dans la capacité à faire face aux événements.

L'estime de soi est entretenue à la fois par les signes de reconnaissances adressés par les autres et par sa propre capacité à se reconnaître des qualités personnelles. Une faible estime de soi ne permet pas de bien gérer l'émotion, alors qu'une estime de soi positive a un impact plus fort sur la gestion de l'émotion.

Les croyances et les valeurs agissent sur la perception que chacun a de ses propres capacités. Comme le disait Ford, « si vous croyez que vous ne pouvez pas le faire, vous avez raison ; si vous croyez que vous pouvez le faire, vous avez raison. »

L'équilibre

Certaines personnes vivent les situations difficiles comme des challenges et sont stimulées par le stress et les émotions engendrés. Les recherches menées sur ces personnalités ont montré qu'elles regroupaient certaines caractéristiques typiques.

Elles sont capables de s'investir totalement dans leurs activités et dans leur vie.

Elles sont convaincues de pouvoir contrôler et influencer les événements quelle que soit la situation.

Elles ont une vision positive des changements et demandes de l'environnement.

Ces individus savent ce qui est bien pour eux, se concentrent sur les priorités nécessaires tant à leurs actions qu'à leur bien-être. Ils cultivent des relations aux autres permettant de maintenir un climat détendu et de confiance.

L'équilibre émotionnel s'obtient donc en développant des comportements et modes de pensée qui vont permettre d'être au mieux de sa forme physique, psychologique, sociale ou émotionnelle.

LES OUTILS

36 Les plaisirs

37 L'état de flow

38 La confiance en soi

39 Les sphères de vie

40 La méthode LKM

41 La stratégie d'objectif

42 L'affirmation de soi

OUTIL
36

Les plaisirs

PRÉVENIR LES SENSATIONS DÉPLAISANTES

Physioplaisirs	
Socioplaisirs	
Psychoplaisirs	
Ideoplaisirs	

En résumé

Le plaisir est un état émotionnel agréable, durable. Il peut se déclencher pendant l'action, mais aussi par anticipation de la satisfaction à venir. Contrairement à d'autres sensations, le plaisir est recherché. L'imagerie mentale a aussi montré que la stimulation de la zone du cerveau associée au plaisir inhibait celle déclenchant le stress.

Tiger a identifié quatre types de **plaisirs** : les physioplaisirs, les socioplaisirs, les psychoplaisirs et les idéoplaisirs. Consacrer chaque jour un moment à la satisfaction d'un de ces plaisirs permet de renforcer son équilibre émotionnel.

Insight

Pleasure is a nice and lasting emotional state. It may be triggered during action or when anticipating a future satisfaction. Unlike other sensations, pleasure is sought after. Mental imaging also showed that stimulating the brain area associated with pleasure inhibited the one triggering stress.

*Tiger identified four types of **pleasures**: physio-pleasures, socio-pleasures, psycho-pleasures and ideo-pleasures. Dedicating time to satisfy one of these pleasures everyday allows strengthening one's emotional balance.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Favoriser harmonie et équilibre personnel.
- Gérer l'anxiété et le stress.
- Développer la conscience de soi.

Contexte

C'est outil est intéressant pour pallier aux difficultés quotidiennes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Connaître les différents plaisirs.
2. Identifier les plaisirs actuels et les enrichir.

Méthodologie et conseils

Les plaisirs selon Tiger :

- Les *physioplaisirs* : ils concernent les sens (*cf.* outil 26). De plus en plus d'entreprises proposent des séances de massage, exposent tableaux ou photos, fournissent des salles de détente et parfois des espaces de jeu. Autant de moyens simples de satisfaire les sens, encore faut-il y accorder du temps.

- Les *socioplaisirs* : ils sont associés aux contacts interpersonnels. La qualité des relations s'apprécie en prenant le temps d'échanger et bavarder de façon informelle avec les collègues. Ces plaisirs peuvent aussi être satisfaits en participant aux fêtes de fin d'année et autres activités collectives. Certaines entreprises permettent aux salariés de partager avec d'autres leurs passions grâce à des journées thématiques. Sans oublier les espaces café.

- Les *psychoplaisirs* : ils sont à rapprocher des besoins d'accomplissement, de réalisation et d'expression artistique. En entreprise, ils vont être stimulés par les activités favorisant la créativité, l'apprentissage et l'évolution. Le plaisir ressenti vient ici de l'action. Mais les sources qui le procurent sont parfois plus difficiles à cerner. Il est donc utile de les planifier dans son parcours professionnel : formations, acquisition de nouvelles compétences, réalisation de documents d'aide aux utilisateurs ou autres ouvrages, etc.

- Les *idéoplaisirs* : ils renvoient aux besoins existentiels et sont très liés à la personne. Il est possible de les développer par la rêverie, la lecture, la méditation. Le bien-être ressenti a un impact fort sur le mental. Il concourt à la quiétude et à la paix intérieure (*cf.* outil 31). Il est important de faire des pauses régulières pour être efficace au travail. Pourquoi alors ne pas en profiter pour rêver !

Se faire plaisir

Il est possible de garder un équilibre émotionnel en favorisant des moments de plaisirs quotidiens ; la mauvaise journée n'existe que si l'on passe à côté de ces petits plaisirs insoupçonnés.

La clé est donc d'y porter attention :

- Quels sont mes plaisirs actuels ? Que m'apportent-ils ?
- Quels sont ceux que je peux rajouter ? Pour quel objectif ?
- Et le rire : Quand et avec qui ? Comment le favoriser et l'augmenter ? ■

> *« À propos de chaque désir, il faut se poser cette question : quel avantage en résultera-t-il si je ne le satisfais pas ? »*
>
> *Epicure*

Avantages

- Le plaisir est un élément incontournable pour favoriser la réussite et provoquer un apport d'énergie stimulante.

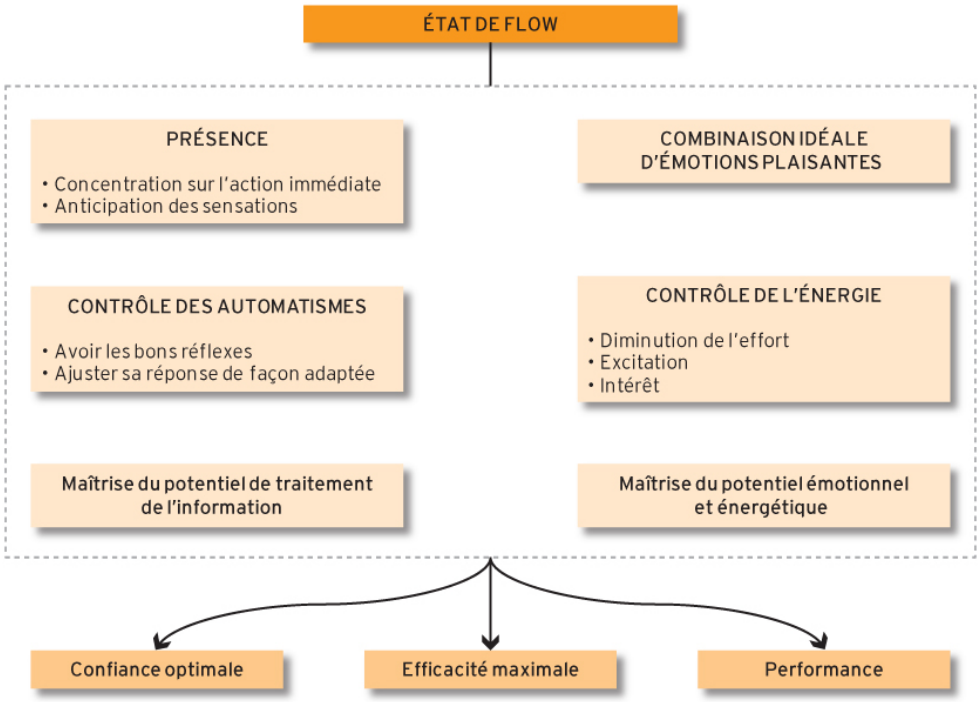
Précautions à prendre

- Le plaisir est possible en entreprise. Ce sont les pensées négatives « je vais passer un mauvais moment », les perceptions « comme un lundi » ou les croyances « on ne peut pas être heureux au boulot » qui limitent bien souvent la prise en compte de ces moments de bien-être au travail.

OUTIL 37

L'état de flow

VIVRE DES EXPÉRIENCES OPTIMALES



En résumé

Les travaux menés dans le domaine sportif pour comprendre les performances de certains sportifs, ont mis en évidence un état de fluidité optimale : **le flow** de Csikzsentmihalyis. Cet état se caractérise par une grande disponibilité physique, de l'optimisme, une grande énergie, de la concentration et de la confiance en lien étroit avec les exigences de la situation.

Développer l'état de flow permet, en se plaçant dans un état de profond bien-être, de se concentrer aisément sur son activité, d'avoir une maîtrise complète de la situation et d'accomplir automatiquement les actions nécessaires.

Insight

*The work carried out in sport to understand some athletes' performances highlighted an optimal mental state (Csikzsentmihalyi's **flow** theory). This state is defined by high physical availability, optimism, great energy, concentration and confidence, closely linked to the requirements of the situation.*

Developing the flow state by reaching a deep well-being state allows to effortlessly concentrate on one's activity, to fully control the situation and to perform the necessary actions automatically.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Renforcer la réalisation de soi, la performance et la créativité.
- Mobiliser son énergie vers l'atteinte de ses objectifs.
- Développer l'accomplissement de soi.
- Réduire le stress.

Contexte

De nombreux travaux menés dans le domaine sportif ont démontré le rôle de l'optimisme et de la pensée positive sur les processus émotionnels et la performance. Cette méthode est donc utile pour développer des automatismes et gagner en confiance, en combinant concentration, énergie et sérénité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Identifier son niveau de stress : créer sa propre échelle de stress, allant de : « pas concerné » au dernier échelon « hors de contrôle ».
2. Évaluer les émotions plaisantes et facilitantes (joie, plaisir, etc.) et les émotions déplaisantes et pénalisantes (peur, colère, etc.).
3. Canaliser les pensées négatives et bloquantes telles que « je ne vais pas y arriver », « je n'ai pas le temps », « je travaille avec des incompétents », etc.
4. Se calmer par la relaxation ou au contraire augmenter son niveau d'énergie par la stimulation (physique et/ou mentale).

Méthodologie et conseils

Atteindre le flow, c'est se donner un maximum de chance de réussir, en se plaçant dans un état de bien-être permettant : de se concentrer sur la tâche, d'avoir un parfait contrôle sur le déroulement des événements et d'intégrer des routines ne mobilisant pas les pensées. Il se caractérise par une grande disponibilité physique (sans fatigue), une faible anxiété, une grande énergie, de l'optimisme, un sentiment de calme, de concentration et d'attention sans perturbation, de confiance, en lien étroit avec les exigences de la situation.

L'état de flow se développe dans les situations ayant les caractéristiques suivantes :

- un défi réaliste ;
- une certaine plage de liberté ;
- des objectifs et règles précis et clairs ;
- la possibilité de se concentrer sur l'instant présent ;
- la capacité de faire face à la situation : compétence, moyens, etc. ;

- la sensation de maîtriser la situation ;
- des résultats immédiatement visibles ;
- la faculté d'associer sans effort l'action à la prise de conscience de ce qui se passe en nous ;
- un détachement par rapport à l'enjeu de la tâche à accomplir.

Au contraire, certains facteurs peuvent être limitants :

- manque de compétences ;
- impossibilité de se concentrer ;
- manque de motivation ;
- surcharge de travail ;
- manque de dialogue ;
- manque de valorisation ou d'explication dans l'évaluation et l'analyse des résultats.

> *« Chacun porte son bonheur en soi. »*
>
> *Gombrowicz*

Avantages

- Une fois vécu, connu et intégré, le flow peut être reproduit dans diverses situations : travail, activités physiques, artistiques, etc. Il est alors possible de se mettre dans les conditions idéales, d'utiliser ces routines pour gagner en sérénité et réussir.

Précautions à prendre

- Attention à ne pas confondre recherche de l'état de flow et quête du Saint Graal. Si les efforts fournis pour le ressentir sont trop importants ou si les

pensées sont uniquement tournées vers lui, cet état n'a que peu de chances de survenir.

Comment être plus efficace ?

Les facteurs favorisant le flow

L'outil ci-dessous permet d'atteindre le flow et de limiter la réactivité.

- **La charge mentale**

  Objectifs : évaluer l'effort intellectuel que demande la tâche en termes de :

  - concentration ;
  - disponibilité ;
  - motivation ;
  - apprentissage ;
  - coopération, etc.

  Points clés : la charge mentale est en lien direct avec le temps qu'il est possible de consacrer à la tâche, mais aussi la possibilité de se concentrer, de ne pas être dérangé, de pouvoir organiser des réunions, se former, etc. L'évaluation du temps nécessaire est donc un point incontournable.

- **Le stress**

  Objectifs : faire la balance entre les contraintes perçues et les ressources perçues disponibles pour faire face à la situation.

  Points clés : si le niveau de stress est trop bas, la stimulation sera faible et l'ennui risque d'apparaître. Si le niveau de stress est trop élevé, l'individu va vite s'épuiser.

- **Les risques dans la relation**

Objectifs : mesurer l'impact des résultats escomptés sur son environnement extérieur. Ne pas prendre cette dimension en compte peut faire apparaître alors des comportements déviants chez soi ou l'autre.

Points clés : se poser les questions suivantes :

- Quelles seront les conséquences de mes actions ? pour moi ? pour les autres ?
- Quelles vont-être les réactions de mon entourage ?
- Mes actions sont-elles utiles pour moi ? pour les autres ?

- **Les efforts physiques**

Objectifs : évaluer le niveau d'activation et de stimulation nécessaires pour réaliser la tâche en termes de :

- fatigue ;
- énergie dépensée ;
- récupération possible ou non ;
- cadence ;
- déplacements, etc.

Points clés : il est important de prendre en compte à la fois la nature de la situation à venir et les besoins personnels et individuels.

- **Le plaisir**

Objectifs : permettre l'apparition d'émotions plaisantes et facilitantes en se sentant :

- responsable ;
- motivé ;

- confiant, etc.

Points clés : les émotions plaisantes favorisent l'optimisme et les pensées positives. Elles concourent à l'efficacité et à la sérénité.

- **L'efficience probable**

  Objectifs : évaluer les bénéfices à court terme associés à l'atteinte des objectifs liés à la tâche.

  Points clés : la nature des bénéfices peut-être diverse :

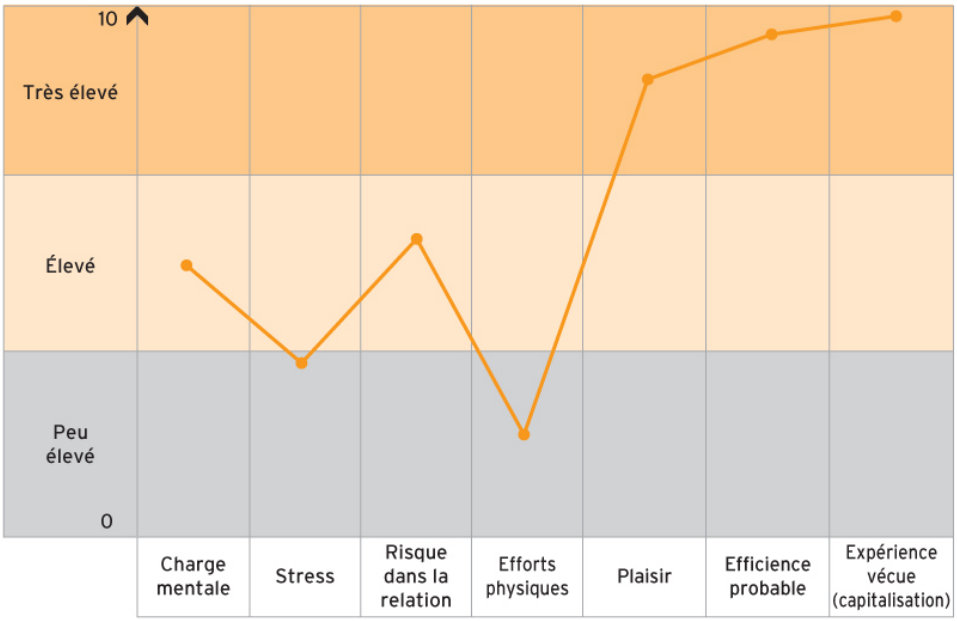
  - les bénéfices intrinsèques : connaissance, accomplissement de soi, expertise, etc. ;
  - les bénéfices extrinsèques : gains matériels, prestige, prime, etc.

- **L'expérience vécue (capitalisation)**

  Objectifs : analyser, ancrer et réutiliser les mécanismes favorisant la réussite. La capitalisation des pratiques et facteurs facilitateurs augmente le sentiment de compétence et agit positivement sur la motivation.

  Points clés : pour être efficace, il faut se baser sur des faits et sensations précis et contextualisés.

CAS : L'élaboration du programme d'action de Marion



Contexte

Marion travaille dans une banque. Elle se voit confier la gestion d'un portefeuille client complexe. Cela va l'amener à coopérer avec des collègues travaillant dans d'autres équipes et à utiliser des compétences qu'elle n'avait pas encore eu l'occasion d'exploiter : gestion d'équipe, utilisation d'outils de pilotages, etc.

De plus, le client dont elle va s'occuper est très exigeant et apprécie la réactivité. Son manager compte sur son calme et sa rigueur pour mener à bien ce nouveau défi.

Les résultats obtenus

Marion a utilisé le tableau ci-dessus afin de maximiser ses chances de se trouver dans un état optimal pour mener son activité à bien. Elle a repéré les éléments contraignants et ceux qui, au contraire, sont source de satisfaction.

Consciente de ses besoins, elle a demandé une remise à niveau de ses compétences en sommeil. Elle a pris le temps de rencontrer les personnes avec qui elle allait devoir coopérer et celles qu'elle allait superviser.

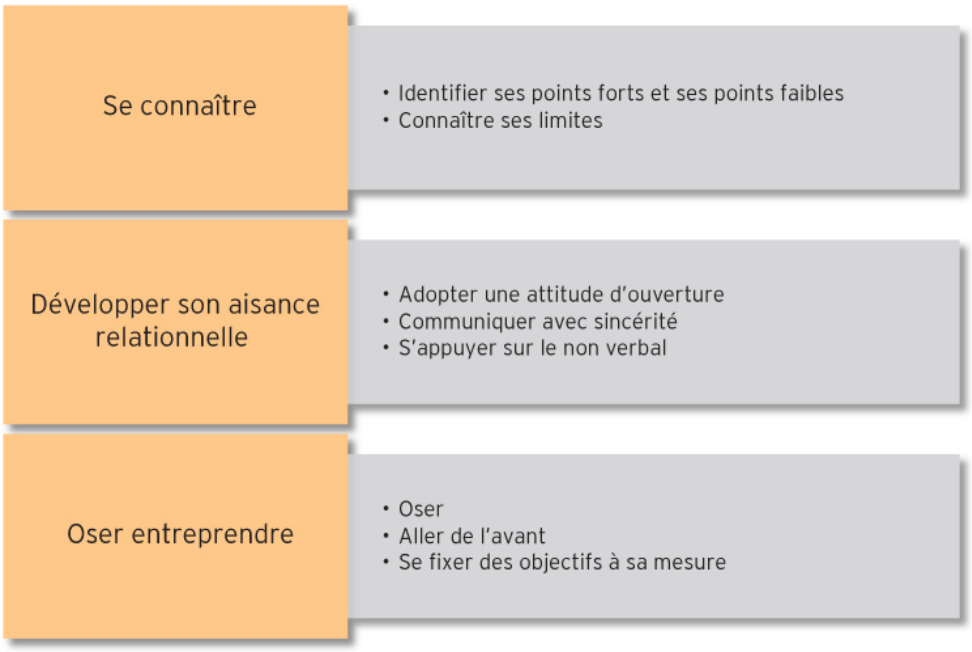
Avant d'accepter, elle a enfin demandé à son manager ce qui se passerait si elle échouait dans cette nouvelle activité. Celui-

ci l'ayant assurée de son soutien, Marion s'est finalement lancée et s'épanouit pleinement aujourd'hui. ■

OUTIL
38

La confiance en soi

DÉVELOPPER LA CONFIANCE EN SOI, OSER ÊTRE SOI-MÊME



En résumé

La confiance en soi est fondée sur la conscience et l'acceptation de ce que l'on est, la capacité à être à l'aise avec les autres, à réaliser ses projets. Pour la renforcer, il est nécessaire de connaître ses points forts et ses points faibles, de développer son aisance dans les relations avec les autres, d'oser entreprendre. La confiance en soi est un processus continu qui se déroule tout au long de la vie. Les réussites, mais aussi la capacité à rebondir, à tirer profit des facteurs d'échec renforcent la confiance en soi.

Insight

Self-confidence *is based on the awareness and acceptance of who we are, the ability to be comfortable with other people and to achieve our plans. Building it requires knowing our strong and weak points, developing our interpersonal skills and daring to undertake new projects. Self-confidence is an ongoing lifelong process. Successes, but also the ability to bounce back and learn from our failures, strengthen self-confidence.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Être soi-même.
- Développer son aisance dans ses relations.
- Vivre ses aspirations.

Contexte

Nous avons quotidiennement besoin de nous affirmer, de défendre nos points de vue, de prendre et assumer des décisions sans éprouver la peur de ne pas être à la hauteur.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Se connaître
2. Oser être soi-même et développer son aisance relationnelle
3. Réaliser ses projets

Méthodologie et conseils

- **Se connaître et s'accepter** :

- Faire l'inventaire de ses qualités, compétences, talents, points faibles.
- Être conscient de ses limites et les respecter.
- Être bienveillant envers soi-même et parler de soi de manière positive. Cela implique d'être « son propre ami », d'accepter ses émotions, pensées, comportements, et de reconnaître ses erreurs.

- **Oser être soi-même** :
  - Renforcer l'image positive de soi en faisant régulièrement le point sur ses réussites, sans surestimation ni dévalorisation. S'attacher à les renouveler, à les renforcer en apportant quelques améliorations, si besoin est.
  - Distinguer ses traits de personnalité et ses comportements. Un comportement maladroit, inadapté comporte une intention positive.
  - Recadrer ses comportements insatisfaisants. Ce qui est considéré comme un point faible : obstination, repli, peut devenir un atout dans un autre contexte, avec d'autres personnes.

- **Développer son aisance relationnelle** :
  - Adopter une attitude d'ouverture : exprimer sincèrement ses préoccupations, intentions, désaccords afin de créer un climat qui encourage chacun à être honnête.
  - S'appuyer sur le non-verbal et le para-verbal pour mieux décoder le ressenti de l'autre.

- **Réussir ses projets et réaliser ses aspirations** :

- Se fixer des objectifs réalistes qui constitueront des petits pas vers la réussite.
- Aller de l'avant, être tourné vers le futur et non fixé sur le passé.
- S'appuyer sur l'analyse des facteurs d'échec.

- **Quelques freins et sabotages à éviter** :
  - Ne pas oser faire état de ses pensées, points de vue lorsqu'ils sont en décalage avec ceux de son interlocuteur.
  - Se comparer aux autres.
  - Écouter ses petites voix négatives : « tu n'y arriveras pas », « c'est trop difficile », etc.
  - Être perfectionniste, avoir un idéal de soi irréaliste.
  - Faire ou se faire des reproches.
  - Ne rien décider de peur de commettre une erreur.
  - Attendre des autres qu'ils soient d'accord d'emblée avec vous.
  - Adopter un processus de pensée inapproprié « tout ou rien ». ■

> ***« Ce n'est pas parce que nous n'osons pas que les choses nous paraissent difficiles, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. »***
>
> ***Sénèque***

Avantages

- La confiance en soi contribue à notre stabilité émotionnelle. C'est une aide précieuse pour faire face à l'adversité, être heureux et réussir sa vie.

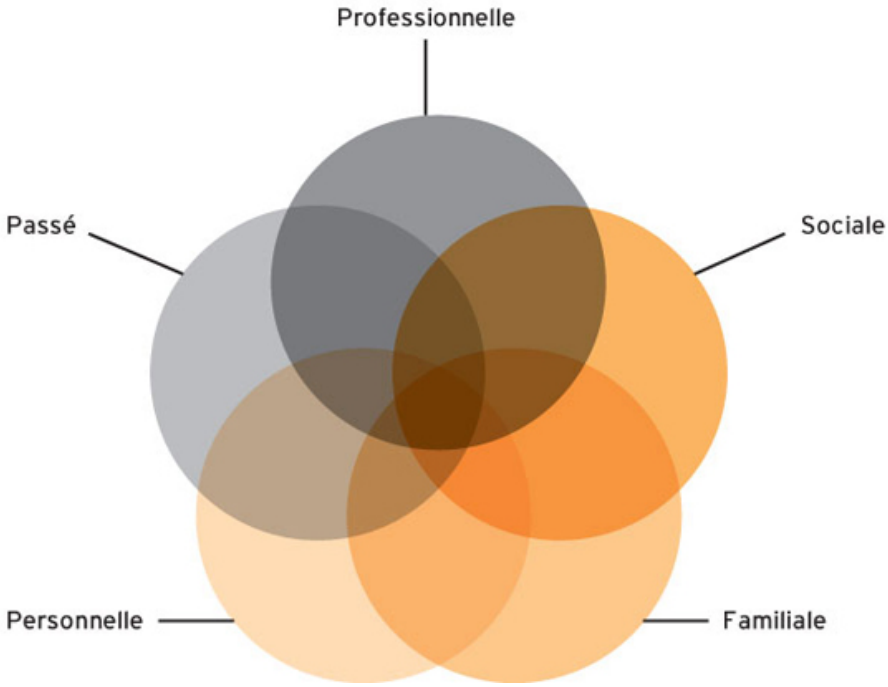
Précautions à prendre

- Soyez à l'écoute de votre ressenti et des signaux de votre corps, en situation difficile. Suscitez un feed-back de votre entourage ou de votre manager sur vos succès satisfait le besoin de reconnaissance et renforce la confiance en soi.

OUTIL
39

Les sphères de vie

SE DONNER LES MOYENS D'ÊTRE HEUREUX



En résumé

Pour garder un équilibre émotionnel au travail, il est important d'assurer une certaine cohérence entre les différents rôles qui cohabitent dans **les sphères de vie** : professionnels, familiaux, sociaux, etc. Chacun possède en effet cinq sphères qui vont donner du sens à son existence.

Il est important d'avoir conscience des éléments caractéristiques de chacune de ces sphères, afin d'étudier la meilleure manière de les rendre compatibles entre elles. Cela permet à celui qui y accorde du temps d'être pleinement lui-même, heureux et serein.

Gérer ses émotions, c'est donc aussi gérer sa vie.

Insight

*Maintaining emotional balance at work requires ensuring consistency between the different roles coexisting in all our **spheres of life**: professional, familial, social, etc. Indeed, everyone possesses five spheres which will give sense to life.*

It is important to be aware of each sphere characteristics, in order to consider the best way of making them mutually compatible and to be fully ourselves, happy and serene.

Consequently, managing our emotions also corresponds to managing our life.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Limiter les frustrations et le stress.
- Gérer ses priorités et faire des choix conscients.
- Vivre pleinement à sa vie.

Contexte

Intégrer les sphères de vie permet de gagner en efficacité dans un contexte où les rôles s'entremêlent et qu'il est nécessaire de traiter plusieurs situations en parallèle. Il est utile pour les personnes qui ont la sensation de courir constamment ou d'oublier l'essentiel.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Identifier les cinq sphères de vie.
2. Cerner les priorités qui y sont associées.

Méthodologie et conseils

- **La sphère professionnelle :** elle recouvre toutes les facettes de la dimension professionnelle : métier, formation, notoriété, carrière, salaire, etc. Pour en définir les priorités, il convient de se poser les questions suivantes :
    - Quelles sont mes aspirations professionnelles ?
    - Que signifie pour moi la notion de réussite ?
    - Quels sont les rôles à développer pour gagner en efficacité vis-à-vis de mes différents interlocuteurs ?
- **La sphère sociale** : elle concerne les activités dites extraprofessionnelles : bénévolat, loisirs, sport, engagement politique ou syndical, etc. Elle peut aussi signifier une prise de responsabilités. Développer la sphère sociale nécessite de se fixer des objectifs personnels précis et situés dans le temps, pour s'y épanouir pleinement.

  La sphère familiale : elle fait référence à l'entourage proche : parents, conjoint, enfants ou toute autre personne ayant un lien familial. Prendre en compte cette sphère vise à définir quels sont les points incontournables de son niveau d'engagement au sein de la famille : vacances scolaires, anniversaires, devoirs, assistance, etc.
    - Quels sont les risques et conséquences à moyen et long termes si je n'intègre pas cette sphère dans mon organisation professionnelle ?
    - Quels sont mes objectifs concrets pour satisfaire cette sphère ?

- Comment tenir mes objectifs de façon réaliste dans le temps ?

- **La sphère personnelle :** elle correspond aux valeurs, au sens donné à sa vie mais aussi à la prise en compte de sa santé.
  - Qu'est-ce qui est important dans ma vie ?
  - De quoi ai-je besoin pour me sentir équilibré et en cohérence ?
  - Comment préserver ma santé tant sur le plan physique que mental, et ce à long terme ?

- **La sphère du passé :** elle renvoie à l'histoire personnelle de chacun. Elle fait le lien avec les générations précédentes et ce qui a du sens et se transmet dans le patrimoine générationnel. Elle fait aussi référence à notre développement et notre construction.
  - Quels sont les principes et valeurs les plus importants pour moi ?
  - À quels principes, valeurs, veux-je rester fidèle ?
  - Que puis-je accepter ou renier sans dommages ?

> *« On a deux vies. La deuxième commence le jour où on réalise qu'on en a juste une. »*
>
> *Confucius*

Avantages

- Cette réflexion permet de prendre du recul sur le quotidien et d'aborder sereinement les sollicitations multiples. Elle contribue au bonheur.

Précautions à prendre

- Il est important d'identifier les éventuelles contradictions entre les priorités attribuées à chacune des sphères afin de faire le choix le plus judicieux à un instant donné.

Comment être plus efficace ?

Élaborer son modèle personnel d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle

Le bonheur est un état de satisfaction caractérisé par sa stabilité et sa continuité temporelle. Il représente un équilibre qui favorise la plénitude et le désir. Le bonheur est ainsi ancré dans les projets et représentations de chacun.

Il est donc possible de le développer par la mise en œuvre d'objectifs personnels, importants pour soi et en lien avec ses valeurs. Pour cela, il est nécessaire de déterminer les choix concrets et actions à mener en priorité. Ensuite, il convient de s'interroger sur les moyens à disposition pour atteindre ces objectifs et leurs éventuelles incohérences. Ce sont ces incompatibilités et l'impossibilité de choisir qui génèrent les frustrations et le mal-être.

Première étape : déterminer les priorités de ses cinq sphères

Listez pour chacune des sphères tout ce que cela vous évoque, en vous fondant sur votre expérience personnelle.

- Quelles sont les priorités que je donne à mon activité ? à ma carrière professionnelle ?
- Quelles sont les activités sociales qui me procurent du bien-être ? celles que je pratique déjà ? celles que je souhaite développer ?
- Quels sont les objectifs que je souhaite faire évoluer ou développer pour conforter mon investissement et mon attention envers mes proches ? ce que je fais déjà ?

- Quel équilibre dois-je trouver entre ma vie privée et ma vie professionnelle pour me sentir bien ?
- Quels sont mes valeurs et principes incontournables ? ceux pour lesquels je ne sacrifierai rien ?

Deuxième étape : Agir en cohérence avec ses cinq sphères

Décrivez votre système d'équilibre entre les cinq sphères :

- Quelle est la ou les sphère(s) que je souhaite privilégier aujourd'hui ?
- Quelle unité de temps vais-je consacrer à chaque sphère ?
- Il est inutile ici de rechercher un équilibre parfait, ce serait voué à l'échec. En fonction des aspirations de la vie, le temps accordé à chaque sphère peut varier. Ainsi un jeune diplômé pourra privilégier la sphère professionnelle, au détriment de la sphère sociale. Un enfant adopté aura peut-être besoin à un moment de sa vie d'accorder du temps à la sphère du passé. Ou encore ce trieur de palettes qui ne voulait en aucun cas changer de métier pour jouer avec son groupe de jazz.
- Quelle est la sphère que je souhaite développer dans les trois années à venir ?

Troisième étape : Rendre les sphères compatibles

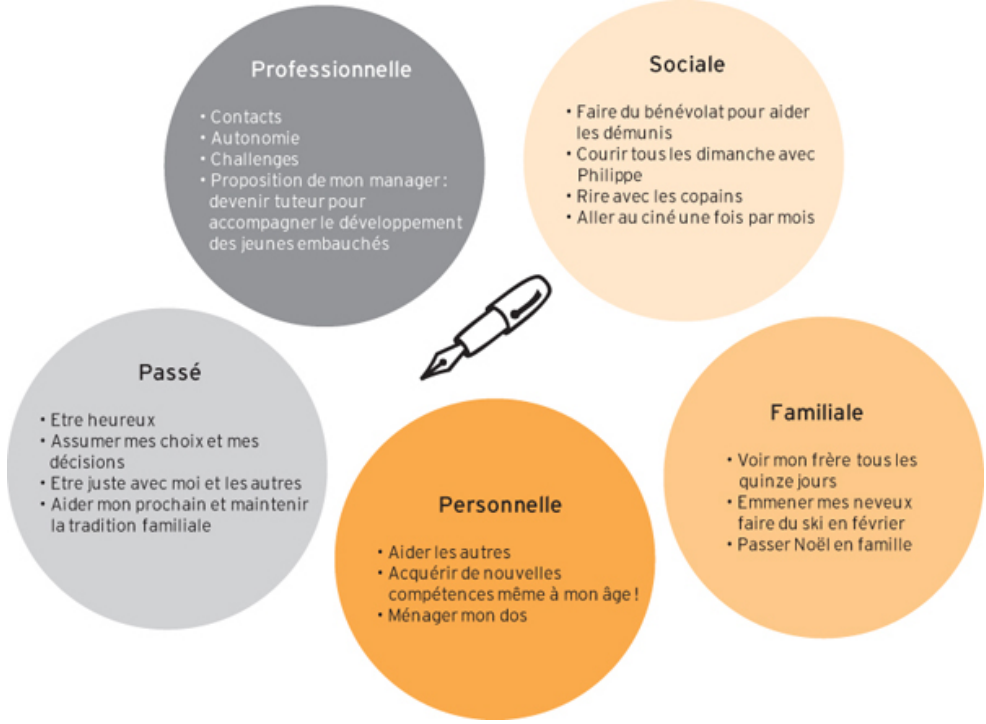
Définissez les moyens dont vous aurez besoins pour mener à bien les objectifs déterminés lors de l'étape 2 et trouver l'équilibre.

- Quels sont les choix prioritaires que je dois faire pour rendre compatibles mes sphères de vie ?
- Qu'est-ce qui doit changer par rapport à ma situation actuelle ?
- Qu'est-ce que je peux faire évoluer ?

- Quelles sont les ressources internes et externes dont je dispose pour y arriver ?

Les sphères influencent le choix des actions et des modes d'organisation en fonction des priorités qui leur sont attribuées. Il n'y a pas de bon ou de mauvais choix. Chacun a sa propre conception du bonheur et reste le seul maître à bord pour contribuer à son équilibre de vie.

CAS : Trouver un nouveau sens à sa vie



Contexte

Didier est commercial pour un grand constructeur automobile. Il fait ce métier avec passion depuis vingt-cinq ans. Il adore la liberté que lui procurent le fait d'être sur les routes, les contacts avec les autres et même les négociations parfois houleuses.

Mais depuis quelque temps, il se sent fatigué, il a moins d'entrain au réveil. Il se traîne… Il a constaté qu'il gérait plus difficilement les remarques de ses collègues sur ses cravates, voire s'en agaçait parfois, alors qu'il en riait avec eux il n'y a pas si longtemps.

Et puis il y a ce SDF en bas de chez lui, qui lui rappelle combien il aimait donner de son temps pour aider les démunis lorsqu'il était étudiant.

Les résultats obtenus

Didier a donc décidé d'actualiser ses sphères de vie et de créer son modèle d'équilibre pour les mois et années à venir.

Il a établi les priorités qui constituent pour lui chaque sphère. Puis il a analysé la meilleure façon de les rendre compatibles entre elles. Il a ainsi pu identifier les actions à mener pour trouver un nouvel équilibre plus satisfaisant pour lui : saisir l'opportunité proposée par son manager et rejoindre une association afin de distribuer bénévolement des repas chauds.

■

OUTIL
40

La méthode LKM

DÉVELOPPER DES ÉMOTIONS POSITIVES

En résumé

Les émotions positives favorisent l'ouverture, la tolérance, la créativité, le bien-être. Elles suscitent davantage de comportements d'aide et de coopération dans les relations sociales. Les recherches montrent que les personnes heureuses sont plus flexibles, inventives, ingénieuses, et en meilleure santé. **La LKM** (*Loving, Kindness, Meditation*) développée notamment par Jordi Quoidbach est une technique de méditation centrée sur le développement

d’émotions positives. Elle renforce un état mental axé sur le bien-être, la bienveillance et apporte sérénité et harmonie intérieure.

Insight

Positive emotions promote openness, tolerance, creativity and well-being. They encourage more supportive behaviours and cooperation in social relationships. Research shows that happy people are more flexible, creative, resourceful and healthier. ***LKM*** *(Loving, Kindness, Meditation) developed by, Jordi Quoidbach among others, is a meditation technique focusing on the development of positive emotions. It reinforces a mental state focused on well-being, kindness and brings serenity and inner harmony.*

Pourquoi l’utiliser ?

Objectif

- Développer des émotions positives.
- Développer sa bienveillance.
- Améliorer son bien-être.

Contexte

Utile en situation de stress et pour développer des relations constructives avec des personnes de son entourage.

Comment l’utiliser ?

Étapes

- S’installer dans une position confortable et fermer les yeux.
- Respirer et se centrer sur soi.

- Pratiquer la visualisation en 4 étapes successives.

Méthodologie et conseils

- Installez-vous dans une position confortable : le dos droit, sans être trop tendu, ni courbé, assis sur une chaise ou au sol, une jambe croisée au-dessus de l'autre. Fermez les yeux pour être plus centré sur vous.

- Respirez profondément (respiration abdominale *cf.* outil 27) pendant quelques minutes tout en centrant votre attention sur la zone du cœur.

- Maintenez l'attention sur votre respiration, soyez à l'écoute de votre corps et accueillez les sensations corporelles : chaleur, détente, etc.

- Imaginez une personne aimée (ami proche, parent) en face de vous.

- Visualisez la personne et laisser venir l'amour, la tendresse, la reconnaissance éprouvée pour elle. Imprégné de ces sentiments positifs, souhaitez à la personne d'être heureuse, en sécurité, en bonne santé.

- Évoquez toute l'affection que cette personne a pour vous. Visualisez-la en train de vous envoyer ces émotions positives, à l'aide d'une image mentale qui peut être de la lumière, une couleur, le soleil, etc.

- Imaginez une personne pour laquelle vous éprouvez des sentiments neutres par exemple un nouveau collègue et redirigez les émotions positives offertes et reçues vers cette personne tout en lui souhaitant d'être en sécurité, heureuse, et en bonne santé.

- Imaginez une personne pour laquelle vous éprouvez des émotions négatives par exemple une collègue qui est souvent agressive, ou une personne avec qui vous

avez des heurts et redirigez les émotions positives offertes et reçues vers cette personne tout en lui souhaitant d'être en sécurité, heureuse, et en bonne santé.

- Visualisez vos émotions positives étendez-les aux personnes de votre entourage en leur souhaitant d'être en sécurité, heureuses, et en bonne santé.

- Le travail volontaire sur la respiration aide à se détendre et à se centrer sur soi.

- Pour faciliter la survenue d'émotions positives et d'images liées à la personne appréciée, évoquez des attitudes, attentions, qui vous ont touché : aide, conseils, cadeau, propos bienveillants, etc. ■

> *« La joie fait venir le bonheur, le mécontentement et l'insatisfaction le font fuir. Un cœur joyeux permet de créer autour de soi toujours plus de lumière et de renouveau. »*
>
> *Matsumoto Jitsudo*

Avantages

- Les émotions positives élargissent notre façon de penser et enrichissent notre répertoire de comportements. Elles renforcent l'estime de soi. Elles constituent un cercle vertueux : elles enrichissent les ressources de la personne, ressources qui vont à leur tour élargir les opportunités de vivre des émotions positives.

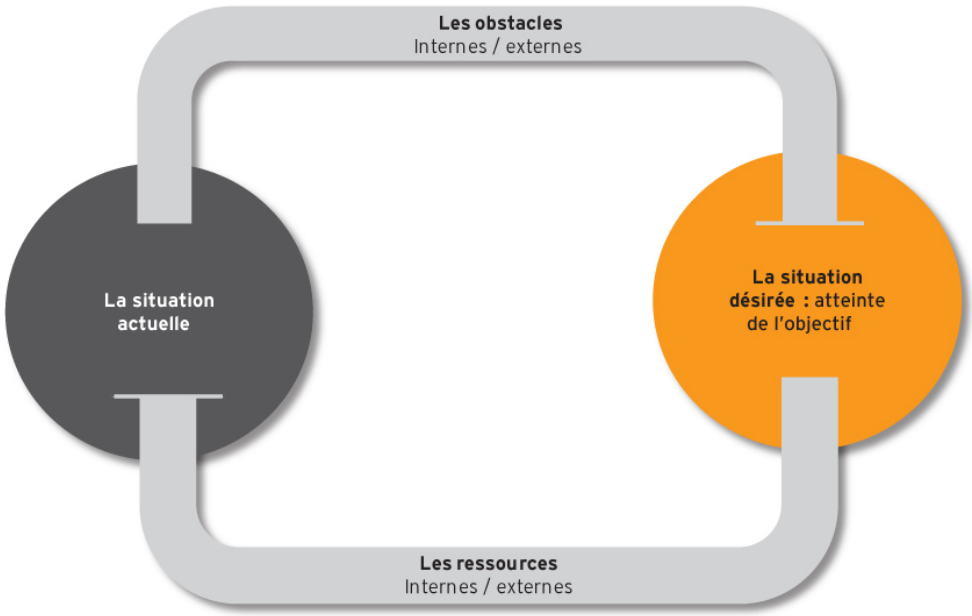
Précautions à prendre

- Pour accéder à un état de bien-être et s'appuyer sur la visualisation, il est important de pratiquer régulièrement cette technique.

OUTIL
41

La stratégie d'objectif

ATTEINDRE SON OBJECTIF AVEC SUCCÈS



En résumé

La stratégie d'objectif constitue une aide précieuse pour la concrétisation et l'atteinte d'objectifs liés à des projets personnels, professionnels. Cet outil de la PNL s'appuie sur un questionnement précis destiné à cerner précisément son souhait, à clarifier sa motivation à atteindre son but, à anticiper les difficultés éventuelles, et la manière de les résoudre, à recenser ses besoins et ressources, à imaginer le futur. Le questionnement est efficace car il balaye très concrètement l'ensemble des éléments indispensables à la réussite, il suscite une dynamique positive.

Insight

The strategy of objective is a valuable help to implement and achieve personal and professional objectives. This NLP tool is based on a specific inquiry intended to precisely identify our wish, to clarify our motivation to achieve our goal, to anticipate potential problems and how to solve them, to identify our needs and resources, to imagine the future. The enquiry is effective as it goes very concretely through all the key elements to success and generates a positive dynamic.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Identifier les conditions nécessaires à la réussite.
- Atteindre son objectif.

Contexte

Dans notre vie personnelle ou professionnelle, nous avons des objectifs : changer de poste, déménager, changer d'orientation, etc. Ces objectifs, s'ils sont vagues, imprécis, irréalistes risquent de se solder par un abandon ou un échec.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Identifier précisément le but recherché, le traduire en objectif.
2. Anticiper les obstacles possibles liés à nos croyances ou à notre environnement.
3. Recenser les ressources nécessaires.
4. Se projeter dans le futur.

Méthodologie et conseils

Les 7 critères aidant à la formulation de son objectif :

- **Formulé positivement** : la question à se poser est « Qu'est-ce que je veux ? ». La réponse permettra de vérifier si l'objectif est formulé positivement. La réponse ne doit pas être du type : « Je ne veux pas… ». L'importance de la formulation positive est liée au fait que le cerveau ne peut construire une représentation négative. La négation n'existe que dans le langage.

- **Vérifiable et observable :** définir les résultats concrets attendus. Faire une description précise de l'objectif en termes sensoriels, vérifiables et observables. « Qu'est-ce je verrai, entendrai, ressentirai, quand j'aurai atteint mon objectif. »

- **Spécifique et contextualisé :** décrire précisément le contexte : où, quand, comment, avec qui ?

- Répondre à ces questions permet de mettre l'objectif en situation et de juger de sa validité.

- **Du ressort de la personne :** la réalisation de l'objectif dépend-elle uniquement de la personne concernée ? Souvent, en entreprise, la réalisation d'un objectif nécessite l'aval du manager, il est donc nécessaire de s'assurer de son accord.

- **Préserver un équilibre :** y a-t-il un inconvénient pour la personne à atteindre l'objectif : par rapport à son environnement familial, professionnel et du point de vue personnel ; l'objectif est-il en harmonie avec ses valeurs ? Les conséquences du changement doivent être bénéfiques et acceptables, sinon, il faudra réexaminer les avantages et inconvénients et redéfinir l'objectif.

- **Réalisable, réaliste :** est-ce faisable ? Quelles sont les difficultés possibles ? Quelles sont les ressources dont dispose la personne : ressources internes

(compétences) et externes (aide, soutien de l'équipe ou du manager) ?

- **Motivant :** « Qu'est-ce que cela apportera à la personne ? En quoi est-ce important pour elle ? »

Ces questions permettent de tester la cohérence du projet par rapport à la motivation.

> ***« Je ne peux pas changer la direction du vent, mais je peux ajuster mes voiles pour atteindre ma destination. »***
>
> ***James Dean***

Avantages

- Les critères de formulation d'un objectif sont exhaustifs, rien n'est laissé au hasard, c'est pour cela qu'ils conduisent au succès.

Précautions à prendre

- La détermination d'objectif telle qu'elle est décrite ne correspond pas à notre façon habituelle de réfléchir, de nous fixer des objectifs. L'écart identifié entre la situation présente et la situation désirée et la motivation à combler cet écart sont déterminantes.

Comment être plus efficace ?

Utilisation du questionnement

La question utilisée pour délimiter son objectif « Qu'est-ce que je ne veux plus ? » peut compléter la question « Qu'est-ce que je veux ? », en cas de difficulté à définir explicitement ce que l'on veut.

Plus un objectif est défini positivement, plus il est en accord avec les buts profonds de la personne, plus le cerveau sera programmé pour le succès. Notre cerveau agit automatiquement en fonction des buts qui lui sont fixés : l'inconscient exécute les buts fixés par le cerveau conscient et s'assure que les résultats correspondent bien aux buts fixés. Si

ce sont des buts orientés vers le succès, il conduira au succès. Si ce sont des buts orientés vers l'échec, il conduira aussi sûrement à l'échec.

L'objectif doit être contextualisé avec précision. Par exemple, « Je veux convaincre mon manager Pierre de l'intérêt d'un partenariat avec l'entreprise Goulette, au cours de la réunion de service de lundi matin ».

La formulation d'objectif est un processus itératif, où chaque étape peut amener à préciser ou modifier la précédente, si besoin est, opérer par boucles successives autant de fois que nécessaire.

S'appuyer sur la visualisation positive

La partie consciente du cerveau peut créer des images, y mettre de l'émotion, imaginer le futur. Aussi est-il important de pouvoir se faire une représentation mentale de l'objectif, de le visualiser en s'appuyant sur des éléments sensoriels visuels, auditifs, liés au ressenti. « Je verrai Pierre souriant, commenter les points importants, j'entendrai ma voix posée et déterminée et je me sentirai bien et confiant ». Visualiser la scène, c'est programmer des émotions positives. Cela permettra, si besoin est, de remplacer une croyance négative « je n'y arriverai pas », par une nouvelle croyance axée sur la réussite.

Se fixer un plan d'actions

Si l'objectif est ambitieux, s'assurer qu'il est accessible, prendre en compte le facteur temps. Il peut s'avérer nécessaire de le découper en étapes successives, et de déterminer des priorités d'actions.

Conseils

L'envie d'entreprendre peut empêcher une analyse objective et réaliste de la situation.

Aussi faut-il évaluer les difficultés ou obstacles potentiels, venant de soi (manque de confiance en soi, peur, frustration, méconnaissance, etc.) ou de son environnement, en se basant

sur des faits, des données et situations précises, en questionnant son entourage. Étudier la manière d'y remédier.

Prendre le temps de faire un inventaire détaillé des ressources : connaissances, savoir-faire, savoir être, expérience acquise, soutien d'autres personnes. Recenser les moyens nécessaires : accès aux informations, formation, détermination d'un budget temps qui feront l'objet d'une négociation auprès du manager.

Se fixer un pourcentage de chances de réussite, si ce pourcentage de réussite est inférieur à 70-80 %, modifier l'objectif.

Savourer les résultats obtenus aux différentes étapes afin de renforcer sa motivation à poursuivre.

CAS : Transformer un problème en objectif

Les questions à se poser

La situation présente	La situation future
Pourquoi en suis-je là ?	Quoi et comment faire pour changer ?
Qu'est-ce qui ne va pas ?	Qu'est-ce que je veux ? Dans quel contexte ?
Depuis quand et pourquoi ai-je ce problème ?	En quoi est-ce important ?
En quoi est-ce grave ?	Comment saurai-je précisément que j'ai atteint mon but ?
Qu'est-ce que cela m'empêche de faire ?	Qu'est-ce qui jusqu'ici m' a empêché d'atteindre mon objectif ?
Qui est responsable ?	Que puis-je faire pour pallier les difficultés rencontrées ?
	Qu'est-ce que je risque ?

Contexte

Stéphane travaille depuis plusieurs années dans le même service, il est chargé de clientèle dans une entreprise logistique. Il a de bons résultats, aime la dimension commerciale de sa fonction. Depuis plusieurs mois, il se sent moins motivé par son travail. Il avait demandé à évoluer et à

gérer un portefeuille clients de plus grosses entreprises dans des secteurs d'activité différents. Il n'a pas obtenu satisfaction. Depuis, il se sent frustré et pense vaguement quitter l'entreprise.

Les résultats obtenus

Stéphane a analysé sa situation, balayé toutes les possibilités pour obtenir un changement. En affinant son projet, il a pris conscience de sa crainte de quitter l'entreprise, des risques encourus, de sa motivation forte à avoir des challenges à réaliser. Après 6 mois de prospection, il vient de trouver un poste correspondant à son projet. ■

OUTIL
42

L'affirmation de soi

DÉVELOPPER L'AFFIRMATION DE SOI ET ÉVITER LES ATTITUDES INEFFICACES

Affirmation de soi	Passivité	Agressivité	Manipulation
Est lui-même, exprime ses sentiments	En retrait, ne prend pas d'initiatives	N'écoute pas, parle fort, interrompt	Se tient en retrait
Défend ses idées, ses convictions, ses droits	N'ose pas prendre la parole, ne pose pas de questions	Réagit sur un mode réactif, attaque	Dissimule son objectif
Communique de façon constructive	Abnégation	Susceptible, impatient	Versatile
Entretient des rapports fondés sur la confiance	Modestie	Cherche à imposer son point de vue	Parle peu par ellipse et insinuation
À l'aise en situation de face à face	Esprit de conciliation	Adopte une attitude arrogante	Flatte, complimente
Joue cartes sur table	Sens de la discipline excessif	Gestes brusques,	Tient des discours différents selon les interlocuteurs
Agit sur son environnement	Laisse prendre des décisions à sa place	Cherche à déstabiliser son interlocuteur	Se sert d'intermédiaires pour faire passer ses messages

En résumé

Être affirmé, c'est être soi-même, adopter un état d'esprit constructif, affirmer ses convictions, défendre ses droits. En situation de désaccord, ou lorsqu'on se sent déstabilisé émotionnellement, on adopte spontanément une attitude défensive, qualifiée d'attitude refuge. Trois attitudes refuges sont possibles : la passivité, la manipulation, l'agressivité. Identifier l'attitude refuge adoptée permet de situer son style relationnel. Les actions, changements de comportements proposés aident à « sortir » de l'une ou l'autre des attitudes et à établir une attitude constructive et efficace.

Insight

Being assertive *consists in being ourselves, adopting a constructive attitude, asserting our convictions, defending our rights. When disagreeing or feeling emotionally destabilized, we spontaneously adopt a defensive stance also called refuge stance. There are three possible refuge stances: passiveness, manipulation and aggressiveness. Identifying the adopted refuge stance allows understanding interpersonal style. The suggested actions and behaviour changes aim at «coming out» of any of the refuge stances to lead to a constructive and effective attitude.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Identifier les 3 attitudes inefficaces.
- Sortir de ses attitudes et adopter des comportements adaptés.
- Établir des relations constructives en situation délicate.

Contexte

Cet outil est utile dans de nombreuses situations professionnelles ou personnelles en cas de tension, désaccord, ou face à des critiques.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Identifier son attitude préférentielle.
2. Sortir de cette attitude, choisir des axes de progrès.

Méthodologie et conseils

- **Pour sortir de la passivité :**

- Oser donner son avis et prendre la parole en réunion.
- Utiliser le « JE » et non le « ON ».
- Prendre l'initiative d'aller vers les autres.
- Échanger avec les personnes de son entourage pour mieux les connaître.
- Parler assez fort et accrocher le regard de son interlocuteur.
- Oser exprimer ses préférences sans se justifier ; valoriser ses idées.
- Poser des questions claires et précises.
- Répondre avec précision aux demandes.
- Oser demander.
- Oser dire « non » à une demande irréaliste.

- **Pour sortir de l'agressivité :**
  - Se détendre, établir la relation en adoptant une attitude d'ouverture.
  - Écouter l'autre sans l'interrompre.
  - Se laisser quelques secondes de réflexion pour éviter de répondre du tac au tac.
  - Ne pas chercher à tout prix à avoir raison.
  - Commencer par reconnaître les aspects intéressants des propositions de son interlocuteur, avant d'exprimer son désaccord.
  - Accepter les erreurs.

- Ne pas avoir un niveau d'exigence excessif vis-à-vis de l'autre.
- Utiliser l'humour.
- Selon les enjeux, se demander : « Est-ce que ça vaut le coup de polémiquer ? »
- Se dire « Stop » si l'on est tenté de dire quelque chose de désagréable.

- **Pour sortir de la manipulation :**
  - Adopter un a priori positif envers l'autre.
  - Exprimer ses sentiments et ses opinions.
  - Poser des questions claires et directes.
  - Exprimer précisément ses besoins et attentes, éviter le flou et l'imprécision.
  - Aller droit au but.
  - Informer son interlocuteur avec précision sur les délais, enjeux, objectifs.
  - Répondre directement aux demandes.
  - Passer des contrats avec ses interlocuteurs et respecter les accords conclus.
  - S'engager personnellement.
  - Jouer « cartes sur table ». ■

> *« Ne vous mettez pas en avant, mais ne restez pas en arrière. »*
>
> Proverbe chinois

Avantages

- L’affirmation de soi permet de se faire respecter, de se positionner en exprimant ses points de vue, souhaits. Cette approche favorise un échange gagnant-gagnant et renforce l’estime de soi.

Précautions à prendre

- Soyez attentif aux conséquences néfastes des attitudes inefficaces et faites des petits pas pour en sortir en choisissant des axes de progrès. L’effet obtenu encourage à poursuivre et va modifier la perception de son interlocuteur.

- Dans certaines situations professionnelles, l’attitude d’évitement (manipulation) est utile car elle permet de se protéger et de ne pas être considéré comme un bouc émissaire.

DOSSIER 7

Construire la confiance

« La confiance ne se réclame pas, elle se gagne. »

Marc Goldstein

Une des caractéristiques de l'intelligence émotionnelle est la capacité à inspirer et influencer les autres, tout en faisant preuve d'empathie dans la relation. La confiance joue un rôle fondamental dans les enjeux organisationnels et interpersonnels et influe sur la performance des équipes et des entreprises. Plus le besoin d'efficacité est élevé, plus la confiance devient un levier important, notamment dans des environnements multiculturels.

Apprécier la diversité

Aujourd'hui, les courants de recherche associent la confiance à une activité plus corticale, contextualisée. Mais selon Duluc, la confiance appartient davantage au domaine des sentiments et du ressenti. Ainsi, dans les organisations, les difficultés ou conflits ne proviendraient pas tant des différences entre les

personnes que d'un manque de confiance, donc de sentiments vécus comme négatifs et qui amènent chacun à s'enfermer dans ses *a priori*.

Alors que la diversité en entreprise est un état de fait, tout l'enjeu revient à savoir travailler avec des personnes qui vont l'être sur plusieurs registres : les croyances, les valeurs, les normes, les attitudes, les comportements ou la sensibilité. Construire la confiance, c'est éviter de rester rigide sur des certitudes telles que « c'est un manipulateur », « il est toujours en retard », « il fait un travail de cochon », « il ne comprend vraiment rien à rien » ou comme le disait Pierre Desproges « le féminin de "directeur" est "la femme du directeur" ».

- Apprécier la diversité c'est donc être capable de valoriser les différences :
- Faire preuve d'ouverture d'esprit, afin de voir que les différences de l'autre ont de la valeur.
- Comprendre profondément le point de vue de l'autre et être capable de l'expliquer.
- Regarder et intégrer chaque différence comme une haute valeur ajoutée.
- Rester très flexible et capable de moduler son niveau d'influence interpersonnelle.

Développer des relations efficaces

La confiance se ressent, elle permet d'enrichir la relation et de la rendre plus forte ou plus productive. La performance est plus élevée quand des collègues se font confiance que lorsqu'ils n'éprouvent rien ou qu'ils sont méfiants les uns envers les autres.

À la base de la confiance se trouve la capacité à penser et à voir les choses sous un angle positif. Il s'agit d'un choix de perception qui dépend de la personne et lui appartient. Il est alors possible d'être constructif, de penser le futur et les

solutions plutôt que de s'appesantir sur le passé et les problèmes.

Maintenir un dialogue fluide et ouvert

La confiance demande de savoir exprimer son mécontentement ou ses inquiétudes. Si rien n'est dit, si l'autre ne sait pas, le risque est de garder pour soi son insatisfaction et d'aggraver la situation. Mais s'il est important de savoir verbaliser ses émotions désagréables, il est tout aussi bénéfique de dire les émotions agréables.

Partager chaque jour sa satisfaction à travailler avec les autres instaure des relations d'ouverture et entretient la motivation et la confiance.

LES OUTILS

43 Les leviers de la confiance

44 La saine attitude

45 L'attitude empathique

46 La communication de ses besoins

47 La satisfaction des besoins relationnels

48 La coopération gagnante

OUTIL
43

Les leviers de la confiance

INSPIRER CONFIANCE À SES INTERLOCUTEURS

En résumé

Développer des relations de qualité, auprès d'interlocuteurs divers et différents de soi, requiert de la **confiance** tant en soi qu'en l'autre. Dans le milieu professionnel, il est important aujourd'hui de savoir rapidement établir des contacts et relations avec des personnes dont les codes sont différents.

Utiliser les leviers rationnels et matériels de la confiance permet d'instaurer des règles de fonctionnement et de limiter les malentendus et conflits. Les leviers relationnels permettent d'accepter les différences et de rester flexible en modulant son degré d'influence et de confiance.

Insight

Developing good interpersonal relationships with various persons different from us requires ***confidence*** *in both ourselves and others. Making contact and establishing relationships quickly with people using different codes is essential today in the professional area.*

Using objective and rational confidence levers allows setting operating rules and limiting misunderstandings and conflicts. Interpersonal levers allow accepting differences and remaining flexible while adjusting influence and trust level.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Établir des liens de travail contractuels avec les autres.
- Créer un lien émotionnel positif et chaleureux dans ses relations de travail.

Contexte

La confiance en soi et la confiance en l'autre sont essentielles pour travailler en mode projet ou tout simplement en équipe.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Leviers rationnels et matériels : donner un cadre aux relations. Il convient d'inclure les notions suivantes :
    - **Le contrat :** convention formelle ou informelle, passée entre deux ou plusieurs parties et ayant pour objectif l'établissement d'obligations à la charge ou au bénéfice de

chacune des parties. Exemple : contrat de travail.

- **Les règles :** précisent les interdits, les objectifs et valeurs communes mais aussi les usages tant au sein de l'entreprise que de l'équipe. Elles servent de référence en cas de désaccord ou de conflit et permettent de sanctionner. Exemple : régulation des sollicitations en open space.

- **Les compétences :** aptitudes d'une personne par rapport à un sujet, un domaine, une tâche. La reconnaissance des compétences par les autres et la personne elle-même facilite la coopération, le partage d'informations, l'avancée des projets, etc. Exemple : référentiel de compétences métier.

2. Leviers relationnels : donner une marque d'attention, de reconnaissance, de sympathie voire d'affection aux autres de la manière suivante :

    - **L'ouverture honnête :** être clair et spécifique au sujet de ce que l'on souhaite, pense ou ressent. Un manque d'ouverture conduit à l'incompréhension (*cf.* outil 46).

    - **La chaleur émotionnelle :** être capable de communiquer sur un plan émotionnel et de créer un lien et une relation chaleureuse au niveau souhaité par les protagonistes.

    - **La communication directe :** s'adresser directement à la personne concernée.

    - **La prise en compte de l'autre :** prendre en considération le contexte social, culturel et particulier de l'autre avant d'entrer en contact.

Méthodologie et conseils

Le sentiment de confiance, d'autant plus dans le cadre professionnel, ne pourra s'installer que si les deux leviers sont pris en compte. A priori, l'aspect contractuel peut sembler plus facile à développer car il est factuel et précis alors que l'aspect affectif demande une implication émotionnelle plus personnelle. Mais le risque en pensant cela est d'imposer sa vision, sa façon d'appréhender les situations ou de travailler à l'autre sans tenir compte de ses besoins. Il pourra alors en résulter des incompréhensions, du mal-être au travail mais aussi des conflits ou de l'agressivité.

> *« Ne donnez pas votre confiance, prêtez-la. »*
>
> *François Proust*

Avantages

- La confiance occupe une place très importante dans les relations car elle est une des expériences fondamentale qui se retrouve chez tous les êtres humains. Selon Compte-Sponville, il s'agit sans doute, avec la peur, du premier sentiment éprouvé dès la naissance.

Précautions à prendre

- Au-delà de l'intention, la confiance se construit. Elle se gagne auprès des autres de manière concrète. Elle ne se décrète pas d'emblée.

Comment être plus efficace ?

Donner des signes de reconnaissance

Les émotions génèrent de l'énergie. Les signes de reconnaissance positifs et agréables entretiennent la motivation et la confiance. Les signes de reconnaissance négatifs et désagréables créent la démotivation et la méfiance. Le besoin de reconnaissance constitue un besoin essentiel et vital pour tout individu. Quand une personne est en manque de signes de

reconnaissance positifs, elle aura donc tendance à en rechercher des négatifs.

Un signe de reconnaissance peut être un geste, une attention, un regard, une parole, un compliment, une critique, etc. Les signes de reconnaissance doivent être appropriés, cohérents, personnalisés, sincères, clairs et dosés.

Les différentes sortes de signes de reconnaissance :

♥ **Rituel social :** « bonjour », « merci », « s'il vous plaît », etc. À utiliser pour faciliter les relations au quotidien.

♥♥ **Signe de reconnaissance conditionnel positif lié à un fait objectif :** « tu as mené cet entretien avec brio ». À utiliser pour renforcer la confiance en soi et la motivation.

♥ ♥ ♥ **Signe de reconnaissance inconditionnel positif :** « j'apprécie nos échanges », « vous êtes un vrai pro », etc. La subjectivité de ces remarques renforce la relation de confiance. À utiliser le plus souvent possible.

♠ **Absence de rituel social :** arriver au travail sans dire bonjour à ses collègues, oublier le mot « merci » dans ses mails, etc. Cela peut aussi concerner le fait d'exprimer un signe de reconnaissance conditionnel positif de façon maladroite : « tu as fait du bon travail. Tu vois quand tu veux… ». À éviter car c'est un moyen rapide de détruire une relation de confiance.

♠♠ **Signe de reconnaissance conditionnel négatif lié à un fait objectif :** « vous avez oublié de saisir le code d'imputation, ce qui bloque mon travail ». À utiliser, les critiques sont nécessaires pour maintenir la relation de confiance (*cf.* outil 50).

♠♠♠ **Signe de reconnaissance inconditionnel négatif :** « on ne peut pas te faire confiance », « vous êtes stupide », etc. La subjectivité de ces propos risque de détruire la relation et générer chez l'autre un désir de vengeance ultérieure. À éviter le plus possible. Si cela devait arriver, sous le coup de la colère par exemple, s'excuser et exprimer un signe de reconnaissance conditionnel négatif.

Les 8 règles du signe de reconnaissance efficace

- Je me donne des signes de reconnaissance : « je suis content de moi », « j'aime ma coiffure », etc.
- Je demande les signes dont j'ai besoin : « comment trouvez-vous ma présentation ? », « ai-je été assez précis ? », etc.
- Je donne les signes que j'ai envie de donner.
- Je ne donne pas les signes que je n'ai pas envie de donner.
- Je refuse les signes que je ne mérite pas. Cela concerne les signes de reconnaissance conditionnels qui concernent un événement qui n'est pas de votre fait.
- Je ne refuse pas les signes dont j'ai envie.
- Je fais mon profit des signes que l'on me donne et développe ainsi ma confiance en moi.
- Je remercie simplement l'autre en évitant les « ah, bon, tu crois ? » et autres « je n'ai fait que mon travail ».

CAS : Entretenir des relations de confiance au sein de son équipe

Contexte

Gaëlle manage une équipe d'assistants. Elle sait que ce métier n'est pas toujours valorisé et considéré. Elle décide de mettre en place des règles de vie basées sur les signes de reconnaissance à donner, éviter, voire bannir.

Cas 1

Gaëlle a formalisé les rituels sociaux de l'équipe tant en direct que dans les mails. Elle a placé, à l'intention des interlocuteurs externes, un petit panneau à l'entrée du bureau pour rappeler les règles de bienséance précédent toute demande.

Cas 2 et 5

Gaëlle se base sur des faits objectifs pour féliciter ou recadrer ses assistants. Elle a décidé d'organiser des petits moments festifs pour célébrer les réussites de l'équipe. Lors d'erreurs constatées, c'est en groupe que les actions correctives sont établies.

Cas 3 et 4

Chacun est libre de donner des signes inconditionnels selon sa propre sensibilité. Gaëlle a aussi demandé de faire préciser un signe exprimé maladroitement, afin de limiter les interprétations.

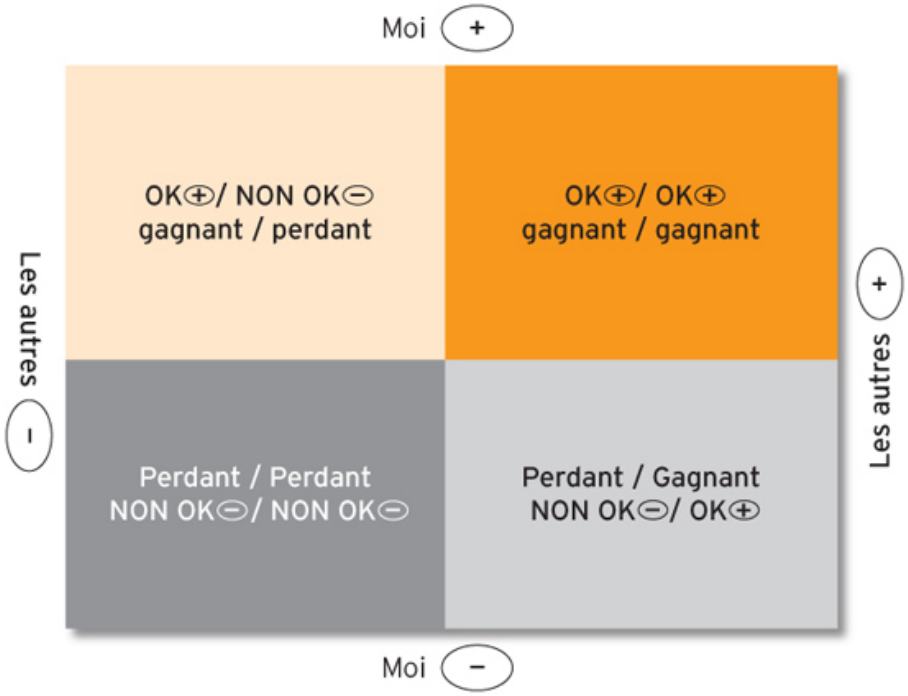
Cas 6

Les signes négatifs subjectifs voire méchants sont interdits ou doivent être suivis d'excuse. Les cas externes à l'équipe sont traités directement par Gaëlle, qui a demandé aux assistants de les lui transférer immédiatement. ■

OUTIL
44

La saine attitude

LES POSITIONS DE VIE FONDAMENTALES



En résumé

Nos vérités ne sont que des croyances, elles nous sont utiles ou inutiles, voire même limitantes en fonction de nos projets. Les relations interpersonnelles dépendent en grande partie des opinions à l'égard de soi-même et à l'égard de l'autre.

L'image, bonne ou mauvaise de soi-même et de l'autre détermine les « **positions de vie** ». Ces représentations mentales influencent l'attitude, les comportements et les ressentis vis-à-vis de nos interlocuteurs. Il existe quatre positions de vie fondamentales. Chacune résulte de la combinaison entre sa propre valeur et la perception de celle de l'autre.

Insight

Our truths are mere beliefs which can be useful, useless or even constraining according to the project. Interpersonal relationships heavily depend on self-esteem and what we think of others.

*Whether good or bad, self-image and the image we have of others will determine our "**life positions**". These mental representations influence our attitudes, behaviours and feelings towards others. There are four basic life positions. Each one results from the combination between our own value and our perception of others' value.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Construire réellement la confiance.
- Faire face aux comportements défensifs des autres.
- Favoriser les relations basées sur l'affirmation de soi, sans passivité, agressivité ni manipulation.

Contexte

Développé par les théoriciens et praticiens de l'Analyse Transactionnelle dont Éric Berne son fondateur et Franklin Ernst, cet outil est utile pour favoriser les coopérations gagnantes (*cf.* outil 48). Il permet de gérer les situations tendues et de ne pas s'enfermer dans des attitudes-refuges.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Repérer sa position préférentielle vis-à-vis de l'autre.

2. Identifier celle de l'autre par ses attitudes et comportements.

Méthodologie et conseils

- **La position « je suis OK et tu es OK » :** la personne reconnaît sa propre valeur et aussi celle de l'autre. Elle s'estime valable, à la hauteur, compétente ou appréciable. Elle a une bonne image d'elle-même et de l'autre. C'est dans cette position que la personne accepte les autres tels qu'ils sont avec leurs propres opinions. C'est la position qui prédispose à la coopération.

- **La position « je suis OK et tu es NON OK » :** la personne reconnaît sa propre valeur mais pas celle de l'autre. Elle s'estime valable, à la hauteur, compétente ou appréciable. Elle a une bonne image d'elle-même par comparaison avec l'autre qu'elle perçoit moins valable. Dans cette position, la personne se sent et se croit supérieure. Elle méprise les autres et pense qu'ils ont besoin d'elle.

- **La position « je suis NON OK et tu es OK » :** la personne se reconnaît une faible valeur mais elle estime l'autre comme étant valable, à la hauteur, compétente ou appréciable. Elle a une bonne image de l'autre mais pas d'elle-même. Dans cette position, la personne se sent et se croit en situation d'infériorité, elle se dévalorise. Les autres sont perçus comme des juges à qui elle laisse souvent le pouvoir de décider et d'agir pour elle.

- **La position « je suis NON OK et tu es NON OK » :** la personne se reconnaît une faible valeur et estime l'autre comme n'étant pas valable, ni à la hauteur, ni compétente ni appréciable. Elle a une mauvaise image de l'autre et d'elle-même. Dans cette position, la personne ressent un sentiment de désespoir, elle ne fait confiance ni à soi-même ni à l'autre.

« Celui qui a appris à comprendre l'être humain en lui-même le comprend en tous les hommes. »

Stephan Zweig

Avantages

- Avoir une représentation positive de soi et de l'autre, avoir confiance en soi et en l'autre sont les conditions indispensables pour construire la confiance. La confiance en l'autre et en soi est essentielle pour développer des relations d'un très haut niveau de qualité avec ses interlocuteurs.

Précautions à prendre

- Faites preuve d'ouverture d'esprit pour voir que les comportements et attitudes de l'autre ont de la valeur et du sens pour lui.
- Il faut vouloir comprendre profondément le point de vue de l'autre et être capable de l'expliquer.

Comment être plus efficace ?

Mieux identifier les attitudes-refuges et savoir y faire face

Afin de se placer et de placer l'autre dans une position positive, il est utile de repérer précocement les manifestations des comportements inefficaces et d'y apporter la réponse la plus appropriée.

- **La passivité (je suis NON OK, tu es OK) :** c'est « l'art de tout mettre en œuvre pour ne pas résoudre les problèmes ».

  Ce que cache la passivité :

  - la crainte de s'engager, d'échouer ;

- une mauvaise appréciation des rapports de pouvoir ;
- une dévalorisation des situations ;
- la peur des sanctions ;
- le désintérêt.

Pour réagir de façon efficace :

- rendre la personne active/l'obliger à prendre position (questions fermées) ;
- préférer des actions à de vagues analyses (ne pas disserter sur le problème, mais tenter de le traiter par des actes) ;
- parler concret au lieu de parler général (ne pas refaire le monde) ;
- soigner la relation de confiance (ne pas bousculer l'autre qui risque de se refermer) ;
- dire des choses simples (pas de philosophie) ;
- ne pas exiger la perfection (renforcer et valoriser les expressions ou initiatives de l'autre).

- **L'agressivité (je suis OK, tu es NON OK) :** elle induit la volonté, plus ou moins consciente, de dominer autrui, d'avoir la bonne réponse, de vouloir se mettre absolument en valeur quitte à s'opposer, ignorer, dévaloriser les autres.

  Ce que cache l'agressivité :

  - personne très exigeante ;
  - hypersensibilité ;

- frustration non gérée (voir ci-dessus) ;
- personne en danger réel, imaginé ou grossi ;
- maladresse ;
- sentiment d'impuissance.

Pour réagir de façon efficace :

- rester calme ;
- poser le problème sur la table et le traiter ;
- montrer que vous êtes agressé ;
- s'occuper de soi ;
- savoir être directif en stoppant l'escalade ;
- laisser l'abcès se vider ;
- isoler pour ne pas polluer (si groupe) ;
- reconnaître ce qui est vrai ;
- c'est un apport d'énergie ;
- rappeler l'objectif commun ;
- rassurer l'autre ;
- ne pas rire de son agressivité.

- **La manipulation :** c'est cacher son objectif et employer des moyens détournés pour l'atteindre. Il consiste à amener l'autre où l'on veut sans le lui dire clairement. Il existe deux types de manipulation : consciente ou inconsciente.

  Ce que cache la manipulation :

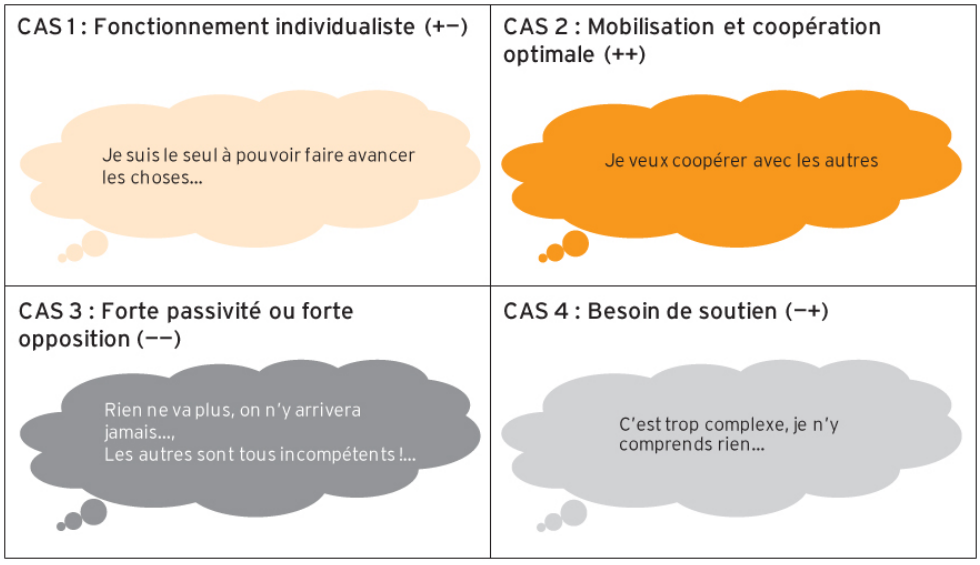
  - fierté ;

- amour du jeu ;
- des croyances apprises : « la fin justifie les moyens », « il faut diviser pour mieux régner », etc. ;
- vouloir respecter des règles / obtenir ce que l'on veut.

Pour réagir de façon efficace :

- ne pas cataloguer la personne ;
- rester objectif, spontané, critique ;
- adopter une attitude normative, structurante, clarifiante ;
- conserver son sens de l'humour ;
- laisser une porte de sortie une fois mes intérêts préservés ;
- ne pas se culpabiliser ou se laisser déstabiliser.

CAS : Le sens des comportements individuels et collectifs



Marc est commercial dans une grande entreprise de textile. À Noël, une campagne de démarchage auprès de clients potentiels va débuter. Cette année, Marc va devoir travailler en équipe.

Cas 1 : Je suis le seul à pouvoir faire avancer les choses, alors :

Je centralise tout et gère seul la mise en place du projet.

Les autres m'envoient des mails incomplets, illisibles, quand ils répondent ! Comment voulez-vous arriver à des résultats avec une telle équipe ? !

Heureusement, que je suis là !

Cas 2 : Je veux coopérer avec les autres, alors :

Je partage, m'attendant à ce que les autres en fassent autant.

S'ils ne coopèrent pas, je suis déçu mais capable de leur dire.

Je fais confiance a priori, je mobilise mon énergie pour l'avancée du projet.

Cas 3 : Rien ne va plus, on n'y arrive jamais. Les autres sont tous incompétents, alors :

Je ne m'investis pas garde mes informations.

Je m'oppose à tout et critique tout.

Je deviens cynique et baisse les bras.

Cas 4 : C'est trop complexe, je n'y comprends rien, alors :

Je vais répondre dans le détail à toutes les demandes.

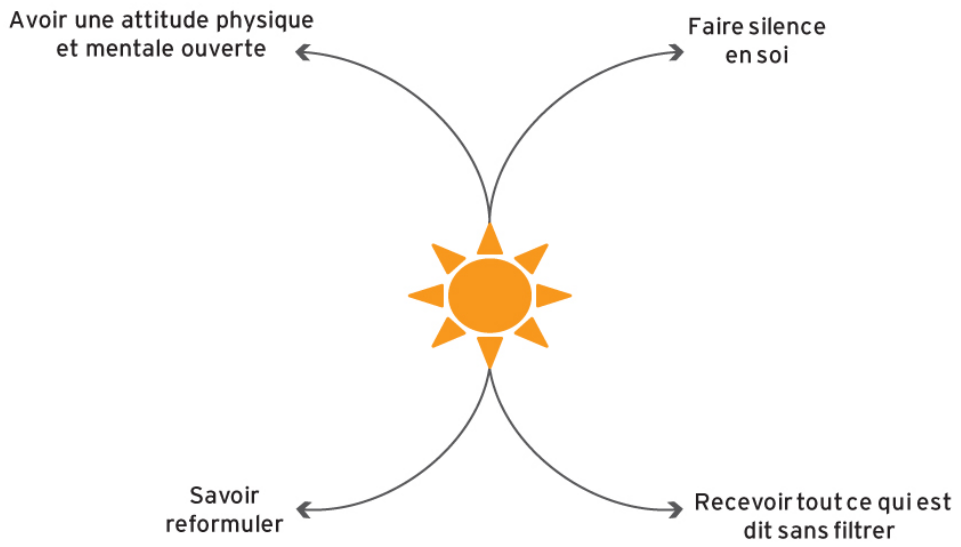
J'ai perdu trop de temps, et je me suis embrouillé.

Je ne suis pas à la hauteur et je bloque les autres. ■

OUTIL
45

L'attitude empathique

AIDER LES AUTRES À PARTAGER LEUR RESSENTI



En résumé

La communication est un processus inné puisque depuis notre naissance nous communiquons d'abord par nos gestes, nos mouvements (communication non verbale) puis progressivement par la parole et les mots (communication verbale).

L'empathie est au cœur même de la communication, écoute totale, profonde et désintéressée qui ne cherche pas à influencer l'autre ou la qualité de l'échange. C'est être pleinement dans l'instant et à l'écoute véritable des vrais besoins de l'autre.

Être détaché et ne pas mettre son ego dans la relation, c'est aussi se mettre en lien avec l'autre, quel que soit ce qu'il a à nous dire, sans nous identifier à lui.

Insight

Communication is a natural process as we have been communicating since our birth: first through gestures and movements (nonverbal communication) and then using speech and words gradually (verbal communication).

***Empathy** is at the heart of communication: full, deep and disinterested listening which does not aim at influencing others nor the quality of the exchange. This means being completely in the moment and truly listening to others' real needs.*

Being detached and putting our ego aside in the relationship also corresponds to connecting with others whatever they have to say without identifying with them.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Comprendre l'expérience de son interlocuteur, s'enrichir de son expérience, sans pour autant subir la pression émotionnelle.
- Humaniser la communication et mieux aider et accompagner les autres.

Contexte

Cet outil consiste à aider l'autre à exprimer ses émotions afin de connaître sa vision de la situation et la façon dont il la vit.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Être disponible, attentif, intéressé et patient.
2. Être centré sur son interlocuteur :

- son cheminement mental ;
- sa logique ;
- ses valeurs et croyances ;
- ses interprétations.

3. Être à l'écoute des mots et du langage corporel sans sélection ni tri.
4. Mettre de côté tout jugement personnel.
5. Laisser l'interlocuteur parler sans l'interrompre.
6. Poser des questions à bon escient.
7. Dire avec respect et des mots clairs ce qui a été compris tant à travers son langage non-verbal, qu'au niveau émotionnel, dans le moment où il parle ou agit.

Méthodologie et conseils

La compétence de l'intelligence émotionnelle qui consiste à aider les autres à exprimer leur ressenti repose sur cette attitude empathique. Les travaux de Porter, définissent 5 attitudes ne facilitant pas l'expression des émotions de l'autre voire les amplifiant :

- **Recherches de solutions immédiates :** écoute centrée sur l'idée de trouver et proposer une solution à la problématique de l'autre. Frustration si la solution trouvée ne convient pas à l'autre.
- **Investigation :** écoute centrée sur la recherche d'informations qui peut être vécue par votre interlocuteur comme un interrogatoire. Le risque est de se retrouver noyé d'informations et de détails superflus.

- **Soutien :** envie d'offrir son soutien à la personne qui expose ses difficultés. Cette réaction est souvent liée à trop de sympathie, la personne croyant sincèrement aider. Le risque est de rendre l'autre dépendant, en le confortant dans son état.

- **Interprétation :** écoute qui amène à projeter sur l'autre son interprétation du problème exposé en émettant une hypothèse. Le risque est de filtrer la réalité de l'autre car tout indice sert à aller dans ce sens.

- **Évaluation, jugement :** écoute impliquant un jugement de valeur de la part de celui qui l'utilise. Agacement pour celui qui s'exprime sur ce qu'il vit en se sentant jugé par celui qui l'écoute. L'évaluation peut passer par le verbal ou le non verbal, un haussement d'épaules, un regard dubitatif sera autant parlant et « jugeant ».

> *« Les émotions sont faites pour être partagées. »*
>
> *Marc Levy*

Avantages

- La plupart des gens se comportent de manière rationnelle, il suffit de comprendre de quelle rationalité il s'agit. L'attitude empathique permet de connaître et comprendre le point de vue de l'autre, en évitant toute ambiguïté.

Précautions à prendre

- Accepter inconditionnellement le vécu, les émotions, les idées, les pensées ou les valeurs d'une personne favorise son ouverture et son expression. En aucun cas, cela veut dire être d'accord avec ses idées ou valeurs, de même qu'accepter des émotions ou des idées ne signifie pas accepter des actes… inacceptables.

Comment être plus efficace ?

Écouter sincèrement pour comprendre

Afin d'obtenir les meilleures conditions de la relation, il est important de mettre en place un climat propice qui convienne à la personne qui s'adresse à nous. L'écoute active permet d'établir la confiance et la compréhension. Elle favorise les interactions harmonieuses et la synchronisation non verbale, envoyant implicitement à l'autre le message suivant : « je suis tout à fait comme vous ». Cette reconnaissance intuitive, en écho, entre en jeu dans l'attitude empathique, en fournissant aux interlocuteurs un feed-back permanent dans leurs échanges.

Voici donc comment écouter de manière sincère selon les trois niveaux de l'écoute active.

1. **Je m'intéresse à vos propos en écoutant avec attention :** C'est le niveau de l'écoute active qui contribue au climat de confiance. À ce niveau, il est nécessaire de faire abstraction de ses expériences personnelles et de ses jugements pour se concentrer sur son interlocuteur et entendre vraiment ce qu'il raconte. Il s'agit de poser des questions qui aident à progresser dans ses propos et qui permettent aux deux de comprendre la situation. Les questions sont ouvertes et ne reflètent pas d'opinions personnelles. L'écoute active ne consiste pas seulement à ne rien dire et à rester muet. Écouter c'est savoir intervenir de temps en temps pour aider son interlocuteur à exprimer ses propos. Elle se travaille selon trois méthodes simples :

    - Écouter en silence, en n'intervenant que de temps en temps. Il est important d'avoir une attitude corporelle qui témoigne d'un intérêt sincère pour ce que dit l'autre : « je n'arrive pas à m'en sortir avec le dossier Hervé et ça commence à m'énerver ».

- Résumer régulièrement les propos avec ses propres mots, sans jugement de valeurs ni opinions personnelles : « si je comprends bien ce dossier est difficile à gérer ».

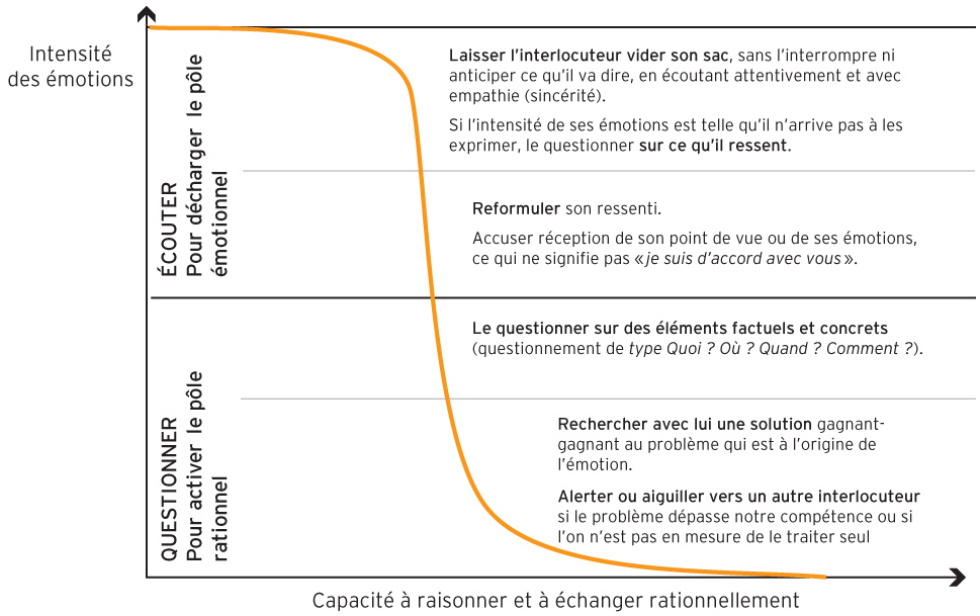
- Reformuler de manière interrogative un mot ou une phrase importante du discours de l'interlocuteur : « tu es en colère ? ».

2. **Je perçois et comprends ce que vous ressentez :** À ce stade de compréhension, il est possible d'avoir accès aux émotions et au ressenti de l'interlocuteur. Cela ne veut pas dire que nous partageons le même sentiment ou que l'on est d'accord avec lui, mais simplement que nous comprenons ses émotions. Ce niveau d'écoute correspond à l'empathie, c'est de l'écoute sincère.

3. **Je fais état de notre relation :** Cette caractéristique de l'écoute permet de créer un haut niveau de qualité relationnelle permettant de dialoguer ouvertement tant sur la compréhension de la situation, des émotions mais aussi de l'état de la relation entre la personne et soi, à l'instant présent : « tu as des difficultés avec le dossier Hervé, cela te met en colère et tu préfères m'en parler en toute confiance ? ».

   Faire état de la relation crée les conditions de l'ouverture. L'autre donnera plus facilement ses sentiments, opinions, craintes ou idées. Il sera plus à même de parler consciemment et de manière responsable de ce qui est vrai pour lui, sans tomber dans le blâme. Il est aussi possible d'utiliser ce niveau pour faire face à l'agressivité.

CAS : Travailler l'écoute active



Contexte

Une grande entreprise de maroquinerie a déployé un programme de prévention des risques psychosociaux, avec la création d'un poste de référents. Ainsi des salariés volontaires, issus de secteurs et sites différents ont été nommés pour pouvoir recevoir les personnes en difficultés. Les futurs référents ont bénéficié d'une formation à l'empathie et notamment à l'écoute active.

Romain n'a pas hésité à se proposer pour ce rôle car beaucoup de ses collègues viennent déjà le voir pour qu'il les aide à se sentir mieux. Mais Romain a conscience de ses limites et certaines situations ont été difficiles à gérer car trop chargées en émotions. Dans ces moments ses interlocuteurs rejetaient systématiquement les solutions qu'il leur proposait.

Résultats

Romain a pu s'entraîner à l'écoute active en utilisant l'outil ci-dessus. Il a compris que la priorité était de faire baisser l'intensité de l'émotion ressentie avant d'amener l'autre dans une logique de rationalisation et de résolution de problème. Mais aussi qu'il était plus important d'aider l'autre à cerner son besoin que de lui proposer une solution. Il sait qu'il peut demander de l'aide si lui-même n'arrive pas à se distancer. ■

OUTIL 46

La communication de ses besoins

OSER DIRE SA VÉRITÉ

	Étape	Contenu
1	Faits	Les éléments factuels réels et perçus comme vrais .....
2	Analyse	Mon analyse de la situation en question .....
3	Emotion	Mes émotions et les sentiments éprouvés par rapport à la situation .....
4	Motivation	Ma motivation personnelle vis-à-vis de la situation .....
5	Objectif	L'objectif que je souhaite atteindre pour améliorer la situation .....

En résumé

Derrière une émotion il y a toujours un besoin, déclenché par un événement réel ou imaginé : se protéger, changer la situation, travailler sereinement, être soutenu, etc. Chacun ayant un vécu différent, les motivations varient d'un individu à l'autre. Les réactions émotionnelles à une même situation peuvent prendre des formes diverses.

Exprimer à l'autre son interprétation de la situation et les émotions ainsi générées permet de lever les malentendus. C'est lui faire comprendre que ses actes, qu'ils soient ou non intentionnels, ont une incidence sur nous. Utilisé précocement, cet outil évite de s'enfermer dans une spirale émotionnelle qui deviendra vite difficilement gérable.

Insight

There is always a need behind an emotion triggered by real or imagined events: self protection, changing the situation, working peacefully, feeling supported, etc. Each one of us

having different backgrounds, motivations differ from one individual to another. Emotional reactions to the same situation can take various forms.

Expressing *our perception of the situation and the resulting emotions to the other person can clear up any misunderstandings. This is making others understand that, whether intentional or not, their behaviours have an impact on us. When used at an early stage, this tool avoids getting trapped into a negative emotional spiral which will soon become unmanageable.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Éviter les impacts négatifs d'une trop grande émotion.
- Créer un climat d'écoute et de compréhension mutuelle.
- Limiter les conflits.

Contexte

Cet outil est recommandé lorsque l'émotion a un impact fort sur soi et génère une perception négative de la situation ou des intentions de l'autre.

Les personnes n'ayant pas la même façon de voir les choses, de faire face aux événements, de réagir à la pression, ou de se comporter en société, cet outil est fondamental dès lors qu'il y a une incompréhension entre deux individus.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Les faits : ne citer que des éléments facilement vérifiables : « je devais recevoir ce document mardi et nous sommes jeudi ».

2. L'analyse des faits : il s'agit de donner sa perception de la situation, l'idée que l'on se fait de ce qui s'est passé, ou l'intention que l'on prête à l'autre : « j'ai l'impression que tu ne veux pas t'investir ».

3. L'émotion : exprimer l'émotion ressentie suite à l'analyse de l'événement : « ce qui me déçoit ».

4. La motivation : elle caractérise le changement souhaité, le besoin à satisfaire pour que la situation ne soit plus vécue négativement : « car j'ai besoin que nous coopérions ».

5. L'objectif : il s'agit d'exprimer clairement les actions concrètes à mener pour que la relation à l'autre soit différente. Cette étape doit être précise et contextualisée : « donc je te demande de faire des points d'étape tous les 15 jours pour faire le point ».

Méthodologie et conseils

Il est nécessaire de faire baisser l'état émotionnel avant d'utiliser cet outil. Il est recommandé de commencer par noter à chaud tout ce qui vient à l'esprit, sans censure, puis de reprendre les étapes une par une.

Le respect des étapes est primordial pour garantir l'efficacité de la démarche. Il est aussi conseillé de parler en « je » pour éviter de retomber dans le blâme ou « tu qui tue ».

Deux à trois phrases suffisent pour faire passer son message ; l'idéal étant d'aller jusqu'au bout avant de donner la parole à l'autre.

La réussite dépend aussi de sa capacité à écouter et recevoir la réponse de l'autre. Il est possible que la demande ne soit pas réaliste pour lui car en contradiction avec ses propres objectifs, contre ses valeurs, difficilement vérifiable car mal formulé : « parler moins fort », « être plus professionnel », « avoir l'esprit d'équipe ».

> *« Qu'est-ce que la vérité ? La conformité de nos jugements avec les êtres. »*
>
> *Denis Diderot*

Avantages

- Cette communication respectueuse de l'autre évite les malentendus, souvent sources de conflits. Elle permet à l'interlocuteur de mesurer l'impact de ses actes sur soi.
- Cette démarche conduit à l'action et assure donc l'arrêt de l'émotion.

Précautions à prendre

- Prendre le temps de préparer l'entretien, afin d'être certain d'engager les bonnes actions, sous peine de repartir de l'entrevue avec l'idée que l'autre n'a rien compris.
- Penser à remercier l'autre lorsqu'il a fait ce qui a été demandé. Le naturel revient vite au galop, surtout si l'on a l'impression que nos efforts ne sont pas récompensés !

Comment être plus efficace ?

S'exprimer de façon non agressive

Reprenons pour chaque étape, les points clés et les écueils à éviter.

1. **Les faits**

   Points clés : commencer par « j'ai constaté que… » pour limiter les dérapages. Il est important de pouvoir prouver ce qui est avancé. Le contraire signifie souvent que l'on exprime une opinion.

   Écueils à éviter :

- Ne pas commencer par « tu », souvent culpabilisant et vécu comme agressif.
- Ne pas donner plus de trois éléments pour garder l'attention de son interlocuteur.
- Éviter les « toujours », « jamais », « encore », « on », qui amènent l'autre à se défendre soit en niant, soit en se justifiant.

2. L'analyse

Points clés : elle donne la version déformée que l'on a des faits et s'apparente donc à l'opinion. Il s'agit là d'exprimer sa vérité, le film que l'on se fait, qui peut être différent de celui de l'autre.

Écueils à éviter :

- Donner l'analyse de la situation avant les faits. L'échange risque alors de se transformer rapidement en conflit, chacun cherchant à imposer à l'autre son point de vue : « j'ai raison, tu as tort ».
- Prendre des gants, ne pas dire sa vérité, pour éviter le conflit ou ne pas vexer l'autre, ce qui provoque souvent l'effet inverse.

3. L'émotion

Points clés :

- Dire l'émotion telle que ressentie au moment de l'événement.
- Préférer la formulation « j'ai ressenti » ou « je me suis senti », moins agressive que « ça », qui renvoie souvent à « tu » (exemple : « j'ai ressenti de la colère » plutôt que « ça m'énerve »).

Écueils à éviter : attention au faux-ami « j'ai le sentiment que… » qui exprime une opinion : « j'ai le sentiment que vous n'écoutez pas ».

4. La motivation

Points clés : elle renvoie à nos besoins, nos valeurs. Il est nécessaire de bien prendre le temps d'identifier ce qui est vraiment le plus important à changer pour que la situation ne soit plus vécue et analysée de façon négative.

Écueils à éviter :

- Ne pas exprimer réellement son besoin, la plupart du temps par manque de confiance en l'autre ou mauvaise appréciation de ce qui est vraiment important pour soi. Le risque est de ne pas régler le problème voire de l'envenimer.
- Minimiser sa motivation et donc laisser croire à l'autre que le problème n'est pas si grave.

5. L'objectif

Points clés :

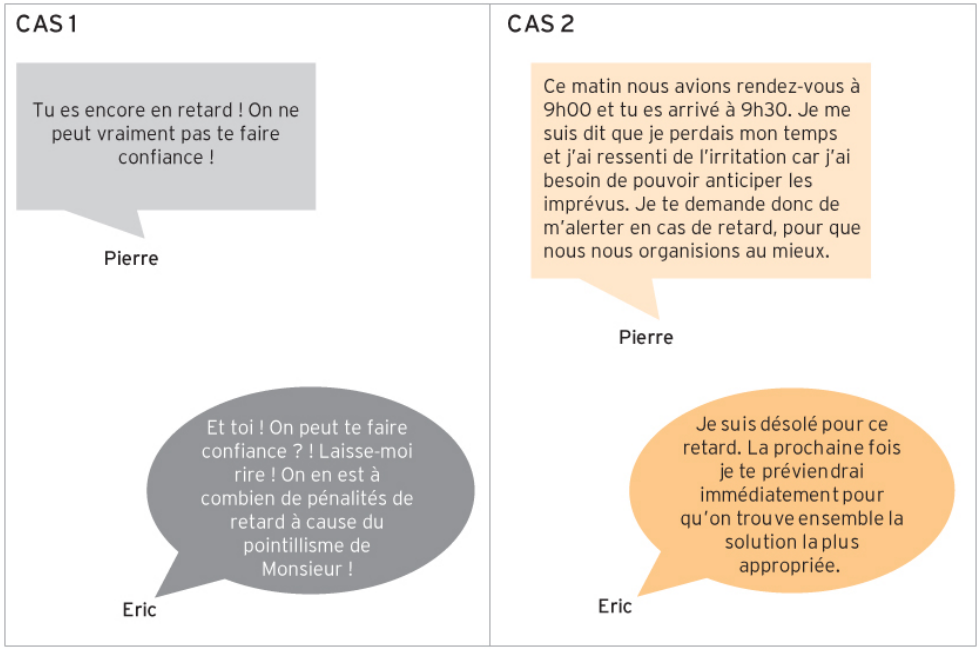
- Exprimer clairement ce que l'on attend de l'autre. L'objectif doit être précis, formulé positivement et contextualisé.
- Garder à l'esprit qu'il s'agit d'une demande, il sera parfois nécessaire de trouver des compromis.

6. *Écueils à éviter :*

- Imposer son objectif sans laisser à l'autre la possibilité d'exprimer à son tour sa vision des faits : « c'est à prendre ou à laisser ! ».

- Utiliser le conditionnel qui indique un manque d'assurance et laisse donc supposer que la demande n'est pas si importante.

CAS : Deux méthodes pour dire les choses – Deux résultats



Pierre et Éric travaillent ensembles sur le déploiement d'un gros projet informatique chez un client très exigeant. Ce matin, ils se sont donné rendez-vous à 9 h 00 afin de faire un point d'étape. Comme à son habitude Pierre est arrivé en avance et Éric arrive, enfin (!) avec 30 minutes de retard.

Cas 1

On reconnaît dans ce cas une réaction assez fréquente de frustration qui dégénère en colère. L'attitude agressive de Pierre provoque alors de la colère chez Éric qui va régir à son tour de façon agressive. Le dialogue entre les deux ne sera possible que si l'un décide d'apaiser la situation et de « rendre les armes ».

Cas 2

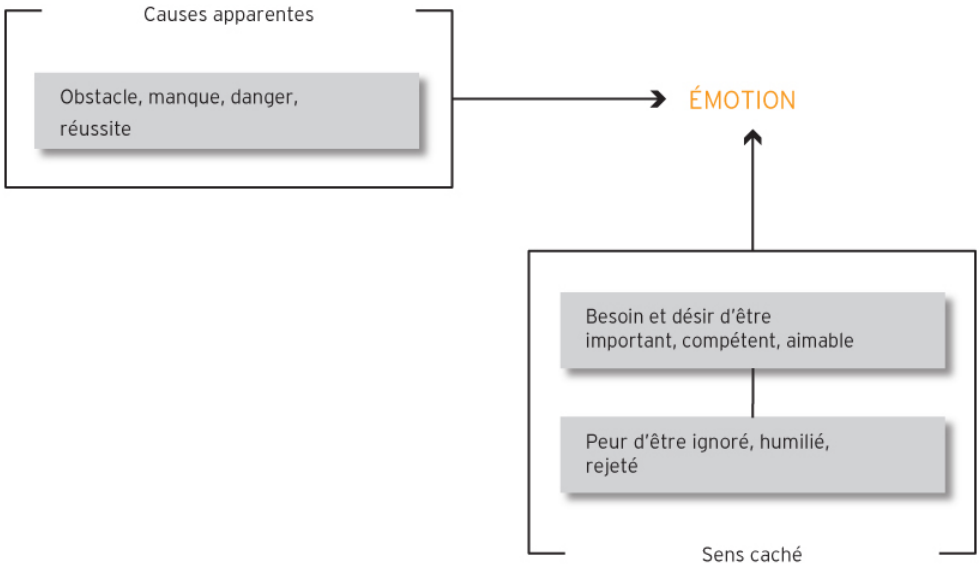
Pierre n'est pas content du retard de son collègue mais il sait que s'il est désagréable, son problème ne sera pas résolu. Il

exprime donc à Éric la façon dont il a ressenti le retard de ce dernier et envisage avec lui une solution pour que ce sentiment désagréable ne perdure pas dans le temps et finisse par nuire à leur collaboration sur le projet. Éric ne se sentant pas accusé, s'excuse et accepte la proposition de Pierre. ■

OUTIL
47

La satisfaction des besoins relationnels

S'OUVRIR ET RECONNAÎTRE LE SENS CACHÉ DES ÉMOTIONS



En résumé

Dans sa théorie FIRO, Schutz identifie trois besoins fondamentaux dans les relations humaines : inclusion (contacts avec les autres, être important pour les autres), contrôle (influence, être compétent pour les autres), ouverture (intimité, être aimé par les autres). La non-satisfaction de ces besoins va renvoyer à trois peurs : être ignoré (pas important), être humilié (pas compétent), être rejeté (pas aimable) et provoquer des réactions émotionnelles désagréables ou incohérentes.

Pour prévenir ces poussées émotionnelles déviantes, il est donc important de pouvoir les nommer et adapter ses comportements afin de **satisfaire ses besoins**.

Insight

In his FIRO theory, Schutz identifies three basic needs in human relationships: inclusion (contacts with others, being important for others), control (influence, being recognized as competent by others), openness (intimacy, being loved by others). Unsatisfied needs will refer to three fears: being ignored (not important), being humiliated (not competent), being rejected (not friendly) and will generate unpleasant or inconsistent emotional reactions.

To prevent these deviant emotional impulses, it is then important to be able to name them and adapt our behaviour accordingly to ***meet our needs****.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Réduire la tension émotionnelle.
- Reconnaître et nommer ses peurs profondes.
- Améliorer l'estime de soi et la confiance en soi.

Contexte

Cet outil est utile pour mettre en œuvre des comportements permettant de retrouver un équilibre émotionnel et limiter les émotions et comportements déviants. Utilisé régulièrement, il facilite le développement de l'estime de soi dans sa capacité à interagir avec l'autre et un état d'esprit positif.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Prendre conscience de la mauvaise émotion qui se substitue à l'émotion véritable dès qu'un stress important apparaît. Cette étape peut se faire en notant à chaud tout ce qui vient à l'esprit.

2. Reconnaître cette émotion, oser la ressentir même si elle paraît complètement déplacée.
3. Accepter la peur associée et le sens caché de l'émotion.
4. Verbaliser et exprimer son ressenti dès que possible.
5. Identifier le vrai besoin et le satisfaire, soit dans la situation concernée, soit dans d'autres contextes, afin d'améliorer l'estime de soi.

Méthodologie et conseils

L'ouverture à soi et à l'autre permet de prendre conscience de ses émotions mais aussi de mettre en évidence les peurs latentes et par conséquent les besoins associés. La théorie FIRO (*Fundamental interpersonal relations orientation*) propose sept niveaux d'ouverture :

- –1 : Déni ou non-conscience : je ne sais pas, je ne veux pas voir.
- 0 : Rétention de l'information : je sais mais ne dirai rien.
- 1 : Blâme ou recherche d'un coupable : tu ne fais aucun effort !
- 2 : faits ou rationalisation : nous avions convenu que tu m'enverrais les informations jeudi et nous sommes vendredi…
- 3 : ressenti exprimé en « je » : je suis en colère…
- 4 : projection ou hypothèse : …car j'ai l'impression que tu te moques de ce projet…
- 5 : peurs relationnelles expliquant la projection : …et j'ai peur de ne pas être important à tes yeux.

Les niveaux 3 à 5 permettent de prendre conscience de la façon dont la situation est vécue et de la distorsion entre la réalité et l'interprétation qui en est faite. Par la pensée volontaire et la réflexion, il est alors possible d'interrompre les réactions émotionnelles inadaptées. Menée régulièrement, cette introspection permet aussi de cibler les besoins non satisfaits et de trouver des moyens concrets de les satisfaire. Plus les besoins seront identifiés et satisfaits, plus l'estime de soi pourra se développer.

Il est aussi possible d'utiliser ces niveaux d'ouverture pour communiquer avec l'autre et développer ainsi une relation de qualité. Pour ce faire il est évidemment important d'avoir confiance en soi et en l'autre.

> *« L'émotion indisciplinée enrichit la conscience. »*
>
> *C Pansaers*

Avantages

- Accepter ses émotions incohérentes, oser les ressentir et savoir nommer les besoins et peurs associés permet d'en prendre le contrôle par la pensée consciente et volontaire.

Précautions à prendre

- Résoudre les phénomènes de protections non-conscientes du psychisme face aux peurs n'est pas chose facile. Toutefois en être conscient représente plus de la moitié de la solution.

Comment être plus efficace ?

Rechercher la satisfaction des besoins

Un désir, un besoin non satisfait va provoquer une réaction émotionnelle désagréable, signal d'un manque, et déclencher la recherche de la satisfaction. Leur satisfaction provoquera des ressentis apparentés à la joie. Un besoin peut être considéré comme légitime dès lors qu'il est universel, n'est ni

bon ni mauvais, n'est rattaché à aucune personne en particulier, n'a aucun objet spécifique, ne s'accompagne d'aucune stratégie visant à le satisfaire.

Les cinq catégories de besoins

1. **Les besoins physiologiques :** concernent la régulation des grands équilibres biologiques tels que respirer, manger, dormir ou se réchauffer. Ils sont nécessaires à la survie de l'individu.

2. **Les besoins de sécurité :** sont liés à l'aspiration de chacun à être assuré du lendemain physiquement et moralement. Ces besoins concernent le logement, les revenus, la protection contre la violence ou les agressions, la sécurité morale et psychologique, la stabilité affective et la santé.

3. **Les besoins sociaux et relationnels :** il s'agit de la recherche de communication, d'expression et d'appartenance à un groupe pour établir des liens sociaux et satisfaire des besoins de reconnaissance, de considération et d'amour.

4. **Les besoins d'estime de soi :** correspondent aux besoins d'être respectés, de se respecter soi-même et de respecter les autres. Il s'agit d'être reconnu, d'avoir une activité valorisante dans un domaine de son choix.

5. **Le besoin de réalisation et de sens :** est associé au besoin de grandir, de se développer, de se réaliser à ses propres yeux en donnant du sens à sa vie. Ce besoin mobilise la personne pour la réalisation d'actions qui ont de la valeur pour elle.

Zoom sur les trois besoins relationnels de la théorie FIRO

- **Le besoin d'inclusion :** pousse à avoir des contacts, à s'associer aux autres, à chercher à faire partie d'un ensemble de personnes, à être membre reconnu d'une collectivité. Il est associé à la peur d'être ignoré et jugé pas important.

- **Le besoin de contrôle :** amène à tenter d'influencer les autres, à vouloir faire une différence dans son environnement, à vouloir avoir son mot à dire dans ce qui se passe. Il est lié à la peur d'être humilié et jugé incompétent.

- **Le besoin d'ouverture :** pousse à établir des relations privilégiées, caractérisées par l'intimité et la chaleur. C'est le besoin d'aimer et d'être aimé tel qu'il s'applique aux conjoints, aux enfants et aux amis intimes. Il est associé à la peur d'être rejeté et jugé pas aimable.

Les besoins ne dépendent pas d'une époque ou d'une culture donnée. Ils appartiennent à chacun comme quelque chose d'essentiel, de vital, une valeur dont chacun prend la responsabilité. Certains besoins devront autant être reconnus que satisfaits.

Lorsque les besoins sont satisfaits, l'expression des émotions sera : serein, calme, gaîté, paisible, ouvert, confiant, ravi, réjoui, enjoué, curieux, passionné, confiant, etc.

Lorsque les besoins sont insatisfaits, l'expression des émotions sera : anxieux, apathique, frustré, furieux, vexé, maussade, étonné, malheureux, soucieux, écœuré, craintif, lassé, etc.

CAS : En finir avec le sens caché des émotions

Contexte

Amandine est rédactrice en chef dans une grande maison d'édition. Elle est appréciée pour son sens de l'organisation, sa réactivité et son investissement. Mais depuis l'arrivée de sa nouvelle adjointe, Amandine n'a plus la même motivation. Elle a du mal à se concentrer, s'agace pour un rien et se met la pression ainsi qu'aux autres dès qu'apparaît un sujet à enjeu. Elle n'hésite pas à critiquer les actions de son adjointe et la court-circuite fréquemment pour l'empêcher de prendre des initiatives et se mettre en avant.

Cette situation ne peut plus durer car elle l'a fait trop souffrir. Elle décide donc d'élargir son niveau de conscience en

repérant les émotions qu'elle ressent. De ce fait, elle a pu identifier qu'elle craignait de ne plus être compétente et de se faire humilier face aux idées innovantes de son adjointe.

Résultats

Grâce à ce travail d'introspection et d'analyse, Amandine a identifié son besoin de contrôle. Elle a proposé à son adjointe un mode de fonctionnement avec une répartition équitable des compétences de chacune. Depuis, Amandine est rassurée quand à ces capacités face à son adjointe et lui permet de développer sa créativité sans la brider injustement. ■

OUTIL 48

La coopération gagnante

LE PRINCIPE DE RÉCIPROCITÉ « TIT FOR TAT »

Caractéristiques	Procédé
Compréhensible et claire	Les autres joueurs peuvent anticiper les conséquences de leurs actions.
Courtoise et bienveillante	Commence par la coopération et s'y tient tant que l'autre coopère aussi.
Réactive et indulgente	Elle réagit quand l'autre cesse de coopérer en refusant immédiatement et systématiquement son concours de coopération. Elle revient à la coopération chaque fois que l'autre coopère.

En résumé

Certains chercheurs ont pu dégager des principes généraux et démontrer des théorèmes établissant les conditions de « la génération spontanée » de la coopération. D'une façon étonnante, la stratégie gagnante est la stratégie la plus simple et la plus courte. Développée par Anatol Rapoport, de l'université de Toronto elle sera exploitée par Robert Axelrod. Elle a été surnommée « Tit for Tat », un prêté pour un rendu.

« Tit for Tat » remporte le plus grand nombre de parties grâce au principe de réciprocité qu'elle applique systématiquement. Elle coopère chaque fois que l'autre coopère. En ce sens elle est une stratégie bienveillante et courtoise. Elle refuse la coopération chaque fois que l'autre ne coopère pas, elle est donc réactive et indulgente car elle revient à la coopération dès que l'autre coopère. En même temps sa stratégie est claire et compréhensible.

Insight

Some researchers were able to identify general principles and prove theorems on the conditions for the "spontaneous generation" of ***cooperation****. Surprisingly, the winning strategy is the simplest and the shortest, developed by university and peace proponent Anatole Rapoport, psychologist and philosopher at Toronto University. It was nicknamed "Tit for Tat", one good turn deserves another.*

"Tit for Tat" wins the largest number of games through the reciprocity principle which is systematically applied. It cooperates whenever the other cooperates. In this sense it is a benevolent and courteous strategy. It refuses cooperation whenever the other does not cooperate, it is therefore responsive and forgiving for it returns to cooperation as soon as the other cooperates. At the same time, the strategy is clear and understandable.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Prendre la mesure de tous les intérêts en présence.
- Construire des stratégies de coopération convaincantes.
- Trouver des solutions équilibrées pour chaque partie.

Contexte

Les travaux de Rapoport et d'Axelrod ont démontré les avantages durables des stratégies de coopération dans les relations à long terme. La divergence des intérêts suscitant méfiance, tensions, voire conflits, ces obstacles peuvent être évités et surmontés grâce aux compétences émotionnelles d'une part et méthodologiques d'autre part.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Être courtois et le premier à vouloir coopérer.
2. Être clair et compréhensible au sujet de ses intentions.
3. Être positif et bienveillant et répondre positivement quand les autres coopèrent avec soi.
4. Être attentif aux réactions des autres sans être bloqué sur ses positions.
5. Être ouvert au dialogue, le rechercher, ne pas refuser les occasions de parler aux autres.
6. Être indulgent et pardonner rapidement ce que les autres ont pu faire, mais sans oublier.

Méthodologie et conseils

Pour entrer dans la dynamique de coopération gagnante, le premier point absolument essentiel consiste à bien connaître ses intérêts. Selon la même logique, il est opportun de rechercher aussi les intérêts de l'autre.

Les intérêts correspondent à tout ce qui concerne :

- les objectifs à atteindre ;
- les souhaits ;
- les désirs ;
- les motivations professionnelles ;
- les motivations personnelles.

La stratégie d'objectif (*cf.* outil 41) prend tout son sens à ce stade car elle permet de préciser les intérêts.

Une coopération est réussie si elle permet de trouver des solutions qui vont satisfaire les intérêts des parties en présence. La créativité, la souplesse et le dialogue sont des facteurs clés

pour trouver des solutions satisfaisantes de coopération. Dans cette phase il est important de rester ferme sur ses intérêts mais toujours souple sur les moyens de les atteindre. Si aucun accord satisfaisant ne peut être trouvé entre les parties il convient de reconnaître que l'absence d'accord est aussi une solution satisfaisante.

Lors de l'évaluation des solutions on choisira celles qui répondent aux intérêts de chaque partie sur la base de critères objectifs.

> *« La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur […] est celle de la coopération et du partenariat. »*
>
> *Kofi Annan*

Avantages

- Gagner, vouloir plus que l'autre, correspond à une lutte de position et non pas à une satisfaction des intérêts. Coopérer avec l'autre est un moyen de satisfaire les intérêts recherchés et réduire les ressentis négatifs.

Précautions à prendre

- Prévoir un plan B est le plan que vous suivrez seul au cas où vous ne trouveriez pas de terrain d'entente avec l'autre partie. Pour trouver son plan B, la question à se poser est :
- « Que puis-je faire seul et pour lequel je n'ai pas besoin d'un accord avec l'autre pour satisfaire mes intérêts ? »
- Le plan B apportera des solutions toujours plus pauvres que la coopération. Il vaut mieux donc trouver des options qui satisfont les intérêts des acteurs engagés.

Comment être plus efficace ?

Influencer et obtenir une coopération durable

L'influence interpersonnelle contemporaine renvoie à la notion d'efficacité, de productivité dans l'atteinte de résultats liés à une mission professionnelle. Cela en assurant une pérennité et une satisfaction dans la relation des différents acteurs.

Pour instaurer les conditions d'une coopération durable, dans un univers ou les intérêts sont bien souvent divergents, il est donc important de prendre en compte la valeur de son influence et de son pouvoir, sans manipuler.

Le pouvoir : il est lié au statut défini par l'organisation. Il est en rapport avec le rôle hiérarchique ou le rôle fonctionnel. Les définitions de fonctions ou fiches de postes sont censées préciser les pouvoirs conférés à chacun, en délimitant les responsabilités et les zones d'action. Ainsi, chacun possédera plus ou moins de pouvoir dans l'entreprise. Mais le pouvoir peut se développer ou au contraire s'épuiser en fonction de la façon dont il va être utilisé. Le pouvoir permet d'obtenir ce que l'on cherche à acquérir en donnant le change avec ce que l'on possède.

Les cinq sources de pouvoir en entreprise

1. Pouvoir de l'information : celui qui sait, intéresse ceux qui ont besoin de l'information.
2. Pouvoir des relations : le carnet d'adresse constitue une source d'informations basée sur la relation.
3. Pouvoir de la compétence : la compétence est ici la valeur principale. Elle peut être physique, intellectuelle ou émotionnelle. Plus elle est rare, plus elle a de valeur et plus le pouvoir s'accroît.
4. Pouvoir du statut : il confère un pouvoir de décision, de sanction positive ou négative en fonction de ce qui est défini par le statut.

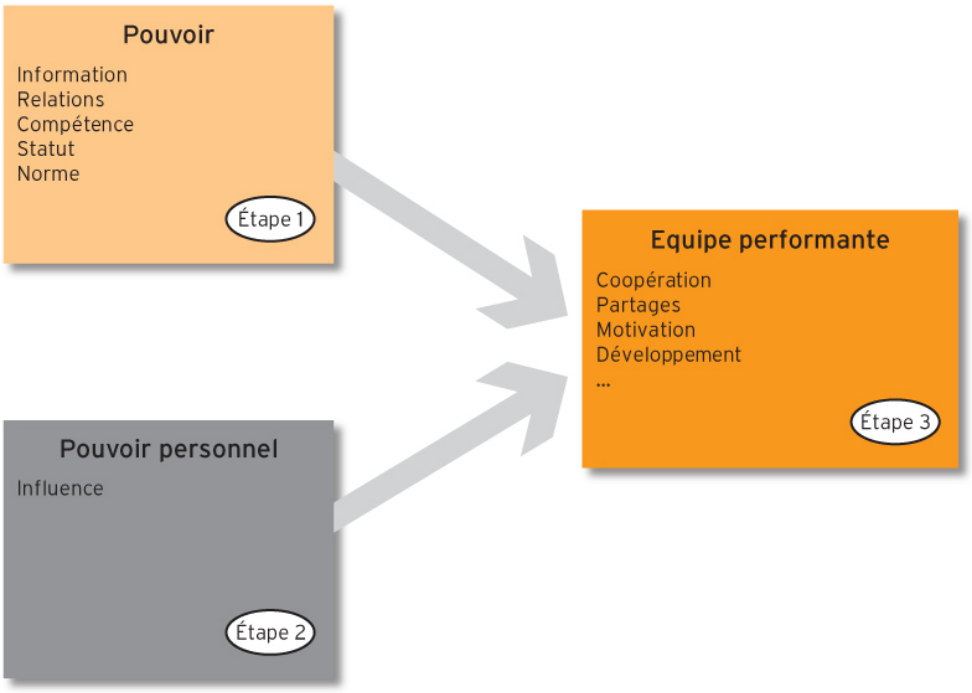
5. Pouvoir de la norme : ensemble des valeurs, règles ou normes partagées par un groupe donné. Ces normes sont plus ou moins intégrées et respectées par les membres du groupe. À ce titre, cette source de pouvoir est à la frontière de la notion d'influence.

L'influence : elle est différente du pouvoir, le pouvoir étant externe à l'individu. L'influence est une compétence individuelle relevant de l'attitude, l'intention de chacun à exercer son pouvoir. C'est un processus psychologique par lequel une personne fait adopter un point de vue à une autre. S'il n'utilise pas les sources de son pouvoir, il n'influence pas.

L'influence opère une inflexion : celui qui aurait pensé ou agit autrement s'il n'était pas influencé se dirige dans le sens que souhaite l'influent de façon apparemment spontanée. Elle correspond à la modification des attitudes, croyances ou opinions d'un individu ou d'un groupe suite au contact avec un autre individu ou groupe.

La manipulation : c'est un moyen d'exercer son influence. Influencer et manipuler sont des conduites qui dépendent de l'individu. Ce qui les différentie c'est le non-respect de certaines valeurs propres au groupe ou à la personne manipulée. Généralement la manipulation s'exerce sans tenir compte des intérêts et des valeurs de l'autre, voire à son détriment. Elle est à l'opposé de l'intention même de coopérer. Influencer ou manipuler, le choix appartient à chacun.

CAS : Instaurer la coopération dans son équipe



Serge a décidé de favoriser la coopération au sein de son équipe de R&D. Il s'est servi du schéma ci-dessus pour faire évoluer son équipe d'une collection d'individus à une équipe performante.

- Étape 1 : Serge a identifié pour chacun un besoin de prendre sa place, de s'affirmer. Il a donc analysé les sources de pouvoir de chaque membre et instauré des règles de fonctionnement partagées par tous.
- Étape 2 : Serge a structuré son groupe en prenant en charge les relations. Il a mis l'accent sur les liens et chacun est ainsi considéré comme une ressource pour le groupe. Cela a permis de développer le sentiment d'appartenance de chacun, la solidarité et la capacité d'influence de tous les membres.
- Étape 3 : Chacun a pu développer son pouvoir personnel et assume le leadership sur son domaine. La coopération, les échanges et partages sont forts, tant sur l'aspect opérationnel que sur l'aspect relationnel.

Résultats

L’équipe s’est développée sur la base d’une culture partagée, ce qui lui confère aujourd’hui une grande efficacité. Elle fonctionne en co-responsabilité et la créativité est permanente. La nature des relations est source de coopération et de partenariats tant internes qu’externes. ■

DOSSIER 8

Gérer l'adversité et l'affrontement

« Contre l'adversité se prouve l'homme fort. »

Maurice Scève

Un conflit entre des personnes apparaît lorsqu'elles s'affrontent. Il peut commencer par une divergence d'opinions, des comportements ou attitudes différents, s'articuler autour d'intérêts opposés, être justifié par les croyances ou les valeurs.

La résolution des situations conflictuelles passe par un élément incontournable : le respect de l'autre. L'écoute vraie, sans tri ni sélection, est indispensable pour accéder aux ressentis de ses interlocuteurs. Il s'agit d'être ouvert aux états émotionnels de l'autre, dans une attitude qui consiste à comprendre et accueillir les émotions et les sentiments quels qu'ils soient.

Cette attitude de respect est très utile lors des réactions émotionnelles incohérentes et disproportionnées qui peuvent apparaître en cas de conflit. Cela concerne en particulier les débordements de colère mais aussi les peurs latentes voire inconscientes.

Prévenir les tensions

Éviter, limiter les sources de conflit, nécessite d'être au mieux de sa forme tant physique que psychologique, sociale ou émotionnelle. Un état de stress rend plus vulnérable aux agressions et aux émotions désagréables, ces dernières ajoutant du stress en retour, dans une sorte de cercle vicieux. Le phénomène peut alors s'emballer, d'où l'intérêt de la contrôler le plus en amont possible.

Se retrouve parmi les comportements préventifs, tout ce qui permet de cultiver les relations aux autres pour maintenir un climat détendu et de confiance. À l'inverse, l'absence d'entretien des relations crée des conditions favorables pour l'apparition des tensions.

Se maîtriser

Pour éviter l'escalade du conflit, il est parfois nécessaire de se maîtriser afin de ne pas répondre du tac au tac ou se mettre en posture de défense. Il est important de ne pas s'emporter à son tour alors que la situation semble le mériter.

Rester concentrer sur ce qui est factuel et constructif est utile pour ne pas risquer l'ouverture d'un conflit difficile à résoudre par la suite. Se maîtriser revient, en situations de tensions, à retrouver son calme et à savoir le garder mais aussi à mobiliser l'énergie inhérente au conflit.

Il s'agit de changer de réactions face à ces événements, soit en désamorçant la réponse automatique de l'organisme au moment de l'émotion, soit en appliquant la pensée positive et rationnelle qui agit en retour sur l'état émotionnel.

Savoir faire face

Malgré toutes les précautions pour rester constructif, pour anticiper les tensions et gérer les émotions désagréables, il est donc réaliste de se préparer aussi à rencontrer des situations conflictuelles. Il existe ainsi des outils et méthodes pour les comprendre et les solutionner.

Dans ce cas, il est conseillé de garder un esprit d'analyse rationnel pour clarifier les différents éléments entrant dans la constitution du conflit et savoir séparer l'émotionnel du

rationnel. Garder son calme et se maîtriser permet de savoir rester à l'écoute et disponible pour envisager des solutions.

Il est donc possible de gérer l'adversité et l'affrontement par la force de la pensée, de la volonté personnelle et de la mise en place d'action de progrès réalistes et contractuels entre les deux parties.

LES OUTILS

49 Savoir faire face

50 Recevoir une critique

51 Prendre en compte la colère de l'autre

52 Gérer ses émotions en situation de tension

53 Sortir du conflit

54 La recherche de solutions

55 Les comportements préventifs

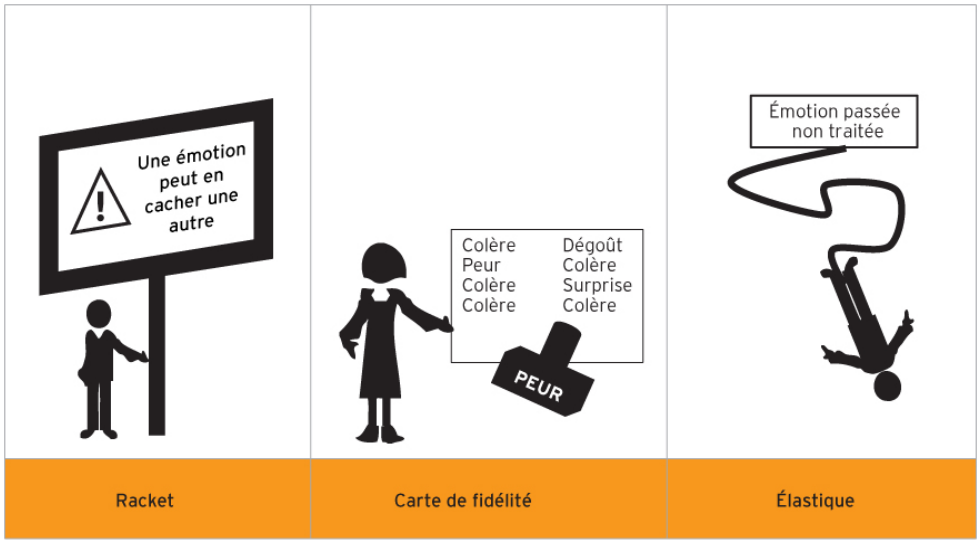
56 Le Swish

57 La synchronisation

OUTIL
49

Savoir faire face

GÉRER LES RÉACTIONS ÉMOTIONNELLES INCOHÉRENTES DES AUTRES



En résumé

Une émotion authentique est une émotion ressentie en cohérence avec son déclencheur type. **L'émotion parasite** se substitue à l'émotion authentique, la remplace ou la cache. Elle arrive par surprise, de manière disproportionnée.

Il est assez facile de la repérer car elle est associée à des modes d'expression simples : le « racket », consiste à exprimer une émotion sous la forme d'une autre, la « carte de fidélité », repose sur la mémorisation d'émotions légères et désagréables accumulées et non exprimées et l'« élastique », correspond à une réaction émotionnelle automatique faisant remonter une émotion reliée à une situation non résolue du passé.

Insight

A genuine emotion is an emotion felt in consistency with its typical trigger. ***Parasitic emotion*** *substitutes for the genuine emotion, it replaces or hides it. It comes by surprise, disproportionately.*

It is fairly easy to spot because it is associated with simple expression modes: «racket» means expressing an emotion in the form of another, «loyalty card» is based on memorizing accumulated and unexpressed light unpleasant emotions and «elastic» corresponds to an automatic emotional reaction which brings back an emotion connected to an unresolved past situation.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Avoir un comportement approprié.
- Maintenir des relations saines avec les autres.
- S'affirmer tout en respectant l'autre.

Contexte

L'émotion parasite n'ayant aucune utilité pour résoudre le problème rencontré, savoir la repérer permet de faire évoluer la situation tout en évitant le conflit.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Détecter l'émotion incohérente :
    - L'émotion et son expression sont exagérées par rapport à la situation ;

- L'émotion n'est d'aucune utilité pour résoudre le problème ;
- L'émotion exprimée est souvent la même ;
- L'émotion parasite est propre au vécu et à l'expérience de chacun.

2. Accuser réception de l'émotion : en reflétant, reformulant simplement l'émotion parasite de l'autre « je sens que tu es énervé par cette décision… ». Il est important, à ce stade, de ne pas chercher à faire comprendre à l'autre que son émotion n'est pas légitime. Plus l'émotion sera forte, plus il faudra accuser réception de celle-ci.

3. Faire face : une faible part seulement des émotions parasites provient d'événements concrets et actuels dans lesquels la personne qui les reçoit est engagée. Avoir la réaction la plus appropriée suppose donc de rester compréhensif et tolérant envers l'autre. Il est important de ne pas prendre cette émotion pour soi.

Méthodologie et conseils

Faire face au « racket » : il se repère par son expression exagérée par rapport à la situation, la personne n'étant pas en mesure d'exprimer l'émotion authentique :

- Écouter et accuser réception de l'émotion parasite en analysant ce qui est dit pour déceler l'émotion cachée.
- Ne pas contredire la personne tant que l'émotion se manifeste. Elle ne peut à cet instant recevoir votre analyse de la situation et cela risque d'envenimer les choses.
- Permettre à la personne de trouver les causes du problème à l'origine de son émotion.

Faire face à la « carte de fidélité » : l'émotion excessive est inappropriée dans le contexte :

- L'émotion montre que la coupe est pleine, la situation n'est souvent pas aussi grave que la réaction le laisse penser.
- Ne pas dramatiser la situation. L'événement pourra se reproduire sans avoir forcément les mêmes conséquences.
- Encourager l'autre à exprimer ses émotions ou besoins plus régulièrement pour éviter les débordements.

Faire face à l'élastique : il se produit quand la situation actuelle a une ressemblance avec un événement du passé.

- Apporter une réponse mesurée et être en phase avec la situation réelle et avec le contexte.
- Si l'émotion parasite ne vous concerne pas : rester concentré sur le présent tout en respectant l'émotion de l'autre.
- Si elle vous concerne : prendre le temps de mettre à plat les émotions anciennes restées en suspens. ■

> *« Si les gens sont si méchants, c'est peut-être seulement parce qu'ils souffrent. »*
>
> *L. F. Céline*

Avantages

- Reconnaître l'émotion de l'autre et accuser réception est important pour que l'interlocuteur se sente respecté.

Précautions à prendre

- Faire face suppose d’être à l’écoute et de ne pas être uniquement centré sur ses émotions personnelles.

OUTIL
50

Recevoir une critique

FAIRE FACE AUX CRITIQUES ET MAINTENIR LA RELATION

En résumé

Il est important d'exprimer son désaccord, son mécontentement et ses inquiétudes. Si certains sont capables de le faire de manière assertive, d'autres communiquent de façon maladroite ou inadaptée.

Une critique fondée sur des faits, si elle n'est pas facile à recevoir, sera plus simple à traiter. Celle qui attaque la personne au niveau de son être risque d'avoir des conséquences néfastes. Le récepteur a le plus souvent tendance à se défendre, se justifier, contre-attaquer.

Des techniques simples permettent à la fois de cerner la nature de la critique et ainsi d'y répondre sereinement.

Insight

It is important to express disagreement, dissatisfaction and concerns. While some can do it assertively, others communicate awkwardly or inappropriately.

Criticism based on facts, although unpleasant to receive, will be easier to deal with. Criticism which targets a person personally may produce adverse consequences. The receiver is more likely to defend himself/herself, justify himself/herself and counter-attack.

Simple techniques allow to both identify the nature of criticism and respond calmly.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Répondre de manière assertive à une critique.
- Traiter efficacement l'ironie et les opinions sans entrer dans le conflit.
- Renforcer la relation.

Contexte

Les méthodes de travail, les modes de communication, de partage des informations, étant différents selon les individus, les occasions de se critiquer sont légion. Savoir recevoir les critiques permet de conserver des relations professionnelles saines.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Gérer un sous-entendu.

2. Faire face à une critique justifiée.

3. Faire face à une critique injustifiée.

Méthodologie et conseils

Lorsque la personne s'exprime par un sous-entendu : « tu as pris ta demi-journée ? » :

- Ne rien dire…
- Répondre à ce qui est dit : « non, il est 16 h, heure à laquelle je pars. »
- Questionner : « tu penses que je m'en vais trop tôt ? »
- Faire apparaître le sens caché sérieusement, « c'est vrai que le vendredi je pars de bonne heure » ou avec humour « ça fera une voiture en moins dans les bouchons ».

Lorsque la critique est justifiée : « tu devais me rendre le dossier Y à 14 h, il est 16 h et je n'ai rien reçu ! » :

- Rester stable : ne pas être affecté ou déstabilisé.
- Respirer, marquer un temps d'arrêt.
- Identifier le problème pour la personne et le reconnaître : une critique justifiée est une information précieuse pour soi, elle permet de progresser.
- Reconnaître son erreur et proposer une solution.
- Reformuler la solution et valider l'adhésion du critiqueur.
- Le remercier pour sa sincérité et valoriser la relation : faire une critique est une démarche franche et courageuse.

Lorsque la critique n'est pas justifiée : « on ne peut pas te faire confiance ! » :

- Le sphinx : ne rien dire, laisser l'interlocuteur s'exprimer jusqu'au bout, laisser un temps de silence avant de parler. La posture physique est stable, le regard droit et franc.

- L'édredon : amortir les propos de l'interlocuteur, « c'est vrai » si le fait cité est exact, « c'est possible » si l'autre porte un jugement.

- Le disque rayé : répondre par un argument adapté et incontestable. Répéter l'argument en employant des formules variées qui reprennent la même idée, « le règlement intérieur l'interdit… », « ce n'est pas dans le règlement intérieur… », etc.

- Le recentrage : rappeler à l'autre le vrai sujet de la discussion et lui montrer qu'il s'en éloigne, « nous parlions du règlement intérieur… ».

- Le refus : Pour les cas extrêmes d'insulte personnelle ou lorsque l'autre reste sur un jugement de valeur, « je refuse de me laisser insulter », « c'est votre opinion, je ne la partage pas ». ■

> *« La force de la critique réside dans la faiblesse de la chose critiquée. »*
>
> *H. W. Longfellow*

Avantages

- Recevoir la critique permet de se distancier si celle-ci est vraiment injustifiée ou d'en savoir plus si elle a été formulée maladroitement et semble justifiée. En agissant ainsi, la relation est maintenue.

Précautions à prendre

- Pour bien gérer les critiques, il faut connaître ses points faibles et domaines de susceptibilité. Il est

nécessaire d’évacuer tous les problèmes de personne pour mieux s’attacher aux intérêts des deux camps.

OUTIL
51

Prendre en compte la colère de l'autre

RECEVOIR L'AGRESSIVITÉ DE SON INTERLOCUTEUR

En résumé

Certaines personnes sont plus vulnérables que d'autres aux explosions de colère de leurs interlocuteurs. Elles risquent de prendre personnellement cette colère comme s'il s'agissait d'une attaque vis-à-vis de leurs valeurs ou de leur dignité. Mais la fatigue, le stress peuvent rendre tout un chacun vulnérable à l'agression et entraîner des réactions exagérées ou inappropriées. Il est donc important de savoir **recevoir la colère de l'autre** afin d'éviter le rapport de force et la détérioration de la relation.

Recevoir la colère est aussi un excellent moyen d'accepter ses propres émotions d'agacement, d'irritation et de colère.

Insight

Some people are more vulnerable than others to their interlocutors' outbursts of anger. They are likely to take this anger personally as if it were an attack on their values or dignity. But fatigue and stress can make everyone vulnerable to attack and lead to exaggerated or inappropriate reactions. It is therefore important to know ***how to cope with other people's anger*** *to prevent power relationship and the deterioration of the relationship.*

Facing anger is also an excellent way of accepting one's own feelings of annoyance, irritation and anger.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Mettre à plat une situation.
- Comprendre le message qui ne peut s'exprimer autrement à cet instant.
- Calmer le jeu et éviter l'apparition de comportements déviants.

Contexte

Cet outil permet de ne pas entrer dans un rapport de force et une escalade de la situation qui peut vite dégénérer.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Se protéger :
    - Le respect : quelles sont les limites que l'autre ne doit pas dépasser ? Ne pas hésiter à

stopper l'escalade.

- Le recul : ne pas prendre les remarques pour soi et les laisser à la situation.
- La non-résolution du problème de colère : éviter de chercher à trouver une solution immédiate et raisonnée. Cela peut aboutir au contraire à une situation encore plus conflictuelle.

2. Comprendre le comportement de colère :

    - Identifier l'objectif caché de la colère et du comportement négatif. Pour cela il est utile d'identifier aussi son propre ressenti.
    - Déterminer les intentions de son interlocuteur : mauvaise foi, sincérité, mauvaise intention, colère justifiée, etc.
    - En déduire la réponse la plus adaptée pour faire face à la situation.

Méthodologie et conseils

Si la colère est sincère et justifiée :

- Accuser réception : indiquer à son interlocuteur qu'on comprend ce qu'il éprouve et ressent.
- Offrir une ouverture :
    - Valider les souhaits de l'autre, ce qui ne veut pas dire qu'il obtiendra gain de cause ;
    - Rester ferme sans être agressif, afin de se désengager émotionnellement de ses provocations : « je comprends que l'attente en salle vous mette en colère. À votre place je le serais aussi et je m'en excuse. »

- Concentrer son attention sur soi sans rechercher de solutions immédiates qui pourraient par la suite générer des frustrations d'un côté ou de l'autre.

Si la colère est injustifiée et de mauvaise foi : se protéger :

- En lui rappelant calmement qu'il y a des limites à ne pas franchir.
- En reprenant ses propos « vous venez de me traiter d'imbécile ».
- En cherchant à traiter le problème de colère et y apporter des solutions : une colère injustifiée se base sur des opinions et du jugement, il est donc impossible de résoudre la situation sans générer de frustration. Il est possible de dire à l'autre « c'est votre opinion, je ne la partage pas » et de couper court à la conversation.
- En prenant du recul : l'autre utilise un « prétexte » pour donner libre court à sa colère (*cf.* outil 49).

> ***« Tu as l'avantage sur la colère quand tu te tais. »***
>
> ***Proverbe égyptien***

Avantages

- Recevoir la colère permet de montrer à l'autre qu'il est digne de respect malgré ses défauts et imperfections et de débloquer de nombreuses situations avant qu'elles ne dégénèrent en conflit.

Précautions à prendre

- Savoir recevoir la colère n'est pas chose facile. Cela ne se fait pas spontanément. Il faut donc renforcer l'affirmation de soi qui nous appartient en propre (*cf.* outil 42). Il est important de rester calme pour maintenir le dialogue et garder le cap sur l'objectif.

Comment être plus efficace ?

Une méthode pour rester calme et maintenir le dialogue

Une attaque, une réponse dure, agressive, dans la vie professionnelle est souvent l'expression maladroite d'un sentiment d'impuissance. Il est inutile d'entrer dans le jeu mais il convient tout de même de montrer à l'autre que tout n'est pas permis.

Description de la méthode

- Je me protège en imaginant une bulle de protection. Je reste calme pour éviter l'escalade. Il est en tout cas important de s'installer dans un état ressource, afin de ne pas se laisser impliquer affectivement dans une situation qui nous échappe.

- J'adopte une posture corporelle adaptée et stable : debout, à la verticale ou en prenant du recul. Assis, je me concentre sur ma respiration. Je peux aussi me concentrer sur ma respiration, boire de l'eau, etc.

- Pour ne pas entrer dans le jeu du dénigrement mutuel, j'ignore les propos rapportés sous un mode réactif. Il convient de considérer l'agression comme une réaction inadaptée, à distinguer de la colère, émotion réelle et souvent appropriée. Parfois, il sera nécessaire de laisser l'autre vider son sac ; une attaque agressive ne dure généralement pas, d'autant plus s'il n'y a aucune résistance en face. Dans ce cas, laissez sortir les insatisfactions en fixant mentalement un temps limite.

- Plutôt que de répondre impulsivement, je « dépose » les attaques sur un plateau près de moi. Quelle que soit la situation, il est important de laisser sortir les insatisfactions avant de traiter le problème.

- Je dis ce que je vis : « là, je me sens agressé ».

- Je reconnais rapidement les faits et ce qui est vrai dans les propos de mon interlocuteur pour développer des échanges constructifs. Dans un premier temps, je me fais préciser, éclaircir les faits reprochés. Dans un second temps, j'identifie ce que je ressens à mon tour, pour terminer par la recherche de solutions.

- Je rassure l'autre en en trouvant le motif de sa crainte ; certaines réactions excessives masquent des peurs qu'il est normal d'éprouver.

- Je me dis que l'agressivité est souvent une manière maladroite d'exprimer un besoin ou une vérité. C'est aussi parfois le seul moyen de contact. Mais dans tous les cas, il s'agit d'un apport d'énergie appréciable.

- Je communique de manière directive : « stop ! Laissez-moi terminer » ou « nous reprendrons quand nous aurons retrouvé notre calme ». Il est plus judicieux, en cas d'attaques verbales, de reprendre la maîtrise de la situation par la parole et de conduire l'autre vers l'action.

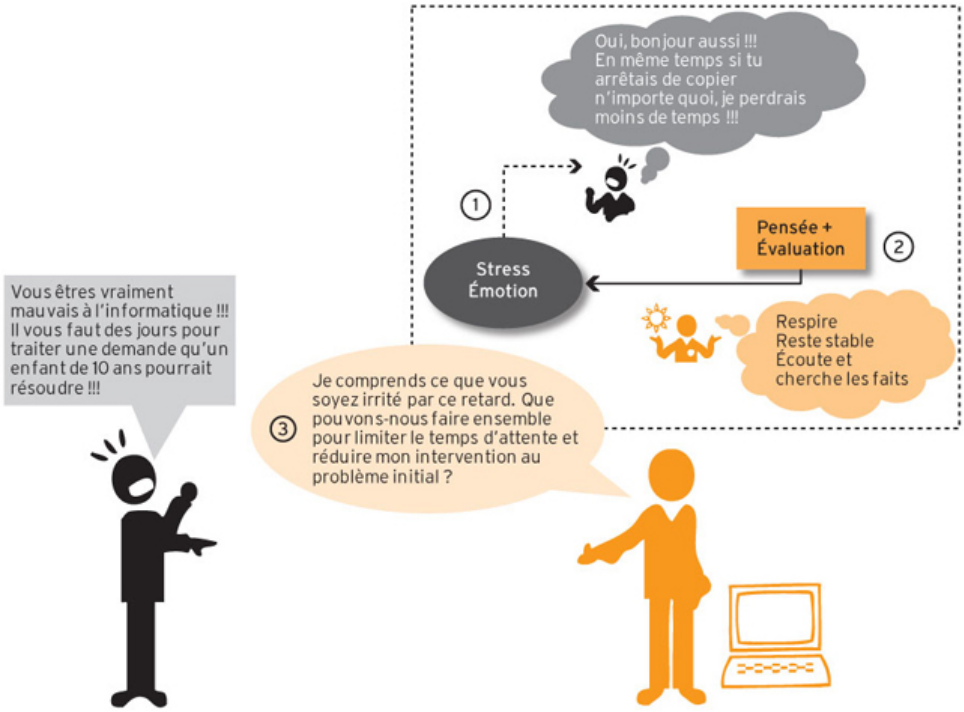
- Je rappelle le contrat commun, l'objectif, l'ordre du jour, etc. Pour cela, il est impératif de faire confiance a priori. Si les reproches sont injustifiés, adopter une démarche factuelle montrera à l'autre que tout n'est pas acceptable, tant sur la forme que sur le fond.

- Éventuellement, si la scène se déroule en public, je cherche à m'isoler avec l'autre, pour éviter l'effet spectacle ou la contagion.

- Ne pas rire de l'agressivité de l'autre ou minimiser la réaction.

- Durant toute la durée de l'échange, je garde présent à l'esprit mon objectif et mes intentions.

CAS : Mettre en œuvre des réflexes pour faire la part des choses entre les faits, les émotions et les opinions



Contexte

Patrice est administrateur système et réseau d'informations. Il est l'interlocuteur privilégié en cas de difficultés des utilisateurs. Patrice ne peut pas se dédoubler et doit donc gérer les priorités mettant certains cas en attente. Il est alors pris à partie et subit des agressions verbales qui ne sont pas toujours faciles à recevoir. Il a donc développé des « réflexes » pour ne pas provoquer d'escalade.

Les résultats obtenus

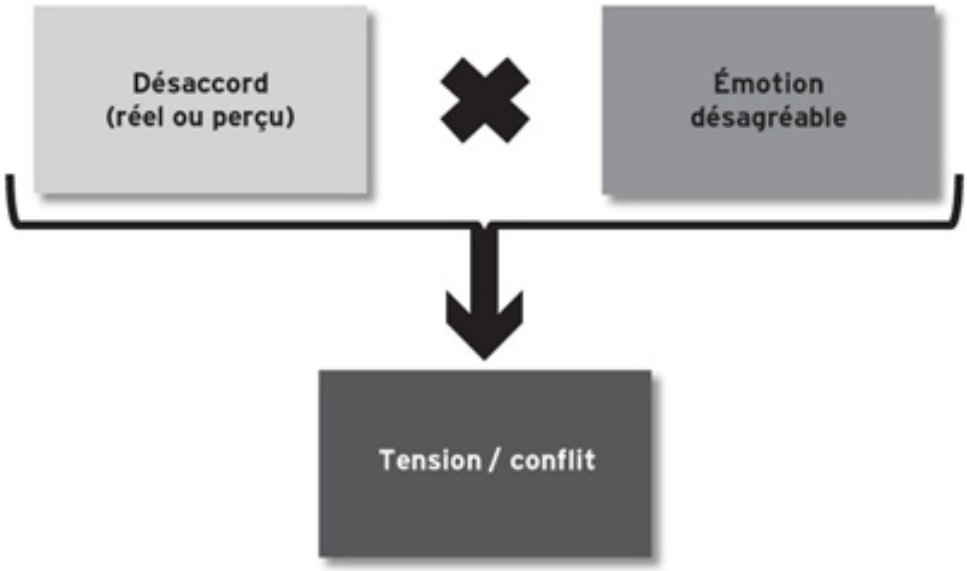
Patrice commence par contrôler son émotion. Il indique à son interlocuteur qu'il le comprend et, tout en restant ferme, recherche avec lui une solution satisfaisante pour chacun.

Il est aussi capable, face à la mauvaise foi, de recadrer et laisser à l'autre ses opinions. Il n'hésitera pas à demander un arbitrage en cas de désaccord. ■

OUTIL
52

Gérer ses émotions en situation de tension

FAIRE BAISSER L'IMPACT ÉMOTIONNEL ASSOCIÉ AU DÉSACCORD



En résumé

Tout conflit contient une charge émotionnelle qui affecte les personnes. Une émotion désagréable, éprouvée lors d'un désaccord, réel ou imaginaire, va jouer un rôle dans l'évolution de la relation. Si le ressenti n'est pas traité, le désaccord deviendra conflit.

Gérer les émotions perturbatrices en situation de tension évite de perturber l'analyse de la situation. Il est alors plus facile de trouver une issue favorable au désaccord.

S'il est important de savoir exprimer ses émotions désagréables, il est tout aussi positif de dire ses émotions agréables une fois la situation résolue.

Insight

Every conflict contains an emotional charge which affects people. An unpleasant emotion experienced during a real or an imagined disagreement will play a role in the evolution of the relationship. If the feeling is not dealt with, the disagreement will turn into conflict.

Managing disruptive emotions under stress *avoids disrupting the situation analysis. It is then easier to find a favourable outcome to the disagreement.*

While it is important to know how to express one's unpleasant emotions, it is also positive to express one's pleasant emotions once the situation is resolved.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Interrompre l'amorce d'un conflit.
- Rester stable et calme même en cas de désaccord.
- Rationaliser et analyser pour comprendre.

Contexte

Cet outil diminue l'impact affectif qui risque de transformer un désaccord en situation conflictuelle. L'utiliser permet de rester factuel et de trouver rapidement une solution acceptable par les deux parties.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Vouloir résoudre le conflit : aller au-devant du conflit pour le résoudre.

2. Oser exprimer son désaccord : s'exprimer calmement, avec le niveau de fermeté adapté.
3. Adresser des critiques : faire des reproches de manière factuelle et construite.
4. Savoir se contrôler : conserver son calme et son esprit d'analyse face à ses propres émotions.
5. Garder son calme face aux provocations : conserver son calme et son esprit d'analyse face à la provocation.
6. Accueillir les émotions fortes des autres.

Méthodologie et conseils

Rester stable et calme :

- Par la position du corps : les pieds bien à plat par terre, comme enracinés dans le sol. Le dos droit, les épaules relâchées. Rester centrer sur la circulation de l'air et non les tensions ressenties.
- Par la respiration : elle se fait par le ventre, lentement, calmement et profondément.
- Par le dialogue interne : se répéter des phrases, sortes de routines pour limiter l'apparition de pensées désagréables : « concentre-toi », « respire », etc.

Examiner sa position : il s'agit ici d'utiliser la rationalité et l'analyse pour comprendre sans a priori :

- Les faits objectifs : observables, rationnels et incontestables. Ils sont propres à la situation et peuvent concerner le contexte, « le client X aurait dû être livré ce matin à 10 h 00 », mais aussi les deux protagonistes, « en quoi ai-je contribué et l'autre a-t-il contribué à la situation ? ».

- Les émotions : les siennes et celles de l'autre : quelle est l'émotion en jeu, est-elle légitime, « j'ai peur que le client ne renouvelle pas son contrat », déviante ou inappropriée (*cf.* outil 49) ? Il convient de se poser les mêmes questions quant au ressenti de l'autre et de ne pas être déstabilisé par une émotion inadaptée.

- Les opinions : les siennes et celles de l'autre : repérer les jugements portés sur soi, l'autre ou la situation elle-même, « le client X ne voudra jamais accepter nos excuses pour ce retard ». Le conflit s'enlise lorsque l'émotion entretient les opinions, qui sont toujours contestables.

> *« L'émotion nous égare, c'est son principal mérite. »*
>
> *O. Wilde*

Avantages

- En étant ouvert au conflit, il est possible de s'exprimer et de parler des émotions et opinions générées par la situation. D'où l'importance de savoir revenir aux faits et d'examiner calmement les sources du désaccord avec l'autre.

Précautions à prendre

- Adopter une démarche factuelle signifiera à l'autre notre volonté de développer des échanges constructifs. Mais attention à la forme ! Pour éviter que le désaccord dégénère en conflit, il est impératif de sortir de la logique « j'ai raison, tu as tort ».

Comment être plus efficace ?

Faire des critiques ou des remarques négatives

La résolution des problèmes est beaucoup plus facile lorsque les personnes peuvent s'exprimer ouvertement et exprimer

« leur vérité ». Parmi les vérités à oser dire, la critique est délicate et souvent source de tensions voire de conflit. Celui qui souhaite la formuler pense bien souvent en priorité au risque de perturber la relation plutôt qu'à la critique à formuler.

Il existe ainsi plusieurs façons permettant de ne pas dire les choses et qui vont donner l'illusion à celui qui les utilise que la relation restera de qualité dans le temps.

- Se taire : ne rien dire, attendre que l'autre devine, au risque que l'autre ne se rende jamais compte de rien et finisse par se faire reprocher une accumulation de reproches dont il n'avait pas conscience.

- Transformer les faits : transformer volontairement la réalité des éléments reprochés, au risque de ne pas aborder le sujet qui fâche : « je veux que tu t'exprimes plus souvent en réunion » au lieu de « je veux que tu prennes position en exprimant ton accord ou non sur les décisions prises en réunion ».

- La langue de bois : contourner la vérité en s'exprimant par détour : « Encore une panne de réveil ? ».

- L'attaque : accuser l'autre, le blâmer afin de se défendre et ne pas avoir à aborder le problème à sa véritable source : « vous vous moquez de moi ! ».

- Pourtant faire des critiques négatives facilite la qualité des relations et renforce leur efficacité en créant un impact chez l'autre et en l'impliquant émotionnellement dans la situation. Cela permet de solutionner les problèmes rencontrés avant qu'ils ne deviennent des conflits et de fortifier les relations.

Mais pour ce faire, il est important de respecter trois points :

1. **Être factuel** : il est important de formuler une critique à partir de faits réels, observés et si possible incontestables. Pour commencer il vaut mieux

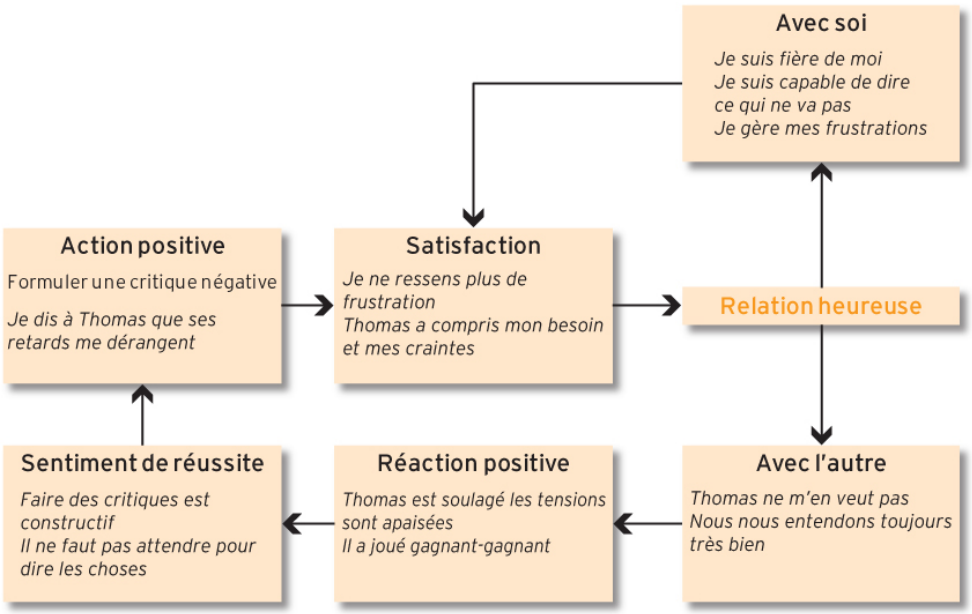
exprimer des éléments qu'il est possible de prouver. En gardant à l'esprit cette notion de preuve, la critique ne tournera pas à l'attaque personnelle et limitera les impacts négatifs sur la relation.

2. **Soigner la forme** :

    - Traiter en privé : la mise en cause devant un public est vécue comme une mise en accusation. Il est important de trouver le bon moment pour ne pas faire perdre la face à son interlocuteur.
    - Éviter les comparaisons : cela met l'autre en état d'infériorité et donc de passivité ou de révolte.
    - Éviter l'ironie ou l'humour : ils seront pris pour du mépris ou de la dévalorisation.
    - Faire une seule critique à la fois : ne pas attendre l'accumulation de griefs.
    - Ne pas revenir sur les erreurs du passé : cela indique un manque de confiance envers la personne.
    - Dire « je » : cela permet de dépersonnaliser la critique : « j'ai un problème avec… ».

3. **Critiquer pour provoquer un changement** : il est essentiel de faire des critiques sur des éléments pouvant être modifiés. Critiquer pour critiquer relève de l'agressivité. Il s'agit d'aider l'autre à prendre conscience de ses erreurs et des bénéfices qu'il a à changer. Faire des suggestions pratiques permet de construire l'avenir avec l'autre.

CAS : Quand la critique est source de satisfaction



Contexte

Audrey travaille dans le service de reprographie d'un centre culturel parisien. Son collègue Thomas arrive constamment en retard et elle est obligée de « couvrir » ses absences. Audrey se sent frustrée car elle préfère effectuer les travaux demandant de la concentration le matin mais ne le peut pas lorsqu'elle remplace Thomas. Elle ressent de plus en plus d'impuissance et d'irritation face à cette situation. Parfois elle a envie d'exploser et de dire à Thomas tout ce qu'elle lui reproche. Mais Audrey apprécie son collègue, d'ailleurs les journées sont beaucoup plus gaies lorsqu'il est là. Alors elle retourne souvent sa colère contre elle en se traitant d'idiote ou de « rabat-joie ».

Audrey comprend que le fait de taire ces émotions ne peut pas garantir la pérennité de sa relation avec Thomas et qu'elle finira par lui en vouloir suffisamment pour que cela dégénère en conflit.

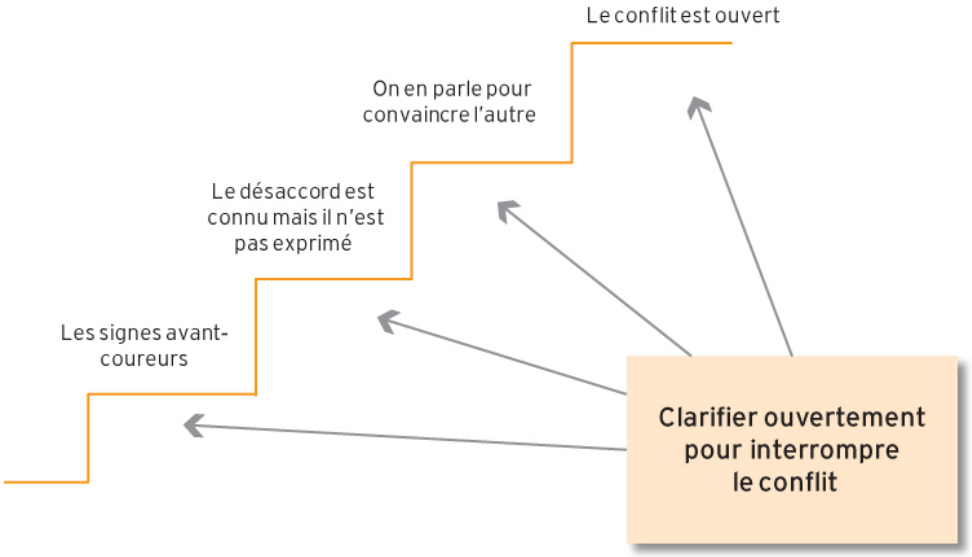
Résultat

Elle a donc décidé d'agir, de sortir de la frustration par l'expression de son ressenti face aux retards et de ses besoins. Thomas l'a entendue et ils ont trouvé ensemble une solution. Il est même ravi car il sentait que ses relations avec Audrey se tendaient, sans trop savoir pourquoi. ■

OUTIL
53

Sortir du conflit

TRAVERSER LE CONFLIT EN ACTEUR ET NON EN VICTIME



En résumé

Les conflits relationnels sont inhérents à la nature humaine. Les poèmes et autres récits mythologiques décrivent des situations conflictuelles. Le contenu émotionnel de la relation, pendant un conflit, est fort et rarement verbalisé. Il s'exprime souvent par des comportements non verbaux, le ton et le débit de parole.

Si rien n'est fait pour clarifier et interrompre le processus, les protagonistes vont s'installer dans une logique d'équilibrage des dommages, chacun s'estimant victime d'un préjudice. Il s'instaure alors un véritable tour de force qui risque de dégénérer en conflit ouvert.

Insight

Interpersonal conflicts *are inherent in human nature. Poems and other mythological tales describe conflict situations. During conflict, the relationship emotional content is strong and rarely put into words. It is often expressed through non-verbal behaviours, tone and speech rate.*

If nothing is done to clarify and interrupt this process, the protagonists will enter into a damage distribution logic, each one considering suffering damages. Therefore, an arm wrestling match which may escalate into open conflict will take place.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Éviter de se laisser impliquer affectivement dans une situation qui dégénère.
- Agir en acteur face au conflit pour ne pas le subir.
- Solutionner le conflit pour faire avancer les idées, s'enrichir, se développer, favoriser la créativité.

Contexte

Le conflit est un désaccord qui crée des tensions émotionnelles fortes pour l'un et l'autre des acteurs engagés. En connaître les sources et les signes précurseurs permet d'agir pour le résoudre.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Identifier les sources du conflit :
    - Les faits : chacun à tendance à refuser les données qui le gênent et à voir la réalité à sa façon. Bien souvent, ces données sont

limitées et partielles, mais chacun est persuadé d'en avoir la totalité.

- Les buts ou intérêts : l'objectif à atteindre est différent pour chacun.
- Les méthodes : la stratégie, les procédés diffèrent pour un même objectif commun.
- Les valeurs : ce qui est défini comme vrai, beau, bien, selon des critères personnels ou sociaux peuvent diverger selon le modèle du monde de chacun.

2. Éviter l'escalade en détectant les premiers signaux :

- Les signes avant-coureurs : observer et repérer les désaccords latents et voir les réactions, attitudes, émotions, etc. et lever les sous-entendus.
- Le désaccord est connu mais non exprimé : allusion, attitudes dubitative, fermée, silencieuse ou ironique. Les émotions contenues s'expriment par le ton ou les gestes.
- On en parle pour convaincre l'autre : émergence d'opinions discordantes : « de toute façon avec toi c'est toujours pareil » ; « venant de quelqu'un de la logistique, ça ne m'étonne pas… », etc. Les émotions déplaisantes s'accumulent, le ton monte.
- Le conflit est ouvert : il s'agit d'une sorte d'explosion plus ou moins violente, où les sous-entendus deviennent brutalement apparents « je savais que tu aurais du retard ! » ; « et c'est pour ça que tu m'as caché des informations ?! » L'explosion

passée, chacun ressent un sentiment de malaise.

Méthodologie et conseils

Il est important, à tout moment, de clarifier ouvertement la situation pour soi, afin d'interrompre l'amorce du conflit ou son déroulement :

- Oser dire à l'autre qu'on le comprend puis revenir à l'analyse objective des faits.
- Trouver les mots justes pour exprimer les émotions éprouvées.
- Montrer à l'autre qu'il ne s'agit pas de mettre en cause sa personne mais de résoudre une difficulté.
- Redire ses intentions de coopérer et trouver avec l'autre des solutions.

> *« L'esprit de l'homme se renforcera par le conflit. »*
>
> *W. E. Channing*

Avantages

- Accepter qu'être confronté à des conflits est chose normale et qu'ils peuvent être source d'enrichissement est un outil fort de l'intelligence émotionnelle.

Précautions à prendre

- Conflits et émotions sont souvent entremêlés au point que l'un déclenche l'autre. Afin de sortir de cette logique, il est important d'avoir une bonne gestion de ses émotions au quotidien, afin de limiter l'apparition des tensions. Il faut éviter de s'enfermer dans ses opinions et bien cerner le ou les déclencheurs qui ont entraîné l'émotion désagréable.

Comment être plus efficace ?

Comprendre l'origine du désaccord et influer sur la qualité de la relation

Comme nous l'avons vu précédemment, une première approche pour désamorcer un conflit consiste à rechercher sur quoi porte précisément le désaccord, de manière objective pour prendre de la distance avec l'impact émotionnel. Adapter la qualité de la relation à chaque source de conflit, permet de partager les différentes perceptions d'une même situation.

- **Désaccords sur les faits :** chacun possède et rapporte des faits différents concernant le même problème. Le désaccord peut venir d'une interprétation amenant chacun à défendre des opinions en fonction de son statut. Les différents de cette nature sont les plus faciles à résorber moyennant une bonne volonté réciproque à partager l'information.

  Qualité de la relation : il est important de favoriser la confiance, afin de permettre à chaque protagoniste de mettre en commun les informations dont il dispose. Cela permet d'éviter les luttes de pouvoir quant au degré d'information auquel chacun à accès (*cf.* outil 48).

- **Désaccords sur les buts ou intérêts :** ils concernent les objectifs à atteindre. Ils peuvent aussi provenir d'objectifs antérieurs qui n'ont pas été atteints et sont donc remis en question par la suite. Ces différends demandent que l'on recherche, par-delà les objectifs affichés, la finalité que chaque protagoniste cherche à atteindre pour identifier de la sorte le « plus petit dénominateur commun » à partir duquel chacun est prêt à faire l'effort de coopérer.

  Qualité de la relation : il est important créer les conditions permettant à chacun de satisfaire aux enjeux qu'il poursuit dans la situation. Et cela même si un seul est directement impacté par le problème. Il

s'agit de construire une relation visant un résultat gagnant-gagnant durable.

- **Désaccords sur les méthodes :** ils sont la résultante de la succession d'actions que chacun envisage d'entreprendre et de coordonner pour progresser avec les autres et atteindre l'objectif commun. Les différents de cette nature présupposent d'accorder sa confiance aux autres.

  Qualité de la relation : il est utile de reconnaître les forces et les faiblesses de l'autre, tout en lui octroyant la marge de manœuvre dont il a besoin pour faire preuve de sa loyauté : clarification des responsabilités de chacun, indicateurs de réussite, modalité de suivi de l'avancement du projet, etc.

- **Désaccords sur les valeurs :** ils portent sur la philosophie et la façon de faire son métier, d'exercer son autorité, sur ce que l'on estime important dans les relations avec autrui. Certaines prises de position ne sont compréhensibles qu'au regard de la fonction que chacun occupe et du rôle qu'il pense devoir jouer dans l'organisation, ainsi que des valeurs attachées à son statut.

  Qualité de la relation : il est nécessaire de créer les conditions facilitant l'expression des intentions respectives et le sens du respect propre à chacun, y compris en reconnaissant que le résultat de nos actions s'inscrit parfois en décalage avec nos intentions du fait de la complexité des situations à gérer.

CAS : Créer les conditions d'une sortie de conflit efficace

Le contexte

- Qui est concerné par le conflit ? *Luc et moi-même*

- Sur quoi porte le conflit ? *Luc veut utiliser une méthode archaïque de gestion des flux alors que de nouvelles techniques plus efficaces existent et ont fait leurs preuves*

- Quand, où et comment se déroule le conflit ? *Devant l'équipe, à la vue de tous, quand il faut faire l'approvisionnement et les saisies informatiques. Le ton monte de plus en plus vite, les reproches tournent autour de l'âge, des compétences, de la modernité et du refus d'évoluer*

- Pourquoi ? *Nous ne sommes pas d'accord sur les méthodes à utiliser pour le bien-être et l'optimisation de l'équipe*

Moi

- Qu'est-ce que je fais pour que le conflit ait lieu ? *Je n'essaie pas de comprendre la méthode de Luc que je juge dépassée et je veux me valoriser auprès de mon équipe comme étant hyper connectée*

L'autre

- Que fait-il pour que le conflit ait lieu ? *Luc cherche à me rabaisser aux yeux de mon équipe. Il est cassant et sait appuyer là où ça fait mal*

Qualité de la relation à développer

Notre conflit est un conflit de méthode. Je dois accepter mes propres faiblesses, autant que celles de Luc. Il faut clarifier nos champs de compétences et d'actions, d'autant que j'apprécie beaucoup Luc dans de nombreux autres domaines, notamment l'insertion des jeunes et le soutien de l'équipe vis-à-vis des autres secteurs

Contexte

Aline, chef de rayon dans un magasin de sport, doit gérer trois magasiniers. Son travail est stimulant, son équipe jeune et motivée. Aline a des difficultés avec son manager, Luc, de la vieille école, qui a du mal à accepter les évolutions de la technologie. Les lenteurs de traitements dues aux réticences de Luc exaspèrent au plus haut point Aline qui ne supporte plus les interventions de ce dernier dans la gestion de son équipe.

Elle a, de plus, l'impression qu'il prend un malin plaisir à lui mettre des bâtons dans les roues dès qu'il en a l'occasion. D'ailleurs ce matin l'ordinateur refuse d'ouvrir certains fichiers. Encore un coup de Luc, c'est sûr !

Aline joue sa dernière carte : une analyse méthodique de son conflit avec Luc, afin d'en finir avec une situation qui risque à tout moment de mal finir.

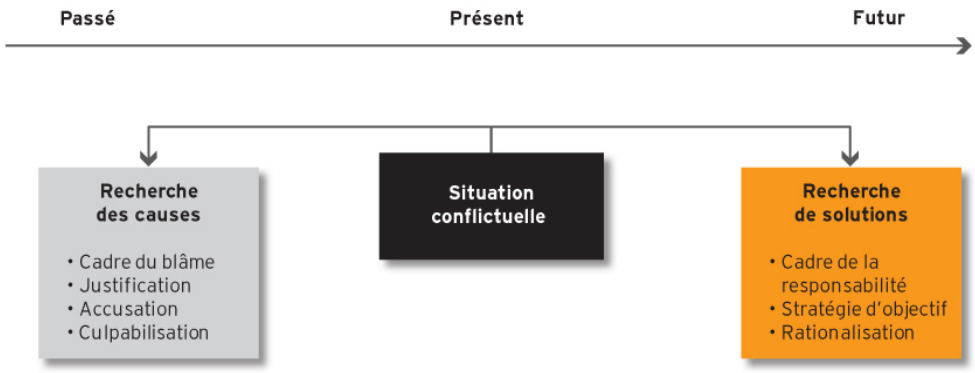
Résultats

Aline a pu mettre les choses à plat avec Luc. Chacun a bien conscience de ses forces et faiblesses, Luc en ce qui concerne les nouvelles technologies et Aline pour ce qui est de son autorité au sein de l'équipe. Ils ont élaboré un mode de fonctionnement en clarifiant les rôles et responsabilités de chacun et les outils les plus adaptés aux compétences de chacun. ■

OUTIL
54

La recherche de solutions

TROUVER DES SOLUTIONS AVEC L'AUTRE



En résumé

Le conflit éclate lorsqu'il y a accumulation d'insatisfactions, résultantes d'un ou de plusieurs problèmes non résolus. Un des raisonnements alors est d'en trouver les causes. Cette démarche courante, utilisée aussi pour aider les autres, amène immanquablement à revivre le passé, faire ressurgir des émotions désagréables et identifier un coupable. Souvent le coupable ne fait que masquer une cause plus difficile à accepter.

La recherche de solutions est orientée vers le futur et provoque une dynamique positive. Elle détermine ce que les deux protagonistes veulent obtenir.

Insight

Accumulated dissatisfactions resulting from one or several unresolved problems may trigger conflict. One option is then to find the causes. This common approach, also used to

help others, inevitably leads to reliving the past, bringing back unpleasant emotions and identifying a guilty person. The guilty person will most of the time simply hide a cause which is more difficult to accept.

Searching solutions *is oriented towards the future and creates a positive dynamic. It determines what both protagonists want to obtain.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Conduire l'autre vers l'action.
- Montrer ses intentions de trouver une solution satisfaisante pour chacune des parties.
- Transformer le conflit en problème à résoudre.
- Stimuler la responsabilité de chacun et la pensée positive.

Contexte

Cet outil est utile pour trouver un accord satisfaisant les deux personnes. Il permet de se projeter dans l'action et limiter les désaccords futurs grâce à un contrat formalisé de manière rationnelle et factuelle. Utilisé régulièrement, il diminue l'importance donnée aux désaccords et facilite leur résolution.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il convient de se poser les questions suivantes :

1. Quel résultat voulons-nous obtenir ?
2. Qu'est-ce que cela nous apportera ?

3. Qu'est-ce qui dépend de nous pour obtenir ce résultat ?
4. Que fait chacun de nous ?
5. Quelles sont toutes les options auxquelles nous pensons pour atteindre notre objectif ?
6. Quelle est la première étape à accomplir ?

Méthodologie et conseils

Le conflit, c'est la vie. Les conflits solutionnés permettent de s'enrichir, de faire évoluer sa façon de penser mais aussi de se développer, d'apprécier les différences et d'être créatif. Il arrive fréquemment que la source du conflit ne soit pas clairement diagnostiquée, ni exprimée. Les interlocuteurs n'en parlent pas mais le vivent de manière confuse et implicite.

Il est donc important d'aller au-devant de la résolution du conflit sans attendre que les problèmes se résolvent par eux-mêmes ou que l'autre face le premier pas. En effet, le problème est un écart entre une situation existante et une situation souhaitée. Il génère donc une insatisfaction acceptable. Traité sans attendre, il fait appel à notre capacité à raisonner et à échanger de manière logique et dépassionnée. Sans les conséquences émotionnelles, la résolution du conflit est rendue plus simple.

Penser positivement (*cf.* outil 15) et se placer dans une logique de responsabilité rend tout un chacun capable d'affronter les difficultés avec plus de confiance en soi et de détermination. L'énergie générée par les émotions ressenties est alors exploitée pour favoriser l'action.

Pour terminer, il ne faut pas oublier de formaliser le contrat ainsi obtenu, afin de faciliter les échanges futurs. Cette méthode prenant en compte les bénéfices mutuels, il ne reste plus qu'à s'engager et à assumer sa part de responsabilité. ■

> *« Un problème «sans solution est un problème mal posé. »*
>
> *A. Einstein*

Avantages

- Adopter la recherche de solutions pour résoudre les conflits permet d'augmenter sa confiance dans les relations aux autres. Ainsi se développent des images de soi et de l'autre bien meilleures. Les situations futures seront aussi appréhendées avec plus de confiance.

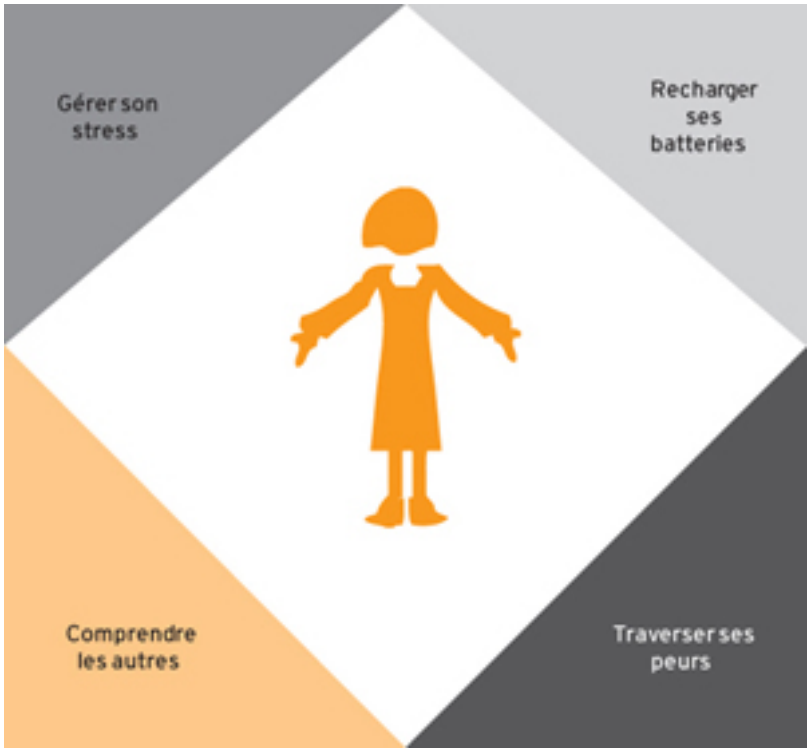
Précautions à prendre

- Quand la situation est bloquée, quand on ne la contrôle pas ou plus, si les enjeux ou les émotions sont trop forts et difficilement gérables, il sera nécessaire de faire appel à un médiateur. La démarche est assez similaire, mais elle se réalise avec l'aide d'un tiers bienveillant, neutre et accepté par les deux parties.

OUTIL
55

Les comportements préventifs

ADOPTER UNE STRATÉGIE DE PRÉVENTION



En résumé

Les formes de pouvoir en entreprise, la culture et l'absence de règles sont la source fréquente d'incompréhensions voire d'interprétations et de jugements, terrains favorables au désaccord. Les modes d'évaluation, souvent culpabilisants, amènent certaines personnes à se protéger au détriment parfois de la relation.

Pour être en mesure de faire face à ces situations potentiellement conflictuelles, il est utile d'adopter une **stratégie de prévention**. En étant mieux préparé, il est

possible de limiter l'apparition de réactions inappropriées et de ne plus craindre celles des autres.

Insight

The different forms of power in companies, culture and the absence of rules are frequent sources of misunderstandings or even interpretations and judgements, fertile ground for disagreement. Evaluation methods, often guilt-laden, lead some people to protect themselves sometimes to the detriment of the relationship.

To be in a position to cope with these potentially conflicting situations, it is useful to adopt a ***prevention strategy****. By being better prepared, it is possible to limit the emergence of inappropriate reactions and to no longer fear those of others.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Solutionner rapidement les désaccords.
- Résoudre le plus en amont possible les situations de tensions.

Contexte

La meilleure stratégie étant de ne pas entrer dans le conflit, il est donc nécessaire d'adopter des comportements clés qui facilitent la prévention des situations conflictuelles.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Gérer son stress.
2. Comprendre les autres.

3. Recharger ses batteries.

4. Traverser ses peurs.

Méthodologie et conseils

Gérer son stress : savoir trouver un équilibre entre les différentes pressions exercées sur soi par la vie professionnelle et personnelle, et la capacité d'y faire face. Le stress a un impact sur la concentration et la mémoire. Sous stress, l'analyse de la situation est souvent biaisée, interprétée et rapidement jugée.

Les mails, le téléphone, les dérangements, les actes managériaux, les relations clients augmentent les risques d'apparition de stress et par conséquent d'émotions parfois inadaptées. Il est donc important de faire retomber rapidement la pression tout en restant à son poste de travail. La clé est de s'entraîner lorsque tout va bien, afin que ces techniques deviennent des automatismes et ne soient pas « oubliées » au moindre événement stressant.

Comprendre les autres : faire preuve de tolérance, de respect et d'ouverture d'esprit afin de valoriser vraiment les différences :

- Chacun de nous est différent.
- Ce que nous croyons normal n'est peut-être que culturel.
- Des comportements identiques peuvent avoir une signification différente.
- Il se peut que ce que nous voulons exprimer soit compris autrement par les autres.
- Il se peut que ce que nous comprenons ne soit pas ce que les autres nous ont dit.
- La plupart des gens se comportent de manière rationnelle, il suffit de comprendre de quelle rationalité il s'agit.

Recharger ses batteries : mettre en œuvre des actions utiles pour rester en forme sur le plan physique et émotionnel. La récupération va porter sur les aspects physiques, pour identifier ses zones de tensions, rester stable et avoir la bonne dose d'énergie. Recharger ses batteries émotionnelles consiste à savoir s'entourer de personnes qui comptent pour soi et apportent des satisfactions.

Traverser ses peurs : reprise par Goleman, cette technique permet de reconnaître profondément ses peurs irrationnelles et d'accepter de les ressentir. En utilisant cette capacité à entrer pleinement dans l'émotion, celle-ci se dissout peu à peu. Vouloir la rejeter accentuera encore le malaise.

> *« Quand on peut prévenir, c'est faiblesse d'attendre. »*
>
> *J. de Rotrou*

Avantages

- L'accumulation de stress rend plus vulnérable aux conflits et aux émotions désagréables. Adopter des comportements préventifs limite l'apparition de tensions en maintenant un climat détendu et de confiance dans les relations.

Précautions à prendre

- Le conflit est une source d'énergie pour la relation et les protagonistes. Une vision négative de cette énergie appauvrira la relation, la confiance faisant place à la méfiance. Ne pas craindre cette énergie est donc un prérequis incontournable.

Comment être plus efficace ?

Dépasser ses peurs irrationnelles en repérant ses comportements rigides et défensifs

Certaines situations provoquent des peurs irrationnelles, qui vont nécessiter la mise en place de mécanismes de défense. Ils permettent de maintenir certains sentiments à un niveau non-

conscient. Ces sentiments sous-jacents concernent l'image de soi, et notamment les aspects de soi jugés négatifs par la personne. Ainsi ces mécanismes de défense la protègent en empêchant une reconnaissance consciente des sentiments au sujet de soi-même. Ce faisant, les mécanismes de défense déforment la réalité et génèrent des situations conflictuelles. Ces mécanismes sont difficilement accessibles à la conscience, ce qui n'est pas le cas des comportements rigides et défensifs.

La liste ci-dessous, basée sur les travaux de Luyet et Barton, permet d'identifier son « top 3 » des comportements défensifs et rigides les plus souvent utilisés lorsque nous sommes confrontés à nos peurs :

- Perte du sens de l'humour
- Se sentir offensé
- Tensions physiques
- Perte de ses moyens intellectuels
- Vouloir avoir raison (« pas de question là-dessus »)
- Vouloir avoir le dernier mot (augmentation du volume de la voix)
- Déborder d'informations pour renforcer un argument
- Explications sans fin et rationalisation
- Jouer «pauvre de moi»
- Donner des leçons ou prêcher
- Rigidité
- Déni
- Se retirer dans un silence absolu
- Cynisme (victime)

- Sarcasme
- Se moquer des autres (être très critique)
- Montrer combien on est unique
- « C'est mon caractère, je n'y peux rien »
- Ne pas vouloir négocier
- Blâmer, accuser
- Maladie soudaine ou accident soudain
- Confusion
- Se sentir soudainement fatigué ou avoir tout à coup envie de dormir
- Intellectualiser
- Faire l'idiot
- Excentricité
- Être trop gentil
- Surdité sélective (n'entre que ce que l'on veut entendre)
- Attaque (la meilleure défense, c'est l'offensive)
- En vouloir
- Rendre trivial en utilisant l'humour
- Rire ou ricanement inapproprié
- Bouder
- « Je le sais très bien, laisse-moi tranquille » (défense d'être conscient)

- Être en état de dépendance : alcool, drogue, gens, sexe, boulot, faire les magasins, parier au jeu, chocolat, internet, jeux vidéo, etc.

CAS : Je n'ai plus peur de mes peurs

Le déclencheur de ma peur

Mon poste de manager : je ne suis pas sûr d'être à la hauteur et je vais manager mes anciens collègues

La modification des relations avec mes anciens collègues : ils ne vont plus vouloir de moi et me faire comprendre que je n'appartiens plus au groupe

Reconnaître et nommer ma peur

J'ai peur d'être ignoré, de ne plus être quelqu'un d'important aux yeux de mes collaborateurs puisque je suis passé dans l'autre camp

Mon comportement adaptatif, défensif et rigide

Je suis critique et souvent sans justification

Je suis rigide dans mes décisions et ne laisse aucun place au débat (exemple : le déroulement du brief du matin qui est comme je le voulais et pas au goût des autres)

Comment traverser ma peur

J'ai fais de l'introspection et de la relaxation. Aujourd'hui je peux entrer en contact avec ma peur, la recevoir au lieu de chercher à la repousser. Du coup, je ressens moins le besoin d'utiliser mes comportements défensifs

Quel besoin dois-je satisfaire ?

J'ai besoin d'être rassuré quant à mon importance aux yeux des autres

De quelles ressources et moyens je dispose pour satisfaire ce besoin ?

Mes anciens collègues, mon manager, les résultats de l'équipe

Je peux en parler à certains membres de l'équipe, qui sont aussi de bons copains

Je vais leur demander ce qu'ils attendent de moi dans ce nouveau poste et leurs craintes par rapport à cette situation un peu particulière

Contexte

Christian travaille depuis six ans dans une entreprise confection. Assidu et compétent, il vient d'être promu chef d'atelier et dirige maintenant d'anciens collègues. Depuis ce changement de statut, Christian ressent de la distance de l'équipe, voire de la jalousie de la part de certains. Il devient de plus en plus critique envers ses collaborateurs et rigide dans sa prise de décision.

Christian a décidé de se prendre en main pour revenir à des relations saines avec son équipe, prévenir d'éventuels conflits et instaurer un climat de confiance réciproque. Il a utilisé la méthode ci-dessus afin d'identifier la peur générée par sa promotion, les comportements défensifs qui en découlent et les moyens de traverser cette peur.

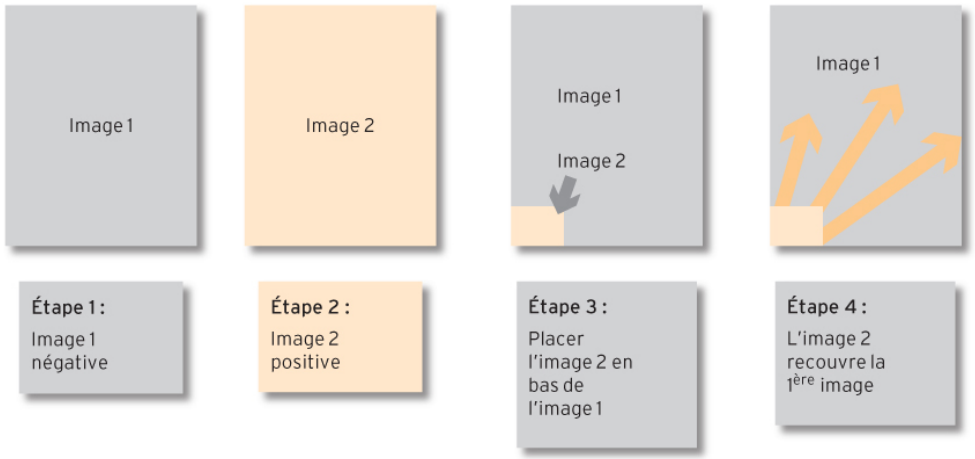
Résultats

Christian a pu se distancier de sa peur d'être ignoré (cf. outil 48). Il a ainsi pu identifier le besoin d'inclusion qui y était associé et trouver les ressources nécessaires assumer pleinement son poste de manager. Il a su respecter et se faire respecter par l'équipe et trouver sa place au sein du groupe. Aujourd'hui, il est épanoui et son équipe est souvent citée en exemple pour le climat de confiance qui y règne. ■

OUTIL
56

Le *Swish*

TRANSFORMER UN RESSENTI NÉGATIF



En résumé

La technique du *Swish* (bruissement) est utilisée pour modifier une image interne associée à un ressenti déplaisant tel que la peur, la tristesse, le trac, ou pour supprimer un comportement compulsif tel que fumer, grignoter. La méthode comporte 3 étapes. Dans un premier temps, se représenter l'image mentale à l'origine de la situation déplaisante, puis visualiser une image mentale positive, enfin, substituer l'image mentale négative à l'image positive choisie. L'objectif est de supprimer l'image négative constituant l'élément déclencheur afin de retrouver bien-être et confiance en soi.

Insight

The Swish technique *is used to change a mental image linked to an unpleasant feeling (such as fear, sadness, or*

anxiety) or to suppress a compulsive behaviour (such as smoking or snacking). The method has three parts. First, visualize the mental image at the root of the unpleasant situation, then visualize a positive mental image, finally, substitute the negative mental image for the positive mental image. The goal is to suppress the negative image constituting the trigger, in order to find wellness and self-confidence.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Transformer un ressenti négatif en ressenti positif.
- Éviter un comportement non désiré.
- Supprimer un comportement compulsif : jouer sur sa console, etc.

Contexte

Cet outil peut être utilisé pour modifier un comportement insatisfaisant.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Déterminer la situation déplaisante pour laquelle vous souhaitez changer de comportement.
2. Identifier l'image que vous avez de cette situation et les réactions qu'elle suscite en vous.
3. Se représenter la scène en visualisant une grande image.
4. Visualiser une image positive associée au bien-être ressenti, à la satisfaction résultant de la suppression du comportement gênant.

5. Placer la 1re image déclenchant le ressenti négatif, telle qu'elle est apparue, dans un cadre. Elle doit être grande et lumineuse.

6. Placer la 2e image en bas à gauche du cadre. Cette image doit être en format réduit et assombrie.

7. Faire grandir la petite image qui va s'éclairer au fur et à mesure qu'elle recouvre la 1re image. La grande image rétrécit, devient sombre et finit par disparaître.

8. Visualiser un écran blanc, vide.

9. Recommencer le processus de recouvrement d'images 5 fois de suite, de plus en plus vite et tester le résultat.

10. Se projeter dans le futur : en imaginant de retrouver la situation gênante d'ici quelques jours ou plusieurs semaines, que ressentez-vous ?

Méthodologie et conseils

Cette technique peut être réalisée les yeux ouverts ou fermés, il est souvent plus aisé de se centrer sur soi, afin de retrouver ou créer une image, les yeux fermés.

- **Créer une image positive.** L'image positive doit être très agréable et matérialiser le changement à effectuer - exemple : je me sens détendu, disponible, sans manque.

- **Accompagner le recouvrement de l'image.** Faire le geste de recouvrement de l'image négative par l'image positive et accompagner ce geste en prononçant le mot *Swish* et en prolongeant le son associé « swischhhhhh ».

- **Importance de l'écran blanc.** Visualiser un écran blanc, vide termine le processus et contribue à effacer la situation déplaisante.

- **Tester le résultat.** Pour vérifier le changement obtenu :
    - Visualiser à nouveau la 1re image. Si la technique a été efficace, la personne ne retrouve pas l'image de départ. C'est l'image positive qui apparaît.
    - Si cela est possible, se replacer dans la situation qui déclenchait un comportement négatif, tester son ressenti : vous sentez-vous serein et capable de gérer la situation ? ■

> *« L'image est un langage, bien au-delà d'une parole, elle apporte la sincérité et l'émotion qui se perdent lorsque les mots franchissent nos lèvres. »*
>
> Peggy Montéréale

Avantages

- Cet outil aide à transformer les ressentis négatifs, à se débarrasser d'une « mauvaise » habitude. Modifier un comportement gênant accroît la confiance en soi.

Précautions à prendre

- La représentation de l'image mentale négative et l'élaboration d'une image mentale positive sont essentielles pour la réussite du *Swish*. Il faut donc prendre le temps de bien visualiser l'image négative puis d'élaborer une image positive satisfaisante pour soi. Rajouter des sons, odeurs… enrichit l'image mentale.

OUTIL
57

La synchronisation

INSTAURER UN CLIMAT DE CONFIANCE EN CALQUANT SA POSTURE COMMENT SE SYNCHRONISER SUR SON INTERLOCUTEUR

Proxémie	Adoptez la bonne distance physique face à votre interlocuteur.
Le corps	Ajustez votre posture sur celle du corps de la personne.
Moitié du corps	Adoptez la partie supérieure ou inférieure de votre corps à la posture de votre interlocuteur.
Angle tête / épaule	Reproduisez la position de la tête, le mouvement des épaules.
Les gestes	Reproduisez un geste : bras replié, mains ouvertes, tête inclinée...
Mouvements	Reproduisez un comportement rythmique (ex : hochement de la tête).
Respiration	Ajustez votre respiration.
Caractéristiques vocales	Reproduisez la tonalité, le rythme, le volume de la voix.

En résumé

En situation d'échange, les gestes, attitudes, liés à la communication non verbale véhiculent des messages importants qui peuvent consolider ou parasiter la relation. Les personnes réagissent aux messages non verbaux mutuels, sans nécessairement s'en rendre compte. Desmond Morris, dans ses travaux de recherche, a démontré que les personnes à l'aise dans l'échange adoptent une posture en écho de façon inconsciente. L'outil **synchronisation** s'appuie sur ces travaux. Il est utilisé pour établir un rapport de confiance avec son interlocuteur, favoriser l'écoute et éviter les tensions.

Insight

During an exchange, gestures, attitudes, related to nonverbal communication, carry cues that can consolidate or interfere with the relation. People react to mutual nonverbal elements, without necessarily realizing it. Desmond Morris, in his research, proved that the persons who are most comfortable during exchanges adopt a posture echoing the other persons'. The tool ***synchronization*** *is based on these works. It is used to build trust with one's interlocutor, enhance the ability to listen and avoid tensions.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Instaurer le contact.
- Être à l'écoute.
- Être en phase pendant l'échange.

Contexte

La posture physique est importante : au-delà des mots, nous communiquons avec notre corps. Établir le rapport dès le début de l'entretien est le préalable indispensable avec des clients, fournisseurs, collaborateurs.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Observer la posture et gestuelle de l'autre personne.
2. Adapter sa posture.
3. Ajuster son comportement en fonction des attitudes observées.

Méthodologie et conseils

Dès le début de l'entretien, adoptez le même type de posture ou de gestuelle que votre interlocuteur afin de le mettre à l'aise. L'absence de synchronisation peut l'amener à penser inconsciemment que vous n'êtes pas intéressé par ce qu'il a à dire, que vous êtes centré sur vous.

Les besoins en proxémie (distance physique entre deux personnes lors d'un échange) varient selon les personnes. Ainsi, dès le début de l'entretien, votre interlocuteur peut avoir besoin de prendre un peu plus de recul.

La synchronisation concerne également le paraverbal : ton de voix, rythme, débit. Par exemple, si l'interlocuteur parle vite, parlez plus vite.

En cas de désynchronisation, il est possible que votre interlocuteur ressente une gêne, ne soit pas en phase ou ait besoin de réflexion. Posez-lui une question ouverte, afin de l'amener à exprimer son ressenti, point de vue : « Y a-t-il quelque chose qui vous gêne ? », « Que pensez-vous de ma proposition ? » « Souhaitez-vous que nous revenions sur ce point ? » etc.

En fin d'entretien, lorsque vous synthétisez les points clés de l'échange, synchronisez-vous.

Pendant l'échange, appuyez-vous sur la synchronisation verbale :

- Reprenez les mots clés utilisés par votre interlocuteur ;
- Reformulez ses idées ;
- Repérez et utilisez les mots ou expressions issus du canal sensoriel préférentiel de votre interlocuteur. Le V.A.K.O. : la Vision, l'Audition, la Kinesthésie, l'Odorat correspond aux 3 principaux registres sensoriels. Nous en privilégions un dans notre mode de communication et utilisons des termes en relation avec ce registre.

Quelques exemples : registre visuel : je vois, je distingue nettement, c'est flou, bien illustré, c'est le brouillard etc. Registre auditif : j'entends bien, ça me parle, ça fait écho, ça me questionne, c'est audible, discordant, nous sommes sur la même longueur d'ondes etc. Registre kinesthésique : sentir, éprouver, peser, digérer, soutenir, palper, prendre à cœur, c'est lourd, concret, solide etc. ■

> ***« Méfie-toi de celui dont le ventre ne bouge pas quand il rit. »***
>
> ***Proverbe chinois***

Avantages

- La synchronisation contribue à créer dès le début de l'échange un espace de compréhension et de respect mutuel et à prévenir les conflits. L'outil peut également être utilisé lorsqu'on anime une réunion ou une formation.

Précautions à prendre

- Calquer sa posture sur celle de l'autre ne signifie pas adopter une posture en miroir : si la personne a les bras croisés, vous pouvez croiser les mains ou replier un bras. Évitez les gestes parasites : agiter son stylo, etc.

Glossaire

Amygdale

L'amygdale (amande en grec) a la forme d'une amande et est située sur la partie supérieure du tronc cérébral et fait partie de la zone limbique. Elle joue un rôle important dans le déclenchement des émotions. Son ablation entraînerait l'incapacité à évaluer l'aspect émotionnel d'un événement et à ressentir les émotions positives ou négatives. Lorsque l'amygdale est stimulée par une émotion forte, par exemple la naissance d'un premier enfant, la mémorisation de l'événement sera indéfectible.

Ancre

L'ancre est un stimulus sensoriel qui déclenche une réaction automatique, un comportement, une pensée. L'ancre peut être visuelle : une photo, un endroit précis, un paysage. Elle peut être auditive : le fait d'entendre un terme spécifique, une expression familière, associés à un ton de voix rappelant une situation ou une personne connue. Une mélodie, un style de musique constituent également des ancres auditives. L'ancre kinesthésique est, elle, associée à un geste, une odeur, un parfum, une ambiance. L'**ancrage** est un processus qui consiste à associer un état interne (une émotion, un ressenti) à un stimulus sensoriel. Activer, stimuler l'ancre fait revenir à la conscience l'expérience vécue et son ressenti. La technique d'ancrage est beaucoup utilisée en PNL pour favoriser la survenue d'émotions positives ou à l'inverse, pour « désactiver » une ancre, c'est-à-dire effacer des ressentis et souvenirs associés à des émotions négatives.

Assertivité

Oser s'affirmer est la formulation en français du verbe anglais « to assert oneself », qui signifie s'affirmer, s'imposer dans le sens de s'affirmer de façon constructive.

Conflit

Un conflit entre deux personnes apparaît lorsqu'elles s'affrontent. Un conflit peut commencer par une divergence d'opinion, de comportements différents, s'articuler autour de conceptions d'intérêts opposés, être justifié par des questions de valeurs ou de croyances.

Cortex préfrontal

Le cortex cérébral est divisé en zones fonctionnelles, chaque zone assure une fonction cognitive précise. Le cortex préfrontal est le siège du processus de décision. Il permet l'adaptation au changement, l'atteinte d'objectifs, l'esprit d'initiative, la mise en place de plan d'actions associées à la décision.

Les études d'imagerie cérébrale montrent une diminution de volume de la substance grise au niveau du cortex préfrontal ainsi qu'une diminution du flux sanguin et du métabolisme du glucose chez les personnes déprimées. Le cortex préfrontal n'est alors plus suffisamment actif pour contrecarrer les réactions émotionnelles, il y a une rupture de l'équilibre avec l'amygdale. Les personnes ont des difficultés à gérer leurs émotions, prendre des décisions ou adapter leur comportement.

Croyance

Une croyance est un processus mental qui résulte de l'influence de notre personnalité, de nos expériences de vie, de notre histoire et de notre culture. Nos croyances constituent un cadre de référence, de jugement et d'analyse des situations vécues. Ce sont des a priori. Elles impactent notre perception de la réalité et peuvent induire un comportement positif : « Je me sens en capacité de prendre la parole en réunion pour défendre mon projet » ou négatif « J'ai peur de me sentir déstabilisé, je n'y arriverai pas ». Ainsi, elles peuvent nous stimuler, nous mettre dans une dynamique positive ou constituer un frein à l'action.

Dopamine

La dopamine est un neurotransmetteur, c'est-à-dire une molécule chargée de transmettre l'information entre les neurones. La noradrénaline, l'adrénaline, la sérotonine et l'acétylcholine sont également des neurotransmetteurs. Lorsque la production ou la circulation de la dopamine est entravée, les cellules nerveuses communiquent mal. La dopamine joue un rôle dans le comportement, le contrôle des mouvements, le désir, le plaisir, ou la mémorisation.

Émotion

Une émotion survient spontanément et non par un effort conscient. Elle tend à être spécifique, intense et courte. Les émotions ont également un effet physiologique sur le corps comme l'accélération du rythme cardiaque, l'augmentation de la pression sanguine, la respiration plus rapide.

Empathie

L'empathie désigne la « compréhension » des sentiments et des émotions de l'autre. Carl Rogers, psychothérapeute, a développé ce concept. C'est un puissant moyen de communication interpersonnelle. Elle comporte quatre dimensions : la capacité de se mettre à la place d'autrui, de ressentir sa détresse, de faire preuve d'imagination et d'accorder de l'importance aux comportements d'entraide. En langage courant, on utilise souvent l'expression « se mettre à la place de » l'autre. Cette compréhension se produit par un décentrement de la personne, une attitude d'écoute active et d'absence de jugement. L'empathie diffère de la sympathie qui est spontanée, de la compassion, ou de l'altruisme. Des techniques et outils permettent de développer la capacité à être empathique.

Endorphine

Les endorphines sont des neurotransmetteurs sécrétés par l'hypophyse et l'hypothalamus en cas d'effort physique, d'excitation intense. Elles diminuent la douleur et provoquent une sensation de bien-être, de détente. La pratique de l'exercice physique peut augmenter jusqu'à cinq fois la

quantité normale de production d'endorphines. C'est pourquoi on recommande une activité physique régulière (jogging, vélo, natation) d'au moins 30 minutes par jour à un rythme soutenu. Les endorphines sont aussi libérées naturellement après un orgasme, elles provoquent la détente, le bien-être, l'envie de dormir.

Estime de soi

L'estime de soi est l'évaluation de soi-même en rapport avec ses propres valeurs et ses propres capacités, réelles ou imaginaires. L'estime de soi est à la base de la confiance en soi et entre en jeu dans la gestion des émotions et dans la capacité à faire face aux événements.

Hippocampe

L'hippocampe a une forme incurvée qui rappelle la queue d'un hippocampe marin. Il fait partie du système limbique et mémorise les perceptions et le contexte précis des événements. C'est un peu comme un centre de tri qui comparerait des sensations nouvelles avec celles déjà enregistrées. Il achemine les informations vers le cortex.

Humeur

L'humeur est un état d'esprit temporaire. Les humeurs ont en général une connotation positive ou négative. En d'autres termes nous disons souvent être de bonne ou de mauvaise humeur. Contrairement aux émotions vives comme la peur et la surprise, une humeur peut durer des heures voire des jours.

Influence

L'influence est un processus psychologique par lequel une personne fait adopter un point de vue à une autre de façon claire et sans moyens détournés.

Intérêt

Dans le contexte professionnel, l'intérêt représente l'objectif que chaque protagoniste cherche à atteindre et qui lui donnera satisfaction par rapport à ses enjeux.

Maîtrise de soi

La maîtrise de soi naît de la capacité à exercer sa volonté sur ses pensées et ses actes. Elle peut s'étendre aux domaines tels que le respect de soi et la volonté. Bien sûr ce n'est pas si simple.

Mélatonine

La mélatonine, souvent dénommée hormone du sommeil, régule les rythmes chrono-biologiques, en libérant d'autres hormones selon les heures du jour ou de la nuit. La production de mélatonine provoque le besoin de sommeil. Elle joue un rôle dans le système immunitaire : régulation de la glycémie, etc.

Performance

La performance est le résultat de l'ensemble des efforts d'un individu, d'une équipe, d'une organisation ou d'une entreprise.

Positions de vie

Les positions de vie sont des croyances fondamentales qu'une personne à d'elle-même et des autres concernant la valeur intrinsèque qu'elle s'accorde à elle-même et aux autres. Ces croyances servent à justifier des décisions et des comportements.

Proactif

L'adjectif proactif désigne le fait d'agir avant qu'une situation ne devienne une cause de conflit ou de crise.

Programmation neuro-linguistique

La PNL est un ensemble de techniques destinées à l'amélioration de la connaissance de soi, à l'accomplissement de soi, et à l'efficacité dans la relation à l'autre. John Grinder (psychologue et linguiste) et Richard Bandler (informaticien et psychologue) sont les fondateurs de la PNL (*cf.* Annexe).

Ressenti

Le ressenti est la sensation éprouvée lors d'une relation interpersonnelle ou face à un événement. La notion englobe à la fois le ressenti sur un plan intellectuel, physique et émotionnel.

Sentiment

Le sentiment est un état de conscience résultant d'émotions, de sensations ou de désirs. L'humeur et les sentiments diffèrent des émotions du fait qu'ils sont moins spécifiques, souvent moins intenses et pas forcément déclenchés par un stimulus ou un événement particulier.

Sérotonine

La sérotonine est un neurotransmetteur. Elle induit différentes actions, notamment dans la régulation de certains comportements. Elle joue un rôle majeur dans les humeurs, aide également à supporter plus facilement la douleur : l'abaissement du niveau de sérotonine provoque une augmentation de la perception de la douleur. La sérotonine intervient également dans la régulation du sommeil.

Stress

Le stress est un ensemble de réactions physiologiques déclenchées dans le corps afin de mettre en œuvre tous les comportements destinés à faire face à un changement perçu comme un danger.

Synchronisation

En communication, la synchronisation consiste à adopter le mode de communication de l'autre ou tout au moins à s'en approcher en reproduisant la posture, les gestes voire les mimiques de son interlocuteur. Il s'agit aussi d'utiliser un langage approchant du sien pour être sur la même longueur d'ondes que lui.

Système limbique

Le système limbique est le nom donné à un groupe de structures du cerveau dont les principales composantes sont

l'hippocampe, l'amygdale, l'hypothalamus. Ces structures sont liées les unes aux autres et s'influencent mutuellement.

Le système limbique est le siège des émotions : elles y sont traitées et gérées. Il stocke la charge énergétique des émotions. Ce processus inconscient a une influence sur la formation des pensées et sur les comportements de la personne.

Tempérament

Le tempérament ou les traits de personnalité sont plus généraux et durent encore plus longtemps que le sentiment. Certains types d'humeurs sont prédisposés par le tempérament (optimisme *vs.* pessimisme). Le tempérament est interne et subjectif. Il peut donc ne pas être évident à discerner mais l'attitude et les comportements en sont le reflet.

Valeur

Une valeur est ce qui est important, vrai, beau, bien selon des critères personnels ou sociaux. Les valeurs servent de référence ou de principe moral. C'est aussi ce par quoi une personne est digne d'estime sur le plan moral, intellectuel, physique ou émotionnel.

Visualisation et imagerie mentale

La visualisation est le processus qui consiste à utiliser notre imagination pour créer des images mentales. Elle peut être utilisée pour se projeter dans le futur, et ainsi nous aider à atteindre nos objectifs. Utiliser son imagination pour créer des images mentales stimule la concentration, mobilise et dirige l'attention, en permettant à l'inconscient de travailler à la réalisation de l'image visualisée. Pour le cerveau, il n'y a pas de différence significative entre visualiser un événement dans la vraie vie et le visualiser par la pensée. La pratique de la visualisation est utilisée par les coachs, notamment dans le cadre de la préparation à la compétition de sportifs de haut niveau.

Grands auteurs

Axelrod, R.

Professeur du département des Sciences politiques de l'université du Michigan, ses travaux portent sur l'évolution de la coopération, en lien avec la théorie des jeux. Il a ainsi pu observer plusieurs cas de coopération réciproque sans pouvoir central. Ses études ont montré que la stratégie de coopération peut se développer dans un environnement compétitif ou de sélection naturelle.

Cungi C.

Médecin psychiatre et enseignant, ses travaux portent sur les thérapies comportementales et cognitives. Ses spécialités sont les problèmes de stress et de dépendance. Il est membre fondateur et président d'honneur de l'Afforthecc (Association francophone de formation et de recherche en thérapie comportementale et cognitive) et directeur de l'enseignement de l'Ifforthecc (Institut francophone de formation et de recherche en thérapie comportementale et cognitive).

Deglon C.

Directeur de la société PI conseil et expert en cohérence cardiaque, il adapte et diffuse les concepts et les recherches de l'Institut HeartMath en Europe francophone pour le domaine médical, les entreprises, les personnes soumises à des enjeux élevés (cadre de direction et sportifs de haut niveau).

Csíkszentmihályi M.

Psychologue et professeur à l'université de Claremont, il a travaillé sur le bonheur, la créativité et le bien-être subjectif. Il est notamment connu pour ses recherches sur l'état de flow ou expérience optimale, qui fait référence à l'état subjectif de se sentir bien.

Rapoport A.

Bio-mathématicien, psychologue et philosophe à l'université de Toronto, d'origine russe, il a développé le principe de réciprocité ou « tit for tat ». Lors d'un tournoi entre logiciels autonomes, organisé par Axelrod, « tit for tat » remportera le plus grand nombre de parties grâce au principe de réciprocité qu'elle applique systématiquement. Elle sera même copiée par d'autres programmes.

Schutz W.

Après avoir travaillé dès 1951 avec le laboratoire de recherches navales de Washington DC pour mener des travaux sur le comportement des individus en groupe, il va mener une carrière de chercheur et d'enseignant-chercheur dans des universités telles que Harvard, Berkley, Chicago, etc. Il est connu pour sa théorie FIRO (Fundamental Interpersonal Relationship Orientation). En France, le concept de l'Elément Humain® qu'il a développé, est utilisé pour réduire les rigidités comportementales et accroître de manière significative l'efficacité du travail en équipe.

Tiger L.

Théoricien en sciences sociales, titulaire de la chaire d'anthropologie à l'université Rutgers, il s'intéresse au plaisir et le considère comme le principal moteur de l'évolution des espèces.

Annexe : La PNL

La programmation neuro-linguistique propose un ensemble de techniques destinées à l'amélioration de la connaissance de soi, à l'accomplissement de soi, à l'optimisation de sa communication (objectif : gagner en authenticité et en efficacité dans la relation). Elle s'appuie sur trois sources de références :

- les travaux des chercheurs de Palo Alto : Bateson, Edward T. Hall ;
- l'approche thérapeutique comportementale : Virginia Satir, Milton Erickson ;
- la psychologie cognitive.

Les modèles, techniques proposés sont précis, simples, opérationnels et utiles dans la vie professionnelle ou personnelle. L'approche est pragmatique ; l'état d'esprit de la PNL est basé sur la tolérance, l'ouverture, le respect de l'autre et la bienveillance envers soi-même.

- **Programmation** fait référence à notre organisation interne. Le cerveau humain crée et applique des « programmes » comportementaux. Le terme de programmes désigne les processus internes mis en jeu, c'est-à-dire comment consciemment ou non, la personne donne un sens à ses perceptions. Un individu peut reproduire un comportement lorsqu'il est confronté au même type de situation : « Chaque fois que j'entends la voix de cette personne, je panique ». Certains programmes sont aidants et nous permettent de réussir, d'atteindre nos objectifs, d'autres sont limitants. Ils génèrent du stress, le manque de confiance en soi et peuvent nous conduire à l'échec. Les techniques proposées contribuent à programmer le comportement souhaité. John Grinder

et Richard Bandler insistent sur les possibilités cognitives de l'être humain, sur son aptitude à apprendre et à « programmer » son cerveau.

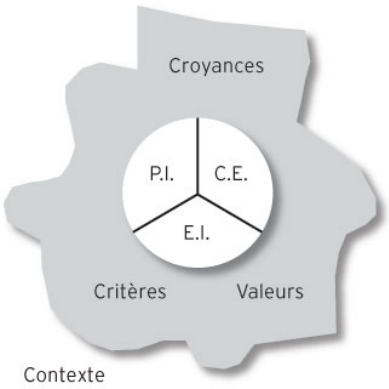
- **Neuro** concerne le traitement par le système nerveux des données issues de la perception sensorielle.

  Notre expérience du monde est une expérience sensitive, celle de nos sens : la vue, l'ouïe, le toucher, l'odorat, le goût, les sensations. Les sensations olfactives, gustatives, oculaires ou auditives et celles qui concernent l'équilibre sont les plus variées, les plus riches et les plus influentes. En PNL, on désignera sous le vocable VAKOG ou VAKO, les registres sensoriels Visuel, Auditif, Kinesthésique, Olfactif et Gustatif.

  Notre système nerveux est également le centre où s'élaborent les grandes fonctions sensitives, motrices et associatives. Le cerveau a enregistré une information, l'a décodée et va transmettre un influx nerveux qui se traduira par des réactions chimiques et/ou comportementales. Ainsi, les « programmes » ont un support neurologique.

- **Linguistique** : concerne le langage. Bandler et Grinder ont développé le métamodèle pour le langage. Cette approche se fonde sur l'existence de deux niveaux linguistiques : la structure superficielle du langage qui comprend les énoncés qui nous permettent de communiquer et ceux de notre dialogue intérieur et la structure profonde du langage qui est la représentation linguistique complète de l'expérience. Le métamodèle permet de clarifier les propos et éléments de référence de la personne pendant l'échange.

Le champ d'action de la PNL



E.I. = État interne : les émotions, sentiments ;
C.E. = Comportement externe : le langagedu corps, la voix... ;
P.I. = Processus interne : les séquences de pensée.

Le contexte a un effet sur les composantes de l'expérience.

Ces éléments forment un tout et s'inter-influencent.

Les présupposés essentiels de la PNL :

1. **Chacun possède des ressources psychologiques et l'aptitude potentielle à les utiliser** pour atteindre ses buts.

2. **La carte n'est pas le territoire.** Selon Alfred Korsybsky, de nombreuses difficultés dans la communication résultent de la confusion entre la réalité et sa représentation. Il y a une grande différence entre le monde et la vision que nous en avons. Chacun a façonné sa vision du monde en fonction de son cadre de référence : expériences de vie, valeurs… Nos choix, nos comportements sont influencés par nos représentations. Prendre conscience de sa « carte du monde » aide à la prise de recul. Selon les personnes, les solutions aux problèmes rencontrés peuvent varier. Ce qui paraît juste, équitable à une personne peut sembler inadapté et injuste à une autre personne.

3. **Tout comportement est orienté vers l'adaptation.** Nos comportements prennent sens en fonction de notre cadre de référence. Tout comportement détient à son origine une intention positive et les personnes opèrent les meilleurs choix perçus comme étant à leur disposition à un moment donné. Toutefois, les bénéfices secondaires liés à une situation, s'ils ne sont

pas perçus, peuvent compromettre la mise en place d’un changement.

Cahier d'exercices

Ces exercices de respiration et de détente ont pour but de faire revenir le calme en soi, d'être dans l'énergie. L'intention et l'attention portée aux sensations du corps sont essentielles.

La respiration

Deux éléments importants à prendre en compte :

- La localisation de la respiration : elle se situe au niveau du thorax ou de l'abdomen.
- Les temps du cycle respiratoire :
    - l'inspiration ;
    - un temps très court, statique : l'apnée pleine ;
    - l'expiration.
- Chaque partie du cycle respiratoire varie en durée en fonction des personnes et des situations rencontrées : la respiration est plus longue lorsque nous sommes détendus et courte, accélérée en situation de trac ou de stress. Nous pouvons la moduler.

Prendre contact avec soi et son souffle

Pendant quelques minutes, restez debout, les pieds parallèles, l'écartement doit correspondre à la largeur des épaules. Fermez les yeux, centrez-vous sur vous, vos sensations, la façon dont l'air entre et sort de votre corps. Ne faites rien d'autre qu'observer ce qui se passe, de manière à pouvoir revenir sur vos impressions et sensations en fin d'exercice.

La respiration anti-panique

En situation de stress, notre respiration devient courte, nous nous mettons en apnée. Pour retrouver le calme, il faut inverser cette tendance réflexe en adoptant la respiration abdominale. Inspirez par le nez en gonflant le ventre, expirez par la bouche le plus lentement possible, avec des « tsst », en rentrant le ventre. Ce mode de respiration est adapté lorsqu'on doit gérer une situation à fort enjeu. Les pilotes de chasse utilisent ce mode de respiration spécifique (détente du diaphragme et oxygénation du cerveau).

Respiration apaisante

Sous l'emprise d'émotions fortes, la voix devient « chevrotante », la respiration s'accélère. Pour un retour à la normale, adoptez cette respiration qui permet un « nettoyage physiologique » en douceur. Elle consiste à doubler son temps d'expiration par rapport au temps d'inspiration sur 4 ou 5 cycles respiratoires. L'ancrage corporel facilite l'utilisation de ce type de respiration.

- Joindre ses mains en croisant les doigts.
- À l'inspiration, placer ses poings ainsi liés derrière la nuque.
- À l'expiration, déplier ses coudes et replacer ses mains à leur place initiale.

Pour lutter contre le froid

- Faites une vingtaine de respirations avec la narine droite.
- Inspirez.
- Bloquez le souffle pendant trois secondes.
- Expirez.

La détente

La détente en 3 temps

Se détendre de la tête aux pieds sur 3 respirations :

- Inspirez puis expirez lentement par la bouche comme si vous souffliez dans une paille. Relâchez votre menton, les mâchoires, le visage, l'arrière de la tête et le cou.
- Deuxième inspiration, sur une expiration lente, détendez les épaules, les bras, le thorax et le dos.
- Troisième inspiration, sur l'expiration lente, relâchez le ventre, les jambes, les pieds.
- Tout en vous laissant bercer par le mouvement doux et harmonieux de votre respiration, visualisez une lumière chaude au niveau du plexus et laissez cette chaleur et apaisante rayonner sur votre corps.

Se relaxer dans le mouvement

L'objectif de cet exercice : étirer la face postérieure du corps en effectuant des gestes lents.

- Debout, jambes légèrement pliées, placez les bras tendus vers le ciel, dans le prolongement du dos. Les poignets sont souples, les doigts détendus.
- Descendez les bras devant vous, bras légèrement pliés au niveau du coude, paumes tournées vers le sol, doigts et épaules détendues.
- Laissez les bras le long du corps en relâchant les épaules.
- Laissez tomber la tête lentement, le menton appuyé sur le sternum.
- Continuez cet enroulement vertèbre par vertèbre, en laissant les bras détendus.

- Lorsque le dos est entièrement enroulé, le ventre appuyé sur les cuisses, vérifiez le relâchement des épaules, du cou, des mâchoires, des doigts. Vous pouvez accompagner ce relâchement à l'aide de soupirs.

- Réalisez l'exercice en sens contraire plusieurs fois en marquant des pauses si nécessaire.

Vous pouvez adapter ce principe de mouvements au ralenti à d'autres actions en cours de journée.

La cible

- Expirez.

- Inspirez en plaçant un bras plié vers l'arrière.

- Rétention de l'air en imaginant une cible à atteindre.

- Expirez en donnant un coup-de-poing dans cette cible imaginaire.

- À pratiquer 3 fois : le bras droit pour commencer si vous êtes droitier, le bras gauche, puis les 2 bras ensemble.

Variante

- Expirez.

- Inspirez en plaçant un bras plié vers l'arrière et en laissant tourner le corps du côté de ce bras.

- Expirez en donnant un coup-de-poing en avant.

- Pratiquer ce mouvement 10 fois de suite, la respiration s'effectue par le nez uniquement et sur un rythme soutenu.

- Après un court moment de récupération, faites l'exercice avec l'autre bras.

Accédez à un état de bien-être avec le training autogène de Schültz

Installez-vous dans un endroit calme, propice à la détente. Fermez les yeux et respirez profondément. Vous devez parler intérieurement en répétant les phrases ci-dessous.

- Je pense à mon bras droit. Il est lourd…
- Je suis calme et relaxé…
- Je pense à mon bras gauche. Il est lourd…
- Je suis calme et relaxé…
- Je pense à ma jambe droite. Elle est lourde…
- Je suis calme et relaxé…
- Je pense à ma jambe gauche. Elle est lourde…
- Je suis calme et relaxé…
- Je pense à l'ensemble de mon corps des épaules aux pieds.
- Je suis calme et relaxé…
- Je pense à mon bras droit. Je le sens devenir chaud…
- Je suis calme et relaxé…
- Je pense à mon bras gauche. Je le sens devenir chaud…
- Je suis calme et relaxé…
- Je pense à ma jambe droite. Je la sens devenir chaude…

- Je suis calme et relaxé…
- Je pense à ma jambe gauche. Je la sens devenir chaude…
- Je suis calme et relaxé…
- Je me concentre sur l'ensemble de mon corps, des épaules aux pieds. Je le sens devenir chaud…
- Je suis calme et relaxé…
- Je me concentre sur les battements de mon cœur… Ils sont lents et calmes…
- Je suis calme et relaxé…
- J'écoute ma respiration… Elle est calme…
- Je suis calme et relaxé…
- Je me concentre sur mon abdomen… Je sens mon plexus solaire se réchauffer… Il irradie de chaleur…
- Je suis calme et relaxé…
- Je sens une petite brise fraîche sur mon front… Je sens cette sensation de fraîcheur…
- Je suis calme et relaxé…

Se détendre au réveil

Pour bien commencer la journée, adoptez la méthode du chat, recommandée par Henri Brunel, professeur de yoga.

- Restez allongé quelques minutes, ne vous levez pas tout de suite.
- Bâillez la bouche grande ouverte.
- Grimacez.

- Étirez vos bras et vos jambes.
- Étirez vos doigts et vos orteils.
- « Défroissez » votre visage en le frottant doucement du bout des doigts.
- Détendez les mâchoires.
- Massez vos tempes.

Bibliographie

André C., *Sérénité*, éditions Odile Jacob, 2012.

Axelrod R., *The Evolution of Cooperation*, New York Basic Book, Anchor Editions, 1984.

Cayrol A., de St Paul J., *Derrière la magie*, InterEditions, 2010.

Chalvin D., *Utiliser tout son cerveau*, E.S.F, 1995.

Couzon E., Dorn F., *Soyez un stressé heureux*, ESF, 2007.

Couzon E., Nicoulaud-Michaux A., *S'estimer pour réussir*, ESF, 2012.

Cungi C., Deglon C., *Cohérence cardiaque*, éditions RETZ, 2009.

Desmond M., *Le Langage des gestes*, Poche, 1999.

Duluc A., *Leadership et confiance*, Dunod, 2003.

Duluc A., Muller, J.L., *La PNL avec les mots de tous les jours*, ESF, 2006.

Ekman P., *Emotion in the Human Face*, Cambridge University Press, 1982.

Fellus C., *La Gym anti-stress*, De Vecchi Poche, 1995.

Fiammetti R., *Le Langage émotionnel du corps*, Chemin de l'harmonie, 2004.

Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *L'Intelligence émotionnelle au travail*, Person, 2010

Goleman D., *L'Intelligence émotionnelle Tome 1*, Robert Laffont, 1997.

Goleman D., *L'Intelligence émotionnelle Tome 2*, Robert Laffont, 1999.

Hoareau D., *Apprivoisez votre stress*, Éditions d'Organisation 2001.

Lainé C., Roy E., *Du bon usage des émotions au travail*, E.S.F, 2011.

Le Deuff H., *Entrainement mental du sportif*, Amphora, 2002.

LeDoux J., *Le Cerveau des émotions*, Odile Jacob, 2005.

Mac-Lean P.-D., *Les trois cerveaux de l'homme*, Robert Laffont, 1990.

Mikolajczak M., Quoidbach J., Kotsou I., Nélis D., *Les Compétences émotionnelles*, Dunod, 2012.

Nideffer R.M., Sagal M.-S., *Assessment in sport psychology*, Morgantown Fitness Information Technology, 2001.

Regard J., *Manuel de gestion des émotions*, Eyrolles, 2012.

Servan-Schreiber D., *Anticancer*, Pocket, 2010.

Servan-Schreiber D., *Guérir*, Robert Laffont, 2003.

Stettler O., Stettler S., *Le Secret des auto-massages chinois*, Jouvence, 2003.

Thayer R. E., *Calm Energy*, Oxford University Press, 2003.

Tournand, J., *La Stratégie de la bienveillance*, InterEditions, 2007.

Revues

Cerveau & Psycho, n° 41, septembre-octobre 2010.

Sciences et avenir, n° 804, février 2014.

Faucher L., « Les Émotions morales à la lumière de la psychologie évolutionniste : le dégoût et l'évitement de l'inceste », *Les Cahiers du Lanci*, 2007.

Cury F., Sarrazin, P., Pérès C., « Mesurer l'anxiété du sportif en compétition : Présentation de l'EEAC », *in* La gestion du stress, *Dossiers EPS*, 1999.

Liens utiles

www.anxiete.fr

www.asso-elementhumain.org

www.heartmath.fr

www.intelligence-emotionnelle.fr

www.lesclefsdutoucher.com

www.pi-conseil.fr