

La collection business n°1 des ventes

LA BOÎTE À OUTILS

DES SOFT SKILLS

Nathalie Van Laethem
Jean-Marc Josset

63

outils
clés en main

+

4

tests de
compétences



DUNOD

LA BOÎTE À OUTILS

DES SOFT SKILLS

Nathalie Van Laethem
Jean-Marc Josset

63

outils
clés en main

+

4

tests de
compétences

DUNOD

Crédits iconographiques

Outils 1, 4, 5, 8, 10, 11, 14, 15, 18, 26, 27, 29, 30, 31, 33, 35, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 47, 48, 49, 50, 54, 56, 57, 58, 62: © Lluisa Lborra – The Noun Project ; Outils 3, 6, 7, 11, 30, 47, 50, 54, 55, 58 : © Mungang Kim – The Noun Project ; Outils 8, 37 : © Guilherme Furtado ; Outil 9 : © Parkjisun – The Noun Project ; Outil 12 : © Olga – The Noun Project ; Outils 12, 29 : © Oleksandr Panasovskyi – The Noun Project ; Outil 12 : © Rodolfo Alvarez – The Noun Project ; Outils 13, 19 : © Simon Child – The Noun Project ; Outil 13 : © Lil Squid – The Noun Project ; Outil 15 : © Org_Desaign / © Sandra / © Ale Estrada / Takao Umehara – The Noun Project ; Outil 16 : © Vectorstall – The Noun Project ; Outil 17 : © Mila Redko / © Pavel N. – The Noun Project ; Outils 20, 44 : © Template / © Till Teencl / © Pham Duy Phuong Hung – The Noun Project ; Outil 21 : © Kelsey Chisamore – The Noun Project ; Outils 22, 32 : © Priyanka – The Noun Project ; Outil 24 : © Alex Muravev – The Noun Project, © Adrien Coquet – The Noun Project, © Markus – The Noun Project, © Made xMade / © Icongeek26 / © Azam Ishaq / © Prosymbols / © Kiddo – The Noun Project ; Outil 28 : © Chaitra Bangalore – The Noun Project ; Outil 29 : © Aly Dodds – The Noun Project ; Outil 32 : © Felipe Perucho / © LAFS / © Rivercon / © Rachel Siao / © Icons Producer – The Noun Project ; Outil 38 : © Flatart – The Noun Project ; Outil 40 : © Chanut is Industries – The Noun Project ; Outil 44 : © Luis Prado / © Weltenraser – The Noun Project ; Outil 45 : © Art shop – The Noun Project ; Outil 60 : © Nithinan Tatah / © Sultan Mohammed / © DinosoftLab – The Noun Project ; Outil 61 : © Symbolon – The Noun Project ; Outil 63 : © Hai Studio / © Numero Uno – The Noun Project

Illustrations : Yves Tremblay (préface, dossiers 1 à 10 et outils 36, 45, 59, 61)

Mise en page : [Belle Page](#)

© Dunod, 2020
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-081822-8

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.

Table des matières

[Couverture](#)

[Page de titre](#)

[Page de Copyright](#)

[Vous aussi, ayez le réflexe Boîte à outils](#)

[La Boîte à outils Des outils opérationnels tout de suite](#)

[Remerciements](#)

[Préface](#)

[Dossier 1 - La réflexivité](#)

[Outil 1 - L'attention](#)

[Outil 2 - L'entretien d'explicitation](#)

[Outil 3 - Le dialogue avec soi](#)

[Outil 4 - Le carnet de bord du chercheur](#)

[Dossier 2 - L'estime de soi](#)

[Outil 5 - L'image de soi](#)

[Outil 6 - Le piège de l'amour-propre](#)

[Outil 7 - L'audit de ses talents](#)

[Outil 8 - La règle stoïcienne](#)

[Outil 9 - La self-défense mentale](#)

[Outil 10 - Le test d'espoir](#)

[Dossier 3 - La motivation](#)

[Outil 11 - L'échelle des motivations](#)

[Outil 12 - Le circuit de la récompense](#)

[Outil 13 - La reconnaissance](#)

[Outil 14 - Les aspirations personnelles](#)

[Outil 15 - Le système de valeurs](#)

[Outil 16 - Le verre à demi vide ou à demi plein](#)

[Dossier 4 - La créativité](#)

[Outil 17 - Le surréalisme](#)

[Outil 18 - La technique de Léonard de Vinci](#)

[Outil 19 - L'intuition](#)

[Outil 20 - La sérendipité](#)

[Outil 21 - La contrainte créative](#)

[Outil 22 - Le brainstorming](#)

[Outil 23 - Le mind mapping](#)

Dossier 5 - L'adaptabilité

[Outil 24 - Apprendre à apprendre](#)

[Outil 25 - La congruence avec soi](#)

[Outil 26 - Les décisions biaisées](#)

[Outil 27 - L'esprit critique : le tamis de Socrate](#)

[Outil 28 - La suspension du jugement](#)

[Outil 29 - Le lâcher-prise](#)

[Outil 30 - La zone de confort](#)

[Outil 31 - La résilience](#)

Dossier 6 - L'efficience et l'organisation

[Outil 32 - Les voleurs d'attention](#)

[Outil 33 - Les trois attitudes au travail](#)

[Outil 34 - La prise de décision](#)

[Outil 35 - La bonne heure](#)

[Outil 36 - La technique d'Ulysse](#)

[Outil 37 - Les nudges](#)

Dossier 7 - La gestion du stress

[Outil 38 - Le test du burn-out de Maslach](#)

[Outil 39 - Le piège de l'hubris](#)

[Outil 40 - La reconnexion à soi](#)

[Outil 41 - Le non constructif](#)

[Outil 42 - L'équilibre vie personnelle/professionnelle](#)

[Outil 43 - Le relax flash](#)

[Outil 44 - Le coping](#)

Dossier 8 - L'empathie

[Outil 45 - Le cross-over émotif](#)

[Outil 46 - L'écoute attentive](#)

[Outil 47 - Les freins à l'écoute](#)

[Outil 48 - La question naïve](#)

[Outil 49 - La curiosité](#)

[Outil 50 - L'art du silence](#)

Dossier 9 - L'aisance relationnelle

[Outil 51 - Les 50 nuances d'émotions](#)

[Outil 52 - Le langage corporel](#)

[Outil 53 - La projection ou « l'effet miroir »](#)

[Outil 54 - Les rôles sociaux](#)

[Outil 55 - Le storytelling](#)

[Outil 43 - Le small talk](#)

[Outil 57 - Le pitch](#)

Dossier 10 - La coopération

[Outil 58 - Quelque chose de commun](#)

[Outil 59 - L'effet spectateur](#)

[Outil 60 - L'interdépendance](#)

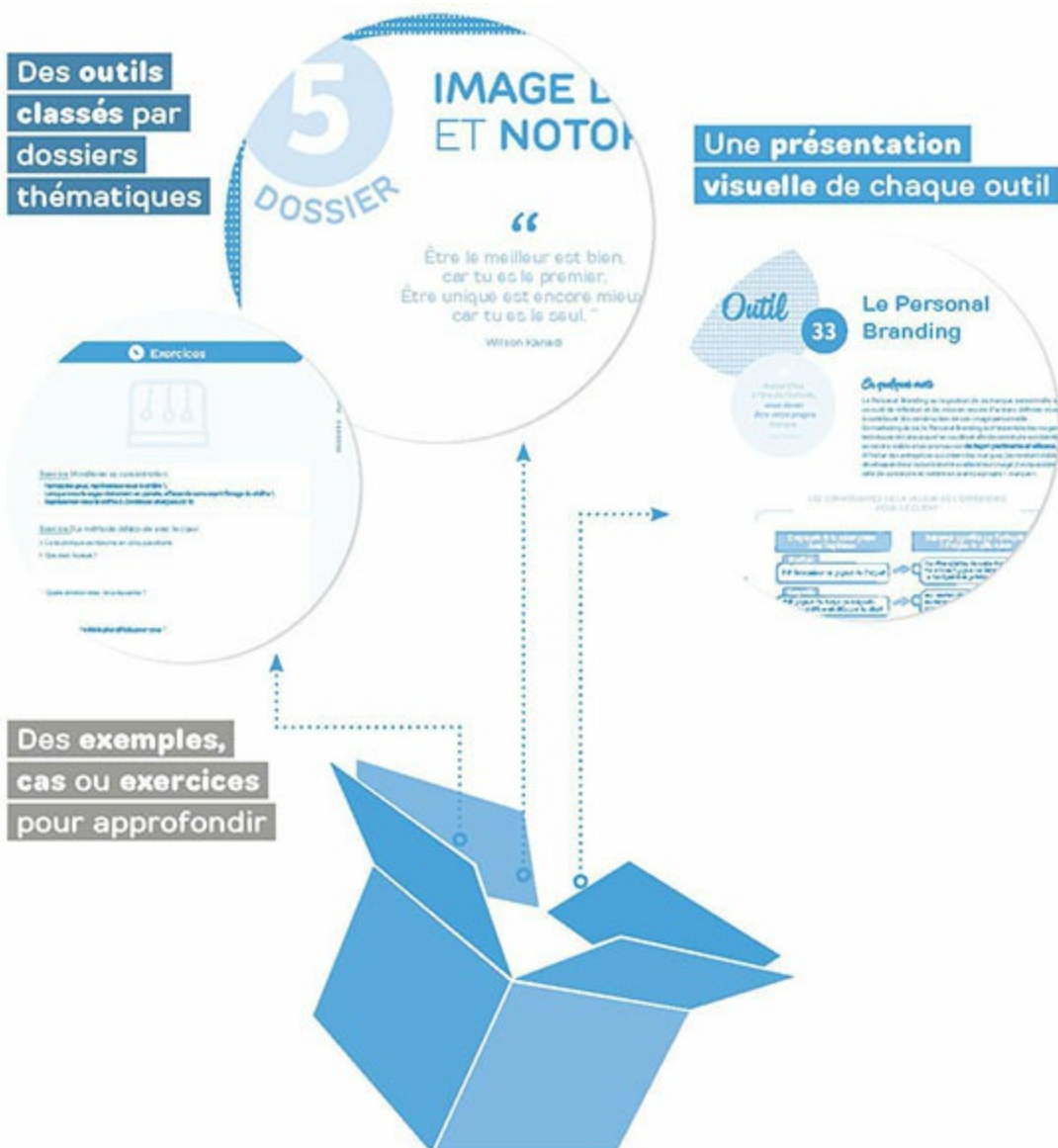
[Outil 61 - La stratégie tits for tats](#)

[Outil 62 - La négociation](#)

[Outil 63 - Le travail en équipe](#)

Bibliographie

Vous aussi, ayez le réflexe Boîte à outils



La Boîte à outils

Des outils opérationnels tout de suite

MEGA Boîte à Outils

Agilité – 100 outils

Coordonnée par N. Van Laethem

Manager leader – 100 outils

Coordonnée par P. Bêlorgey,

N. Van Laethem

Digital en entreprise – 100 outils

Coordonnée par C. Lejealle

MÉTIERS

Acheteur, 3^e éd.

S. Canonne, Ph. Petit

Auditeur financier, 2^e éd.

S. Boccon-Gibod, É. Vilmint

Chef de projet, 2^e éd.

J. Maes, F. Debois

Chief Digital Officer

E. Métais-Wiersch, D. Autissier

Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

Coaching, 3^e éd.

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri

Commercial, 3^e éd.

P. Bêlorgey, S. Mercier

Communication, 4^e éd.

B. Jézéquel, Ph. Gérard

Community Manager, 2^e éd.

C. Pellerin

Comptabilité, 2^e éd.

B. Bachy

Consultant, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Contrôle de gestion

C. Selmer

Création d'entreprise, 2020

C. Léger-Jarniou, G. Kalousis

CSE

A.-L. Smaguine

E-commerce

C. Delabre

Expérience client 2^e éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Formateurs, 4^e éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden

Freelance

S. Moran

Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, Ph. Gastaud

Librairie

C. Meneghetti, J.-C. Millois

Management, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

Marketing, 3^e éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

Marketing digital, 2^e éd.

S. Truphème, Ph. Gastaud

Négociation, 2^e éd.

P. Stern, J. Mouton

Qualité, 4^e éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Responsable financier, 3^e éd.

C. Selmer

Ressources Humaines, 3^e éd.

A. Haegel

Santé - Sécurité - Environnement, 3^e éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

Speaker-conférencier

C. Morlet, B. Deloupy

TPE

G. Ducret

COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

Conduite du changement et de la transformation, 2^e éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, E. Métais

Créativité, 3^e éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

Design management

B. Szostak, F. Lenfant

Design thinking

E. Brunet

Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

Écrire pour le Web

M. Gani

Écrits professionnels

V. Le Broussois

Gestion des conflits, 2^e éd.

J. Salzer, A. Stimec

Innovation, 2^e éd.

G. Benoit-Cervantes

Innovation managériale

D. Autissier, É. Métais, J.-M. Peretti

Intelligence collective, 2^e éd.

B. Arnaud, S. Caruso-Cahn

Intelligence économique

C. Deschamps, N. Moinet

Lean, 2^e éd.

R. Demetrescoux

Leadership, 2^e éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

Management de la relation client, 2^e éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Management transversal, 2^e éd.

J.-P. Testa, B. Déroutède

Marketing vidéo

T. Gasio

Mind mapping, 2^e éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

Mon parcours professionnel

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Organisation, 2^e éd.

B. Pommeret

Orthographe

A. Ponsonnet

Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier

Prendre la parole en public

A. Leibovitz

Prise de décision

J.-M. Santi, S. Mercier, O. Arnould

Réseaux sociaux, 4^e éd.

C. Bladier

Sécurité économique

N. Moinet

Soft skills

N. Van Laethem, J.-M. Josset

Stratégie, 3^e éd.

B. Giboin

Stratégie Big Data

R. Rissoan, R. Jouin

Stratégie digitale omnicanale

C. Headley, C. Lejealle

Supply chain

A. Perrot, Ph. Villemus

Bien-être au travail, 2^e éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

Confiance en soi

A. Leibovitz

Développement personnel

L. Lagarde

Efficacité professionnelle

P. Bélorgey

Gestion du stress

G. du Penhoat

Gestion du temps, 2^e éd.

P. Bélorgey

Intelligence émotionnelle, 2^e éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

Marketing de soi

N. Van Laethem, S. Moran

Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

Pleine conscience au travail

S. Labouesse, N. Van Laethem

Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

Santé au travail

C. Vasey

Remerciements

À nos familles :

- Callista, Robin et Dominique pour leur présence toujours très bienveillante ;
- Nadine, Sandra, Jennifer, Sylvain et Eva pour leur confiance et leur soutien.

À nos collègues :

- de l'organisme de formation Atlans, avec qui nous approfondissons nos recherches sur les *soft skills*, l'attention, les émotions et les représentations ;
- et en particulier Patricia, Régis et Véronique.

À nos clients et participants à nos formations pour leurs partages et leurs questions qui font toujours aller plus loin.

À nos deux éditrices, Odile Marion et Agathe Bourachot, pour leur confiance et leurs remarques pertinentes qui nous ont fait progresser, ainsi qu'à Ludivine Le Gall et toute l'équipe qui a contribué à cet ouvrage.

À mon co-auteur Jean-Marc grâce à qui j'ai enrichi mon expérience des *soft skills* par l'approche de la recherche scientifique.

À ma co-autrice Nathalie qui m'a convaincu que la simplicité n'était pas si compliquée.

Préface

“

Les seules connaissances qui puissent influencer le comportement d'un individu sont celles qu'il découvre lui-même et qu'il s'approprie.

Carl Rogers

Une approche des *soft skills* sous le regard croisé de la recherche en sciences cognitives et du monde de l'entreprise. Deux auteurs, deux approches complémentaires, mais une vision commune : les *soft skills*, ou compétences comportementales, s'acquièrent par l'expérience, les interactions sociales et une réflexivité individuelle.

Mais qu'est-ce que les soft skills ?

Si, littéralement, ce terme désigne des « compétences douces », on le traduit plus généralement par « compétences comportementales », en y incluant les compétences psychosociales ¹ définies par l'OMS (Organisation mondiale de la santé). Et qu'entend-on par compétence ? Sans référentiel unique, on s'accorde cependant à dire qu'une compétence est la mise en œuvre d'aptitudes et de capacités, de savoirs et de savoir-faire dans un contexte donné et pour un résultat escompté.

Aussi, pour chacune des dix *soft skills*, ont été retenus quatre à huit aptitudes, capacités et savoir-faire que chacun peut développer chez soi, seul, dans ses activités ou dans ses interactions sociales.

Pourquoi ce choix de 10 soft skills ?

Le sujet des compétences comportementales est étudié depuis les années 1990, par la recherche en sciences du comportement, et connaît un intérêt croissant depuis 2010 dans le monde de l'entreprise, avec une accélération en 2015 et de nombreuses publications. Pour les deux auteurs, les *soft skills* présentées ici devaient refléter trois convictions :

- Permettre un apprentissage et une adaptation tout au long de sa vie : il fallait donc développer les compétences de **réflexivité**, d'**adaptabilité**, de **créativité** et d'**efficience dans son organisation**.
- Connaître ses ressorts et ressources internes pour passer les obstacles et gérer les imprévus : les compétences **d'estime de soi**, de **motivation** et de **gestion du stress** sont apparues nécessaires.
- Générer des interactions les plus harmonieuses et constructives possibles : les compétences d'**empathie**, d'**aisance relationnelle** et de **coopération** se sont alors imposées tout naturellement.

Très bonne lecture, apprentissage et connaissance de soi !

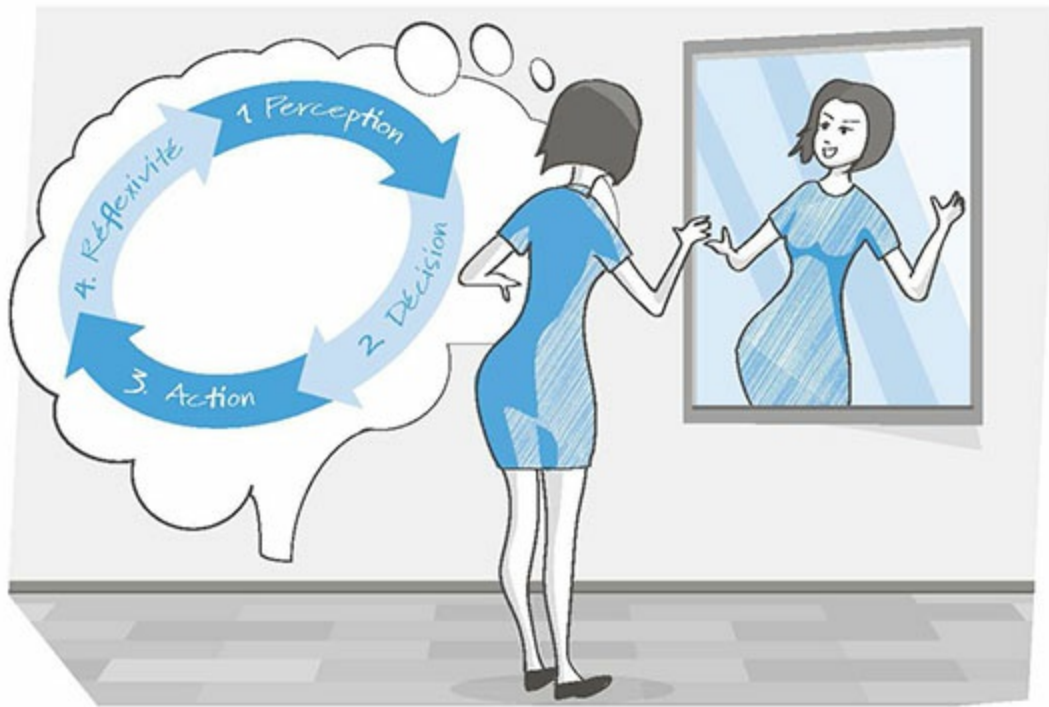


1. L'OMS reconnaît 10 compétences psychosociales qui vont par paire : avoir conscience de soi et avoir de l'empathie, résoudre des problèmes et prendre des décisions, avoir une pensée critique et une pensée créatrice, communiquer efficacement et être habile dans ses relations interpersonnelles, gérer son stress et ses émotions.

“

Il est des problèmes ou situations qui nécessitent une prise de conscience personnelle.

Edgar Morin



La réflexivité consiste à se prendre soi-même comme sujet d'étude, à se regarder agir, à réfléchir à ses pensées... Il s'agit également de voir ses processus mentaux de métacognition. C'est la condition des auto-évaluations, des améliorations et des partages de pratiques. C'est donc tout d'abord un outil nécessaire à l'acquisition des nouvelles compétences cognitives ou psycho-sociales dont nous parlons dans ce livre.

La réflexivité comme compétence

Fortement sollicitée dans les moments d'apprentissage, la réflexivité est moins utilisée par la suite, avec le développement d'automatismes et d'habitudes. Il est pourtant intéressant de conserver et de cultiver cette attitude qui permet une adaptation plus aisée à toutes les modifications de notre environnement et une meilleure résilience aux chocs et aux situations qui sortent de notre ordinaire. En ce sens, on peut même dire que c'est une compétence fondamentale d'adaptation au changement.

Mais de quoi s'agit-il exactement ?

Le regard sur soi est forcément très subjectif : il est plus facile de se juger, de se comparer, de commenter, d'expliquer et de généraliser que de se voir simplement en action. C'est pourquoi nous commençons par **l'attention**, qui est la base de toute observation. Selon certaines conditions, et avec un peu d'entraînement, elle peut être utilisée pour avoir un retour « en direct » de nos expériences. Il est aussi possible de porter un regard *a posteriori* sur une situation ou une action passée. Mais il faut, dans ce cas, se prévenir des interprétations, oublis et autres biais de la mémoire. C'est ce que nous vous proposons avec **l'entretien d'explicitation** qui s'appuie sur l'évocation et la révélation de l'implicite, **le dialogue avec soi** qui utilise les différentes facettes de la personnalité et **le carnet de bord du chercheur** utile dans la durée pour une bonne collecte d'informations.

Les outils

[1 L'attention](#)

[2 L'entretien d'explicitation](#)

[3 Le dialogue avec soi](#)

[4 Le carnet de bord du chercheur](#)

OUTIL 1

L'attention

“

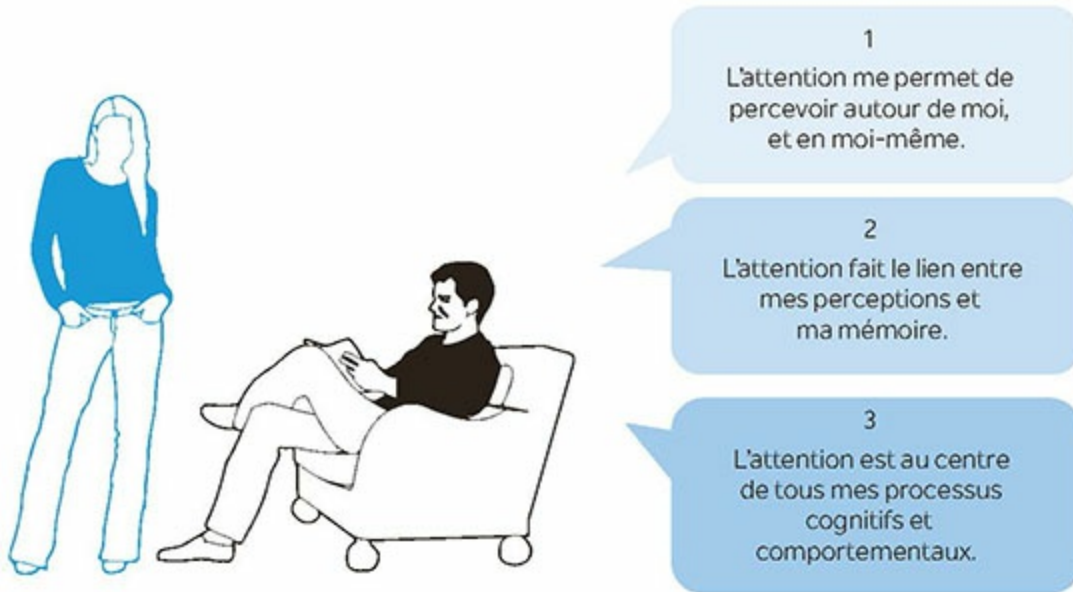
Bien qu'aujourd'hui on semble l'ignorer, la formation de la faculté d'attention est le but véritable et presque l'unique intérêt des études.

Simone Weil

En quelques mots

Pour les sciences cognitives, **l'attention** est une fonction exécutive fondamentale qui participe au contrôle de toutes nos activités quotidiennes : elle nous permet d'éviter un obstacle dans la rue, de suivre une conversation, de nous focaliser sur une tâche particulière, d'être alerté et de réagir si nécessaire. L'attention se développe principalement dans nos jeunes années, de 0 à 25 ans. Mais, comme le fait remarquer le neurobiologiste Jean-Philippe Lachaux : « Si on nous a demandé d'être attentifs à l'école, on ne nous a pas expliqué comment faire. »

DÉVELOPPER SON ATTENTION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Améliorer ses capacités cognitives et faciliter les apprentissages en agissant à la fois sur la perception, la mémoire et les processus fonctionnels sollicités pour les réponses aux stimuli.

Contexte

Se former individuellement ou collectivement à l'attention prend un sens particulier dans tous les moments professionnels ou privés qui nécessitent des adaptations, des changements d'habitudes et de nouveaux apprentissages.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Un entraînement de l'attention diminue les distractions et rétablit la fonction régulatrice des émotions, des tensions physiques et des processus intellectuels.

On distingue trois étapes.

1. **L'attention permet la perception, par les sens externes et internes, de ce qui se passe alentour, de ce qui se passe en soi-même et de ce qu'on est en train de faire.** Pour entraîner cet aspect de l'attention, portez intentionnellement votre attention à une perception sensorielle en particulier : aux bruits ou à une couleur alentour, ou bien à votre corps, comme la respiration ou votre pied, par exemple.
2. **L'attention crée des liens avec la mémoire.** En effet, tous les stimuli arrivant à la perception sont enregistrés en mémoire et reliés avec les informations déjà enregistrées. Il en va ainsi des *a priori* de son système de valeurs et des commentaires du type : « Je sais ». Pour entraîner cet aspect, portez attention aux considérations et images mentales qui surgissent en chaque situation. Laissez-les passer pour focaliser votre attention sur ce qui se déroule dans l'instant.
3. **L'attention est au centre des processus cognitifs et comportementaux.** Elle permet ainsi la prise de conscience de ses attitudes et de ses rôles. Avec une attention entraînée, on perçoit mieux ses réponses cognitives, comme ses pensées et jugements, ses réponses émotionnelles et ses comportements. Pour entraîner cet aspect, prêtez attention, par exemple, à vos émotions lorsqu'elles surgissent ; tout en les ressentant, ne vous laissez pas emporter dans leur maelström.

Méthodologie et conseils

Développer son attention demande du temps, une permanence et une régularité dans l'entraînement. En effet, l'attention est facilement captée par différents stimuli de notre environnement externe ou de notre corps, qui sont des éléments potentiels de distraction. Ainsi, au cours d'une pause, observez comment votre attention est en permanence distraite et passe d'un sujet à l'autre.

L'attention a un rôle essentiel dans l'équilibre entre perception et mémoire : une mémoire trop présente peut bloquer les nouveaux apprentissages, « je connais déjà », une perception mal orientée donne

lieu à de fausses interprétations, « je n'avais pas vu la consigne ».

Voir [Outil 32](#)

Avant de vous lancer

- ✓ L'attention est un processus cognitif qui n'est pas source de tensions en lui-même. Exercer son attention procure plutôt une détente.
- ✓ Une trop grande focalisation de l'attention, comme la concentration, est source de tensions.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Découvrons quelques travaux sur l'attention.

Dans les sciences cognitives, on considère l'attention principalement de deux manières :

- **selon un modèle de filtre** : l'attention permet de filtrer parmi tous les stimuli ceux qui sont nécessaires à une activité ; par exemple, discuter avec une personne dans un environnement très bruyant, comme le démontre l'expérience du gorille invisible ;
- **selon un modèle de ressources** : l'attention est chargée de coordonner et de répartir les traitements requis par une activité dans un modèle à ressources limitées, comme avec l'exercice des triangles et carrés.

Le gorille invisible : la cécité attentionnelle

L'une des caractéristiques de l'attention est de filtrer les informations que nous percevons en ne laissant passer que celles qui semblent pertinentes pour l'activité à réaliser.

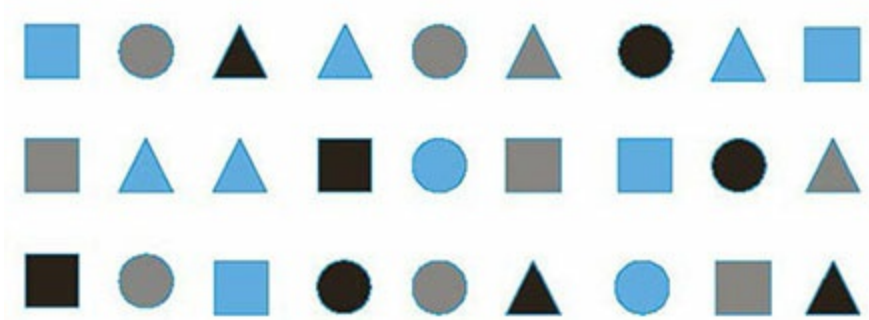
Ce fonctionnement nous rend littéralement « aveugles » à tout type de phénomènes qui ne rentrent pas dans ce cadre préétabli. Pour vérifier ce point, les chercheurs en psychologie cognitive Christopher Chabris et Daniel Simons ont réalisé en 1999 une expérience qu'ils ont intitulée :

« le gorille invisible ».

Dans cette expérience filmée, les participants doivent compter les passes d'un ballon de basket entre des joueurs vêtus d'un t-shirt blanc (attention sélective) : plus de 70 % des personnes ayant effectué ce test n'ont pas remarqué un personnage déguisé en gorille qui traverse plusieurs fois la scène¹.

L'attention comme modèle de ressources limitées

Pour comprendre le fonctionnement de l'attention, essayez de compter *simultanément* les triangles gris et les carrés bleus sur la figure suivante. Malgré la simplicité de la question, vous expérimentez le conflit entre deux actions de comptage différentes qui se partagent la même ressource attentionnelle. Cet exercice illustre la difficulté de faire plusieurs choses à la fois et l'intérêt de découper une activité professionnelle complexe en « microtâches », que vous réaliserez séquentiellement.



Atole : être attentif à l'école

À l'initiative du neurobiologiste Jean-Philippe Lachaux, le programme Atole vise à proposer un enseignement de l'attention en milieu scolaire. Financé par l'ANR (l'Agence nationale de la recherche), il se compose de ressources pédagogiques en accès libre, d'un MOOC sur l'attention et d'un certain nombre de classes pilotes en partenariat avec l'Éducation nationale. Ce programme est basé sur quatre principes :

- des informations théoriques sur l'attention ;
- des exercices pratiques ;
- le lien avec le corps et la détente ;

- l'habitude d'agir de manière claire en découpant ses actions en « microtâches ».



Parole d'expert

Régis Plum



Régis Plum dirige l'organisme de formation Atlans² qui a mis au point un programme de développement de l'attention : « la Pratique Attentionnelle Active© ». Cet organisme s'est doté d'un laboratoire de recherche scientifique étudiant l'impact et le bénéfice d'une pratique de l'attention pour les personnes et pour les collectifs de travail. Depuis 1992, Atlans forme des collaborateurs d'entreprises de secteurs divers et des particuliers.

COMMENT ÊTES-VOUS VENU À DÉVELOPPER LA PRATIQUE DE L'ATTENTION ?

Atlans a été fondé par plusieurs associés issus de formations différentes et évoluant dans des contextes professionnels variés. Nous constatons tous que le comportement jouait un rôle essentiel dans notre efficacité professionnelle, la qualité de la relation avec nos interlocuteurs et notre capacité à travailler en équipe.

La question était de comprendre le fonctionnement de ce comportement pour éviter de répéter dans une situation donnée, une attitude déclenchant une chaîne de réactions non productives.

Seule notre capacité à voir les mécanismes de ce comportement à l'œuvre « en direct » peut permettre l'apprentissage de nouvelles attitudes et réponses.

Comment acquérir cette capacité ? En renforçant l'attention pour qu'elle se libère des stimulations continues qui la captent : nos images mentales, nos interprétations, nos jugements

de valeurs, nos émotions, une sensation physique.

QUELS SONT LES BÉNÉFICES INDIVIDUELS DE CETTE PRATIQUE ?

Si je peux reconnaître « en direct » les mécanismes à l'œuvre, ne pas me laisser hypnotiser par une idée, une image mentale, une irritation, le « j'ai raison » qui s'impose, je suis plus libre. Je peux moduler, enrichir ma palette d'attitudes et de réponses. Je comprends comment fonctionnent les mécanismes à l'œuvre dans mon comportement. Je rentre dans un processus d'apprentissage.

QUEL EST L'INTÉRÊT POUR LES ENTREPRISES ?

Un collaborateur capable de ne pas se laisser entraîner par les contenus et les réponses réflexes de son comportement est plus confiant et se sent mieux. Il se prend en charge, sait proposer des solutions plutôt que critiquer et de rendre l'autre ou le contexte responsable. Il développe une autonomie et un savoir-faire comportemental lui permettant de collaborer de manière constructive.

QUELLES SONT LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UN APPRENTISSAGE DE L'ATTENTION ?

Être curieux et un minimum disposé à lâcher ses certitudes sans attendre de résultat. Lorsque j'attends un résultat, mon attention est captée par une idée. Je ne peux donc pas la développer et découvrir les repères physiques qui lui correspondent. Si notre intellect a sa fonction, nous lui attribuons des capacités qu'il n'a pas. Contrôler les émotions, maîtriser nos attitudes lui est impossible car il est beaucoup plus lent que les mécanismes qui meuvent notre comportement.

-
1. Pour en savoir plus, visitez le site du laboratoire à l'université de l'Illinois :
www.simonslab.com
 2. www.atlans.eu

OUTIL

2

L'entretien d'explicitation¹

“

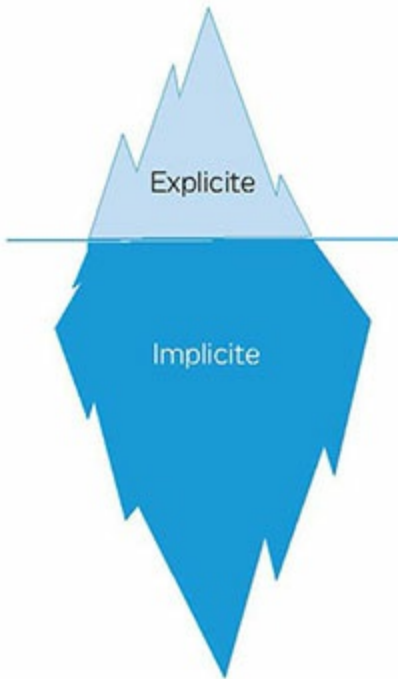
C'est une grave erreur que d'échafauder une théorie avant d'avoir rassemblé tous les matériaux nécessaires, cela ne peut que fausser le jugement.

Sherlock Holmes

En quelques mots

L'entretien d'explicitation (EDE) est une technique d'interrogation créée par le psychologue Pierre Vermersh. Il consiste à amener une personne à évoquer le souvenir précis et particulier d'une situation, en évitant les généralités, les commentaires et les jugements. L'EDE est couramment utilisé dans les analyses de pratiques, l'éducation, les entretiens à visée pédagogique ou de découverte, par exemple pour la validation des acquis professionnels. Par cette technique mobilisant la mémoire d'évocation, on peut alors révéler l'implicite des actions, la « partie immergée de l'iceberg ».

ÉLUCIDER LA PARTIE IMMERGÉE DE L'ICEBERG



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Obtenir une description la plus précise possible d'une situation, d'une action, de manière à s'informer de ce qui s'est réellement passé à ce moment-là, en éclairant en particulier tout l'implicite qui est habituellement filtré par l'interprétation qu'en a fait le sujet.

Contexte

Il y a deux manières d'utiliser les principes de l'entretien d'explicitation :

- de manière formelle, en suivant un protocole bien défini ; par exemple, dans le cas d'un entretien visant à comprendre et élucider une situation ;

- de façon moins formalisée, par exemple, dans une discussion collective ou dans une situation d'apprentissage, à condition de bien distinguer ce qui relève de la description et ce qui relève de l'interprétation.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Que ce soit dans le cadre d'un entretien ou bien lors d'une discussion moins formalisée, la technique de l'entretien d'explicitation propose d'appliquer les principes suivants.

1. **Contractualiser l'entretien** en demandant l'accord de la personne.
2. **Prendre son temps** : forcer l'évocation ne fonctionne pas.
3. **Solliciter une situation précise** et non générale.
4. **Focaliser sur les éléments descriptifs** en rapport avec le sujet (voir page suivante).
5. **Poser des questions non inductives**, ne pas chercher le pourquoi mais le comment.

Méthodologie et conseils

Réaliser un entretien d'explicitation, c'est d'abord et surtout comprendre l'effet perlocutoire des demandes et des questions. C'est-à-dire constater et s'entraîner à utiliser des formulations qui facilitent l'évocation, et éviter celles qui éloignent le sujet de son expérience vécue.

- **Les questions qui éloignent** : les généralisations, les points de vue, les jugements, les changements de temps, l'utilisation du « vous » collectif ainsi que toutes les formulations impératives « fais un effort ! », « rappelle-toi ! ».
- **Les formulations qui permettent la mise en évocation** : la proposition bienveillante, l'utilisation homogène du temps... ainsi si l'on décrit une scène au présent, on reste au présent, la singularité (« et toi, tu fais quoi ? »).
- **Les questions qui rappellent des sensations corporelles** : Ceci bien sûr, en rapport avec le thème de l'évocation : « tu as froid en ce moment ? », « tu sens l'odeur du gâteau que tu es en train de

préparer ? ».

Voir Outil 1

Avant de vous lancer

- ✓ **Les principes de l'entretien d'explicitation doivent être bien intégrés pour paraître naturels dans le discours de la personne qui mène l'entretien.**
- ✓ **Si c'est vous qui réalisez l'entretien, n'hésitez pas à vous entraîner à utiliser les « bonnes formulations » et en particulier les premières phases d'introduction à l'EDE : présentation, contractualisation, proposition bienveillante.**

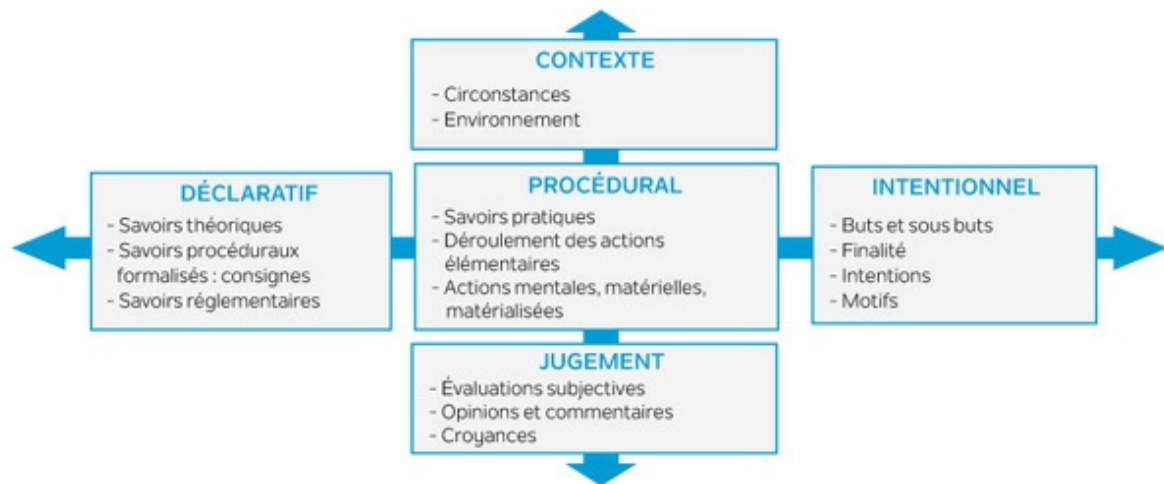


COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

L'objectif de l'entretien d'explicitation (EDE) est de séparer l'action (le procédural, au centre du schéma), de tout ce qui lui est « satellite » : le contexte, les jugements, le descriptif et l'intentionnel.

Le système des informations satellites de l'action vécue

Pour comprendre le schéma ci-dessous, réalisez le petit exercice suivant : décrivez un évènement qui vous est arrivé récemment, par exemple votre petit-déjeuner de ce matin. Vous remarquerez facilement comment votre récit va « tourner » autour du sujet : en donnant des éléments de contexte, « ce matin, je me suis levé tard » ; des généralisations, « je fais toujours ça » ; des commentaires, « j'aime beaucoup le pain frais » ; des jugements, « j'ai pris beaucoup de temps ». On peut trouver dans les différents satellites des informations qui viendront compléter l'action ou qui éclaireront la subjectivité à l'œuvre dans le discours...



La logique verticale : les facettes du vécu de l'action

Contextes et jugements sont des compléments informatifs et explicatifs à l'action (procédural). Cependant, au lieu de compléter utilement l'action à expliciter, ils jouent parfois un rôle inverse par des digressions qui éloignent du sujet principal et sont parfois un moyen d'éviter de s'impliquer personnellement dans la situation évoquée. C'est pourquoi il est intéressant de les neutraliser en proposant :

- explicitement à la personne interrogée de donner quelques informations de contexte AVANT d'évoquer la situation ;
- de réserver les jugements pour plus tard.

La logique horizontale : les relations de principes et de fait

La description de l'action (procédural) se fait de deux manières : déclarative et intentionnelle. Cela amène à dégager la distinction « en principe/dans les faits » :

- en ce qui concerne le déclaratif : « En principe je sais faire, mais dans les faits, je rencontre telles et telles difficultés. » ;
- en ce qui concerne l'intentionnel : « En principe j'avais l'intention de refuser, mais dans les faits... »

Anne Cazemajou



Anne Cazemajou est docteure en anthropologie, formatrice certifiée par le GREX aux techniques d'aide à l'explicitation depuis 2010. Elle intervient auprès d'universités, d'entreprises, d'administrations, de centres de formation et de centres hospitaliers.

COMMENT AVEZ-VOUS DÉCOUVERT L'ENTRETIEN D'EXPLICITATION ?

Au cours de ma thèse, je cherchais à comprendre comment des apprenants mettaient en œuvre des consignes, ce qu'ils faisaient quand ils tentaient de répondre à ce qui leur était demandé.

Or, ils ne cessaient de revenir aux consignes elles-mêmes, qu'ils avaient intégrées à force de les entendre répéter. Je ne parvenais pas à leur faire décrire ce qu'ils faisaient concrètement pour mettre en œuvre ces consignes.

Lorsque j'ai entendu Pierre Vermersch, le fondateur de l'explicitation, présenter cette approche, j'ai compris qu'une grande partie de ce que nous faisons, physiquement mais aussi mentalement, échappe à notre conscience, et que l'explicitation permet d'y accéder.

POUVEZ-VOUS NOUS DONNER UN EXEMPLE DE MISE EN PRATIQUE ?

La plupart d'entre nous avons une multitude de stratégies implicites pour convaincre.

Si vous revenez à la dernière fois où vous avez tenté de convaincre quelqu'un, qu'est-ce qui

vous revient du ton de voix que vous avez employé, de sa modulation à certains moments-clés, des mots que vous avez choisis, de la manière dont vous vous êtes ajusté à ce que vous perceviez chez votre interlocuteur ? Qu'est-ce qui vous revient de votre position corporelle, de vos gestes, de votre sourire peut-être, de la manière dont vous regardiez votre interlocuteur ? Peut-être que vous retrouvez des pensées ou encore votre état interne ?

Grâce à la mémoire passive, nous retenons une quantité étonnante de détails de notre vie, que nous pensons avoir oubliés. Mais si nous prenons le temps de nous replonger dans un moment passé et de le décrire pas à pas, nous sommes étonnés de tout ce que nous retrouvons, et même de ce que nous découvrons ! L'explicitation est donc très utile lorsqu'on cherche à apprendre de ses erreurs, à potentialiser ses réussites, à formaliser et développer ses compétences techniques et relationnelles.

1. D'après les travaux de P. Vermersh et du GREX : grex2.com

OUTIL
3

Le dialogue avec soi

“

On n'écrit que pour soi. On prétend dialoguer mais tout n'est que soliloque.

Philippe Besson

En quelques mots

En littérature, **la forme du dialogue** est utilisée depuis les premiers écrits pour clarifier des idées, les tester et les prouver en les soumettant à la contradiction. Mais, qui dialogue derrière les personnages mis en scène ? De Platon à Descartes, en passant par Saint Augustin, c'est généralement l'auteur avec lui-même. Alors, pourquoi ne pas suivre ces illustres exemples et se lancer dans l'art du soliloque pour clarifier une expérience ou un comportement ?

DIALOGUER AVEC SOI POUR ÉCLAIRCIR SES EXPÉRIENCES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Apporter de la proportion dans ses activités, ses projets, son travail, dans ses relations avec les collègues et toute personne.

Mieux équilibrer ses vies personnelle et professionnelle.

Contexte

Le dialogue avec soi permet d'éclaircir une situation, pour mieux l'élucider *a posteriori* et mieux en comprendre les enjeux et forces en présence ; après un entretien, une réunion de service, un *debriefing* entre collègues, une discussion, un échange plus ou moins houleux...

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. **Poser le sujet**, la question ou la situation à étudier.
2. **Écrire ensuite le dialogue**, comme il vient, mais sans perdre l'objectif d'élucidation de la question : il ne s'agit pas d'un travail de créativité. Cette conversation avec soi-même n'élude aucun élément : affects, pensées, doutes, contradictions...
3. **Ne pas chercher à conclure** : le travail peut être répété plusieurs fois sur le même sujet.

Méthodologie et conseils

En psychologie, il est aujourd'hui communément admis que nous avons un dialogue intérieur entre deux moi :

- un moi exprimant nos désirs et nos besoins ;
- un moi qui est plutôt une construction sociale, qui provient de l'éducation et de la vie en société.

Il s'agit donc d'utiliser ce mécanisme de dialogue pour tenter d'élucider un point particulier de notre comportement. Pour cela, appliquer les mêmes précautions et consignes que si l'on s'adressait à une autre personne : revenir aux descriptions, éviter les généralités, les justifications et les jugements. Le dialogue peut être écrit sous forme de questions et de réponses.

Prenons l'exemple de Jean, qui vient de passer un entretien d'embauche :

- « Moi : revoyons ensemble cet entretien d'embauche.
- Je : oui, je suppose qu'on va revenir au moment où il m'a piégé sur les compétences agiles.
- Moi : je ne suis pas sûr qu'il ait vraiment voulu nous piéger, si ? C'était au moment où je parlais du projet de la banque du Sud, c'est lui qui m'avait posé la question ?
- Je : Oui, je revois la scène, j'ai l'impression que je parlais sans pouvoir m'arrêter.

- Moi : C'est le moment où j'avais l'impression de me relâcher après avoir été tendu tout le long de l'entretien. »

Avant de vous lancer

- ✓ Restez dans l'évocation et la description des activités physiques, mentales et émotives en vous abstenant de commenter, juger ou interpréter l'expérience décrite.
- ✓ Cet exercice permet une prise de recul sur l'évènement, il aide à élucider un point de comportement.

OUTIL 4

Le carnet de bord du chercheur

“

*Ceux qui ne peuvent se rappeler le passé sont
condamnés à le répéter.*

George Santayana

En quelques mots

Avec **le carnet de bord du chercheur**, l'observation se fait sur son propre comportement par l'accumulation d'informations sur une plus longue période. Dans la plupart des disciplines des sciences humaines et sociales, les chercheurs consignent ainsi régulièrement ce qui n'est pas directement capté par les outils mobilisés pour les études (entretiens, enregistrements, expériences, rapports d'observations...). Nous vous proposons d'en faire de même, pour accompagner vos projets professionnels qui constituent un apprentissage ou mobilisent un rôle, une compétence que vous avez envie de travailler.

GARDER TRACE D'UN PROCESSUS POUR L'ÉTUDIER



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Qu'est-ce qui a bien pu se passer ? On se pose souvent la question *a posteriori*, que ce soit pour expliquer un échec ou une réussite. Mais, s'il s'agit d'un évènement long, comme un projet, une affaire commerciale ou la constitution d'une équipe, il est souvent difficile de revenir sur l'histoire de manière précise, et l'on passe alors sur des détails importants, des indices qui pourraient nous servir de signaux pour les prochaines fois.

Contexte

Pour progresser, seul ou en équipe, on met en place régulièrement des réunions permettant de faire le point sur les projets, carrières ou affaires en cours : réunion de suivi, réunion « post-mortem » (une fois l'affaire conclue), entretiens individuels... Mais, faute de matériaux « objectifs », on en vient généralement à échanger des points de vue, des interprétations et des jugements qui permettent rarement de modifier nos façons de faire.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Utiliser l'outil du carnet de bord du chercheur consiste à structurer les informations sur son comportement ou sa propre expérience sur un sujet en cours, projet ou affaire. Pour cela, trois étapes et quelques notions-clés :

1. **Prise de notes.** Notez régulièrement vos expériences en relation avec le projet que vous voulez étudier. Il ne s'agit de faire ni des comptes rendus de réunions ni un journal intime, mais de suivre ces quelques principes :
 - Quel est votre objectif ? Rappelons qu'il s'agit d'observer son propre comportement et non celui des autres.
 - Quoi noter ? Uniquement sa propre expérience, il ne s'agit pas d'un carnet collectif.
 - À quel moment ? L'idéal est d'avoir toujours le carnet sur soi de manière à pouvoir noter dès qu'il se passe quelque chose d'intéressant.
2. **Analyse.** Reprenez le carnet de notes en recherchant les répétitions de situations ou d'actions, les similitudes et les différences ; et regroupez-les en quelques catégories. Faites une synthèse courte uniquement basée sur le matériau en résistant à la tentation de « l'enrichir » par des commentaires personnels.
3. **Actions.** Observez des situations analogues par la suite : pouvez-vous les repérer plus facilement ? Votre comportement a-t-il changé ?

Méthodologie et conseils

Notez régulièrement vos observations en respectant les « règles de la réflexivité » : ne pas expliquer, ne pas commenter, ne pas effectuer de jugement critique.

Appliquez ces règles sur la rédaction des observations et sur la relecture des pages antérieures.

Attendez la fin du projet, ou de la situation que vous étudiez pour reprendre vos notes. Même à ce moment, ne cherchez pas d'interprétation ou d'explication : le travail réflexif consiste « juste » à révéler ce qui est implicite. Cette simple prise de conscience permet généralement un changement de comportement.

Avant de vous lancer

- ✓ **Achetez un beau carnet qui ne servira qu'à la prise de notes sur le sujet choisi.**
- ✓ **Les notes peuvent être prises à n'importe quel moment de la journée, le mieux étant le plus proche des événements que vous voulez relater. Au début, décidez d'une heure fixe le soir afin de mettre en place une régularité. Les notes prises sur un événement datant de la veille risquent déjà d'avoir des biais de mémoire.**

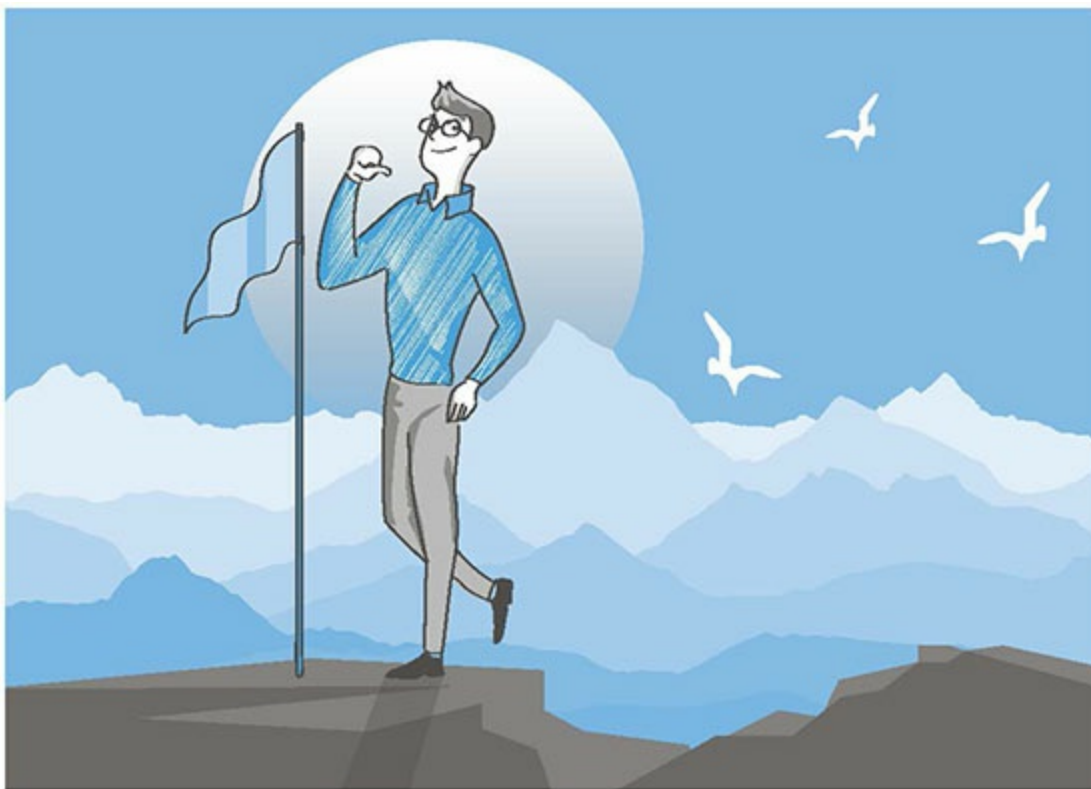
DOSSIER 2

L'ESTIME DE SOI

“

Ce qu'un homme pense de lui-même, voilà qui règle ou plutôt qui indique son destin.

Henry David Thoreau



L'estime de soi se définit comme notre capacité à aimer ce que nous percevons de nous-même. Elle commence à se forger dès notre plus tendre enfance, selon le soin et l'attention que notre entourage nous a portés. Elle

se nourrit ensuite des retours positifs sur nos capacités et de notre popularité sociale. Plus nous avons de pensées et de sentiments positifs envers nous, plus notre estime de soi est grande. Mais de quoi est-elle faite et comment la trouver ou la retrouver ? C'est tout l'objet de ce dossier.

Qu'est-ce que l'estime de soi ?

L'estime de soi est considérée comme une compétence comportementale (*soft skill*) de premier rang.

Elle est au carrefour de trois capacités : comportementale, cognitive et affective.

- **Le comportement.** Une estime de soi positive, en influençant l'engagement dans l'action, mobilise et motive l'individu à agir, à apprendre et à oser. Inversement, une moindre estime de soi conduit plutôt à des attitudes de repli.
- **L'aspect cognitif.** Il s'agit des pensées et jugements que l'on porte sur soi et des aspirations ou valeurs personnelles. Ce regard sur soi peut être modulé à la hausse ou à la baisse selon la force de l'estime de soi.
- **La dimension affective.** Elle dépend de l'humeur de base et de ses variations. Une bonne estime de soi est signe de stabilité émotionnelle et de sécurité interne.

Comment renforcer l'estime de soi ?

L'estime de soi est une sécurité intérieure qui permet une aisance relationnelle, facilite les apprentissages et rend possible les prises de risque. Ce dossier donne des pistes pour renforcer son estime de soi d'abord en faisant le point sur **l'image de soi** : quels jugements et quelles qualités vous vous attribuez. Il conviendra de ne pas tomber dans le **piège de l'amour-propre** mais de privilégier un **audit de ses talents**. Enfin, trois outils viennent compléter la panoplie : **la règle stoïcienne** promue dès l'Antiquité pour tirer le meilleur parti de son vécu, le respect de ses limites à utiliser comme outil de **self-défense mentale** et, enfin, **le test d'espoir** pour gagner en audace.

Les outils

[5 L'image de soi](#)

[6 Le piège de l'amour-propre](#)

[7 L'audit de ses talents](#)

[8 La règle stoïcienne](#)

[9 La self-défense mentale](#)

[10 Le test d'espoir](#)

OUTIL
5

L'image de soi

“

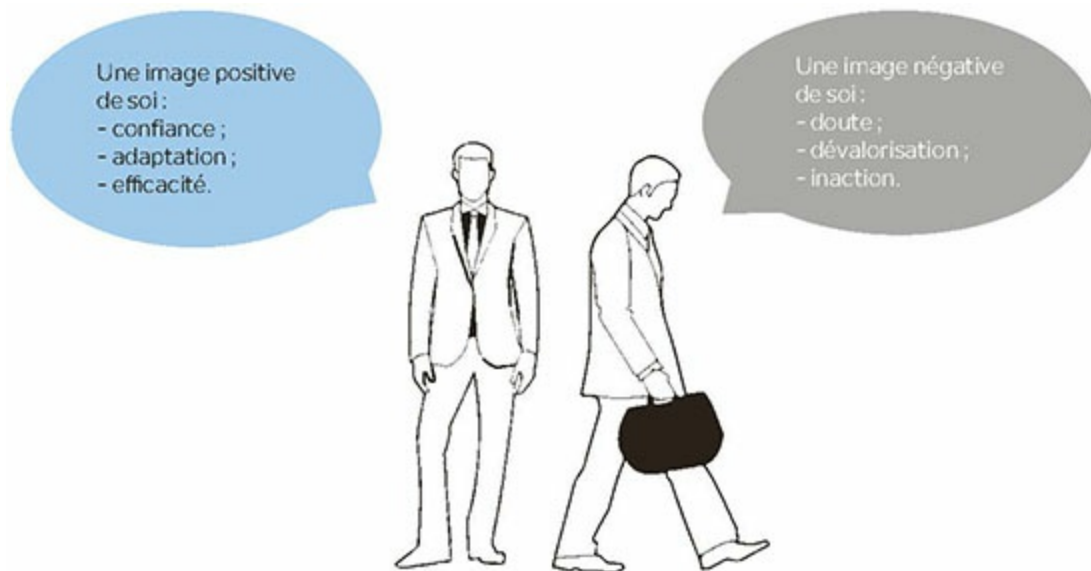
Tu vaudras aux yeux des autres, ce que tu vauds à toi-même.

Proverbe latin

En quelques mots

L'image de soi est la représentation mentale qu'un individu se fait de lui-même, décrivant sa personnalité physique (taille, genre, etc.) et psychologique (caractère, comportement, etc.). C'est à la fois la façon dont on se voit et ce qu'on voudrait être... L'image de soi est changeante selon les événements, les propos, une évolution de carrière. Mais, ses principales caractéristiques restent les mêmes : si l'on se trouve sociable, par exemple, l'image de soi pourra varier en fonction de la qualité des relations que l'on a, mais la sociabilité restera toujours une qualité de base... L'image de soi dans le monde professionnel peut-être différente de l'image de soi dans d'autres sphères de vie.

L'IMAGE DE SOI CONDITIONNE SON COMPORTEMENT



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Prendre conscience de l'image de soi apporte une clarification et une compréhension de ses rôles, comportement et réactions. Il ne s'agit pas de se juger, mais d'avoir le recul nécessaire pour faire le lien.

Contexte

Pour prêter attention à l'image que l'on se fait de soi, il vaut mieux être seul, ou en situation de faible enjeu, de faible interaction avec autrui. Par exemple, au moment de se préparer pour aller à son travail, aux instants qui précèdent l'entrée en réunion, en entretien, ou ceux où l'on discute avec un collègue, sont assez propices.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. **Accordez-vous un instant**, seul, en vous assurant de ne pas être dérangé.
2. **Guidez vos rêveries involontaires** et votre discours intérieur **sur l'image que vous vous faites de vous-même** et notez vos remarques :
 - Comment vous percevez-vous ?
 - Quelles principales qualités vous définissent ?
 - Quels défauts vous adressez-vous ?
3. **Recommencez cet exercice à d'autres moments** sur une semaine environ. En fin de semaine, observez :
 - ce qui revient le plus souvent, comme perception de vous-même : qualités, jugements ;
 - ce qui vous étonne et ce que vous découvrez de vous-même ;
 - ce que vous critiquez en vous.
4. **Apprivoisez peu à peu l'image que vous vous faites de vous**, et observez comment celle-ci agit sur votre comportement.

Méthodologie et conseils

Au travail, on peut affiner sa perception de l'image de soi avec ces deux questions :

- De quels collègues est-ce que je me perçois supérieur, au même niveau ou inférieur ?
- Avec quels collègues est-ce que je me sens plus proche, moyennement, peu ou pas du tout ?

L'image que l'on se fait de soi-même ne reflète que sa propre perception sur soi. L'image de soi révèle ses propres filtres, préjugés, jugements, degré d'exigence, grille d'évaluation, etc.

Certaines personnes ont des filtres très critiques, d'autres ont des filtres plus bienveillants.

L'image de soi varie selon les sphères de vie où chacun évolue ; ainsi, par exemple, Élodie a une image d'elle au travail rigoureuse et méthodique, et dans sa sphère familiale, très protectrice.

L'image de soi varie d'une situation à l'autre. Cependant, certaines caractéristiques demeurent ou reviennent plus régulièrement, ce sont

celles-ci qui nous décrivent plus fidèlement.

Avant de vous lancer

- ✓ **L'image que l'on se fait de soi est variable selon l'environnement extérieur, les gens à qui l'on s'adresse, les discussions et également selon son environnement interne : émotions, préoccupations, etc. Il faut donc relativiser !**
- ✓ **Savoir renoncer à « l'image parfaite » que l'on veut donner, au « vouloir plaire à tout prix ». Ce sont notamment deux attitudes très persistantes et communes à beaucoup de personnes.**

OUTIL
6

Le piège de l'amour-propre

“

L'amour est aveugle, l'amour-propre l'est encore plus.

Proverbe français

En quelques mots

Depuis Jean-Jacques Rousseau, **l'amour-propre** est considéré comme l'estime de soi vue dans le regard des autres. De plus, selon Hervé Mauroy¹ : « L'amour-propre suppose que le contentement de soi repose en grande partie sur l'opinion réelle ou imaginaire des autres : il est la partie de l'estime de soi-même qui se construit en fonction de ce que chacun ressent de ce que les autres pensent en vérité ou l'imagination de soi. » Voyons comment l'amour-propre influence l'estime de soi.

FACE AU PIÈGE DE L'AMOUR-PROPRE, DÉVELOPPER L'ESTIME DE SOI



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Voir comment l'amour-propre intervient dans le jugement que chacun porte sur lui-même. Ainsi, on peut voir comment il vient dégrader sa propre estime de soi et comment il pousse à en « faire plus que nécessaire », ou bien comment l'estime de soi varie selon les avis et humeur d'autrui. En distinguant l'amour-propre de l'estime de soi, il est possible de se libérer du regard des autres.

Contexte

Il est intéressant d'observer comment l'amour-propre joue des tours. Par exemple, lors d'un entretien d'appréciation, dans une discussion entre pairs sur un sujet anecdotique, en réunion d'équipe, avant de se lancer dans une grande explication avec un collègue. En fait, beaucoup plus de situations sont prétexte à prendre du recul par rapport à l'amour-propre.

🌀 COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Il s'agit de percevoir comment sa dépendance au regard des autres peut amener à perdre, même momentanément, son estime et sa confiance en soi. Nous proposons deux étapes pour comprendre l'effet de l'amour-propre sur soi.

1. **Le type de mécanisme** vers lequel l'amour-propre vous mène, soit la différenciation, soit la dégradation de soi ou de l'autre :
 - **différenciation.** Se distinguer vis-à-vis des autres : s'opposer même pour des broutilles, avoir toujours quelque chose à ajouter, attirer l'attention par des vêtements originaux, des blagues systématiques... ;
 - **dégradation de l'autre.** Cultiver orgueil, vanité et mépris pour l'autre dès qu'on se sent en supériorité : « moi j'ai fait », « l'autre n'a pas le niveau », « si je n'étais pas là »... ;
 - **dégradation de soi.** Renforcer chez soi la honte, l'exclusion ou l'auto-dégradation dès que l'on se sent en infériorité (en vrai ou par imagination) : « je suis nul », « j'aurais dû faire autrement », ou comportement de repli.
2. **L'impact de l'amour-propre.** Par l'exercice de son esprit critique et/ou le développement de son niveau attentionnel, observez que :
 - la valeur donnée par l'amour-propre est conjoncturelle, situationnelle et varie selon les situations et/ou les avis ;
 - le jugement négatif ou positif que l'on porte sur soi est amplifié par la croyance que l'autre a raison.

Méthodologie et conseils

Dès lors que nous vivons en société, l'estime de soi est polluée par « le désir du désir de l'autre² » pour se sentir accepté, apprécié et reconnu. C'est ainsi que l'amour-propre entraîne des comportements centrés sur l'opinion des autres plus que sur sa propre estime de soi. En recherchant chez l'autre la reconnaissance de nos actions et de nos qualités, notre amour-propre est blessé lorsqu'on nous fait une remarque qui ne nous convient pas.

L'estime de soi ne dépend pas de l'opinion d'autrui.

 **Voir [Outils 1](#) et [8](#)**

Avant de vous lancer

- ✓ **Différenciez les notions d'amour-propre et d'estime de soi.**
- ✓ **Observez toutes les circonstances de votre vie professionnelle et/ou personnelle qui touchent à votre amour-propre.**
- ✓ **Ressentez que le registre interne de l'estime de soi est plus durable, plus fin et qu'il est lié à la notion de respect de soi-même.**

[1.](#) Docteur ès sciences économiques, chercheur au CNRS et maître de conférences. Il a écrit une analyse théorique de l'amour-propre.

[2.](#) Jean-Jacques Rousseau

OUTIL 7

L'audit de ses talents

“

Le découragement ressemble à des gelées d'avril, il fait avorter tous les fruits du talent.

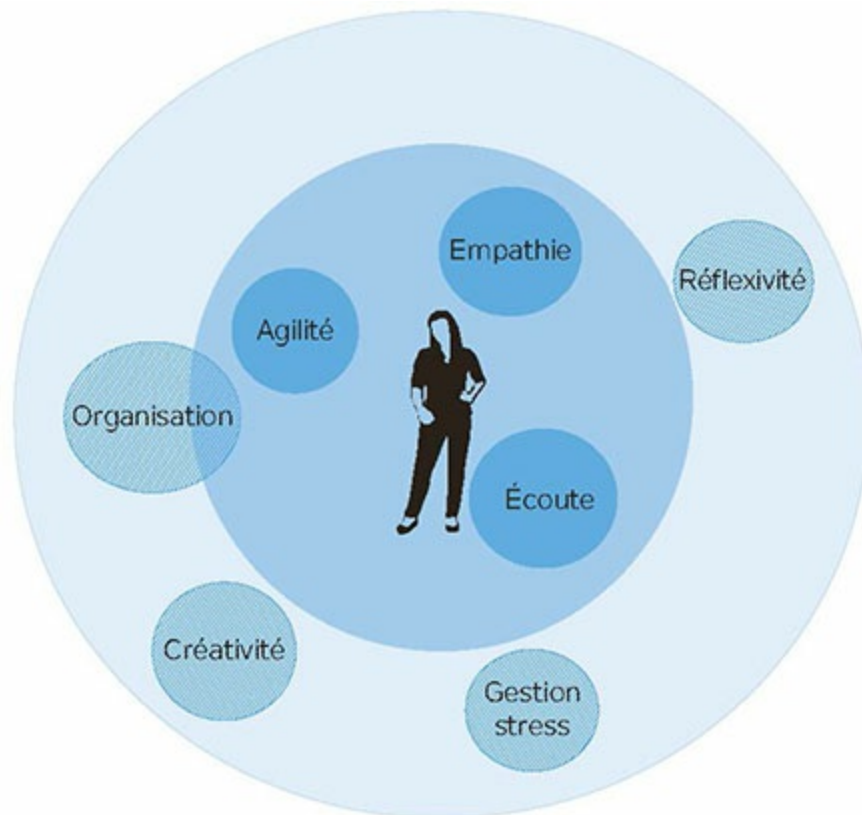
Edouard Alletz

En quelques mots

L'audit de ses talents repose sur l'analyse de ses aptitudes et capacités exercées au cours de son expérience professionnelle ou personnelle. Cet audit vise à identifier les forces que chacun a développées. Il pose les questions suivantes :

- Qu'est-ce que j'ai mis en œuvre comme aptitudes qui ont permis mes réussites ?
- Quels sont mes atouts et ma valeur ajoutée ?
- Quels sont les éléments saillants de mon parcours ou de ma personnalité ?
- Comment consolider mes talents ?
- Quels atouts actuels me permettent de saisir de nouvelles opportunités ?

PRENDRE CONSCIENCE DE SES TALENTS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Apporter des éléments concrets et crédibles pour argumenter ses positions, défendre ses choix et aller à la conquête des opportunités motivantes que l'on peut légitimement prétendre saisir.

Contexte

Un bilan sur ses talents et compétences est particulièrement pertinent en phase de recherche d'emploi, de projet de création d'entreprise, avant de se lancer en *free-lance* ou encore en reprise d'activité après une longue période d'arrêt.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Les talents de chacun se retrouvent dans des compétences mises en œuvre.

1. Parcours professionnel.

Faites un retour sur vos missions passées et actuelles. Puis, identifiez vos compétences comportementales (*soft skills*). Interviewez différentes personnes, tel un responsable hiérarchique, des collègues, clients, prestataires, fournisseurs.

2. Expériences non professionnelles.

Dressez un inventaire des *soft skills* mises en œuvre dans d'autres contextes : *hobbies*, bénévolat, famille, sport, activités créatives... Dans ce cas, interrogez, si possible, des personnes concernées : amis, famille...

3. Mise en perspective.

Les compétences utilisées dans les deux sphères professionnelle et personnelle expriment vos talents les plus saillants.

4. De nouvelles opportunités.

En fonction de cette mise en perspective, imaginez comment vos talents et compétences peuvent vous permettre d'évoluer professionnellement, dans votre carrière, et personnellement, dans vos choix de vie.

5. Synthèse des talents.

Visualisez ensuite l'ensemble de vos talents sous la forme d'une visualisation globale : soit un graphique, soit un tableau, soit un schéma de soi (voir schéma ci-contre).

Méthodologie et conseils

Certains talents s'expriment plus pleinement dans un contexte qu'un autre : Caroline est perçue comme rigoureuse au sein de son travail, et dans son cercle d'amis elle est perçue comme créative, ce sont deux facettes de sa personne. *A contrario*, certains talents se retrouvent dans les deux sphères : Karine est bénévole dans une association, ses qualités d'empathie s'y expriment comme dans son métier où elle est chef de

projet web.

La visualisation sous forme d'un « schéma de soi » permet de représenter au centre ses compétences acquises et autour celles à développer.

On représente sous forme de cercles chacun des talents, la taille en indique l'importance relative : les cercles les plus grands représentent les talents les plus manifestes.

Avant de vous lancer

- ✓ **L'estime de soi ne se construit pas avec une survalorisation de ses talents.**
- ✓ **Il ne sert à rien de se comparer à d'autres : chacun développe ses propres talents selon sa personnalité et ses aspirations.**

OUTIL
8

La règle stoïcienne

“

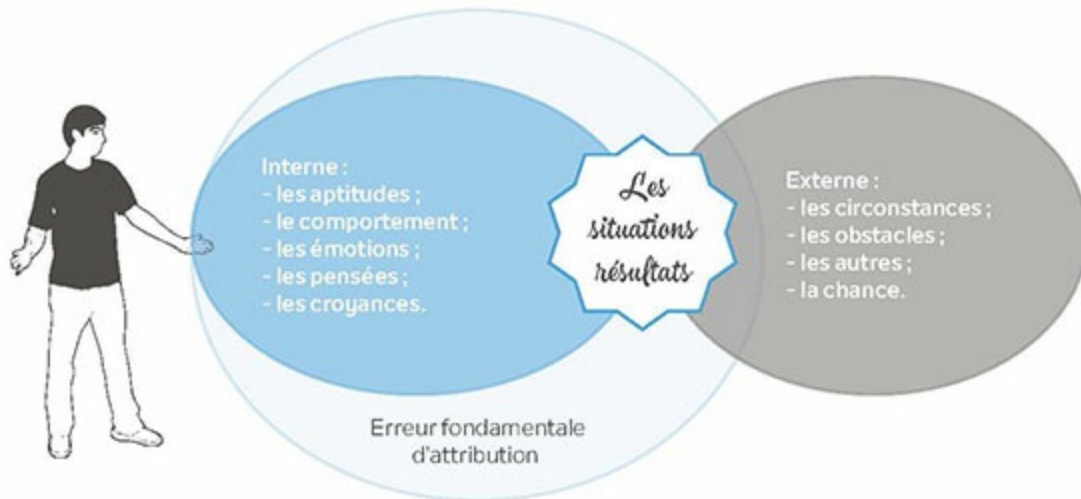
*Il y a des choses qui dépendent de nous et
d'autres qui ne dépendent pas de nous.*

Epictète

En quelques mots

En psychologie, « l'erreur fondamentale d'attribution » consiste à expliquer une situation par la responsabilité de l'individu sans prendre en compte le contexte. Ainsi, on va attribuer la promotion d'un collègue que l'on aime bien à ses compétences et celle d'un autre qui ne nous plaît pas uniquement à la chance. Mais alors, comment trouver le juste milieu entre l'attitude qui consiste à se sentir responsable de tout ce qui nous arrive et celle du sentiment d'impuissance face à son environnement ? Nous allons recourir à la sagesse antique en vous proposant **la règle stoïcienne** .

CE QU'ON NE CONTRÔLE PAS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Savoir distinguer aussi bien pour soi que pour les autres ce qui est de l'ordre de la responsabilité de l'individu et ce qui est de l'ordre de la contingence.

Contexte

À chaque fois que l'on veut évaluer une situation ou un résultat de manière à en tirer des leçons pour la suite : que puis-je améliorer, qu'est ce qui est situationnel, qu'est-ce qui ne dépend pas de moi.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Parmi les nombreux exercices proposés par les philosophes antiques, nous en proposons ici deux en rapport avec notre thème.

1. La préparation du matin.

Chaque matin, passez une dizaine de minutes à imaginer votre journée en passant en revue vos différentes activités, réunions. Adoptez un point de vue « externe » : c'est-à-dire les circonstances, les obstacles, les réactions des autres...

2. Le bilan du soir.

Passez en revue tout ce que vous avez fait, en bien ou en mal, avec cette fois un point de vue interne : votre comportement, vos attitudes, vos émotions... mais sans jugement, il s'agit juste de constater ce qui s'est passé.

Méthodologie et conseils

On doit au psychologue Lee Ross d'avoir défini l'« erreur d'attribution fondamentale » qui consiste à expliquer une situation ou un résultat en sur-valorisant des causes internes à l'individu et en négligeant les circonstances. On considère généralement trois raisons à l'erreur d'attribution :

- **les difficultés cognitives d'adaptation**, qui font que le contexte est souvent peu pris en compte dans les décisions ;
- **la valorisation de l'individu** dans la société et donc de sa responsabilité ;
- **un système moral largement répandu** sur le fait qu'on a « ce qu'on mérite ».

Pour les stoïciens, il fallait savoir distinguer, d'après Epictète :

- **ce que l'on ne devrait pas rattacher à l'estime de soi** : « Ne dépendent pas de nous, le corps, nos possessions, les opinions que les autres ont de nous, les magistratures, en un mot, tout ce qui n'est pas notre affaire à nous. » ;
- **de ce qui dépend de nous** : « jugement de valeur, impulsion à agir, désir, aversion, en un mot, tout ce qui a affaire à nous. »

Cette distinction est très importante pour les stoïciens pour qui les problèmes des hommes ne viennent pas des choses elles-mêmes mais des jugements posés sur les choses.

Avant de vous lancer

- ✓ **Entraînez-vous à ce que Marc Aurèle appelle le regard d'en haut : l'étude de la nature, de la physique devait permettre de remettre à leur place les petits ennuis quotidiens et personnels en les considérant à une échelle supérieure (l'humanité, le monde...) : « Tu peux t'enlever bien des obstacles superflus s'ils dépendent entièrement de ton jugement ; et tu te donneras un champ très vaste, si tu embrasses par la pensée le monde entier, si tu penses à l'éternité du temps... »**

OUTIL
9

La self-défense mentale

“

La volonté ne suffit pas. Il faut savoir agir.

Bruce Lee

En quelques mots

À quoi sert-il de connaître ses limites si on ne sait pas les faire respecter ? Pourquoi entrer dans une réunion avec un agenda déjà surchargé et en ressortir avec encore plus de travail ? Cet outil est conçu comme un petit cours de **self-défense mentale et verbale** afin de tenir bon dans toutes ces situations où l'on n'a pas su établir ses propres limites. Pour cela, comme dans tout bon cours de self-défense, nous vous proposons de reconnaître les situations qui bousculent ses limites, de s'y préparer et enfin d'agir en conséquence.

FAIRE RESPECTER SES LIMITES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Dans nos relations professionnelles, cet outil permet d'établir une limite dans les tâches demandées, dans la distance appropriée d'une relation et savoir refuser sans ambiguïté une proposition qui ne nous convient pas.

Contexte

Lors de toute demande faite dont la réponse pose plusieurs niveaux de risque pour soi, et pour laquelle il n'y a pas d'autre choix que d'accepter une situation ou de réaliser une action :

- dans laquelle on n'est pas, ou on ne sent pas capable ;

- qui va avoir un impact négatif sur son organisation ou sa santé (surcharge de travail par exemple) ;
- qui déplaît, ou est en contradiction avec ses valeurs ;
- qui met dans une position délicate, par exemple par rapport à d'autres collègues.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Nous vous proposons un entraînement composé de trois techniques.

1. **La détection.** Entraînez-vous à repérer les situations où ce type de demandes peut advenir et préparez-vous à y répondre. En entreprise, elles sont souvent prévisibles : par exemple, les changements d'ordre du jour des réunions à la dernière minute.
2. **La préparation.** Prenez au sérieux la self-défense mentale. Prenez un moment pour visualiser les situations à risque et la manière dont vous vous imaginez y répondre. Répétez l'exercice jusqu'à être prêt pour apporter la bonne réponse qui fera respecter vos limites.
3. **L'action en situation.** Les trois règles à appliquer sont : une réponse non ambiguë, ne pas se justifier (ce qui ouvre la porte à négociation) et ne pas s'excuser (ce qui laisse penser que vous êtes en tort.)

Méthodologie et conseils

Bâtir sa confiance... et sa réputation. Entraînez-vous sur des petites choses : réagissez fermement (mais sans violence) quand on vous pousse ou qu'on vous approche de trop près dans le métro, quand on vous place à une table qui ne vous convient pas au restaurant, ou à côté d'une personne que vous n'appréciez pas. Il ne s'agit pas non plus de devenir associable, mais ces petits exercices auront deux effets : celui de vous entraîner à poser vos limites et celui d'entretenir votre réputation.

Apprendre à communiquer sans donner prise à l'interprétation.

Illustrons par un exemple de phrase sujette à interprétation :

– ce qu'on veut dire : « je ne veux pas participer à ce projet » ;

- ce qu'on dit : « je n'ai pas de disponibilité ce mois-ci » ;
- ce que l'autre comprend : « j'adorerais travailler sur le projet mais il faut que je m'organise mieux ».

Nous sommes les seuls à vraiment connaître nos limites, nos interlocuteurs ne peuvent que les interpréter, et parfois à notre désavantage.

Avant de vous lancer

- ✓ **Pour garder l'analogie avec un sport de combat, cet outil doit faire l'objet d'un réel entraînement et d'une pratique régulière si l'on veut qu'il soit efficace au bon moment.**
- ✓ **Nous ne parlons pas ici de cas de harcèlements ou d'agressions qui doivent être déclarés et combattus de manière pénale et légale.**

OUTIL
10

Le test d'espoir

“

L'espoir fait vivre.

Proverbe français

En quelques mots

Pour la psychologie cognitive, l'espoir est une attitude active qui permet de faire face aux événements de la manière la plus bénéfique possible, comme le montrent les travaux de Charles Richard Snyder et de ses collègues. Le « **test d'espoir** », largement utilisé en psychologie sociale, montre deux mécanismes à l'œuvre dans l'espoir : la détermination (agentivité) et la capacité à imaginer plusieurs solutions à chaque problème qui se pose. Nous vous proposons ici d'en explorer ces deux constituants et de réaliser ce test.

FAIRE FACE AUX PROBLÈMES AVEC ESPOIR



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Développer une attitude permettant d'être plus efficace pour résoudre les problèmes et de mettre en place un cercle vertueux qui aidera à faire croître sa confiance, quels que soient les résultats obtenus.

Contexte

Faire face à n'importe quels types de problèmes : comment gérer un retard, une personne absente à une réunion, la réduction d'un budget, une décision qui ne va pas dans le sens attendu.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

N'attendez pas les situations complexes pour vous entraîner, et exercez-vous sur les plus simples et les plus faciles à résoudre. Ainsi, entraînez-vous à développer les deux qualités à la base de l'espoir.

1. **Toujours imaginer plusieurs solutions à un problème.** Résistez à la sensation de vous arrêter sur la première solution venue, notez-la en vous disant qu'il y a en a sûrement encore une meilleure.
2. **Tirer parti des expériences passées.** Prenez toujours un moment pour revoir les problèmes rencontrés dans la journée sous un angle d'apprentissage : « qu'est-ce que j'ai fait pour résoudre ce problème », ou « est-ce que j'aurais pu faire différemment ou pas ». Il ne s'agit évidemment pas de regretter ou de s'accabler mais plutôt de faire comme les sportifs de haut niveau qui analysent leur compétition pour s'améliorer la fois suivante.

Méthodologie et conseils

Trouver plusieurs solutions à un problème, c'est d'abord être capable de lâcher-prise.

En effet, lorsqu'on a trouvé une solution, on s'y accroche souvent au lieu de chercher à en trouver une seconde. Cet « accrochage » rend la possibilité d'échec douloureux. Il faut donc savoir rebondir : si une solution s'avère inadaptée, ne pas se laisser décourager, mais recommencer d'une autre façon. C'est enfin s'entraîner à toute forme de pensée latérale, pour voir les choses sous un autre angle.

Quant à la détermination, elle a beaucoup à voir avec la manière de savoir gérer ses échecs et ses réussites. Rappelons que la psychologie positive (à la suite des travaux de Seligman) propose deux axes d'auto-évaluation des succès et échecs :

- un caractère interne ou externe ;
- un caractère permanent ou épisodique.

Ainsi, les personnes ayant un haut niveau de confiance en elles conforteront ce sentiment en considérant que leurs échecs sont

principalement dus aux circonstances externes et sont transitoires, et que leurs succès sont dus à leurs qualités intrinsèques de manière plus permanente. Les personnes ayant peu d'estime de soi appliqueront dans les deux cas le raisonnement inverse.

Voir Outils 18 et 29

Avant de vous lancer

- ✓ **Développer l'attitude d'espoir ne signifie pas que l'on est capable de résoudre n'importe quel problème. Certaines situations n'ont pas de solution, ou ne dépendent pas directement de soi. Il se peut aussi que l'on n'ait pas les compétences ou les capacités requises pour résoudre le problème.**
- ✓ **Il s'agit plutôt d'adopter une attitude qui permette de progresser en s'adaptant chaque fois que cela est possible de faire ce qu'il y a à faire et de mieux vivre ses échecs.**

À L'ORIGINE DE L'ESPOIR

Il y a beaucoup à dire sur l'espoir et les façons que chacun a de l'envisager. Aussi, voyons le mythe de la boîte de Pandore, qui en explique l'origine, les interprétations et quelques attitudes parmi les plus fréquentes face à l'espoir.

Le mythe de la boîte de Pandore

Dans la mythologie grecque, ce sont Épiméthée (frère de Prométhée) et Pandore qui sont à l'origine de la race humaine.

Pandore est une création directe des dieux de l'Olympe, qui lui donnent ce qu'ils ont de meilleur (beauté, intelligence...) et de pire (ruse, tromperie...). « En achevant ces mots, le père des dieux et des hommes sourit et commanda à l'illustre Vulcain de composer sans délais un

corps, en mélangeant de la terre avec l'eau, de lui communiquer la force et la voix humaine, d'en former une vierge douée d'une beauté ravissante et semblable aux déesses immortelles. » (Hésiode)

Le nom de Pandore peut d'ailleurs signifier à la fois « a qui on a tout donné » ou alors « qui a tout donné ».

Mais Zeus avait gardé rancune du vol du feu offert aux hommes par Prométhée et, avant son départ, il offre à Pandore une mystérieuse boîte fermée, avec la consigne de ne pas l'ouvrir. Une fois installée aux côtés d'Épiméthée, victime de sa curiosité, Pandore ouvre la boîte d'où sortent de petits génies ailés représentant tous les maux qui vont désormais accabler les hommes. La faim, la maladie, la tromperie, les passions, l'orgueil... se répandent aussitôt sur la Terre. Elle parvient cependant à refermer la boîte qui contenait encore un dernier génie : l'espoir.

Les interprétations du mythe

Les interprétations de cette histoire sont multiples, mais il semble que les maux libérés aient plus à voir avec la manière dont les humains vivent les impondérables de leurs existences que les maux eux-mêmes.

Un mal comme les autres...

Quant à l'espoir, heureusement gardé par Pandore dans la version d'Hésiode, on pourrait considérer qu'il s'agissait d'un mal comme les autres et y voir l'attente vaine d'un futur meilleur sans cesse déçu par la réalité.

Or, cette interprétation se heurte au terme utilisé qui l'est plutôt de manière positive dans les textes de la même période, et aussi à la logique de l'histoire qui le distingue bien des maux répandus sur la terre.

...ou un bienfait

Dans une autre version du mythe, ce sont des bienfaits issus des dieux qui sont dans la boîte. Quand celle-ci est ouverte par Pandore, ils s'envolent vers l'Olympe, perdus à tout jamais par l'humanité. Dans cette version, la seule qualité héritée des dieux qui reste aux hommes est l'espoir.

Nous voyons alors l'espoir comme la qualité qui permet de faire face et de compenser toutes les avanies de la vie : une attitude reprise par les

stoïciens, qui permet de traverser les évènements, bons ou mauvais, en construisant sa détermination et sa capacité à agir sur le monde.



Test d'espoir

> Répondez aux 12 questions d'après l'échelle suivante :

1 = Tout à fait faux, 2 = Plutôt faux, 3 = Plutôt juste, 4 = Tout à fait juste

	Affirmations	1	2	3	4
1	Je peux penser à plusieurs façons de me sortir d'un blocage.				
2	Je poursuis mes objectifs avec énergie.				
3	Je me sens fatigué(e) la plupart du temps.				
4	Il y a de nombreux moyens de contourner un problème.				
5	Je suis facilement abattu(e) dans une discussion.				
6	Je peux penser à plusieurs façons d'obtenir les choses qui sont les plus importantes pour moi dans la vie.				
7	Je m'inquiète pour ma santé.				
8	Même quand les autres se découragent, je sais que je peux trouver un moyen pour résoudre un problème.				
9	Mes expériences passées m'ont bien préparé(e) pour mon avenir.				
10	J'ai assez bien réussi dans la vie.				
11	J'ai tendance à toujours m'inquiéter de quelque chose.				
12	J'atteins les objectifs que je me fixe.				

> Calculez vos résultats :

- Sans signification pour le test : 3, 5, 7, 11.
- Score de détermination à agir : additionnez les notes de vos réponses aux questions 2, 9, 10, 12.
- Score des moyens à se donner : additionnez les notes de vos réponses aux questions 1, 4, 6, 8.
- Score d'espoir : additionnez le score de détermination + le score des moyens à se donner et divisez la somme par 8 pour en obtenir la moyenne.

Un score égal ou supérieur à 3 détermine une bonne propension à l'espoir.

À noter : Dans l'étude originale publiée par C.R. Snyder et ses collègues, la moyenne obtenue variait selon l'âge : elle était de 3,3 chez les 25-34 ans et diminuait régulièrement pour atteindre 2,8 chez les 55-64 ans. Les personnes mariées et les personnes célibataires jamais mariées avaient plus d'espoir que les personnes divorcées ou veuves (3,2 comparativement à 2,7).

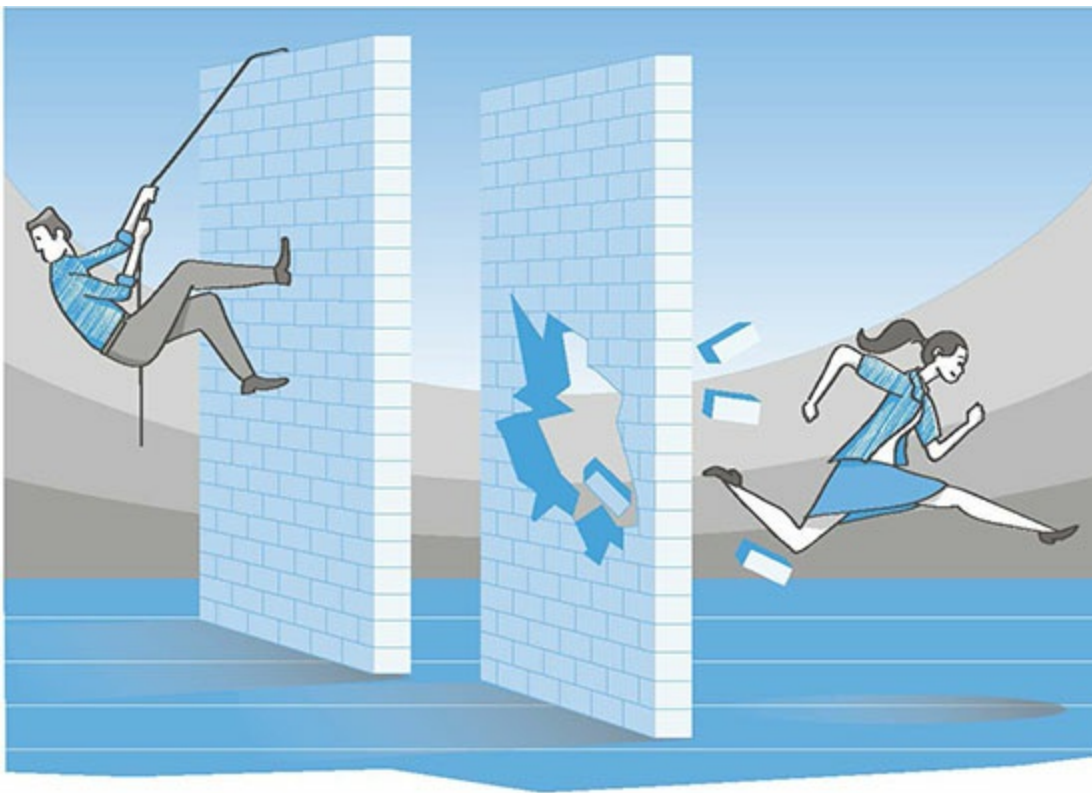
DOSSIER 3

LA MOTIVATION

“

Motivés, motivés.

Chanson de Zebda



La motivation est le carburant de l'action. Selon que l'on soit motivé ou pas, les choses deviennent faciles à apprendre ou à faire, ou, au contraire, on a la sensation de devoir faire des efforts disproportionnés en ouvrant grand la porte à la procrastination... Comment l'expliquer ? La neurologie voit des liens avec les mécanismes de plaisir et de violence et soulève des pistes hormonales, de l'influence de l'hypothalamus. La psychologie

actuelle se dirige plutôt du côté de la théorie de l'autodétermination basée sur le modèle descriptif de Ryan et Déci.

La carotte et le bâton

Bien que cette vision soit depuis longtemps dépassée par la psychologie et les neurosciences, l'éducation et les entreprises continuent à considérer la motivation sous un angle de récompenses et de contrôle. Pourtant, le système de la carotte et du bâton n'explique pas les motivations liées aux comportements d'attachement ou de rejet de certains types de travail, le refus de changer d'entreprise même pour de meilleures conditions et, plus quotidiennement, l'implication forte de certains dans des projets là où d'autres se mettent en retrait.

Le bon carburant pour le bon moteur

Comment donc se motiver soi-même et motiver ses équipes de la manière la plus adaptée et efficace ? Il convient d'abord de bien connaître et comprendre **l'échelle des motivations**. Puis le lien comportemental et neurologique que la motivation entretient avec les actions et les habitudes par **le circuit de la récompense**. D'autre part, nous partageons tous un besoin de **reconnaissance** interpersonnelle et sociale. Ce modèle général doit être compris et adapté pour chacun en fonction de son éducation, de ses **aspirations personnelles**, de son **système de valeur** et de sa vision du **verre à demi vide ou à demi plein**.

Les outils

[11 L'échelle des motivations](#)

[12 Le circuit de la récompense](#)

[13 La reconnaissance](#)

[14 Les aspirations personnelles](#)

[15 Le système de valeurs](#)

[16 Le verre à demi vide ou à demi plein](#)

OUTIL
11

L'échelle des motivations

“

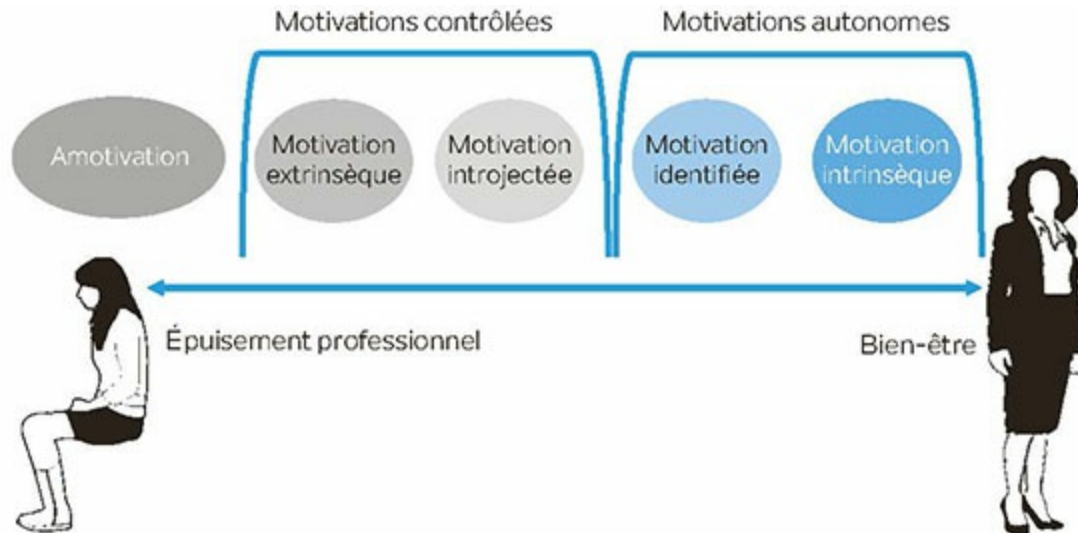
*Les aptitudes sont ce que vous pouvez faire.
La motivation détermine ce que vous faites.*

Lou Holtz

En quelques mots

La motivation des salariés est l'un des enjeux majeurs des entreprises. Cependant, elle est souvent gérée en utilisant uniquement les punitions et les récompenses. La recherche en psychologie montre pourtant qu'il existe plusieurs types de motivations répondant à des incitations hétérogènes. Aussi, bien que de natures différentes, les motivations s'enchaînent dans un ordre qui va du « moins » (l'amotivation) au « plus » (la motivation intrinsèque). On doit à Ryan et Deci d'avoir fait apparaître ce continuum sous la forme de **l'échelle des motivations**.

L'ÉCHELLE DES MOTIVATIONS D'APRÈS RYAN ET DECI



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Pour un manager ou un responsable, savoir trouver la bonne motivation pour une équipe ou une personne qui doit effectuer une tâche ou un projet suivant sa nature et les conditions dans laquelle elle doit être réalisée.

Contexte

La motivation est le moteur de l'action, savoir identifier la bonne motivation pour la bonne tâche permet d'être plus efficace. Sont concernées aussi bien les tâches agréables à faire (suivant ses goûts et ses envies), que celles qui ont un sens clair (se préparer pour un examen important), que celles qui sont nécessaires (faire ses notes de frais) ou même qui paraissent inutiles (des comptes rendus de réunions qui sont rarement lus). Pour chacune de ces situations, un type de motivation est particulièrement adapté.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Cet outil permet de comprendre les formes de motivation selon la personne et l'activité à réaliser ainsi que les attitudes à favoriser quand on est manager.

1. **Distinguer les formes de motivation.** L'échelle des valeurs permet de les identifier. Les connaissez-vous toutes ? Quelles sont celles que vous utilisez le plus fréquemment ?
2. **Favoriser les motivations autonomes.** On sait que l'autonomie associée à ces motivations est favorisée par certaines attitudes du manager :
 - prendre en compte la perspective et les compétences des personnes impliquées ;
 - donner du sens au travail en expliquant les raisons et l'objectif de celui-ci ;
 - laisser le choix des solutions, actions et réalisations.
3. **Éviter les attitudes contre-productives.** Inversement, les attitudes de contrôle qui ne permettent pas des motivations autonomes sont :
 - les menaces et la culpabilisation des personnes, par exemple un avertissement ;
 - la manipulation, par exemple en favorisant la jalousie et la compétition ;
 - l'autorité arbitraire, par exemple : « J'ai raison parce que je suis le chef ».

Méthodologie et conseils

L'échelle des motivations est particulièrement adaptée au monde de l'entreprise. Elle permet de situer sur une échelle corrélée au bien-être professionnel les différentes techniques d'incitations : contrôle, primes, reconnaissance, sens du travail.

Les motivations contrôlées sont nécessaires lorsque le besoin de contrôle se justifie pour certaines activités routinières et intrinsèquement peu motivantes, ou face à des personnes en difficulté et qui ont besoin de

repères externes.

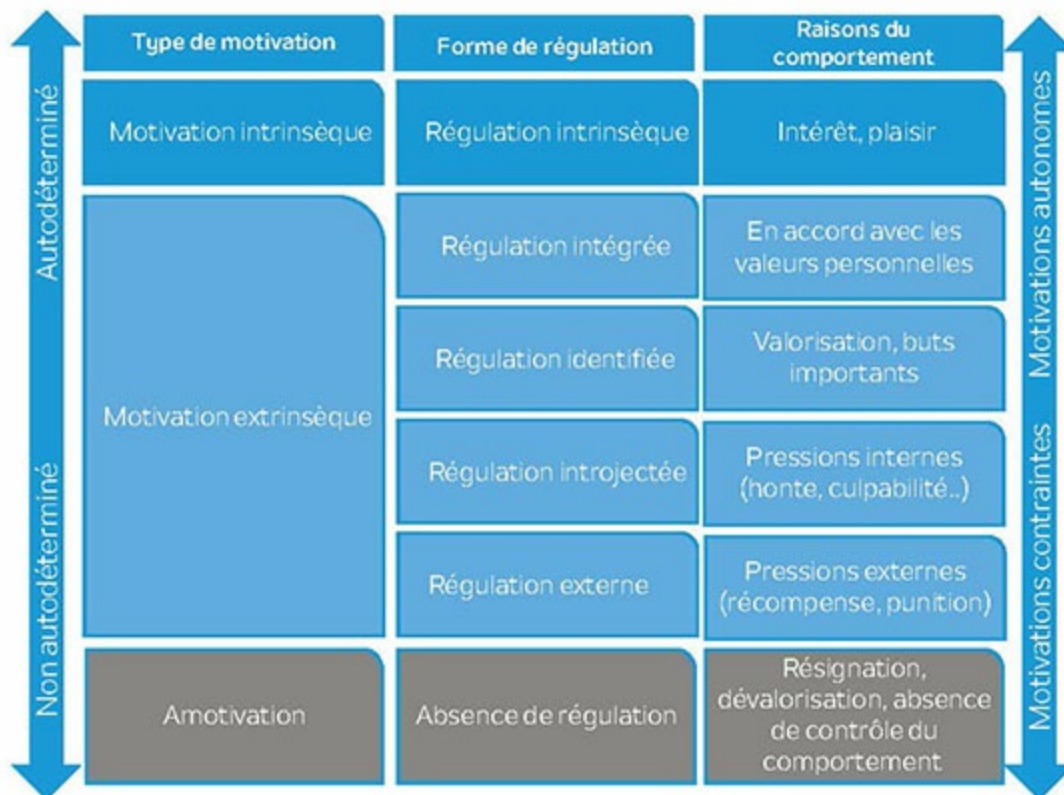
On favorisera dans tous les cas l'utilisation d'incitations permettant d'aller vers les motivations autonomes à chaque fois que c'est possible.

Avant de vous lancer

- ✓ **Avant de l'appliquer aux autres, observez ce qui vous motive dans vos activités et situez-vous dans l'échelle de motivation. Est-ce par obligation, pour obtenir un bénéfice externe (motivations contrôlées), par plaisir ou en accord avec vous-même (motivations autonomes) ?**
- ✓ **Remarquez également comment le cadre général influence vos motivations : le contexte professionnel, amical, familial et les personnes impliquées dans l'action à réaliser sont agréables ou désagréables.**

LE CONTINUUM DES MOTIVATIONS PAR RYAN ET DECI

La théorie de l'auto-détermination (TAD) que l'on doit aux psychologues Richard M. Ryan et Edward. L. Deci fait apparaître différentes motivations et la manière dont elles s'enchaînent depuis leur forme la plus externe (récompenses/punition) jusqu'à la plus interne (goût, plaisir de réaliser l'action)



L'amotivation

L'amotivation, ou manque de motivation, se caractérise par un état de résignation, de manque d'engagement. Il est caractéristique de l'épuisement professionnel (*burn-out*) associé à la perte de sens, à l'exclusion sociale, à la fatigue...

Les motivations contrôlées

Les motivations contrôlées sont plutôt adaptées à des activités routinières ou peu motivantes en elles-mêmes. Ainsi, les motivations extrinsèques utilisent le levier de la rémunération et du contrôle. Les motivations introjectées sont celles que l'individu s'est approprié selon son contexte, comme la pression pour ne pas arriver en retard.

Les motivations autonomes

Les motivations autonomes sont plutôt adaptées à des activités agréables qui permettent de les réaliser. La motivation identifiée indique une

congruence entre l'action et les valeurs portées par la personne : l'action n'est pas forcément perçue comme agréable en elle-même, mais comme nécessaire aux objectifs ou aux valeurs personnelles (s'engager pour une cause humanitaire, ou suivre une formation pour se préparer à une évolution professionnelle désirée). Enfin, la motivation intrinsèque consiste à avoir du plaisir à réaliser la tâche. On retrouve ici le phénomène de « *flow* » décrit par le psychologue M. Csíkszentmihályi.

 [Voir Outil 25](#)

Parole d'expert

Le point de vue de Maya Bacache-Beauvallet



Maya Bacache-Beauvallet est professeure de sciences économiques à Télécoms ParisTech et membre du Haut Conseil des finances publiques. Elle est également membre du CAE (Conseil d'analyse économique) et du COE (conseil d'orientation pour l'emploi).

Dans son livre *Les stratégies absurdes*, Maya Baccache-Beauvallet montre les effets inattendus et souvent contre-productifs des indicateurs de performances et des dispositifs d'incitations et de sanctions mis en place dans les entreprises. À l'origine de ces échecs et dysfonctionnements, se trouve une mauvaise compréhension des motivations individuelles. En voici quelques exemples, tous basés sur différents types de motivations externes.

[DES PRIMES INDIVIDUELLES PAS TOUJOURS ADAPTÉES](#)

Plus une entreprise développe des incitations individuelles, plus l'entraide et la coopération entre les employés est diminuée. Théorisé par l'économiste Edward Lazear, ce phénomène a été démontré par de nombreuses études en entreprise. La question est alors de se poser la question de l'importance de l'entraide.

Si un système de primes individuelles est adapté à des fonctions commerciales, il peut se révéler néfaste dans une équipe de service après-vente dont l'efficacité doit beaucoup à l'échange entre les réparateurs.

DES RÉCOMPENSES COLLECTIVES DÉMOTIVANTES POUR LES MEILLEURS

Les études montrent que les incitations collectives amènent les meilleurs éléments à réduire leur activité jusqu'à la ramener à un niveau proche de la médiane du collectif. Cela est sans doute dû à un effet de type « passager clandestin » (je profite du collectif) mais aussi des normes sociales (je ne me distingue pas des autres).

L'ARGENT NE FAIT PAS (TOUJOURS) LE BONHEUR

L'économiste Bruno Frey a réalisé une enquête sur l'implantation d'une usine de traitement des déchets auprès des habitants de son voisinage. En mettant en avant des objectifs citoyens, le projet était accepté avec une majorité de 51 %. Cependant, accompagnée d'une procédure de compensations financières importantes, l'implantation était rejetée à plus de 70 %.

En Israël, une crèche a voulu mettre en place un système d'amendes pour les parents qui arrivaient en retard pour récupérer leurs enfants. Dès la mise en place du système d'amendes, les retards se sont généralisés. Il semblerait que la culpabilité était plus efficace que le fait d'avoir à payer une contravention.

Les deux premiers exemples relevés par Maya Baccache-Beauvallet illustrent les limites des motivations externes, et le troisième comment, mal utilisées, elles entrent en conflit avec une motivation intégrée dans le premier cas et introjectée dans le deuxième.

OUTIL
12

Le circuit de la récompense

“

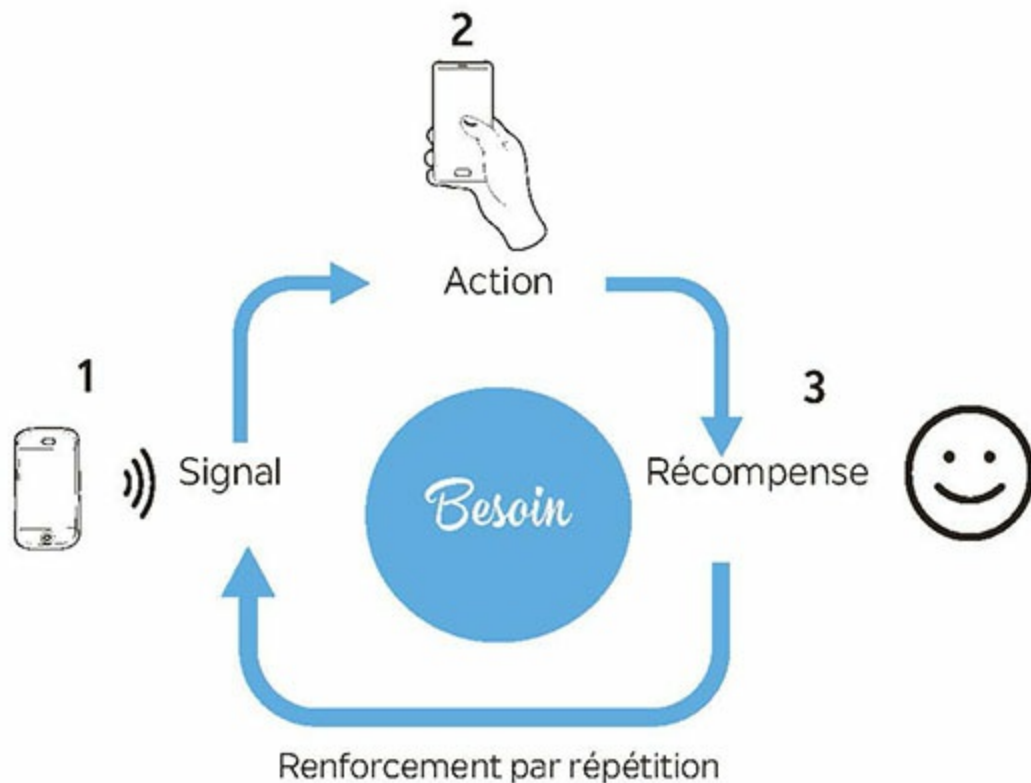
*Plus l'homme a d'habitudes, moins il est
libre et indépendant.*

Emmanuel Kant

En quelques mots

Nous effectuons la plupart de nos activités quotidiennes sans y penser : ce sont des routines qui se sont progressivement enregistrées dans notre comportement. Il y a des « bonnes » habitudes qui participent à notre santé et à notre bien-être, et de « mauvaises » habitudes dont on aimerait se débarrasser. Or, toutes reposent sur le même modèle : **le circuit de la récompense** qui associe à un signal interne ou externe (par exemple, le bip d'un téléphone) une réponse automatique difficile à contrôler (la consultation de ses messages), car associée à une récompense (sensation de plaisir, détente, satisfaction).

COMMENT LE CIRCUIT DE LA RÉCOMPENSE AGIT SUR NOS HABITUDES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Comprendre comment le circuit de la récompense définit de nouvelles routines positives, ou modifie des habitudes négatives ou inutiles.

Contexte

À utiliser chaque fois que l'on veut mettre en place une « bonne » habitude, par exemple écrire un compte rendu juste après une réunion, ou pour lutter contre une « mauvaise » habitude, par exemple consulter

son smartphone, ou la prise excessive de café.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Pour comprendre comment le circuit de la récompense agit sur vos habitudes, observez et vérifiez chaque élément de la boucle : l'action, la récompense et le signal.

1. **Définir l'action** que vous voulez modifier ou mettre en place. Par exemple : la routine de la pause café.
2. **Préciser la récompense attendue.** C'est le point le plus important car, dans le cas d'une habitude déjà en place, la récompense n'est pas toujours ce que l'on croit. Ainsi, il arrive de prendre une pause café, non par besoin de caféine, mais pour parler avec des collègues, ou pour se détendre.
3. **Modifier la récompense pour une même action.** Réalisez des essais successifs : par exemple, prendre un thé au lieu d'un café ; discuter avec un collègue sans prendre de boisson ; se relaxer quelques instants. Et, chaque fois, notez ce que vous ressentez : détente, satisfaction, plaisir...
4. **Identifier le signal.** Un signal peut être visuel, temporel ou biologique. Identifiez quel est le signal déclencheur de l'action. Est-ce le signal d'un besoin à heure fixe ? Est-ce un signal déclenché par un bruit ou une perception particulière ? Le signal est-il lié à un endroit particulier ? Ou est-il lié à un besoin physiologique (faim, soif, fatigue) ?

Méthodologie et conseils

Une grande partie de nos activités quotidiennes s'effectue sous forme de routines, sans même y penser. Pour les neurologues, une routine, c'est un schéma simple : un signal déclenche une action dont la réalisation va provoquer une satisfaction, souvent associée à la dopamine « le neuromédiateur du plaisir ».

Selon la nature de la récompense et sa répétition, la routine se renforce et peut même provoquer une sensation de besoin qui peut aller jusqu'à

l'addiction. Des études en psychiatrie ont ainsi montré des similitudes neuronales entre la consommation de drogues et des cas de consultations immodérées de réseaux sociaux associées aux signaux de réceptions d'un *like* ou d'un message.

Pour modifier une routine, le principe est d'associer au même signal une nouvelle action qui devra provoquer la même récompense. Par exemple, pour cesser de manger « sur le pouce » au signal de faim, on remplacera le sandwich par un repas rapide entre collègues.

Pour mettre en place une nouvelle habitude, on veille à utiliser toujours le même signal au début et à définir une récompense adaptée ; ensuite il suffit de répéter la boucle jusqu'à la mise en place de l'habitude.

Avant de vous lancer

- ✓ « Récompense » ici signifie « sensation interne de satisfaction » et non l'obtention d'une gratification externe ; ainsi, une sensation de détente, de satiété ou de plaisir.
- ✓ Identifiez les trois éléments de la boucle de la récompense : signal, action, récompense.

OUTIL
13

La reconnaissance

“

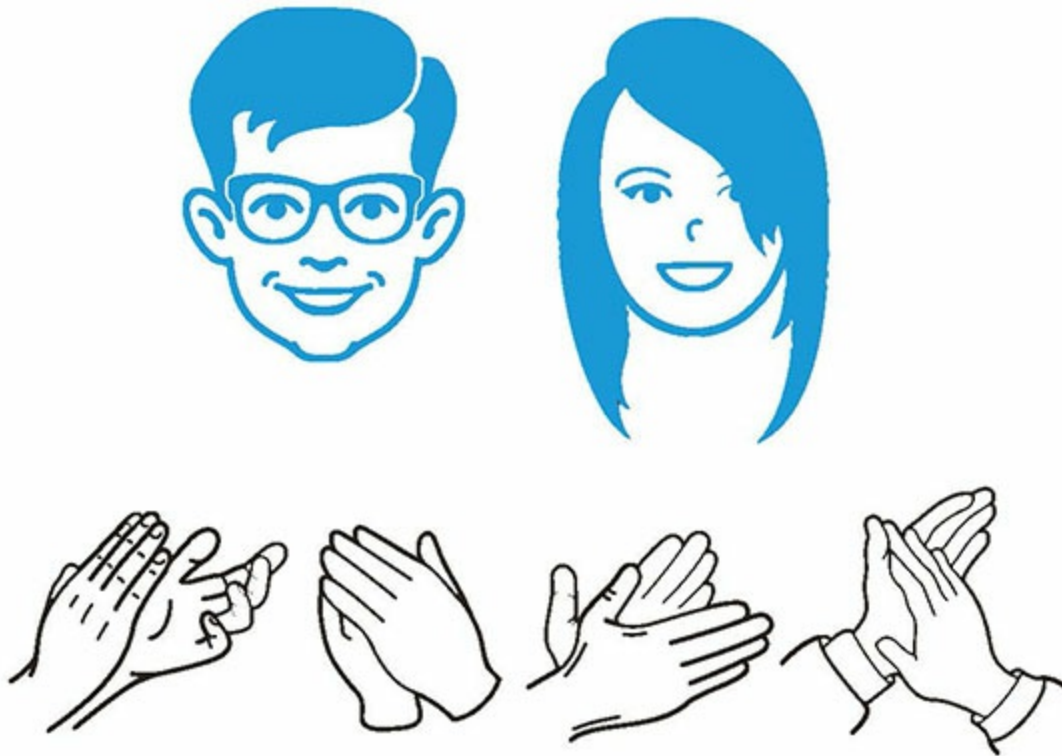
Le fruit le plus agréable et le plus utile au monde est la reconnaissance.

Ménandre

En quelques mots

La reconnaissance est un besoin fondamental. On distingue d'une part la reconnaissance intrinsèque, celle qu'on s'accorde à soi-même, et d'autre part la reconnaissance externe, celle que vous accorde autrui. On distingue aussi le besoin de reconnaissance, qui apporte motivation et confiance en soi, du besoin de reconnaissance excessif, voire obsessionnel, qui n'est quasiment jamais satisfait. Alors, comment cultiver cette aptitude à la reconnaissance ? Avant tout, en commençant par s'accorder une juste et sincère reconnaissance.

LA RECONNAISSANCE : UNE APTITUDE À CULTIVER



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Savoir s'accorder de la reconnaissance amplifie la motivation et la confiance en soi.

Contexte

L'aptitude à cultiver la reconnaissance envers soi-même, si elle est facilitée par un environnement favorable, comme un management centré sur le bien-être au travail, provient plutôt d'une attitude personnelle. Celle-ci peut être mise à l'œuvre à différents moments, comme un point hebdomadaire ou mensuel avec soi-même ou un bilan en cours de carrière.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

L'aptitude à la reconnaissance se cultive par des attitudes, la plupart du temps très simples. Nous vous proposons de réaliser votre propre grille de reconnaissance.

1. **Ce que l'on reconnaît chez soi.** Réalisez une grille d'évaluation allant de 1 (plutôt peu) à 5 (plutôt beaucoup) de vos compétences, capacités et aptitudes :
 - en quoi vous vous reconnaissez très fort ;
 - en quoi vous vous reconnaissez très faible.
2. **Ce qu'on valorise.** De la même manière, notez les compétences, capacités et aptitudes selon votre système de valeur :
 - ce que vous reconnaissez qui est bien ;
 - ce que vous reconnaissez qui n'est pas bien.
3. **Mettre en perspective.** Observez en dynamique les deux étapes précédentes en observant :
 - les compétences, capacités et aptitudes dans lesquelles vous vous reconnaissez et où elles figurent dans votre système de valeur, en bien ou en moins bien ;
 - comment cette grille de reconnaissance envers vous-même est corrélée à votre niveau d'exigence, souvent très élevé.
4. **S'accorder de la reconnaissance.** Apprendre à générer de la gratitude envers soi-même est le meilleur moyen de savoir en donner aux autres. Pour cela, reconnaissez vos talents, gérez vos émotions et développez la congruence avec vous-même.

Méthodologie et conseils

Une clé importante est de savoir identifier chez soi ses propres besoins de reconnaissance et d'observer que ce ne sont pas les mêmes chez autrui.

- Quelles qualités et quelles compétences vous reconnaissez-vous ?
- Observez comment vous jugez les qualités et compétences des autres en fonction des vôtres.

Ainsi, Chloé se reconnaît particulièrement rigoureuse et efficace dans ses activités, elle a du mal à reconnaître ces qualités chez les autres : « Ils ne m'arrivent pas à la cheville ». Matthieu ne se reconnaît pas très bon en gestion du temps, et a tendance à survaloriser ceux qui manifestent cette aptitude.

La reconnaissance des qualités et capacités des collègues, collaborateurs, managers consiste à revisiter sa propre grille d'évaluation pour la moduler selon les personnes et les situations. Ainsi, Chloé deviendra moins « sévère » pour juger la qualité de rigueur d'un collègue.

 **Voir Outils 7, 25 et 51**

Avant de vous lancer

- ✓ **La reconnaissance que vous vous accordez est une force intérieure inestimable, sachez être votre propre source de motivation.**
- ✓ **N'attendez pas de reconnaissance d'autrui si vous ne savez pas vous en accorder à vous-même.**
- ✓ **L'aptitude à être reconnaissant se cultive et se développe au contact de personnes qui savent la manifester : devenez l'une d'entre elles.**

OUTIL
14

Les aspirations personnelles

“

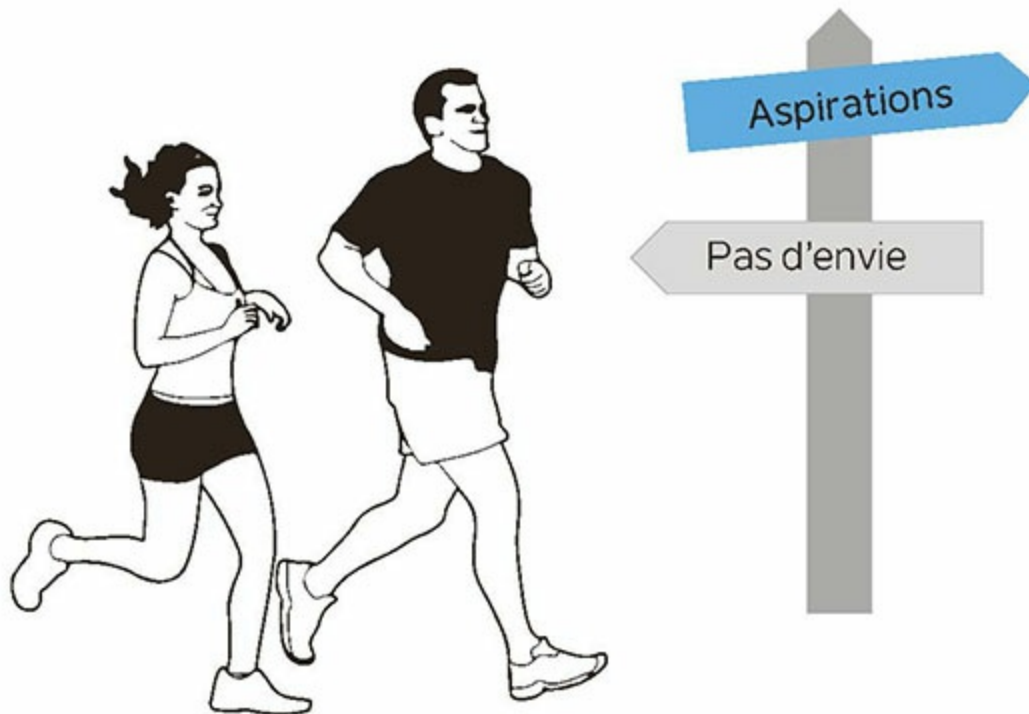
Mesure tes forces d'après tes aspirations et non tes aspirations d'après tes forces.

Adam Mickiewicz

En quelques mots

Nos **aspirations personnelles** nous portent à agir et à nous projeter dans l'avenir. Autant l'ambition nous dit : « Qu'est-ce que je veux réaliser ? », autant l'aspiration personnelle nous dit : « Qui ai-je envie d'être ? ». Ainsi, l'ambition vise à dépasser sa condition, voire son milieu social, et se manifeste par une vision de soi dans son environnement. Nos aspirations personnelles, liées à la motivation, à nos valeurs et à la réalisation de soi, sont connectées au sens que nous donnons à notre vie. C'est bien la cohérence des deux qui permet de se développer harmonieusement.

SUIVRE LA DIRECTION DE SES ASPIRATIONS PERSONNELLES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Mettre à jour ses aspirations personnelles et en tirer une ligne directrice permet d'ajuster son ambition et ses objectifs de vie tant professionnels que personnels. L'objectif de cet outil est de se doter d'une direction claire : « Il n'est pas de vent favorable pour qui ne sait où il va. » (Sénèque)

Contexte

Chaque étape de la vie est une occasion de se pencher sur ses aspirations profondes. Ainsi, une opportunité de nouveau poste, le choix de

poursuivre une formation certifiante ou diplômante, une reconversion professionnelle sont autant de situations propices.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Quelques clés permettent de mettre à jour et de définir la direction de ses aspirations personnelles.

1. **Se projeter avec plaisir dans son avenir et dans les différentes sphères de sa vie.** En ayant un état d'esprit dynamique et une humeur positive, imaginez :
 - votre vie personnelle, de couple, familiale, sociale : quel est votre idéal ? À quoi aspirez-vous ?
 - votre vie professionnelle : comment voyez-vous votre relation avec vos collègues, votre hiérarchie, votre évolution, le secteur dans lequel vous travaillez ?
 - votre situation financière : comment vivez-vous votre situation actuelle, que souhaitez-vous de différent, êtes-vous prêt à lâcher du confort financier pour être en congruence avec votre style de vie ?
2. **Se connecter à ce qui est important pour soi.** Faites un retour sur vos rêves d'enfants, sur ce que vous aimiez faire... Quelles personnes sont ou étaient importantes pour vous ? Pourquoi ? Que vous ont-elles apporté ?
3. **Relier ses talents et ses aspirations.** Quelles sont vos compétences, vos aptitudes ? Sont-elles en lien avec vos aspirations ? Y a-t-il un challenge que vous pourriez vous donner ?
4. **Faire une synthèse.** Qu'y a-t-il de commun, quelle ligne conductrice se dégage ? Faites le lien avec l'audit des talents et soyez en congruence avec vous-même.

Méthodologie et conseils

Les aspirations personnelles diffèrent de l'ambition ou d'un objectif à atteindre, en ce sens qu'elles participent à un moteur plus profond : elles sont reliées au système de valeurs.

Il n'y a pas nécessairement incompatibilité entre ambition et aspiration

personnelle. Ainsi, Paul a une ambition, celle d'accéder à un poste de dirigeant ; et son système de valeur est centré sur l'humain et la bienveillance. Il sait qu'il pourra trouver, voire reprendre ou fonder, une entreprise aux valeurs proches des siennes.

Généralement, quand on est en congruence avec soi-même, on a des ambitions et des objectifs qui correspondent à nos aspirations personnelles.

 **Voir [Outils 7](#), [15](#) et [25](#)**

Avant de vous lancer

- ✓ **Distinguez les aspirations individuelles qui sont profondes et durables des besoins ou envies occasionnels et ponctuels.**
- ✓ **Les aspirations individuelles mobilisent notre énergie et nous donnent du tonus et de l'allant. *A contrario*, quand elles ne sont pas menées jusqu'au bout ou même pas mises en œuvre du tout, cette énergie devient négative (amertume, colère).**

OUTIL
15

Le système de valeurs

“

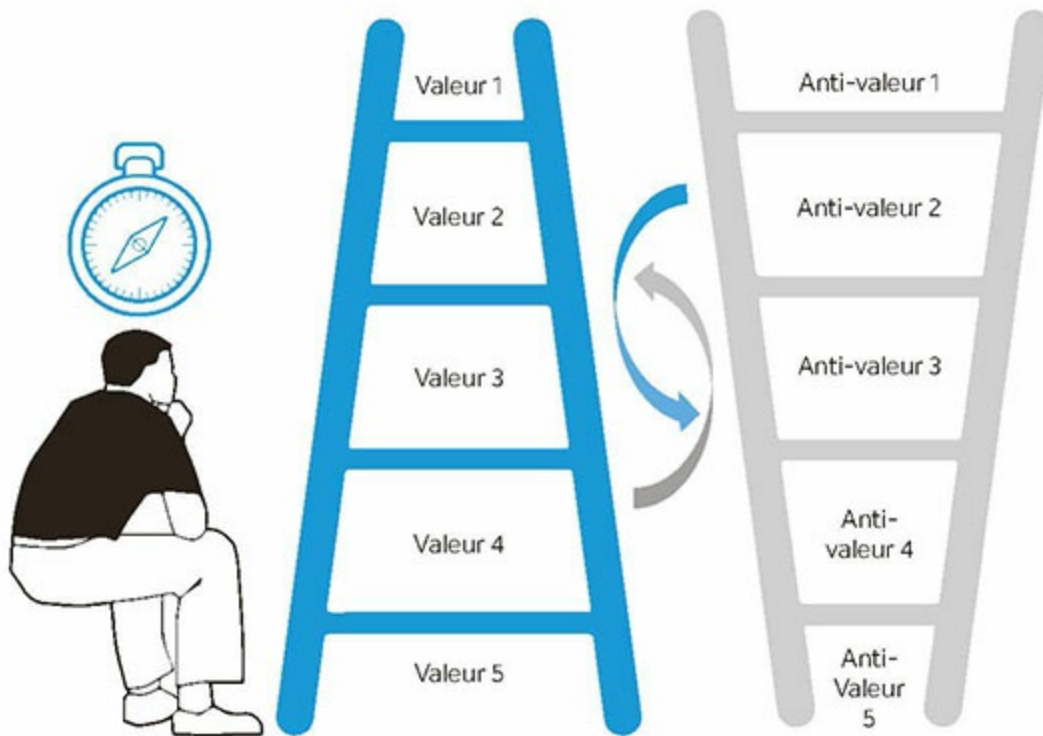
Ce qu'on appelle la personnalité d'un Homme, d'un individu, se bâtit sur un bric-à-brac de jugements de valeurs, de préjugés, de lieux communs.

Henri Laborit

En quelques mots

Le **système de valeurs** est propre à chaque individu. Il intervient dans chacun de ses choix, est à la source de ses motivations et participe à la définition de ses objectifs personnels. Être en phase avec son système de valeurs apporte de l'énergie et mobilise, alors qu'être en contradiction avec son système de valeurs dé motive et génère de l'insatisfaction. Or, le système de valeurs s'adapte et évolue avec le temps et selon l'environnement. Pour ne pas « juger aujourd'hui avec les lunettes d'hier », on a donc tout intérêt à comprendre l'ajustement de son système de valeurs et à aller dans son sens.

IDENTIFIER SON ÉCHELLE DE VALEURS ET D'ANTI-VALEURS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'impact des valeurs sur le comportement est rarement conscient. Identifier celui-ci à un instant t permet de mieux connaître ce qui nous motive ou nous freine, et de conduire son évolution personnelle et professionnelle, en congruence avec soi-même.

Contexte

Un premier emploi, un changement d'entreprise, une évolution ou une reconversion professionnelle, s'installer en couple, l'arrivée d'un

enfant... un tournant dans sa vie, lié à l'âge, à l'environnement, à une aspiration personnelle. Toutes ces étapes de vie sont des moments privilégiés pour faire le point sur son système de valeurs.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Mettez régulièrement à jour votre système de valeurs.

1. **Prendre conscience de ses valeurs fortes.** Identifiez celles qui sont prioritaires pour vous, en ce moment. Réalisez pour cela une liste, plutôt exhaustive, en vous aidant de ce qui est important dans :
 - votre métier et tâches, ambiance de travail, relationnel, management, culture d'entreprise ;
 - vos *hobbies* et vos passions ;
 - vos relations avec votre famille, vos amis et dans votre vie sociale ;
 - des personnages connus, anciens ou contemporains.
2. **Identifier ses anti-valeurs.** C'est-à-dire ce que vous rejetez ou ce qui vous révolte le plus, comme idée ou comme comportement, en vous référant à des exemples actuels.
3. **Prioriser ses valeurs et anti-valeurs.** Sur une échelle de 1 à 5, priorisez les valeurs les plus hautes pour vous. Pour cela, posez-vous la question : « S'il n'y en avait qu'une, quelle serait celle que je choisirais ? ». Puis, faites de même avec celles qui restent jusqu'à la cinquième. Et maintenant, faites de même avec vos anti-valeurs : « S'il n'y en avait qu'une à détester, ce serait laquelle ? » et ainsi de suite jusqu'à la cinquième.
4. **Associer système de valeurs et comportement.** Observez comment votre comportement est en phase ou non avec votre système de valeurs ; comment vous gérez les contradictions, s'il y en a ; de quelle manière votre système de valeurs a évolué... Et comment agir en concordance avec vous-même.

Méthodologie et conseils

Notre système de valeurs est contextuel et évolutif, avec le temps ou les circonstances. Ainsi, certaines personnes dont la valeur « liberté » était

en haut de l'échelle, l'ont vue passer en deuxième position derrière la valeur « protection et sécurité » lors de la crise du Covid-19 et le confinement de mars 2020.

Chacune de nos valeurs peut avoir un niveau de priorité différent selon nos sphères de vie, professionnelle, familiale, amicale, sociale... Ainsi, dans la sphère professionnelle, Antoine donne à la valeur « rigueur » une prédominance sur la valeur « empathie », sans pour autant nier celle-ci.

Avant de vous lancer

- ✓ **Votre système de valeurs agit comme un repère interne qui vous alerte en cas de contradiction et vous motive en cas d'alignement.**
- ✓ **Votre système de valeurs est contextuel et évolutif : ne restez pas attaché à des valeurs qui n'ont plus cours pour vous.**

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Tout d'abord, comprenons qu'un système de valeurs est un système complexe et évolutif. Puis, intéressons-nous aux valeurs personnelles et aux valeurs souhaitées en entreprise.

Valeurs et système de valeurs multiples et évolutifs

D'après le sociologue Luc Boltanski et l'économiste Laurent Thévenot¹, il n'existe pas de valeurs universelles mais plutôt des « systèmes de valeurs relativement disjoints » qu'ils appellent « cités ». Celles-ci constituent des ensembles cohérents de référentiels, règles, figures emblématiques, etc. D'après eux, chaque individu ne correspond pas à un seul système de valeurs mais il oscille entre plusieurs systèmes de valeurs en fonction des situations.

Tous les systèmes de valeurs n'ont pas le même degré d'importance pour chacun. Derrière un mot désignant une valeur il existe à peu près autant de significations et de nuances que d'individus !

Cela explique les désaccords entre personnes parlant pourtant de la

même valeur. Ainsi, qu'entendez-vous par « la liberté », « la violence », « l'altruisme », « l'exclusion », etc. ? Il est donc important de préciser ce qu'on associe à la valeur désignée : un comportement, un exemple de situation vécue, vue ou entendue, un ensemble d'attitudes, de normes ou de codes sociaux, un mythe ou un personnage symbolisant la valeur...

De même, derrière chaque anti-valeur, il y a une valeur qui est dérangée et malmenée. Ainsi, derrière l'anti-valeur « violence », c'est la valeur « paix » qui est malmenée.

Parfois, c'est une valeur importante qui passe au second plan parce que la situation l'impose. Ainsi, pour certains, la valeur « travail » l'emporte au détriment de la valeur « bien-être » parce que leur situation financière l'exige.

Un baromètre annuel des valeurs en France

Depuis 2012, le baromètre des valeurs en France, lancé par le cabinet européen Kea & Partner, mesure chaque année l'évolution des valeurs et leurs tendances à la hausse ou à la baisse. L'édition 2019 établit ainsi le top 10 des valeurs personnelles des Français :

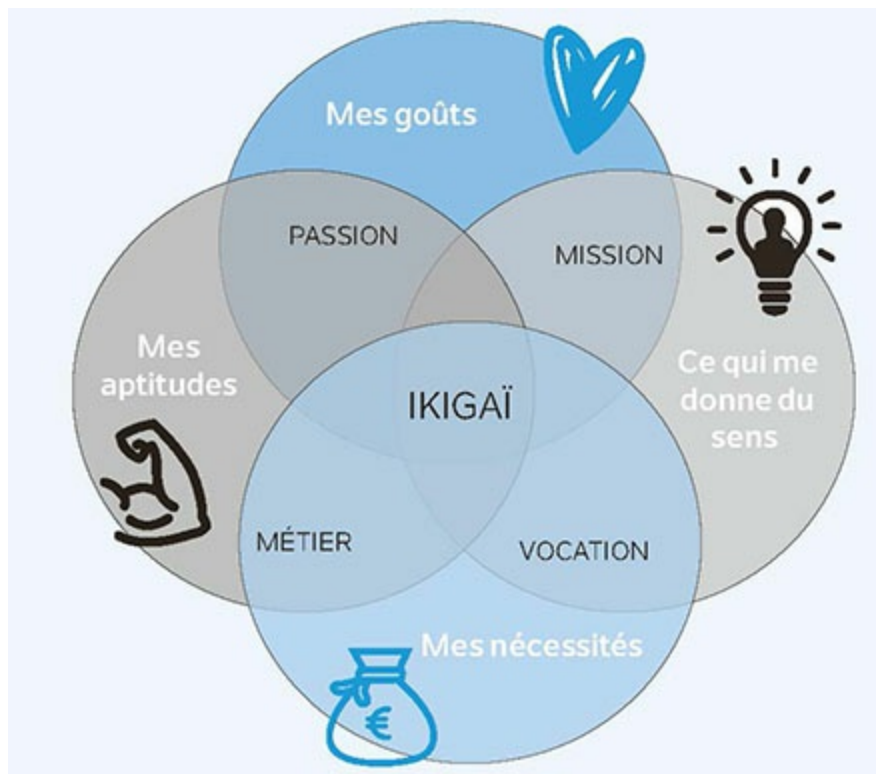
- 1 - la famille ;
- 2 - l'honnêteté ;
- 3 - le respect ;
- 4 - l'amitié ;
- 5 - l'humour/plaisir ;
- 6 - l'écoute ;
- 7 - l'autonomie ;
- 8 - l'attention/bienveillance ;
- 9 - la générosité ;
- 10 - le savoir-vivre.

Quant aux valeurs souhaitées en entreprise, elles font apparaître une baisse notable (entre 2 et 3 points d'écart) de la valeur « professionnalisme, valeur business et performance », au profit de valeurs plus humaines et sociales comme « l'honnêteté, le respect et l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle ». À noter également que la valeur « reconnaissance » atteint pour la première fois la tête du classement.

Pour aller plus loin

Le système de valeur ikigai

Le système de valeurs ikigai est une philosophie japonaise. Le terme est une contraction des mots *iki*, « vivre » et *gai*, « raison », « sens », « valeurs ». Ainsi, ikigai se traduit généralement par « raison de vivre ». Cette philosophie, centrée sur le « faire » plutôt que « l'avoir » ou « l'être », inclut l'idée d'un idéal de vie qui peut évoluer à chaque étape de vie. L'ikigai est formé de quatre parties : nos goûts ou ce qu'on aime ; nos aptitudes ou ce pour quoi on est doué ; nos nécessités et notamment celle d'être rémunéré ; et le sens de notre vie ou ce en quoi nous répondons à une utilité dans le monde.



D'après Ken Mogi, *Le petit livre de l'Ikigai*, Livre de Poche, 2019.

Au carrefour de ces quatre parties, nous trouvons ainsi :

- notre mission : elle apporte plaisir et satisfaction mais peut ne pas nous rémunérer ;
- notre vocation : elle enthousiasme mais peut décevoir ou être incertaine ;
- notre métier : il apporte confort mais peut amener vers une lassitude ;
- nos passions : elles apportent une certaine satisfaction, mais peuvent être sans impact valorisant.

L'ikigai, ou raison de vivre, est au centre de toutes ces interactions. Sur le plan professionnel, c'est

une piste pour trouver un métier ou un secteur d'activité qui nous correspond.

[1.](#) *De la justification*, Gallimard, 1991.

OUTIL
16

Le verre à demi vide ou à demi plein

“

*L'art d'être tantôt très audacieux et tantôt
très prudent est l'art de réussir.*

Napoléon Bonaparte

En quelques mots

Voir **le verre à demi vide ou à demi plein** est une allégorie de la manière dont nous voyons un même objet selon notre perception du moment, ou selon notre habitude de pensée. Allons au-delà de la croyance qui veut que voir le verre à moitié vide soit l'expression du pessimisme et le voir à moitié plein l'expression de l'optimisme. Voyons plutôt comment la perception que l'on a des objets et des situations qui nous entourent agit sur notre motivation et notre comportement. Et comment, en élargissant notre perception aux deux aspects, nous mobilisons notre motivation.

NOTRE PERCEPTION INFLUENCE NOTRE MOTIVATION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Aller plus loin que sa perception initiale et automatique sur un sujet, projet ou situation, permet de modifier son jugement, de l'enrichir et, par conséquent, de jouer sur ses motivations.

Contexte

Lorsque sa motivation pour un projet ou une activité accuse un coup de frein, au moment de s'engager dans un projet, ou d'accepter une proposition : autant de situations propices à utiliser cet outil.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Quelle que soit votre première pensée, examinez les deux façons de voir la situation, tour à tour. Et, pour l'exercice, appuyez-vous sur le sujet qui est d'actualité pour vous. Par exemple, remplacez le verre par le projet

en cours qui est arrivé à la moitié de sa réalisation.

1. Voir l'objet à moitié vide.

C'est une vision de ce qui reste à faire : vous ne baissez pas les bras, vous voyez plutôt l'avenir. Profitez-en pour organiser, planifier, échanger avec les autres personnes impliquées et éventuellement revoir certaines priorités en fonction de l'avancement. Mais, êtes-vous toujours motivé ? Dans ce cas, ne changez rien à votre attitude. Êtes-vous, au contraire, démotivé par la charge de travail à venir ? Alors, examinez la deuxième option.

2. Voir l'objet à moitié plein.

C'est une vision de ce qui a été réalisé, c'est agréable, satisfaisant et très gratifiant. Si vous arrivez à conserver votre motivation, c'est très bien, partagez-la avec vos collègues. Mais si vous avez tendance à relâcher la pression, alors examinez la première option afin de vous remotiver.

3. Perception situationnelle ou récurrente ? Accordez-vous un moment de réflexivité et utiliser l'entretien d'explicitation pour comprendre sur quoi se fonde votre perception. Observez aussi comment votre état émotionnel l'influe.

Méthodologie et conseils

Nous pouvons voir ces deux perceptions dans plusieurs discussions entre collègues ou amis, et changer son point de vue très simplement.

Ainsi, par exemple : « La réalité n'est pas que nous vivons dans un monde où des gens ont faim, la réalité est que nous vivons dans un monde où il y a des gens qui ont faim et d'autres qui mangent tous les jours. »

Nous avons tous des habitudes mentales inconscientes et l'allégorie du verre à moitié vide ou à moitié plein en est une illustration. Un regard tout négatif ou tout positif ne nous montre qu'un aspect de la réalité. Si voir le positif nous encourage à l'action et nous motive, voir le négatif nous alerte sur des risques qu'il nous faudra éviter ou des doutes qu'il faudra élucider.

 **[Voir Outils 2 et 51](#)**

Avant de vous lancer

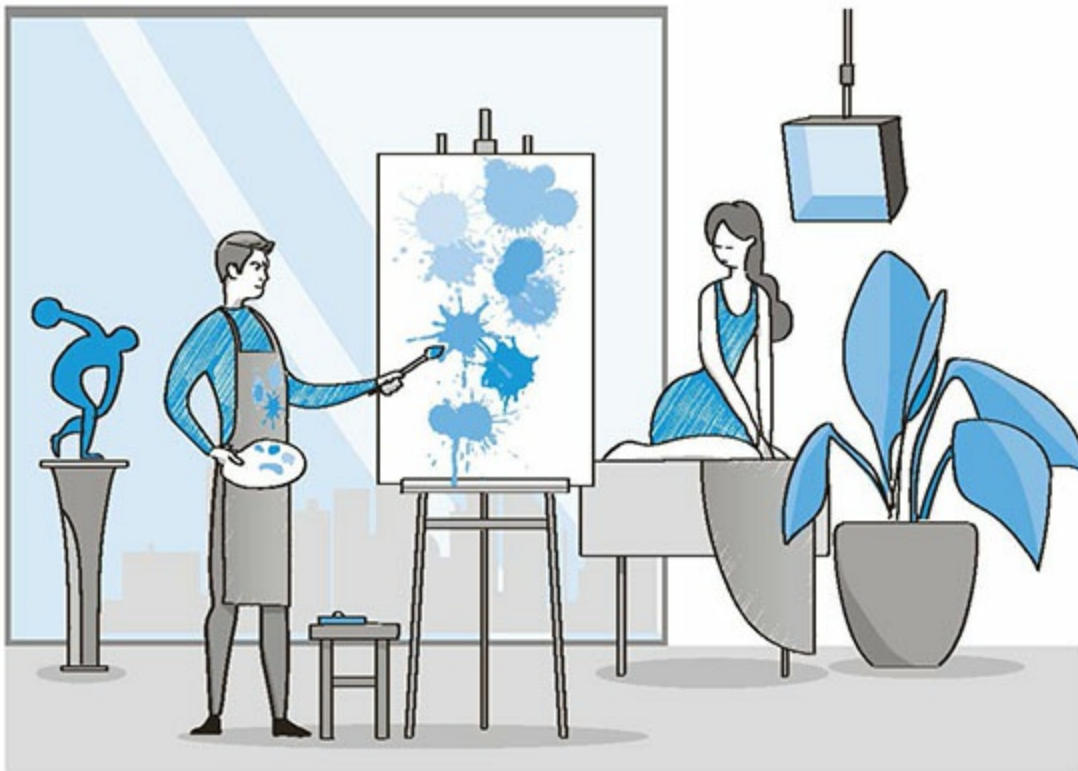
- ✓ **Percevoir l'une ou l'autre des moitiés ne justifie et n'explique rien, c'est une façon de se concentrer sur un aspect des choses plus que sur l'autre.**
- ✓ **Chacun de nous a la capacité de changer peu ou prou sa perception de ce qui l'entoure.**

LA CRÉATIVITÉ

“

La créativité, c'est l'intelligence qui s'amuse.

Albert Einstein



La créativité est un processus mental qui favorise l'émergence de nouvelles idées, de nouveaux concepts. Pendant longtemps, la créativité a surtout été l'apanage des artistes ou du domaine de la recherche, l'entreprise valorisant plutôt la qualité et l'efficacité de la production de biens et de services. Mais, l'accélération des développements technologiques et le raccourcissement des cycles d'innovation et de

consommation ont amené la créativité à se développer à tous les niveaux de l'entreprise, de la conception et du design jusqu'au marketing et la vente.

La créativité en entreprise

Entre crise écologique, compétition mondiale et déferlement technologique, le besoin d'innovation n'a jamais été si fort : pour la planète, pour les citoyens, pour les politiques, et aussi pour les entreprises, qui doivent en permanence s'adapter à de nouvelles conditions et de nouveaux marchés. Le corollaire, c'est que la créativité, individuelle et collective, est devenue aujourd'hui l'un des atouts majeurs du développement. On ne parle plus seulement de quelques start-up de la *Silicon Valley* ou de doux rêveurs : pour toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, l'imagination s'impose comme la qualité indispensable pour préparer l'avenir.

La création dans tous ses états

Notre système cognitif privilégie généralement les processus connus et prouvés et fait abondamment appel à la mémoire. Dans ce cas, comment espérer quelque chose de nouveau ? On peut s'inspirer des artistes et du **mouvement surréaliste** en particulier, qui a inventé ses propres techniques pour libérer la créativité. La créativité permet cependant d'aller contre les idées reçues, avec **la technique de Léonard de Vinci**, de préférer **l'intuition** à la réflexion, **la sérendipité** aux processus logiques. Mais il existe aussi des techniques favorisant un environnement créatif comme **la contrainte créative**, **le brainstorming** et **le mind mapping** . Ces outils sont utilisables en séance de créativité ou à titre individuel, notamment pour sortir d'un mode de pensée trop rigide, d'une organisation de travail peu efficace.

Les outils

[17 Le surréalisme](#)

[18 La technique de Léonard de Vinci](#)

[19 L'intuition](#)

[20 La sérendipité](#)

[21 La contrainte créative](#)

[22 Le *brainstorming*](#)

[23 Le *mind mapping*](#)

Le surréalisme

“

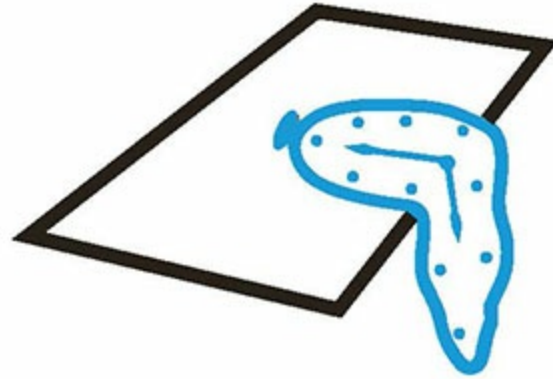
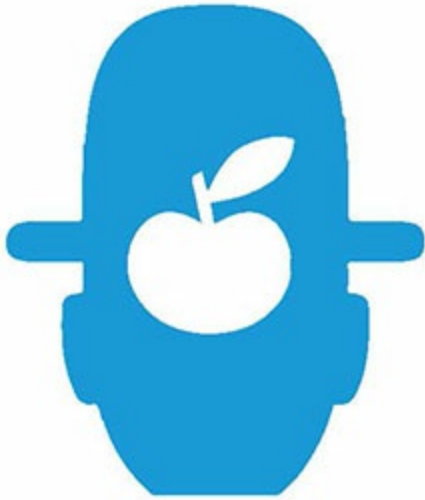
Soleil cou coupé.

Aimé Césaire

En quelques mots

Le projet des surréalistes était de libérer, en état de veille, l'expression de notre non-conscient, confiné jusqu'alors au sommeil ou à des états de perceptions altérées. Les techniques qu'ils ont inventées sont autant de clés importantes pour débrider sa créativité. Comme dans toutes les séances de créativité, on a besoin d'une phase d'échauffement pour mettre de côté son esprit critique et rationnel ; on peut donc s'inspirer du **surréalisme**.

LE SURREALISME AU SERVICE DE LA CRÉATIVITÉ



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Utiliser des techniques artistiques, poétiques, comme celles des surréalistes, pour ouvrir les canaux de la créativité et pouvoir considérer un sujet de manière nouvelle, voire inattendue.

Contexte

Les techniques issues du surréalisme peuvent servir « d'échauffement » à tout exercice de créativité. Ainsi, dans une séance en groupe constitué pour l'occasion, ou dans tout type de réunions, en introduction à une recherche de solution alternative ou originale, mais aussi dans le cadre d'une réflexion individuelle.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Avant d'aborder une séance de créativité, vous pouvez réaliser un

échauffement avec un exercice surréaliste.

1. « **Débrancher** » le **contrôle mental**. Commencez par vous détendre et mettez pour l'instant de côté le sujet qui vous intéresse de travailler en créativité : n'y pensez plus.
2. **Faire adhérer les participants**. Pour prévenir toute impatience de la part des participants, précisez que l'exercice fait partie du travail créatif et permettra d'être plus efficace par la suite.
3. **Choisir une technique surréaliste**. Par exemple, le cadavre exquis, les collages ou des mots pris au hasard. Le choix de l'exercice peut être dirigé par le contexte : si on est seul ou en groupe, le lieu ou le temps dont on dispose. L'exercice peut aussi être dicté par l'envie, car il doit être plaisant pour tous.
4. **Ne pas écourter l'exercice**. Pratiquez l'exercice choisi en prenant le temps de vous y plonger. N'hésitez pas à prolonger la durée si des participants n'ont pas terminé.
5. **Faire une pause**. Après cet échauffement à la façon du surréalisme, faites une pause avant de revenir au sujet ou à la question d'origine qui sera traitée par une technique de créativité « classique ».

Méthodologie et conseils

Dans un cadre professionnel qui favorise habituellement l'efficacité, la logique et un contrôle mental, l'imagination est souvent inhibée. C'est pourquoi l'objectif des exercices surréalistes est de « débrancher » ce dispositif de contrôle mental en suivant quelques principes :

- il est interdit d'interdire : d'où l'usage de la poésie, car en poésie tout est permis ;
- on prive son mental de ses outils habituels de jugement : ainsi, on ne regarde pas ce qu'on dessine, on n'explique pas ce qu'on fait ;
- on fait appel au hasard : par exemple, pour sélectionner des mots sans rapport entre eux.

Les adeptes du surréalisme privilégiaient les heures nocturnes où l'esprit fatigué est plus sensible aux rêveries. C'est donc aux heures habituellement déconseillées pour la réflexion logique que la créativité s'exprime plus facilement : en début de matinée, après le repas, en fin de journée...

Voir Outil 43

Avant de vous lancer

- ✓ Commencez par partager quelques poèmes : « La terre est bleue comme une orange » de Paul Eluard ou lire des extraits du *Cahier d'un retour au pays natal* d'Aimé Césaire.
- ✓ Regardez quelques tableaux de peintres surréalistes : René Magritte, Salvador Dalí ou les photos montages de Man Ray.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Les techniques issues du surréalisme font appel aux associations d'idées et à ce qui émerge de façon non consciente. Voici quatre exercices faciles à utiliser en échauffement à une séance de créativité.

Le cadavre exquis

Dans cet exercice, la forme originale des associations est due à un travail collectif. Traditionnellement, la première personne écrit une phrase incomplète sur une feuille de papier qu'elle dissimule en repliant la feuille et en ne laissant visible que le dernier mot. La deuxième personne continue sur ce mot et replie à son tour la feuille de papier. L'exercice se poursuit avec toutes les personnes présentes, éventuellement en faisant plusieurs tours. Le résultat est ensuite lu collectivement et les associations les plus remarquables peuvent donner lieu à de nouveaux récits ou inventions.

Le nom de cette technique provient de la première fois qu'elle a été utilisée : « Le cadavre exquis boira le vin nouveau ». Le cadavre exquis s'utilise aussi avec des dessins, ou bien avec des phrases extraites d'ouvrages.

Le collage

Ici, les associations proviennent de la diversité décontextualisée des

matériaux utilisés pour représenter des situations, des personnages, des lieux... Leur agencement peut, par exemple, servir une fonction : ainsi des chapeaux servent de toiture, des jambes remplacent des roues, l'objectif d'une caméra représente un œil.

Le collage peut suivre un parti pris esthétique : les éléments sont alors combinés pour réaliser un arc-en-ciel ou un dégradé, par exemple. L'originalité des associations sert également de base à des récits, par exemple : illustrer le bien-être au travail, ou à l'invention de nouveaux termes (une recherche de slogan).

Les mots pris au hasard

Une liste de mots est sélectionnée au hasard, par exemple, en feuilletant un dictionnaire. Les participants sont invités à écrire un texte qui en utilise un maximum. Plusieurs variantes sont possibles.

Par exemple, en sélectionnant des mots de contextes différents, comme « informatique » et « animalier ». La « lettre anonyme » consiste à écrire un texte sur un sujet donné en n'utilisant que les mots découpés dans une page de magazine.

L'écriture automatique

L'écriture automatique était la technique emblématique du surréalisme. Il s'agit simplement de laisser courir le stylo pour écrire tout ce qui vient à l'esprit, sans chercher une logique ni porter attention à la forme. Cette technique était souvent combinée par les surréalistes en « cadavre exquis » ou en collage pour en faire une œuvre collective. Comme cet extrait du recueil en prose écrit par André Breton et Philippe Soupault, *Les champs magnétiques* : « La fenêtre creusée dans notre chair s'ouvre sur notre cœur. On y voit un immense lac où viennent se poser à midi des libellules mordorées et odorantes comme des pivoines. Quel est ce grand arbre où les animaux vont se regarder ? Il y a des siècles que nous lui versons à boire. Son goûter est plus sec que la paille et la cendre y a des dépôts immenses. On rit aussi, mais il ne faut pas regarder longtemps sans longue-vue... »



Cadavre exquis des auteurs

Ce cadavre exquis a été réalisé par les auteurs de cet ouvrage, à partir d'extraits de livres tirés au hasard de leur bibliothèque (dont : *L'étranger* de Camus, *Le seigneur des anneaux* de Tolkien, *La Microéconomie* de Généreux...).

Le principe est de commencer par la première phrase lue d'une page ouverte au hasard, puis de continuer par la phrase lue d'un autre livre et commençant par le dernier mot de l'extrait précédent.

Ainsi sous l'ancien régime, des cadets se seraient
damnés pour
que la courbe d'offre se rapproche de la
verticale ; à la limite jusqu'à
ce **qu'un fleuve tranquille devienne vite aussi stagnant**
qu'un clignotement rouge sur la terre noire et ils était très
hauts
au **moment où leurs cérémonies me**
persuadèrent que rien n'existe
pour reproduire à l'identique les quantités de facteurs correspondant à
l'échelle **sans fin de petites cascades, et une buée d'embruns**
était suspendue par la cour et l'avocat s'est assis d'un air
épuisé. Mais ses collègues
sont venus **PAR VOS CHAMPS, ET C'ÉTAIT TOUT À FAIT**
PAR ACCIDENT, NOUS NOUS ÉTIIONS
PERDUS en décidant de travailler pour notre propre compte.

Dès 1920, les travaux de Freud et de la psychanalyse naissante révèlent l'inconscient comme la partie immergée et la plus vaste de la psychée. Pour les surréalistes, la réalité est là et André Breton déclare alors : « Je crois à la résolution future de ces deux états, en apparence si contradictoires, que sont le rêve et la réalité, en une sorte de réalité absolue. »

Aujourd'hui, la thèse de l'inconscient est moins considérée par la neurologie actuelle et le cadre théorique proposé par les surréalistes paraît quelque peu ésotérique. Cependant, les mécanismes de l'imagination, des constructions narratives et de leur sélection identifiée par les sciences cognitives donnent raison aux techniques et aux approches empiriques que le surréalisme a proposé pour libérer la créativité.

OUTIL
18

La technique de Léonard de Vinci

“

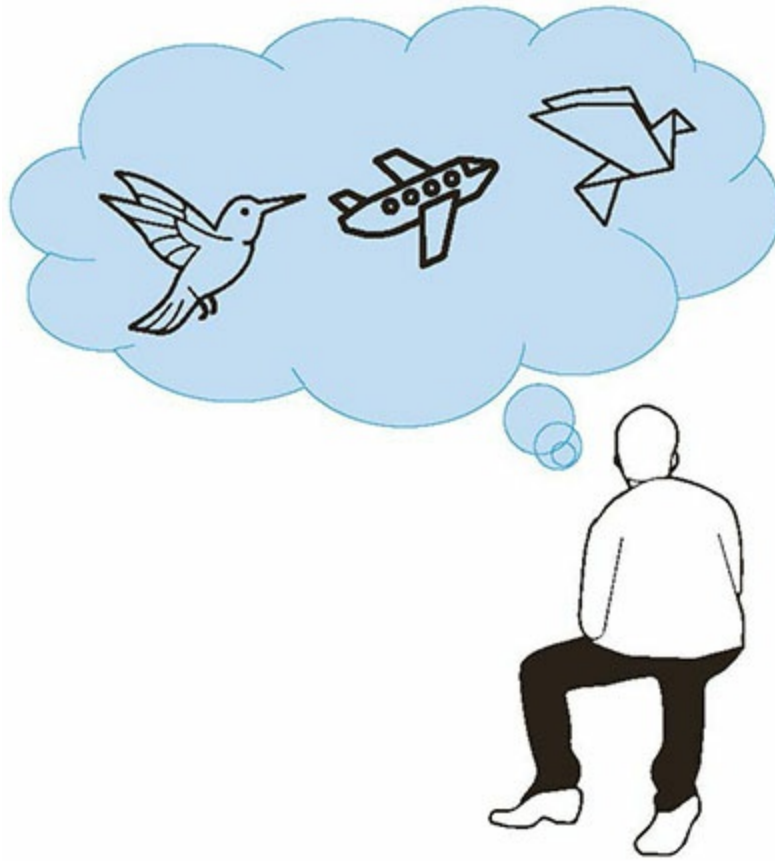
Le peintre doit tendre à l'universalité.

Léonard de Vinci

En quelques mots

La spécialisation permet d'augmenter l'expertise, mais en corollaire diminue les chances d'originalité : on constate ainsi que ce sont souvent les personnes nouvelles dans un poste qui ont de nouvelles idées, et qu'avec l'ancienneté, en progressant dans leur efficacité, elles se conforment de plus en plus aux routines de leur fonction. Comment retrouver, ou ne pas perdre, cette originalité du début ? En devenant universel, comme le conseille le grand **Léonard de Vinci**.

CROISER LES DISCIPLINES POUR CHANGER SON REGARD



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

« Avoir la tête dans le guidon », demander des « rapports d'étonnement » à des nouveaux arrivants. On est bien conscient que l'expérience devient parfois un handicap à l'innovation, mais est-ce une fatalité ? Les hommes de la Renaissance pensaient que l'on pouvait concilier expertise et création à condition de s'intéresser à de multiples sciences en même temps. Ce principe peut nous permettre de garder à la fois un « œil neuf » et un « regard entraîné ».

Contexte

Tout poste ou mission qui a trait à la recherche et à l'innovation : technique, stratégique, R & D, marketing, ventes ou gestion des ressources humaines. Mais aussi pour tout projet individuel qui nécessite de garder l'esprit ouvert.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Il ne s'agit pas de se disperser ou de s'intéresser à tout, mais d'enrichir la vision qu'on a d'un objet, d'une activité ou d'un projet par des points de vue différents.

1. Définir l'activité à résoudre.

Distinguez dans l'activité l'objet, l'objectif et la méthode. Selon le type et la complexité de l'activité, vous pouvez imaginer des distinctions plus fines, comme les usages ou les outils. Par exemple, dans l'exemple de Léonard de Vinci, l'objet est un avion, l'objectif est de le faire voler et il recherche la méthode pour y arriver.

2. Chercher dans une autre discipline.

Une fois cette « déconstruction » réalisée, reprenez chacun des éléments et recherchez comment ils sont utilisés dans d'autres contextes. Ainsi, Léonard de Vinci s'est intéressé à l'ornithologie et au vol des oiseaux.

3. Trouver des pistes.

Demandez-vous de quelles manières ces autres utilisations pourraient apporter quelque chose de nouveau à votre activité initiale.

Méthodologie et conseils

Cette technique peut être utilisée à deux niveaux.

- **Individuel.** S'intéresser aux domaines adjacents ou autres applications de sa spécialité : en grande entreprise, on peut s'inspirer des start-up et *vice versa*. Si on est économiste expert en économétrie, on peut regarder comment sont utilisées les statistiques en biologie...
- **Collectif.** Lors de la formation d'un groupe de réflexion ou de créativité, on évite l'homogénéité, mais sans chercher l'originalité à

tout prix, car des personnes qui ne partagent pas un minimum de compétences communes n'auront sans doute pas grand-chose à apporter au sujet.

Avant de vous lancer

- ✓ **Ne perdez pas de vue votre objectif qui est d'enrichir votre expertise par de nouveaux points de vue.**
- ✓ **Évitez de vous disperser ou de devenir expert en tout ! Interrogez plutôt d'autres « hommes de l'art » et faites-vous conseiller dans les domaines que vous ne maîtrisez pas.**

OUTIL
19

L'intuition

“

Sous sa forme achevée, l'intuition est un pouvoir propre à l'homme qui le rend capable d'une expérience pure.

Henri Bergson

En quelques mots

L'intuition se manifeste comme une compréhension non analytique nous indiquant une orientation, une action, une solution... C'est une forme de connaissance non acquise de façon rationnelle, qui surgit du « fond de nous ». Parfois, nous y prêtons attention et l'écoutons, parfois nous en doutons. Chaque fois que nous la suivons, nous sommes surpris de nous-mêmes : elle nous indique une conduite à suivre qui nous est inhabituelle, elle guide toujours notre regard sur ce qui nous est utile. Nous pouvons la cultiver en nous faisant confiance.

RECONNAÎTRE SES INTUITIONS ET LEUR FAIRE CONFIANCE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'intuition ne se produit pas ni à la demande ni par la volonté. C'est pourquoi nous devons développer une disponibilité d'esprit qui nous rend plus réceptif aux intuitions et nous permet de mieux les utiliser.

Contexte

À tout moment de notre vie professionnelle, nous pouvons avoir besoin d'écouter nos intuitions : prendre une décision, donner une réponse à un collègue, modifier un objectif, réorienter sa carrière, etc. Les deux

attitudes qui permettent de mieux écouter ses intuitions et leur faire confiance peuvent être utilisées à différents moments de la journée.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Les intuitions sont involontaires, on ne peut pas les provoquer à la demande, l'important est d'apprendre à :

1. **les reconnaître.** Pour cela, faites bien la distinction avec :

- un raisonnement logique ;
- une conviction tellement bien ancrée qu'elle s'invite automatiquement ;
- un stéréotype, préjugé ou croyance, qui surgit sans raisonnement. Par exemple, on croit être intuitif sur la perception d'une personne alors qu'on a un préjugé sur son style, son comportement, etc.

En empêchant votre cerveau d'utiliser le mécanisme rationnel, il va automatiquement basculer sur le fonctionnement intuitif ;

2. **cultiver une disponibilité d'esprit.** Ainsi :

- ayez un regard neuf et cultivez votre curiosité ;
- ouvrez votre champ d'observation ;
- acceptez sans juger vos émotions, laissez vos pensées aller et venir, ne cherchez pas à maîtriser ce qui ne peut l'être.

Méthodologie et conseils

Ce qui nous éloigne de nos intuitions, c'est notre volonté à vouloir tout maîtriser, de souhaiter comprendre intellectuellement et par des raisonnements logiques tout ce qui nous arrive et tout ce que nous faisons.

Or, l'intuition est tout le contraire de la maîtrise de soi et de la logique rationnelle. C'est une compréhension globale, à caractère émotif qui prend en compte un ensemble de composants dont nous n'avons pas idée et que nous ne pouvons expliquer logiquement. L'intuition échappe à notre raison.

On définit généralement l'intuition comme un mode de connaissance, de pensée ou de jugement, à caractère immédiat. L'intuition concerne tout à la fois : la connaissance, les sentiments ou les motivations.

L'intuition, *a posteriori*, fait que l'on s'étonne d'avoir pris un chemin qu'on ne prend jamais, d'avoir agi d'une manière qui ne nous est pas familière... et que la plupart du temps, cela nous a été utile.

L'intuition n'est cependant pas à confondre avec un biais cognitif.

 **Voir [Outils 26](#) et [34](#)**

Avant de vous lancer

- ✓ **L'intuition nous rend créatif si nous lui faisons confiance.**
- ✓ **Le cerveau emmagasine énormément d'informations et de données et l'individu devenant très sensible à un sujet avec lequel il est très familier, devient capable d'arriver à une conclusion inattendue mais correcte, sans passer par la réflexion ou l'analyse.**

La sérendipité

“

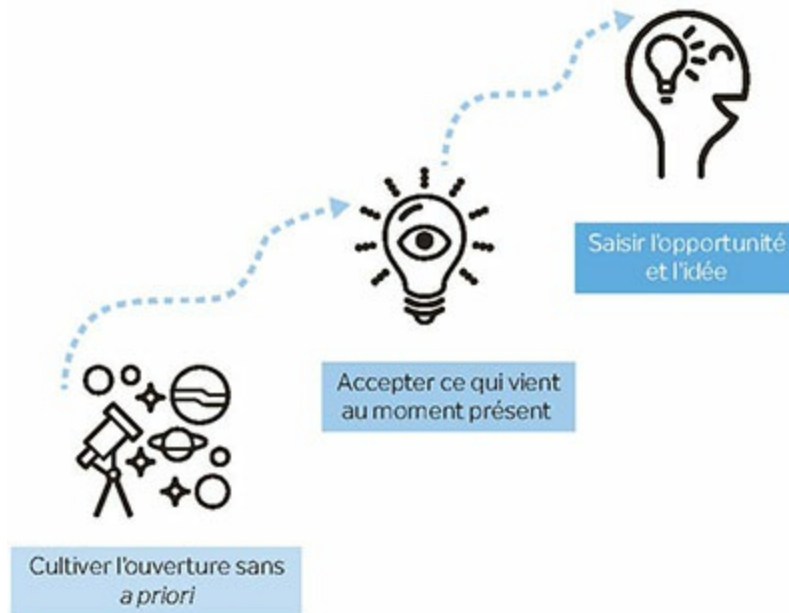
La sérendipité consacre l'art de réaliser une découverte de façon inattendue, très loin de l'objet de recherche initiale.

Xavier Biseul

En quelques mots

Le concept de **sérendipité** apparaît en France dans les années 1980, traduction de *serendipity*, notion inventée par le collectionneur Horace Walpole en 1754, alors qu'il venait de faire une découverte fortuite sur des armoiries vénitiennes. C'est à la fois la découverte par hasard de choses qu'on ne cherchait pas et également la présence d'esprit, à comprendre leur importance et à en tirer des conclusions. Ce terme définit donc la capacité à faire une découverte par accident et à y voir un intérêt par sagacité. La sérendipité est ainsi source de créativité.

LAISSER OUVERT UN CHAMP DE POSSIBLES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cultiver une attitude de sérendipité permet de sortir de sa zone de confort, de ses croyances et convictions pour découvrir d'autres facettes d'un même projet, d'un problème à résoudre, d'une prise de décision complexe.

Contexte

Puisque l'idée même de la sérendipité est de découvrir alors qu'on ne s'y attends pas, il convient d'être ouvert à ce qui nous entoure, se laisser être étonné. Et cela dans toutes les situations et activités professionnelles et personnelles.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Si la sérendipité implique une part de chance dans la découverte par hasard, nous pouvons néanmoins développer quatre attitudes.

1. **Être en train de chercher**, mais prêter attention à ce qui ne semble pas relever de la recherche *a priori*.
2. **Créer les conditions de l'ouverture** et de la découverte, en sortant des « sentiers battus ». Par exemple, en surfant sur le web. Ne vous est-il pas arrivé de chercher une information et de « tomber » sur un article très intéressant répondant à une question ? Par exemple, en ne s'interdisant pas de discuter de choses et d'autres avec des collègues, ou discuter avec des collègues d'un autre service sans attendre quelque chose de particulier.
3. **Accepter l'imprévu**, en développant sa curiosité et sa vivacité d'esprit. Être prêt à découvrir. Ainsi, la personne trop concentrée sur son objectif ou qui dit « non » systématiquement ferme la porte à l'écoute et à la découverte.
4. **Développer son opportunisme**, en envisageant une action possible, des liens à faire, en adoptant des propositions certes inattendues mais potentiellement réalistes...

Méthodologie et conseils

On le voit, la sérendipité est une forme de créativité ouvrant sur des innovations. L'exemple le plus connu est la découverte de la pénicilline par Alexander Fleming de retour de vacances en découvrant que les moisissures de pénicilline avaient détruit des bactéries d'une boîte de Pétri. D'autres exemples d'innovation proviennent de la sérendipité, comme le Teflon, le Post-it...

Ainsi, nous pouvons établir quelques qualités aptes à saisir les opportunités et à les transformer en innovations ou réponses appropriées :

- l'ouverture aux autres et aux idées nouvelles, sans attentes particulières ;
- la capacité d'observation, sans idées préconçues ni *a priori* ;
- l'écoute de ses intuitions ;

- la motivation à essayer, à tester ;
- savoir apprendre de ses erreurs ;
- être dans le moment présent, ouvert à son environnement et à ses propres perceptions.

Avant de vous lancer

- ✓ **La sérendipité est une forme de créativité intuitive qui fait la part belle au hasard et, en quelque sorte, à la chance.**
- ✓ **Cultivez un état d'esprit ouvert et non focalisé sur le résultat ou la pression que procure la recherche de productivité ou d'optimisation du temps.**
- ✓ **Pratiquez le lâcher-prise dès qu'un projet ou une activité crée une pression et accueillez ce qui se passe au présent, ici et maintenant.**

OUTIL
21

La contrainte créative

“

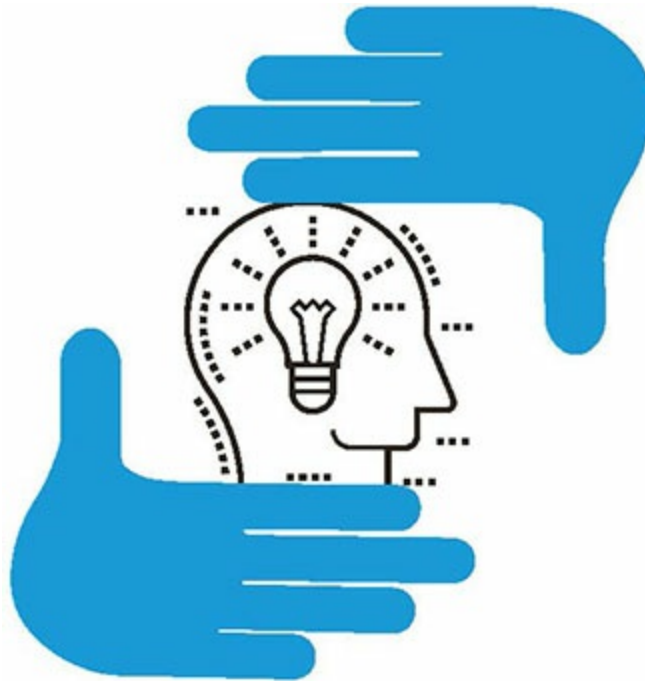
*Parce que la forme est contraignante, l'idée
jaillit plus intense !*

Charles Baudelaire

En quelques mots

Ce paradoxe qui semble exister entre liberté et contrainte n'est en réalité qu'une apparence. En effet, c'est à partir de cette tension provoquée par la contrainte que la liberté de créer va se développer. Une contrainte créative connue est l'exemple des vers alexandrins en poésie. En entreprise, **la contrainte créative** s'utilise en séance de créativité ou en recherche d'innovation. Mais elle peut aussi s'appliquer à soi-même, à des domaines de la vie pour dépasser des blocages ou des limites de son comportement.

SE CONTRAINDRE POUR EXPLORER DE NOUVELLES FORMES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Apporter une contrainte à la réflexion créative sur un projet permet de centrer les idées qui fusent sur l'essentiel. Se donner des contraintes dans sa recherche de créativité est un très bon moyen de lever ses propres freins et de dépasser le syndrome de la page blanche.

Contexte

La contrainte créative s'utilise en séance de créativité, mais aussi à titre individuel. Les occasions ne manquent pas : comment réorganiser sa journée de travail alors qu'on se trouve constamment débordé malgré les *to do list*, comment organiser la prochaine réunion d'équipe, comment mettre en place de nouvelles règles de travail en équipe, comment mieux

gérer son temps...

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Voici un exemple de contrainte créative pour développer sa créativité individuelle, en quatre étapes.

1. **Repérer chez soi son principal frein à la créativité.** Peur de paraître farfelu ? S'arrêter à la première idée ? Peur de dire une bêtise ? Peur de la page blanche ? Être trop structuré ? Difficile de se laisser aller ? Tendance à dire « non » aux idées qui viennent spontanément ? Cette étape est nécessaire pour identifier son principal frein, car elle permet de le mettre en évidence et il pourra être utilisé comme contrainte créative (étape 3).
2. **Définir le sujet sur lequel exercer sa créativité.** Par exemple, sur son organisation personnelle. Il existe un très grand nombre d'occasions d'exercer sa créativité : pensez à toutes les habitudes que vous voulez améliorer.
3. **Créer la contrainte.** Une première idée est de prendre son principal frein comme contrainte : si vous avez peur de la page blanche, votre contrainte sera de trouver des idées à partir d'une page blanche. Si votre principal frein est de dire « non » aux idées, votre contrainte sera d'émettre des idées en commençant par « non, ça n'ira pas », etc. D'autres idées sont possibles : écrire sans la lettre « e », écrire des phrases de 20 mots maximum, etc.
4. **Réaliser la séance de créativité.** Pour cela, commencez par une phase d'exploration de recherche d'idées, puis de solutions ou alternatives possibles. Continuez par deux phases de convergence : une évaluation de chacune des alternatives et, enfin, la mise en œuvre de la solution retenue.

Méthodologie et conseils

De nombreuses contraintes créatives existent dans nos activités : par exemple, un nombre de caractères limités pour un texte sur le web, la répétition du mot-clé dans un blog, un budget serré ou des moyens

limités.

Une alternative de contrainte créative est de chercher des solutions avec « ce que ça n'est pas » ou « tout pour faire rater ». Cette formule permet à plusieurs participants de s'exprimer sans complexe ni crainte de mal faire ou mal dire ! Elle est souvent utilisée en formation continue.

Avant de vous lancer

- ✓ **La contrainte créative permet de sortir de nos habitudes d'imagination ou de pensées.**
- ✓ **La contrainte créative doit être pensée comme une sortie de secours, une ouverture vers de nouvelles formes à découvrir.**

OUTIL
22

Le *brainstorming*

“

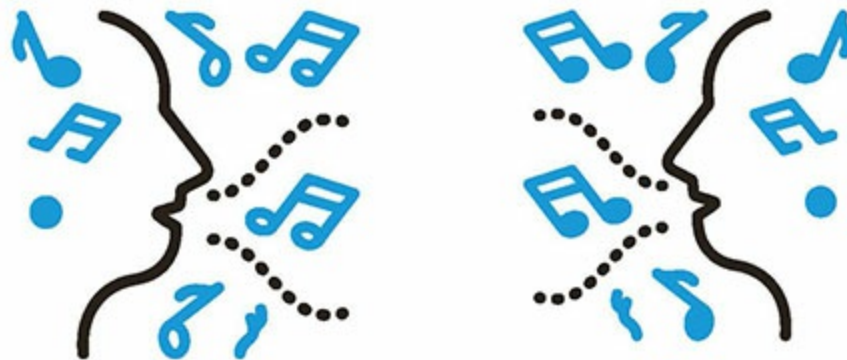
Une mauvaise idée vaut toujours mieux que pas d'idée du tout.

Alphonse Allais

En quelques mots

Comment produire des idées en groupe ? Ce que l'on sait des effets sociaux semble condamner toute créativité collective : conformisme, autocensure, mimétisme... La vie sociale semble plutôt favoriser le compromis que la créativité. C'est pour lever ces limites que le publicitaire Alex Osborne a proposé en 1939 une méthode de réflexion collective appelée **brainstorming** (remue-méninges en français) dont les principes s'appliquent encore à la plupart des séances de créativité.

LE BRAINSTORMING



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le *brainstorming* est intéressant pour solliciter des avis de personnes différentes, par leur fonction, leur parcours ou leur sensibilité. Il permet aux échanges de garder leur spontanéité et de conserver la créativité de chacun.

Contexte

Que ce soit pour lancer un nouveau produit, trouver des solutions originales à un problème ou décider d'un choix stratégique, le *brainstorming* est à utiliser en toute situation de recherche d'idées nouvelles, d'innovation ou de résolutions de problèmes, et chaque fois qu'on veut impliquer une équipe, différents acteurs ou services.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. **Sélectionner un groupe** de participants motivés et « compatibles », car l'entente et la confiance sont clés dans ce type de pratique.

2. **Amorcer la séance** par un ou plusieurs jeux de créativité : pourquoi pas un « cadavre exquis », par exemple.
3. **Proposer une manière** de générer les idées : par exemple, en proposant à chacun de les écrire sur des Post-it.
4. **Collecter et proposer les idées** émises au groupe, pour effectuer une deuxième génération d'idées, par association ou analogie. Il ne s'agit ni de les critiquer ni de les sélectionner.
5. **Regrouper les idées** et développer des narrations et des scénarios correspondant à leur mise en pratique.
6. **Synthétiser les idées** qui paraissent les plus intéressantes au groupe, et non pas les plus réalistes ! À ce stade, il ne s'agit pas de prendre une décision mais de pouvoir présenter plusieurs propositions innovantes qui pourront faire l'objet d'études d'opportunité par la suite.

Méthodologie et conseils

Le *brainstorming* a pour but de permettre une créativité collective par la suspension temporaire et autorisée d'une partie des règles implicites du conformisme social. En effet, des expériences de psychologie sociale ont montré comment un groupe imposait aux individus une uniformité de pensée. Ainsi, dans l'une des expériences, des personnes ont été amenées à contredire leur propre perception pour rejoindre l'opinion majoritaire. Le conformisme social se présente à la fois comme un comportement souhaité par le groupe, ainsi que comme l'internalisation de jugements, de croyances et d'attitudes communes. Il a pour fonction d'éviter des conflits par un jeu implicite de concessions réciproques entre les membres d'un groupe.

Dans l'exercice du *brainstorming*, on cherche en permanence la convergence dans le groupe des participants : non pas la convergence vers une idée, ce qui exclurait les autres, mais la convergence sur la méthode et sur l'esprit du groupe.

Les critiques ne sont pas interdites mais elles doivent toujours avoir pour objet de faire progresser le sujet et, bien sûr, ne jamais porter sur les personnes.

Voir Outil 17

Avant de vous lancer

- ✓ **La créativité est toujours un processus individuel. Les méthodes de créativité de groupe comme le *brainstorming* permettent de s'appuyer sur la créativité de chacun pour converger dans un sens commun.**
- ✓ **On peut faire ici l'analogie avec les chorus (improvisations) en jazz : chaque musicien se lance à son tour, mais il bénéficie de l'énergie et des improvisations des autres membres du groupe.**

Le mind mapping

“

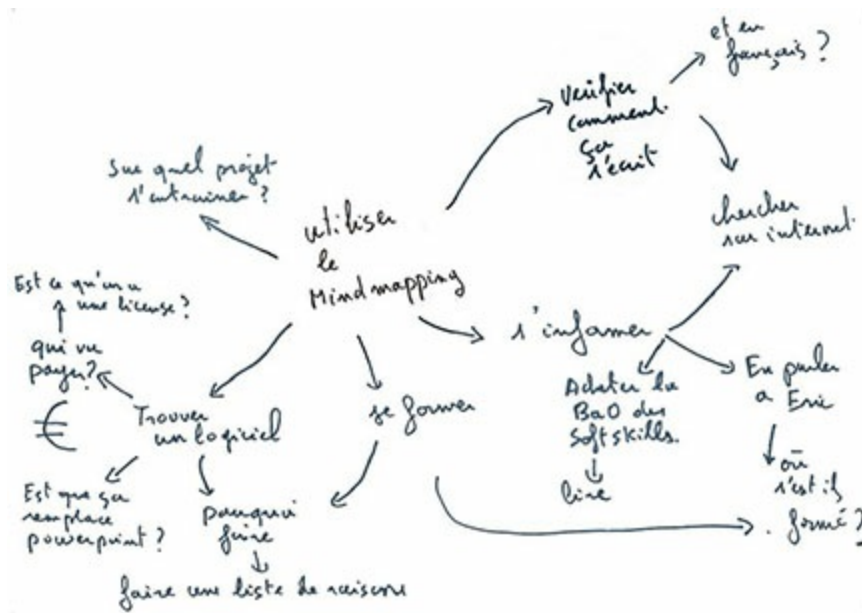
Les idées, c'est comme les enfants. Il ne suffit pas de les avoir, il faut les élever.

Daniel Picouly

En quelques mots

Le *mind mapping* ou « carte heuristique » est une technique permettant de représenter graphiquement des idées reliées entre elles sous forme arborescente avec une grande liberté dans leur organisation. Celle-ci peut être hiérarchique, pour établir des catégories ou faire des abstractions successives, ou bien une représentation associative, avec des retours, des boucles, des digressions... En créativité, cette représentation, utilisée en phase de convergence, ou synthèse, permet d'organiser simplement les idées exprimées en phase de divergence ou d'expressions libres.

ORGANISER SES IDÉES SANS LES BRIDER



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Organiser et relier toutes les idées qui sont venues à l'occasion d'une séance de créativité.

Contexte

On l'utilise à la fin d'une séance de créativité, quand on veut en faire la synthèse. Mais aussi pour organiser ses idées quand on réfléchit à un problème ou bien encore pour s'assurer d'être exhaustif autour d'un sujet ou d'un projet. De manière plus générale, le *mind mapping* peut également servir à représenter tout type de classements ou de catégorisations.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

On peut utiliser des logiciels, payants ou gratuits, qui ont l'avantage de permettre de modifier simplement la carte, ou tout simplement la dessiner à la main. Cette seconde solution peut être plus adaptée dans une séance collective.

1. **Commencer par se familiariser avec les *mind maps*.** Vous trouverez beaucoup d'exemples sur Internet. Essayez à chaque fois de comprendre ce que signifie la carte sans vous aider du texte accompagnant : cela vous permet de voir ce qui marche bien dans ces représentations et leurs limites.
2. **S'entraîner en représentant des choses simples.** Par exemple, l'organisation d'une réunion : les personnes à convier, le contenu, le *timing*, ou résumez votre dernière conversation téléphonique : les thèmes, les explications, les digressions...
3. **Vérifier la maîtrise de la représentation.** Présentez une *mind map* à un collègue. A-t-il compris ce que vous vouliez dire ? Est-ce qu'il manquait quelque chose ?

Méthodologie et conseils

Le *mind mapping* permet de représenter toute sorte d'objets et de liens : veillez à ce que ces différences soient facilement interprétables dans vos représentations, surtout si vous n'êtes pas aidé par un logiciel.

Les objets peuvent être des personnes, des outils, mais aussi des tâches, des objectifs, des contraintes... Pour ce qui est des liens, on distingue principalement :

- **les liens d'abstraction** : ils permettent de classer, de généraliser ou de spécialiser les objets. Par exemple, on généralise en disant qu'un smartphone et une caméra wifi sont tous les deux des objets connectés. Inversement, on spécialise en disant qu'il y a plusieurs modes de formations : en présentiel, à distance... ;
- **les liens d'associations** : les objets se relient entre eux par similitude, par contraste, par fonction ou par proximité. Ainsi, l'organisation d'une équipe d'audit peut être similaire à un équipage d'avion (similitude), le succès d'un projet important peut rappeler un échec tout aussi considérable (contraste), les smartphones et les écouteurs

sont reliés fonctionnellement (fonction), tables et fauteuils d'une salle de réunion sont au même endroit (proximité). Ils sont très divers.

Avant de vous lancer

- ✓ **Essayez de faire cet exercice « à la main » pour commencer : cela permet de voir ce qui est le plus important pour vous et de ne pas vous embarrasser de fonctions qui alourdiraient la création de vos cartes.**
- ✓ **Pourquoi ne pas essayer d'utiliser une *mind map* comme support d'une présentation au lieu de *slides*. Cela permet de vous familiariser avec l'outil, de découvrir une autre manière d'exposer vos idées, et aussi de surprendre votre auditoire.**

L'ADAPTABILITÉ

“

Les espèces qui survivent ne sont pas les plus fortes, ni les plus intelligentes mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements.

Charles Darwin



Notre monde évolue, particulièrement en ce début de XXI^e siècle. En effet, des modifications en profondeur surgissent et affectent profondément les individus : crises sanitaires et sociales, émergence de nouveaux métiers, progression de l'intelligence artificielle...

Face à un environnement instable...

Les parcours de vie professionnelle sont de moins en moins prévisibles à long terme, les entreprises, les organisations doivent se réinventer en permanence. Des crises importantes peuvent éclater à tout moment, comme la pandémie du Covid-19 en 2020, avec un impact majeur sur l'ensemble de la planète. Des ruptures surgissent également : technologiques qui peuvent signifier la fin d'un métier remplacé par une IA, ou au contraire de nouvelles opportunités offertes par les réseaux de plus en plus puissants. Face à cette instabilité de l'environnement, l'adaptabilité doit devenir une seconde nature. C'est pourquoi, il s'agit de la *soft skill* la plus demandée dans les entreprises.

... l'adaptabilité, une *soft skill* pleine d'atouts

Comme toute compétence comportementale, l'adaptabilité met en jeu plusieurs facultés et aptitudes. Au premier plan, nous devons **apprendre à apprendre** pour découvrir de nouvelles façons de modéliser et de réagir. **La congruence avec soi** est une clé de l'adaptation en engageant toute sa personne. Apprenons également à repérer les **décisions biaisées** pour comprendre nos choix, à développer notre **esprit critique** et à utiliser **la suspension du jugement** pour ne pas « foncer tête baissée ».

Notre adaptabilité passe aussi par un **lâcher-prise** qui permet d'aborder de nouvelles situations avec plus de souplesse. Ne cherchons pas systématiquement à sortir de **la zone de confort** où nos habitudes sont nos repères, mais ajustons plutôt notre action selon la situation. Enfin, une autre faculté, **la résilience**, est un ressort insoupçonné à (re)découvrir.

Les outils

[25 La congruence avec soi](#)

[26 Les décisions biaisées](#)

[27 L'esprit critique : le tamis de Socrate](#)

[28 La suspension du jugement](#)

[29 Le lâcher-prise](#)

[30 La zone de confort](#)

[31 La résilience](#)

OUTIL
24

Apprendre à apprendre

“









*L'apprentissage pour le cerveau, c'est tous
les jours.*

Stanislas Dehaene

En quelques mots

Apprendre à apprendre figure parmi les huit compétences clés ayant fait l'objet d'une recommandation du Parlement européen et du Conseil européen en 2006¹. Elle comprend à la fois des méthodes et outils pour apprendre, mais aussi la capacité à « se comprendre soi-même, comprendre comment on apprend et maîtriser les stratégies d'apprentissage », selon Stanislas Dehaene².

COMPRENDRE COMMENT APPRENDRE

	SÉQUENTIEL Le processus sériel	GLOBAL L'organisation d'ensemble	
	RÉFLEXIF Compréhension par l'analyse	ACTIF Compréhension par l'activité	
	FACTUEL Des faits et des preuves	INTUITIF Par la créativité	
	VERBAL Des représentations verbales	VISUEL Des représentations imagées	

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Apprendre à apprendre permet une adaptabilité bien plus rapide et efficace face à la nouveauté, au changement ou à l'inconnu.

Contexte

Toute situation permet d'apprendre à apprendre : une situation inédite, un nouveau projet avec une nouvelle équipe, la rencontre d'un nouveau collègue, de nouvelles conditions de travail...

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. **Entraîner son attention.** Pour favoriser l'apprentissage, une règle d'or est d'avoir un bon niveau attentionnel, éveillé et en alerte, comme lorsque nous découvrons une nouvelle ville.
2. **Cultiver sa curiosité.** Il s'agit de s'intéresser, essayer, tester,

découvrir, d'avoir un regard neuf et d'écouter.

3. **Comprendre ses modes d'apprentissage**, notamment ceux-ci :

- *le mode séquentiel* : vous préférez apprendre pas à pas, en suivant un processus ordonné, un scénario progressif ;
- *le mode global* : pour apprendre, il vous faut la vision d'ensemble et pouvoir replacer chaque élément dans l'ensemble ;
- *le mode réflexif* : c'est par la réflexion et l'analyse que vous apprenez. Apprendre par des livres d'auteurs qui vous font réfléchir est un *must* pour vous ;
- *le mode actif* : vous avez besoin d'expérimenter, tester, essayer, fabriquer, agir. C'est par l'expérimentation que vous apprenez ;
- *le mode factuel* : ce sont les faits, les informations, les exemples, les preuves, qui favorisent votre apprentissage. Vous appréciez avoir des sources d'information complémentaires ;
- *le mode intuitif* : vous apprenez mieux par analogie, métaphore ou en laissant votre créativité s'exprimer. Les jeux, les devinettes ou l'appel à l'imagination favorisent votre apprentissage ;
- *le mode verbal* : vous aimez que quelqu'un vous explique, vous démontre, vous parle. Bref, il vous faut des échanges et du partage. Lire un manuel n'est pas votre préférence ;
- *le mode visuel* : il vous faut voir ! Et plutôt des schémas, des photos ou tout type de visuels qui représentent ce que vous devez apprendre. Ni texte et ni discours, mais des images.

Méthodologie et conseils

Chaque personne utilise plusieurs modes d'apprentissage tour à tour, voire en même temps. Par exemple, il est possible d'utiliser le mode visuel et le mode global ; le mode verbal et le mode visuel, etc. Aucun des modes ne s'oppose à un autre, ils se combinent plutôt les uns avec les autres.

Connaître le mode qui nous est le plus naturel permet d'optimiser ses apprentissages. Par exemple, si une personne utilise habituellement le mode factuel, rechercher des applications l'aidera à comprendre un cours un peu théorique. Si elle est plutôt du mode verbal, elle fera en sorte de se former en même temps que ses collègues, pour échanger avec

eux... Ces huit modes d'apprentissage ne sont pas exhaustifs, plusieurs autres typologies existent, qui ne s'excluent pas mais se complètent.

 **Voir [Outils 1](#) et [46](#)**

Avant de vous lancer

- ✓ **L'attention est au cœur de l'apprentissage et on ne peut pas continuer d'apprendre sans développer son niveau attentionnel : c'est la première règle d'or.**
- ✓ **La permanence et la régularité sont une autre règle d'or : tout apprentissage s'ancre mieux en espaçant les essais et l'entraînement, un petit peu chaque fois, en acceptant de faire des erreurs.**

-
- [1.](#) Recommandation 2006/962/CE sur les compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie.
 - [2.](#) Professeur au Collège de France et président du Conseil scientifique de l'Éducation nationale.

OUTIL
25

La congruence avec soi

“

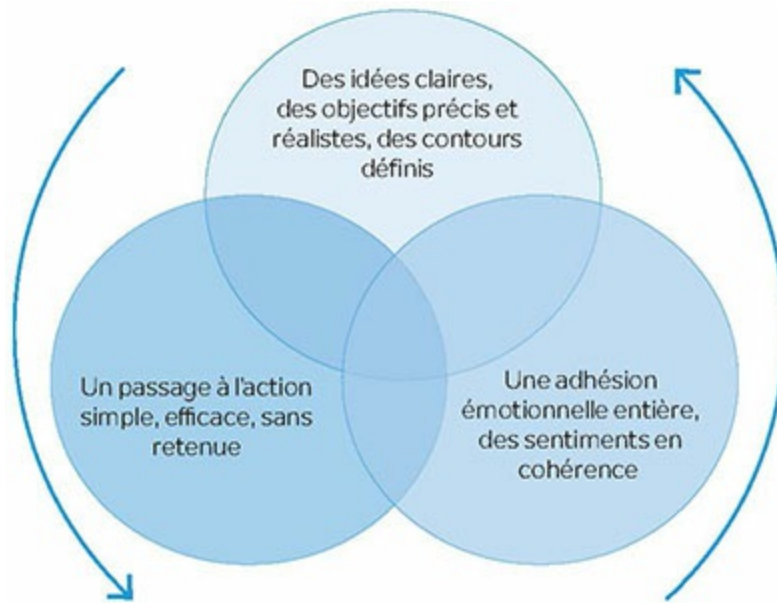
*Celui qui vit en harmonie avec lui-même vit
en harmonie avec le monde.*

Marc Aurèle

En quelques mots

La congruence est définie comme l'état de ce qui est en accord. Ainsi, **la congruence avec soi**, c'est faire preuve d'un alignement cohérent entre nos idées et nos valeurs, nos émotions et nos actions. C'est une démarche personnelle qui vise à être en accord avec soi-même et qui conduit à un état de tranquillité sans contradiction. Être congruent ne signifie pas être parfait, mais penser, sentir et agir dans une même direction.

PENSER, SENTIR ET AGIR DANS UNE MÊME DIRECTION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Être congruent, c'est être en phase avec soi-même, ses idées et ses valeurs, ses sentiments et ses actions. Cela apporte plus d'efficacité et d'agilité.

Contexte

Des situations propices à utiliser cet outil sont le lancement d'un projet d'importance, des actions quotidiennes, comme la réponse à un mail, à un message téléphonique, la publication d'un message sur les réseaux sociaux, la façon de réprimander une personne... Et chaque fois que l'on ressent une contradiction, une hésitation ou un frein avant d'agir.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Avant de s'engager dans un projet ou en cas d'hésitation, cet outil permet de lever les contradictions, même minimes. Pour cela, prêtez attention tour à tour aux trois composantes suivantes.

1. **Les pensées, valeurs et objectifs.** Vérifiez que l'idée en cours (projet d'équipe, réponse à un mail, organisation d'un week-end...) est bien nette, sans l'ombre d'un doute ou s'il y en a, que les doutes soient mis en lumière, et que même les conséquences soient anticipées clairement, ainsi que l'objectif, les étapes, le budget, les ressources, et les valeurs qui la sous-tendent.
2. **Les sentiments vis-à-vis de cette idée.** Ressentez quels sont vos sentiments au sujet de cette action, et si vous êtes bien en adhésion totale. Si vous sentez la moindre ambivalence, c'est important de creuser car le moindre rejet, même d'une partie du projet, peut resurgir plus fortement et créer un regret quand il sera trop tard. Mieux vaut que vos sentiments soient en parfaite adhésion avec vos idées et vos valeurs.
3. **L'action.** En principe, si l'idée est bien claire, bien définie, aux contours précis, et qu'il y a adhésion émotionnelle, l'action s'engage naturellement. Mais si vous constatez que malgré une idée claire et une adhésion émotionnelle forte vous n'agissez pas, alors cernez ce qui empêche la mise en action. Il peut s'agir du contexte externe, d'un manque de temps, de budget... Dans ce cas, distinguez bien ce qui dépend de vous de ce que vous ne maîtrisez pas.

Méthodologie et conseils

On constate que l'on réalise de nombreuses activités sans grande conviction ni intérêt mais plutôt par habitude, parce que « ça se fait comme ça ». On ne se pose plus la question de pourquoi on la réalise, ni si on est fait pour cela... Mais accumulée au bout d'une journée ou d'une semaine, cette indifférence aux activités amène un « vide », un « vague à l'âme » diffus. Cet état est signe de non-congruence avec soi-même.

Retrouver un état de congruence avec soi-même permettrait de renouer avec ses motivations intrinsèques, de redonner du sens à ses actes même les plus simples et de générer plus d'énergie.

Voir [Outil 11](#)

Avant de vous lancer

- ✓ **En cas de sentiment de doute, d'ennui, de lassitude en réalisant une activité, questionnez-vous sur l'activité en cours, son utilité et le degré de « perfection » à lui apporter.**
- ✓ **En cas de procrastination, interrogez-vous sur l'état émotionnel qui accompagne l'activité à réaliser. Cet état émotionnel est un indicateur de votre intérêt ou de votre motivation.**

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Cet état de congruence avec soi apporte un sentiment très agréable où l'on se sent pleinement dans l'action. Il est très proche, voire similaire à l'état mental qualifié de *flow* par le psychologue hongrois Mihály Csíkszentmihályi, tel qu'il le décrit : « être complètement impliqué dans une activité pour elle-même. L'ego n'existe plus, la perception du temps non plus. Chaque action, mouvement et pensée, découle inévitablement de la précédente. Votre être tout entier est impliqué et vous utilisez vos compétences à l'extrême. »

L'expérience du *flow*

Le *flow* est un état d'équilibre idéal entre les compétences et les ressources que l'individu sollicite et le niveau de challenge à relever par l'activité. Si le *flow* peut être expérimenté dans la vie quotidienne, c'est surtout dans les domaines où un dépassement de compétences antérieures est possible. Ainsi, on rencontre des personnes avec un état de *flow* dans :

- le sport et notamment de haut niveau ;
- l'apprentissage de nouvelles compétences ou « sur-apprendre », c'est-à-dire aller un peu plus loin dans la compétence, ou la technique, déjà

maîtrisée ;

- le travail, en donnant une tâche un peu plus ardue et motivante à un collègue, ou travailler à plusieurs sur un projet.

Les 10 facteurs de l'état de *flow*

Au cours de ses recherches, Mihály Csíkszentmihályi a constaté que l'état de *flow* était accompagné de 10 facteurs clés :

- les objectifs sont clairs et réalisables, bien que difficiles ;
- l'attention est ciblée et soutenue sur l'activité, sans distraction ;
- l'activité est en elle-même gratifiante, sans en attendre le résultat, il est alors agréable et motivant de la réaliser ;
- un sentiment de sérénité et d'exister pleinement habite l'individu en état de *flow* ;
- la perception du temps semble altérée : on ne le voit plus passer, on a le sentiment d'un présent continu ;
- une rétroaction immédiate du résultat de l'action, en même temps que l'action se fait : l'individu en voit le résultat pas à pas ;
- un équilibre entre le niveau de compétences et le challenge à réaliser est présent ;
- l'individu a la sensation du contrôle ou de la maîtrise sur la situation et son aboutissement ;
- une mise au second plan des besoins physiques est possible ;
- l'attention est complètement dédiée à l'activité, sans hésitation ni doute.

Un équilibre entre compétences et challenge

En observant les états psychologiques d'un individu selon, d'une part, le degré de difficulté de l'activité à réaliser et, d'autre part, son degré de compétences, on arrive à un tableau qui montre que :

- l'état de *flow* s'atteint lorsqu'il y a un réel défi à relever (un degré élevé de difficulté) avec un degré élevé de compétences ;
- l'état de *flow* ne correspond pas à un acte routinier, facile à effectuer sans attention particulière.

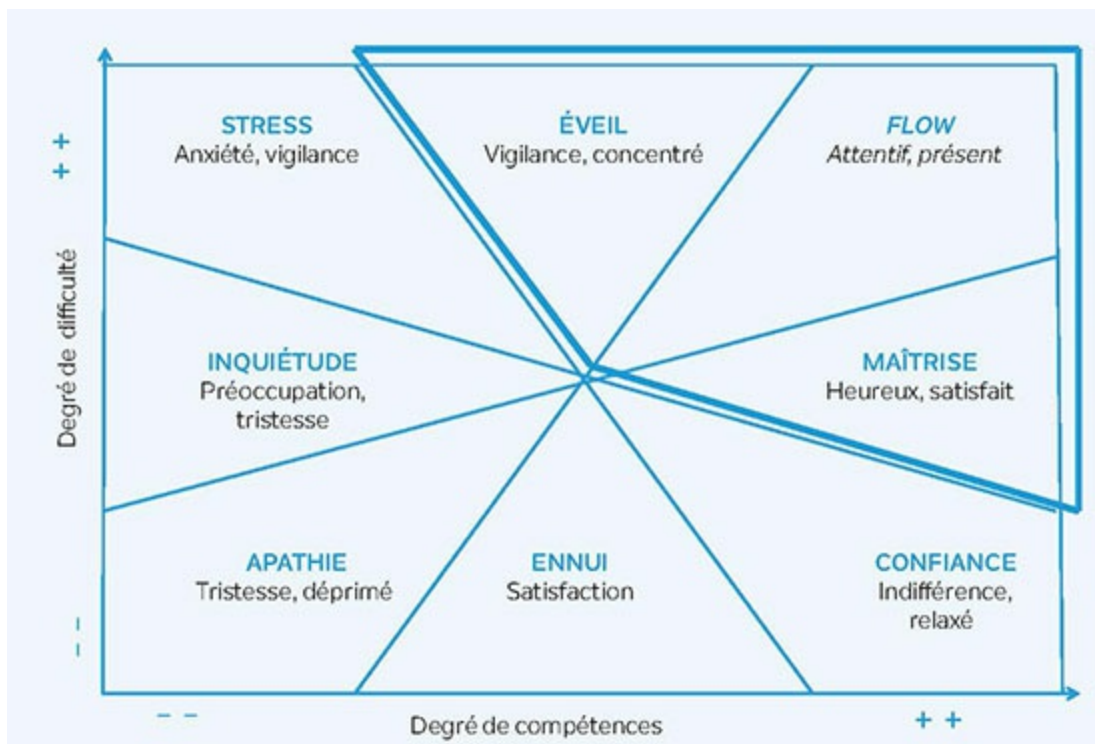
Ainsi, l'état de *flow* est un état de congruence avec soi et avec une

attention soutenue.

Pour aller plus loin

L'état de *flow*

Dans ce tableau sont représentés les différents états psychologiques d'un individu quand il est confronté aux situations à degré plus ou moins élevé de difficulté et selon son degré de compétence sur le sujet.



Mihály Csíkszentmihályi définit l'état de *flow* comme : « L'engagement dans une tâche précise (un défi) qui fournit une rétroaction immédiate, qui exige des aptitudes appropriées, un contrôle sur ses actions et une concentration intense ne laissant aucune place ni aux distractions ni aux préoccupations à propos de soi et qui s'accompagne (généralement) d'une perception altérée du temps constitue une expérience optimale (le *flow*). Cette dernière entraîne des conséquences très importantes : meilleure performance, créativité, développement des capacités, estime de soi et réduction du stress. Bref, elle contribue à la croissance personnelle, apporte un grand enchantement et émaille la qualité de la vie. »

Les décisions biaisées

“

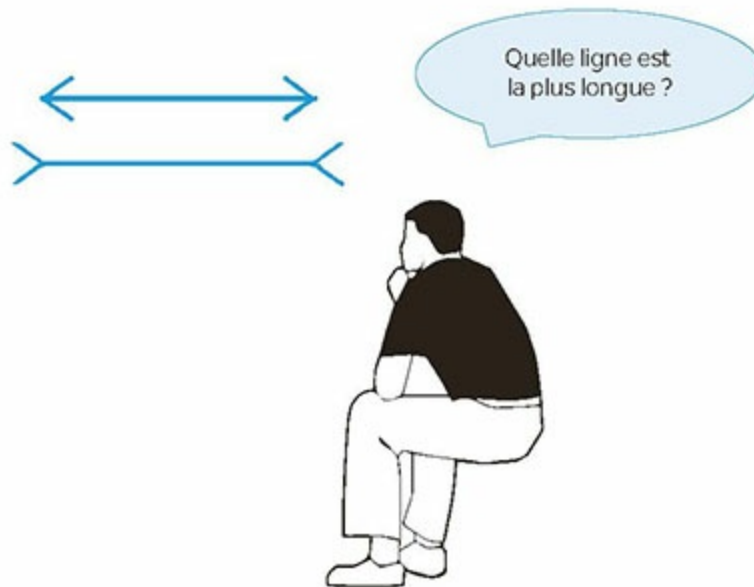
Une illusion de moins, c'est une vérité en plus.

Alexandre Dumas fils

En quelques mots

Nos décisions s'appuient sur un système cognitif limité qui, pour de bonnes raisons (la survie), privilégie la vitesse à la réflexion, l'évaluation à la précision, le contexte immédiat au long terme, la relativité à l'absolu et essaye toujours de minimiser les risques. Mais ce fonctionnement provoque des erreurs systématiques de décision, similaires aux illusions d'optiques. Nous allons ici décrire **trois principaux biais** étudiés par le psychologue Daniel Kahneman qui sont **le cadrage**, **l'aversion à la perte** et **les ancrés**, tous trois faciles à repérer et à éviter dans nos décisions quotidiennes.

SE PRÉVENIR DE TROIS PRINCIPAUX BIAIS COGNITIFS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Connaître et comprendre les trois principaux biais cognitifs permet d'éviter certaines manipulations, des erreurs de raisonnement et, de manière générale, d'effectuer des décisions plus rationnelles.

Contexte

Les biais cognitifs peuvent avoir un impact négatif sur les décisions, particulièrement dans des situations qui ne facilitent pas une réflexion tranquille. Ce sont les situations :

- d'urgence (être pris par le temps) ;
- très émotionnées (avec des risques d'impulsivité) ;

- avec une prise de risque (avec de gros enjeux) ;
- pour lesquelles on manque de références (une situation nouvelle).

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Si on en a la possibilité, il s'agit de corriger, ou au moins de compenser les effets des trois principaux biais cognitifs.

- **Le cadrage.**

Présentez-vous le problème à résoudre de deux manières : en positif et en négatif. Par exemple, lors d'un recrutement : « Qu'est-ce que cette personne apporterait à mon équipe ET si cette personne faisait partie de mon équipe quelles seraient les conséquences de son départ ? »

- **L'aversion à la perte.**

Complétez votre raisonnement par un peu de statistiques élémentaires : se rappeler, par exemple, qu'en mathématiques, une chance sur deux de gagner 1 000 euros a plus de valeur que d'obtenir 400 euros à coup sûr.

- **Les ancrés.**

Cherchez des références complémentaires : par exemple, « ce salaire me semble important mais par rapport à quelle référence ? »

Méthodologie et conseils

À la suite de Kahneman et Tversky, l'économie comportementale a identifié plusieurs biais qui affectent systématiquement nos décisions, en particulier :

- **les options par défaut** qui sont choisies de manière disproportionnée. Ainsi les pays où les dons d'organes sont très développés ne sont pas les pays qui l'imposent mais les pays où il faut déclarer explicitement ne pas le vouloir ;
- **la myopie cognitive** qui nous fait surévaluer la probabilité d'évènements proches ou marquants même si de fait ils sont rares (par exemple, les accidents d'avions par rapport aux accidents de la route, ou les morts dues aux requins par rapport aux moustiques) ;

- **les mauvaises évaluations temporelles** : ainsi une majorité de personnes testées préférera prendre immédiatement 50 euros plutôt que 60 euros dans un mois, mais prendra 60 euros dans 13 mois plutôt que 50 euros dans 12 mois ;
- **la force du « gratuit »** qui fait, par exemple, très largement choisir un chocolat moyen gratuit plutôt qu'un bon chocolat à 10 centimes alors que dans une autre expérience, le bon chocolat à 20 centimes l'emporte systématiquement sur le chocolat moyen vendu 10 centimes.

Avant de vous lancer

- ✓ **Les biais cognitifs sont massivement utilisés dans la vente : les prix qui se terminent en 99 pour éviter de passer à l'unité suivante, la position des articles entre eux pour favoriser les ancrés...**

Portrait de Daniel Kahneman



Daniel Kahneman est un psychologue et économiste, professeur à l'université de Princeton, lauréat du prix Nobel d'économie en 2002 pour ses travaux fondateurs sur la théorie des perspectives, base de la finance comportementale. Il est aussi connu pour ses travaux sur l'économie du bonheur.

Né en 1934 à Tel-Aviv, Daniel Kahneman a passé son enfance à Paris, échappant de peu à la rafle du Vel d'Hiv. Il raconte comment adolescent, ayant caché l'étoile jaune obligatoire en retournant son pull, il s'est fait interpeller par un officier SS qui l'a serré dans ses bras avec effusion avant de

lui montrer la photo de son fils, resté en Allemagne et qui ressemblait effectivement beaucoup au jeune Daniel. Selon ses dires, Daniel Kahneman gardera de cet épisode un étonnement absolu et le besoin irrésistible de comprendre la psyché humaine.

Dans ses mémoires, il raconte également avec humour comment ses premières hypothèses de psychologue se révélaient erronées, mais en même temps lui révélait la difficulté de remettre en question ses convictions, même face à l'évidence.

Son travail ultérieur a justement porté sur les biais cognitifs et la manière dont ils pouvaient fausser les décisions, mais de manière systématique et prévisible.

Sa rencontre avec Amos Tversky est décisive pour la suite de sa carrière puisque leur travail en commun a révolutionné la théorie de la décision et ses applications en particulier en économie. La théorie des perspectives leur a permis d'obtenir le prix Nobel d'économie en 2002. Amos, qui était également un ami, est malheureusement décédé avant cette date.

Daniel Kahneman est enfin connu pour ses travaux sur la mémoire et l'attention, ainsi que sur la « psychologie hédoniste », c'est-à-dire tout ce qui peut permettre de mieux définir, voir, mesurer ce qui est perçu comme douleur, plaisir et bonheur. Pour explorer ce nouveau champ de recherche, il formalise et développe de nouvelles méthodes expérientielles, comme l'ESM, qui permettent de confronter mesures objectives et subjectives. Au-delà de ses multiples récompenses, il est largement considéré à l'heure actuelle comme le psychologue le plus influent de son temps.



Pour aller plus loin

Deux expériences sur les décisions biaisées

La maladie asiatique : cette expérience est à l'origine de ce qu'Amos Tversky et Daniel Kahneman ont appelé « erreur de cadrage ». On demande à deux groupes de choisir entre deux programmes de santé publique présentés de manière différente. La différence entre les deux présentations est que l'on met en avant 200 vies sauvées au groupe 1 et que l'on parle de 400 morts au groupe 2. On obtient des résultats quasiment inversés !

Groupe 1 (152 personnes)		Groupe 2 (155 personnes)	
Présentation commune aux deux groupes :			
Une maladie asiatique touche 600 personnes, nous vous demandons de choisir entre les programmes A et B.			
<i>Pour chaque groupe, les programmes A et B sont exprimés par une formulation différente.</i>			
Formulation groupe 1	Choix	Formulation groupe 2	Choix
Si le programme A est adopté 200 vies seront sauvées.	72%	Si le programme A est adopté 400 personnes mourront.	22%
Si le programme B est adopté, il y a une chance sur trois que tout le monde soit sauvé et deux chances sur trois que personne ne survive.	28%	Si le programme B est adopté, il y a une chance sur trois que personne ne meure et deux chances sur trois que les 600 personnes meurent.	78%

Linda : pour ce test, une majorité de personnes choisissent l'option 2 alors qu'il s'agit d'un sous-ensemble de l'option 1. Il s'agit de l'erreur, dite de « conjonction », qui consiste à essayer de relier des éléments qui n'ont rien à voir entre eux. Elle illustre une nouvelle fois la difficulté à utiliser les statistiques dans des choix peu réfléchis.

Linda a 31 ans, elle est célibataire, franche et brillante. Elle possède une maîtrise de philosophie. Étudiante, elle se montrait très préoccupée par les questions de discrimination et de justice sociale, elle participait aussi à des manifestations antinucléaires.

Selon vous, Linda a-t-elle plus de chance d'être :

1. guichetière dans une banque ?
2. guichetière dans une banque et active dans le mouvement féministe ?

OUTIL
27

L'esprit critique : le tamis de Socrate

“

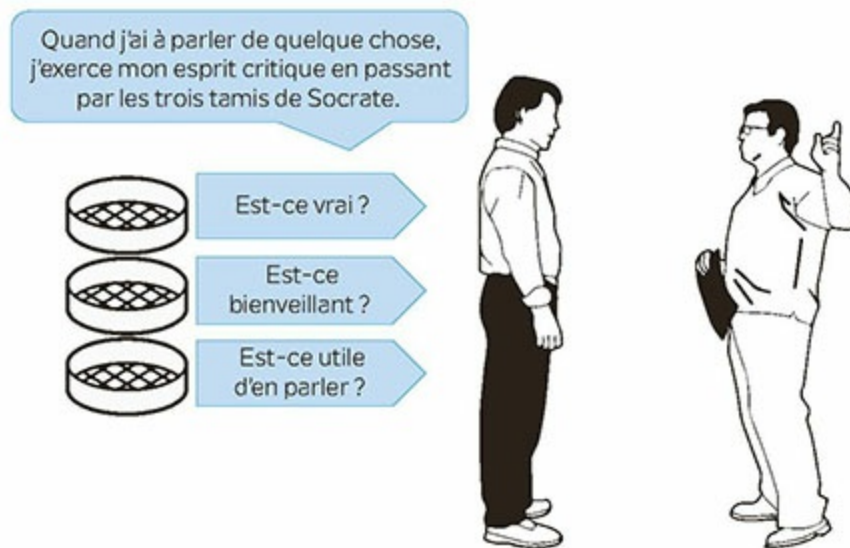
Certitude, servitude.

Jean Rostand

En quelques mots

L'esprit critique n'existe que si l'on est en premier lieu capable de critiquer ses propres opinions : s'il se résumait à la critique de celles des autres, ce ne serait au mieux qu'une expression de son déterminisme social et culturel, au pire une forme de rigidité mentale. L'esprit critique est donc plutôt une forme d'ouverture à l'autre, mais comment alors ne pas tomber dans la naïveté et courir le risque de se faire manipuler, comment distinguer les *fakes news* des vraies ? Nous vous proposons une version du **tamis de Socrate** .

LE TAMIS DE SOCRATE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Entendre, voire intégrer des informations nouvelles mais inconfortables, des opinions différentes de la sienne sans pour autant tomber ni dans la crédulité et la dépendance intellectuelle ou morale, ni dans le rejet systématique. Rester à tout moment curieux, lucide, modeste, à l'écoute et autonome.

Contexte

Toute conversation est prétexte à exercer son esprit critique, et surtout le fil d'informations en continu d'où il est difficile de faire la part du vrai et du faux.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Pour exercer votre esprit critique, nous vous proposons d'utiliser le tamis de Socrate. Selon la littérature apocryphe, le tamis de Socrate consiste en trois règles qui permettent d'évaluer l'intérêt d'une conversation : la véracité, la bonté et l'utilité.

1. La véracité.

De quoi parle-t-on ? D'une opinion, d'une situation vécue, d'un fait scientifique ? S'il s'agit d'une opinion, c'est celle de votre interlocuteur, ne la considérez pas autrement en l'adoptant ou en la combattant comme s'il s'agissait d'une vérité.

2. La bonté.

« Est-ce bon pour moi ? » demande Socrate. Constatez la facilité avec laquelle on critique une situation, une procédure, l'attitude d'un collègue. Constatez aussi ce que l'accumulation de ces critiques provoque sur l'esprit d'équipe et sur vous-mêmes. Ainsi, évitez donc de leur offrir une oreille complaisante.

3. L'utilité.

Quelle est l'utilité pour soi de l'opinion ou de l'information qui est échangée ? Vient-elle changer un point de vue trop fermé, enrichir des connaissances, ce qui est très utile ? Ou au contraire conforter un *a priori* ou une croyance, ce qui est peu utile ?

Méthodologie et conseils

Les *fakes news* qui courent sur les réseaux sociaux ne sont qu'une nouvelle version de phénomènes anciens comme les rumeurs, qui ont déjà fait l'objet de nombreuses études. Celles-ci montrent que toutes ces rumeurs ont quelques points communs :

- un manque d'informations ;
- une implication émotionnelle ou un aspect choquant ;
- une histoire simple et facile à retenir ;
- la rumeur est colportée par des personnes pour qui elle conforte des convictions antérieures.

Dans tous les cas, la porte d'entrée des *fakes news* est l'émotion. C'est

parce qu'on se sent inquiet, méprisé ou attaqué que l'on va rejeter une information « qui ne colle pas » avec ce que l'on pense savoir ; ou au contraire, on va adopter celle qui vient conforter son opinion.

Avant de vous lancer

- ✓ **Avoir un esprit critique ne veut pas dire critiquer les opinions des autres, mais plutôt de commencer par les siennes !**

OUTIL
28

La suspension du jugement

”

Retourner aux choses mêmes.

Edmund Husserl

En quelques mots

Quand on parle de **suspension du jugement**, on parle aussi d'*epochè*, que l'on peut résumer ainsi : « Le sage ne doit pas conclure trop vite. » On retrouve ce principe chez les sceptiques, une école philosophique de l'Antiquité, puis chez Descartes avec son fameux « doute méthodologique » et plus récemment encore dans la phénoménologie d'Husserl. Nous parlons ici de *préjugé*, dans son sens premier, c'est-à-dire, ce qui est jugé sur une base de savoirs ou de croyances antérieures, et nous proposons quelques outils pour s'en prévenir.

COMMENT NE PAS « PRÉ-JUGER » DES EXPÉRIENCES ET DES PERSONNES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Suspendre son jugement permet de poser « un regard neuf » sur les situations et les personnes qui permettent d'avoir de nouveaux points de vue, des options originales et de se libérer de préjugés implicites.

Contexte

Les situations où les repères passés peuvent être sources d'erreurs ou bloquer l'apprentissage. Par exemple, lors d'une nouvelle prise de responsabilité, ou l'accueil d'un nouveau collègue. Mais aussi des

situations trop connues où les habitudes et les idées reçues enferment chacun dans des rôles plus ou moins adaptés ; comme une discussion avec un collaborateur qui a posé un problème auparavant.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Comment s'abstenir de porter un jugement *a priori* ou d'interpréter la situation et les actes avant leur conclusion... alors que l'on a appris depuis notre enfance à anticiper les réponses et les actions de nos interlocuteurs ? Nous vous proposons ici d'apprendre à développer la suspension du jugement avec deux exercices qui permettent d'acquérir une maîtrise de ce processus mental.

1. **Écouter jusqu'au bout.** Écoutez vos interlocuteurs sans les interrompre. Exercez-vous à retarder le jugement que vous portez sur leur discours. Puis, essayez même d'écouter sans penser à votre réponse.
2. **Mettre les préjugés à l'épreuve.** Même si on s'en défend, les stéréotypes sont à la base de nos préjugés. Par exemple, observez comment les différents services d'une même entreprise ont une vision caricaturale les uns des autres et demandez aux techniciens ce qu'ils pensent des commerciaux. Repérez vos propres préjugés et vérifiez-les en discutant avec les personnes concernées, recommencez jusqu'à sentir que le stéréotype s'est transformé.

Méthodologie et conseils

La suspension du jugement n'est pas une négation de celui-ci : c'est justement parce que l'on en est conscient que l'on peut le décoller un moment de l'expérience que l'on vit. Pour les philosophes antiques, l'exercice d'*epochè*, suspension du jugement, permettait justement de vérifier l'existence du jugement. Il ne s'agit donc pas de s'empêcher de quoi que ce soit, ce qui ne fonctionne pas, mais de retarder le jugement qui arrivera quoi que l'on fasse, et c'est dans ce bref retard que l'on peut voir son effet sur l'expérience.

Les exercices que nous proposons ont donc pour objectif de renforcer votre capacité à augmenter progressivement ce décalage. C'est dans l'intervalle de temps alors gagné que vous pourrez expérimenter l'*epochè*, la suspension du jugement.

Les préjugés sont souvent issus de stéréotypes, liés au genre, à l'origine, à la fonction et ils sont plus ou moins conscients. Repérer de quelle manière ils orientent le comportement permet de s'en détacher progressivement et d'avoir une plus grande liberté dans ses interactions et dans ses actions.

Avant de vous lancer

✓ « On ne peut pas sauter par-dessus sa propre ombre » disait Hannah Arendt. Comment donc suspendre son propre jugement sans se mettre à juger cette pratique ? Comme il s'agit de revenir au monde, le point d'appui le plus évident est celui de la perception et nous vous conseillons les exercices d'attention proposés dans l'outil 1.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

C'est bien cette disposition habituelle des êtres humains à effectuer des jugements *a priori* qui peut renforcer les comportements de discriminations et les attitudes associées qui peuvent aller jusqu'au racisme et au sexisme. En voici quelques exemples révélés par des expériences de psychologie sociale.

La bière MIT spécial : quand le préjugé forme le goût

Pour tester l'effet des préjugés, l'économiste comportemental Dan Ariely a réalisé de nombreuses expériences.

Dans l'une d'elles, on proposait aux clients d'un pub universitaire de choisir à l'aveugle entre deux bières. Il s'agissait en réalité de Budweiser dans le verre A et de Budweiser assaisonnée de quelques gouttes de vinaigre balsamique dans le verre B. Il se trouve que pour la plupart des

étudiants testés à l'aveugle, c'est la bière B qui était choisie... Mais, pour ceux qui étaient prévenus avant la dégustation de la présence de vinaigre dans le verre B, c'est A qui était choisi très largement.

L'effet pygmalion à l'école

Des psychologues ont fait passer des tests aux enfants d'une école en annonçant aux enseignants, mais pas aux élèves, qu'ils avaient repérés des enfants surdoués dont les noms leur ont été communiqués. En réalité, il n'en était rien et le groupe des « surdoués » a été tiré au sort de manière aléatoire.

Mais un test de niveau, réel cette fois-ci administré aux élèves quelques mois plus tard, fit apparaître une meilleure moyenne pour le groupe d'élèves « surdoués ». Il semblerait que consciemment ou non, les enseignants ont eu une attitude différente vis-à-vis des élèves cités, ce qui a provoqué un meilleur apprentissage.

Une expérience sur le racisme : yeux bleus - yeux marron

Pour expliquer le racisme à ses élèves après l'assassinat de Martin Luther King, l'enseignante Jane Elliott leur a proposé de participer à une expérience.

Elle leur révèle alors que la couleur des yeux est un signe distinctif d'intelligence et met en place lors de la première journée un ensemble de mesures gratifiantes, favorisant les enfants aux yeux bleus et dévalorisant les enfants aux yeux marron. Elle inverse l'échelle de valeur le jour suivant puis propose aux enfants de discuter de leurs deux expériences. Tous relatent alors des changements de comportement avec perte ou gain de confiance, des sentiments de supériorité ou d'infériorité et la mise en place de discriminations entre les deux groupes, et même entre copains.

Edmund Husserl



Edmund Husserl (1859 - 1938) est un philosophe fondateur de la phénoménologie. Il a eu une influence majeure sur l'ensemble de la philosophie du XX^e siècle.

Considérant que la philosophie s'est fourvoyée dans la théorie en s'écartant de son projet premier, qui était avant tout pratique, Husserl propose une démarche scientifique qui consiste à décrire les choses au lieu de les interpréter. Il donne au mot « phénoménologie » un nouveau sens quasi tautologique d'étude des phénomènes, c'est-à-dire un retour à l'expérience que provoque la rencontre avec le monde. Ce qu'il résume par sa fameuse maxime « retourner aux choses même ».

LA RÉDUCTION PHÉNOMÉNOLOGIQUE (OU ÉPOCHÈ)

C'est la méthode proposée par Husserl pour refonder la philosophie. Elle consiste en une approche purement descriptive des expériences, de tout ce qui constitue notre rapport au monde, bref, de notre vécu.

« Je ne nie donc pas ce monde comme si j'étais sophiste ; je ne mets pas son existence en doute comme si j'étais sceptique ; mais j'opère l'*epochè* phénoménologique qui m'interdit absolument tout jugement portant sur l'existence spatio-temporelle. »

Cette description sans interprétation peut alors révéler nos intentionnalités qui constituent notre rapport au monde.

UTILISATION DE LA RÉDUCTION PHÉNOMÉNOLOGIQUE

La pensée d'Husserl a marqué la philosophie du XX^e siècle et on trouve des développements originaux de la phénoménologie dans les philosophies de Sartre, Levinas, Heidegger et Merleau Ponty.

Mais la méthode de la réduction phénoménologique est également utilisée dans d'autres disciplines qui étudient l'expérience humaine.

C'est en particulier le cas de la médecine et de la psychiatrie où elle a permis des avancées importantes sur la compréhension de maladies mentales comme la schizophrénie. C'est également le cas en sciences humaines (anthropologie, psychologie...).

 **Voir [Outil 2](#)**

OUTIL
29

Le lâcher-prise

“

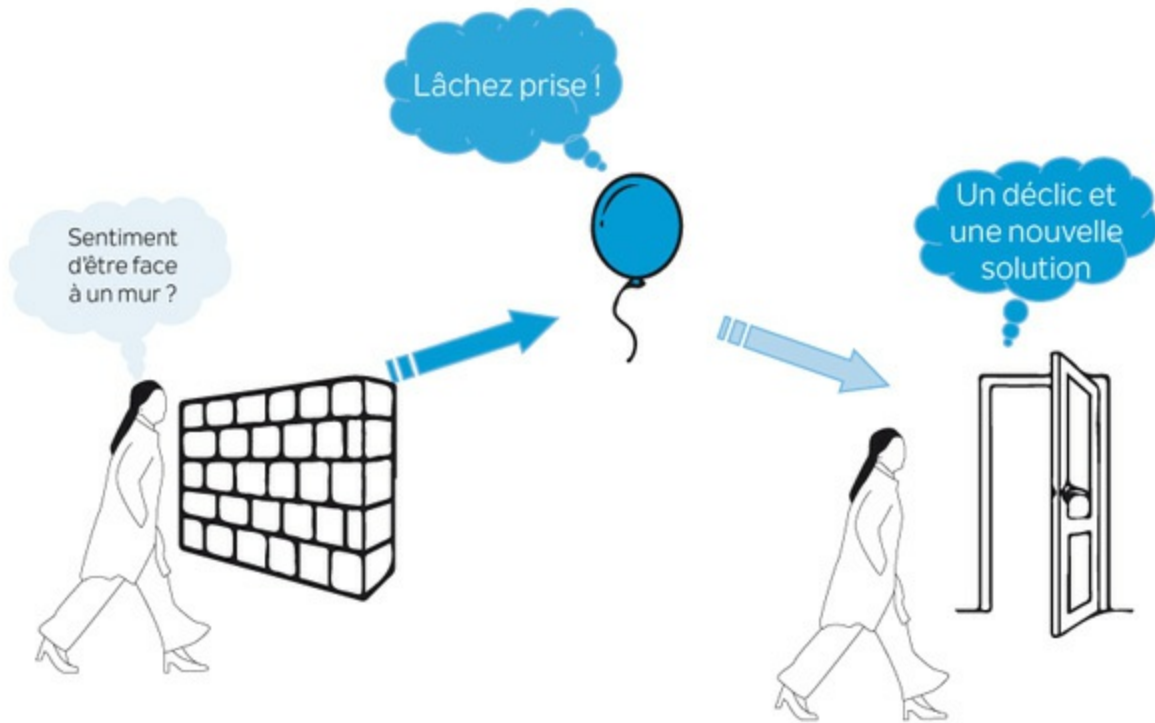
Il faut lâcher, même le lâcher-prise.

Alexandre Jollien

En quelques mots

Le **lâcher-prise** est l'état de l'individu quand il cesse de s'accrocher à une idée ou quand il cesse de résister à une proposition inhabituelle pour lui. Le lâcher-prise est fait de détente physique, émotionnelle et mentale. Il est le contraire de la volonté de contrôler. Le lâcher-prise n'implique pas de renoncer à ses buts et à ses valeurs, il permet d'abandonner les tensions que nous y associons : les injonctions, la lutte contre soi. Le lâcher-prise est une attitude ponctuelle, qui apporte confiance, flexibilité et compréhension.

LE LÂCHER-PRISE EST UN CHOIX D'ADAPTATION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Interrogez toutes les personnes qui ont vraiment expérimenté le lâcher-prise : les expériences sont personnelles et les bénéfices également, selon la situation de chacun. Le lâcher-prise permet notamment de s'ouvrir à de nouvelles solutions qui n'étaient pas envisagées auparavant, à sortir d'impasses, à innover...

Contexte

Chaque fois que nous sommes dans le contrôle ou dans la volonté de maîtriser la situation. Lorsque nous tenons « bec et ongles » à une conviction, un processus, un plan d'action, une organisation, un thème

de réunion... et que nous n'arrivons plus à entendre d'autres points de vue. Lorsqu'un point de notre travail n'avance pas, ne trouve pas de solutions et que nous y dépensons temps et énergie, au point de ne plus prendre de recul. Ces situations où nous ne voulons pas abandonner sont celles qui mériteraient un lâcher-prise.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Voici l'histoire très courte de cette mouche, qui se trouve enfermée à l'intérieur de la maison ; elle veut sortir et, voyant la lumière du jour à travers la vitre de la fenêtre, elle s'y dirige et s'y cogne. Néanmoins, elle y retourne et se cogne à nouveau ; elle recommence jusqu'à épuisement. Si à un moment donné de votre travail, vous vous sentez dans une situation similaire à cette mouche, dans laquelle vous ne voyez pas d'issue, lâchez prise.

1. **Abandonner provisoirement sa tâche** : laissez là de côté, faites une pause, discutez avec un collègue, répondez à vos mails, passez un coup de téléphone que vous aviez reporté pour terminer cette activité bloquante, allez déjeuner...
2. **Lâcher vraiment prise** : essayez de penser à autre chose, détendez-vous musculairement, émotionnellement, respirez, acceptez la situation, acceptez vos limites, renoncez à être sûr de vous, à votre image auprès d'autrui, en tout cas momentanément.
3. **La plupart du temps, un déclic se fait**, parfois en quelques secondes, parfois un long moment après : une sortie de secours apparaît généralement sous forme d'une solution, d'un avis différent et consensuel...

Méthodologie et conseils

Le lâcher-prise est avant tout un état d'esprit plus qu'un outil à proprement parler. Il est un acte de :

- **confiance** : la volonté de contrôle extrême est un signe d'insécurité interne, lâcher-prise redonne de la confiance en soi, en acceptant de ne pas tout connaître et tout savoir ;

- **flexibilité** : le lâcher-prise implique de changer ses habitudes, ses préjugés, ses façons de faire au profit de la nouveauté. En changeant nos habitudes, nous évoluons et nous nous adaptons constamment ;
- **deuil** : le lâcher-prise est en quelque sorte le deuil assumé d'une ancienne façon de voir les situations, de croyances qui ne sont plus d'actualité, notamment les « il faut que », « je dois ».

Avant de vous lancer

- ✓ **Le lâcher-prise est un état momentané qu'il n'est pas utile de faire perdurer.**
- ✓ **Le lâcher-prise apporte une grande souplesse et ouvre à la créativité.**

OUTIL
30

La zone de confort

“

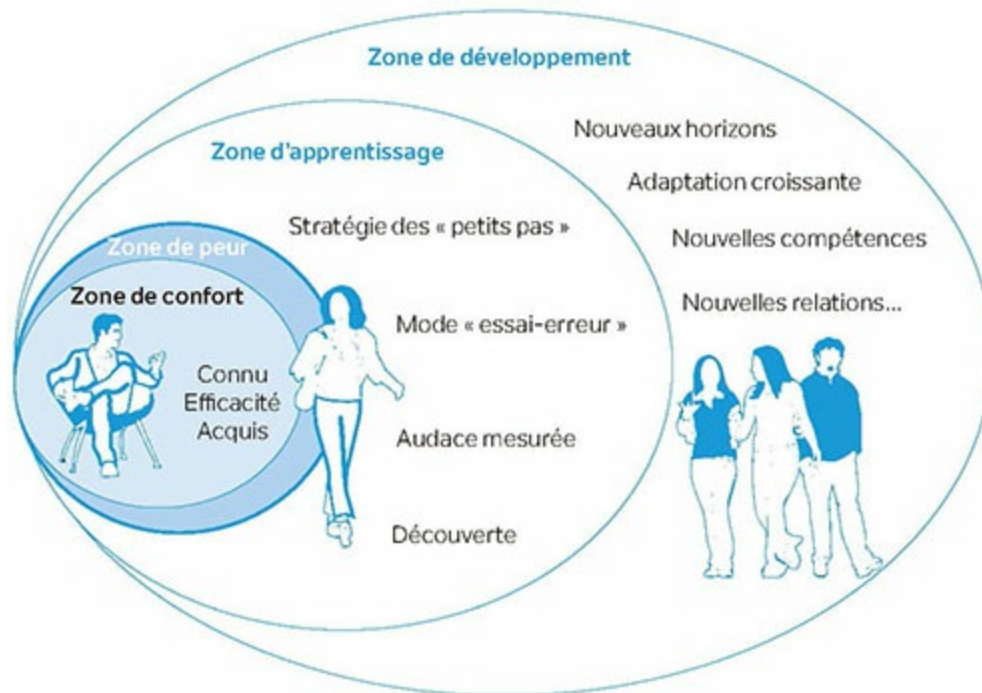
Le plaisir de l'habitude est souvent plus doux encore que celui de la nouveauté.

Marcel Proust

En quelques mots

La zone de confort est cet état psychologique dans lequel on est à l'aise, dans un connu que l'on sait gérer. Elle regroupe l'ensemble des habitudes, croyances, connaissances et savoir-faire préalablement acquis qu'elle permet de consolider, et développe ainsi la confiance en soi. Mais parfois, il est nécessaire d'en sortir pour s'enrichir de nouvelles compétences et faire face aux évolutions de son environnement. Aussi, cet outil l'envisage dans un processus d'adaptation constante selon les nécessités.

LA ZONE DE CONFORT : Y RESTER OU EN SORTIR ?



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Reconnaître quand il est possible de rester dans sa zone de confort, parce que là sont notre expertise et notre savoir-faire, et identifier quand il est nécessaire d'en sortir pour s'adapter ou repousser ses limites.

Contexte

Aux moments importants de sa vie, notamment quand on se pose des questions sur une réorientation ou une évolution professionnelle, ou quand on se sent à un tournant avec des prises de décisions importantes.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Si la zone de confort est l'état psychologique où l'on est à l'aise, c'est parce qu'elle est le fruit de plusieurs apprentissages antérieurs. Aussi, cette zone de confort ne s'apprécie pas seule et isolée, mais dans un continuum d'adaptation et d'apprentissage.

1. **La zone de confort.** C'est la zone de l'efficacité maximum, avec un sentiment de contrôle, de gestion, de maîtrise. C'est un univers familier, « normal » où l'on se sent en sécurité avec un niveau de stress faible. On y trouve :
 - ses talents et aptitudes, ses affinités spontanées pour telle ou telle activité ;
 - ses acquis : expertise métier et compétences comportementales.
2. **La zone de peur.** L'inconnu fait peur, on n'en a pas la visibilité et, s'il fait peur, c'est qu'il est associé à la prise de risques. Cette zone est plutôt mince, mais paraît infranchissable, elle demande un très gros effort pour la franchir.
3. **La zone d'apprentissage.** Une fois les peurs dépassées, ou parce que les événements l'imposent, on entre dans une phase de « découverte ». Dans cette zone, on apprend de nouvelles compétences, un nouveau métier, un nouvel environnement et un effort important est fourni pour s'y adapter. On le fait « à petits pas », par « essai-erreur ».
4. **La zone de développement.** La phase d'apprentissage a permis de développer de nouveaux savoir-faire, de s'ouvrir à de nouveaux horizons. Peu à peu, l'effort qui aura été fait s'oublie et ces nouveaux apprentissages deviennent acquis. Peu à peu, se développent de nouvelles habitudes et compétences. Lorsqu'on aura « oublié » l'apprentissage, ces compétences intégreront la zone de confort.

Méthodologie et conseils

La notion de zone de confort doit être considérée comme une étape d'un processus d'adaptation constante. Dans ce modèle, on passe par des phases de sortie pour s'enrichir de nouvelles compétences et des phases de repli pour capitaliser sur ses acquis.

On peut aussi rythmer sa journée en alternant des activités où l'on est

dans sa zone de confort avec des activités où l'on doit en sortir. Ainsi, la confiance obtenue par l'efficacité trouvée dans la zone de confort va permettre d'aborder plus sereinement une sortie de sa zone de confort.

Avant de vous lancer

- ✓ « **En zone de confort, on se sent plus fort** » : c'est donc la zone où l'on peut retrouver confiance en soi.
- ✓ **C'est dans cette zone de confort que l'on trouve tous ses talents et capacités qui, parfois, ne sont pas suffisamment utilisés ou bien qu'on ne développe pas.**



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Si la zone de confort est intéressante pour chacun, elle peut néanmoins être un piège à certains moments : quand le cadre habituel se modifie et nécessite une adaptation.

L'illusion : la zone de confort

Comme c'est la zone des compétences acquises, de nos aptitudes aisées et faciles, nous sommes au maximum de notre efficacité sans grand effort. Or, l'illusion serait de croire que nous sommes arrivés, sans plus aucune possibilité de se développer. D'autant plus que notre environnement extérieur change en permanence et qu'il faut bien s'y adapter. Prenons un exemple en termes de *soft skills* : Kévin est d'un naturel enjoué et est à l'aise dans les relations interpersonnelles. Mais il est moins à l'aise dans les relations avec la hiérarchie. Alors il les évite, mais jusqu'à quand ?

Et, si nous faisons un lien avec les quatre phases de l'apprentissage, la zone de confort correspond à la phase de l'incompétence inconsciente.

L'opportunité : dépasser la zone de peur

Tellement à l'aise dans notre bulle de connaissances et de savoir-faire bien maîtrisés, nous sommes moins à l'aise quand il s'agit d'affronter une situation inconnue, avec une problématique dont on n'a pas la

solution de prime abord. Nous entrons alors dans cette zone dite de peur qui s'exprime par un léger pincement au centre de la poitrine, un nœud au ventre, voire le sentiment d'être tétanisé... Or, il suffit d'un pas pour passer à la zone d'apprentissage. Reprenons l'exemple de Kévin : il sait qu'il doit surmonter son appréhension pour engager une conversation avec son manager, d'autant qu'il a envie d'évoluer.

Si nous continuons à faire le lien avec les quatre phases d'apprentissage, nous sommes ici dans la phase d'incompétence consciente, où l'on comprend qu'on doit s'adapter.

L'adaptabilité : la zone d'apprentissage

C'est dans cette zone que l'on expérimente de nouveaux savoirs et savoir-faire, de nouveaux comportements. Alors conscients que nous ne savons pas, nous cherchons à améliorer un geste, un comportement. Et Kévin fait ses premiers pas. Alors qu'il évitait au maximum les rencontres avec son manager, il en provoque une en lui proposant un café pour discuter d'une question professionnelle. Comme cela se passe bien, Kévin est motivé et constate que sa peur peut être dépassée. Il va se familiariser avec ce type de relation hiérarchique jusqu'à consolider cette nouvelle compétence relationnelle. C'est ainsi que nous évoluons.

Poursuivons le lien avec les quatre phases d'apprentissage : nous sommes alors dans la phase de compétence consciente, où l'on voit sa progression et sa nouvelle adaptation.

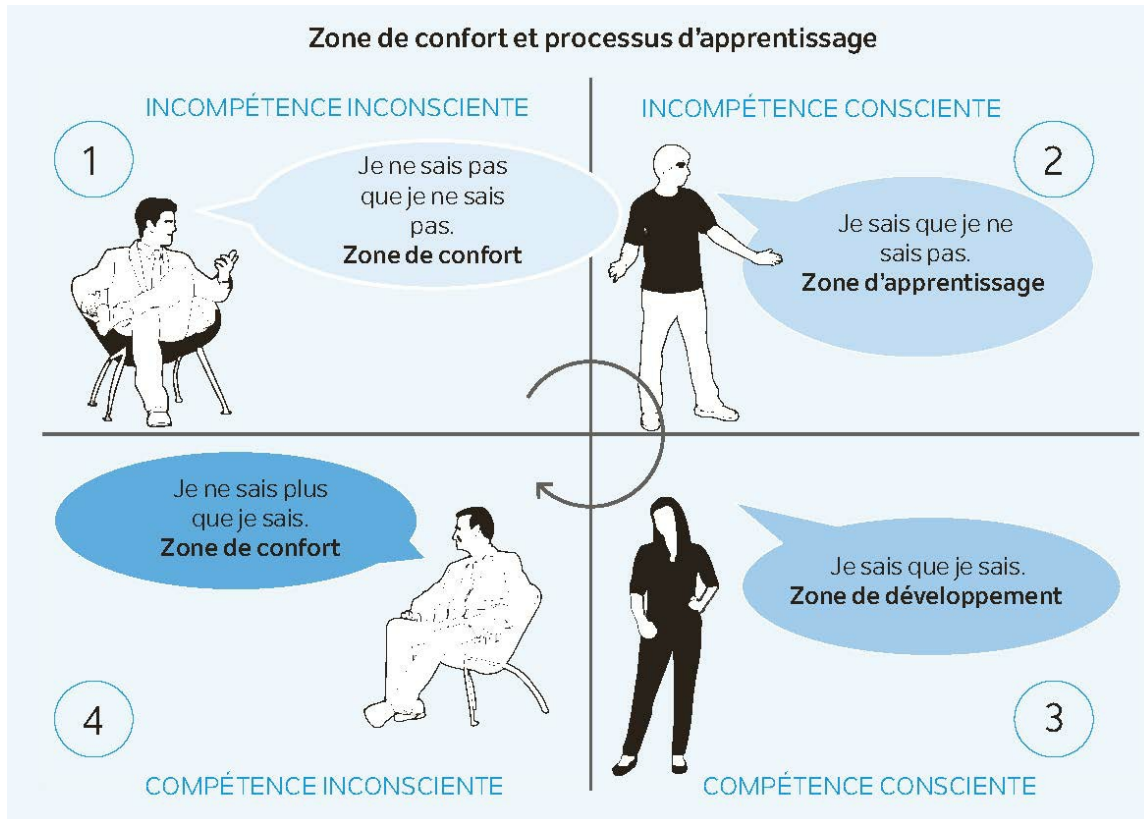
Ce qui est en jeu : un processus d'adaptation constant

Les zones ainsi décrites ne sont pas totalement étanches, elles ne sont pas figées. Si nous les comprenons en dynamique, c'est-à-dire comme **un processus évolutif** de nous-mêmes, nous constatons qu'elles correspondent aux différentes phases d'apprentissage. Après être passé par une phase de compétence consciente, des automatismes se mettent en place et nous oublions que cette nouvelle compétence a été acquise.

Pour aller plus loin

Les quatre étapes de l'apprentissage

Pour sortir de notre zone de confort, un nouvel apprentissage est nécessaire pour nous adapter. C'est à Abraham Maslow, psychologue américain, que nous devons d'avoir identifié les quatre phases de l'apprentissage.



L'étape de « l'incompétence inconsciente » définit une phase où, pour pallier notre incompetence, nous établissons des stratégies de contournement. Par exemple, qui n'a jamais utilisé le correcteur d'orthographe en tapant un texte sur son ordinateur ?

L'étape de « l'incompétence consciente » marque l'apparition d'un déclic qui fait comprendre qu'il y a un manque et donne la motivation à apprendre. C'est, par exemple, le cas de cette personne qui n'arrive plus à s'organiser avec l'apparition du digital dans son univers professionnel.

L'étape de la « compétence consciente » est celle où la personne apprend et sait qu'elle gagne en nouvelle compétence et savoir-faire. Cette phase est très gratifiante et motivante.

La quatrième étape est celle de la « compétence inconsciente », où le nouveau savoir-faire est acquis et bien intégré par la personne, à tel point qu'elle a oublié avoir fait des efforts pour l'acquérir. Nous regagnons alors notre zone de confort.

La résilience

“

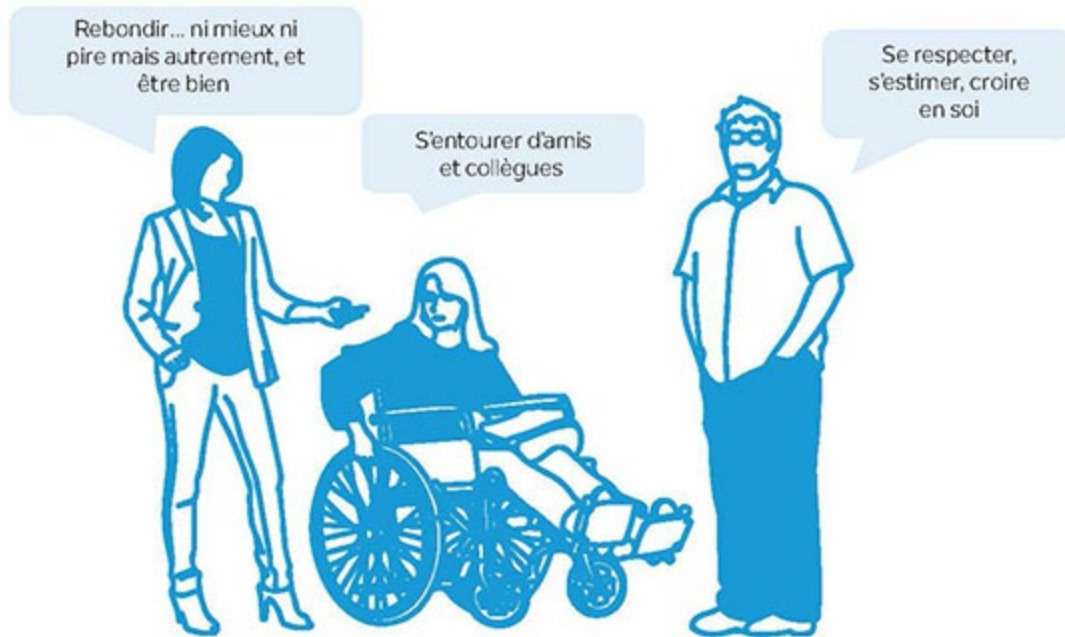
Surmonter les épreuves nous donne les meilleures raisons d'être confiants en nous-mêmes.

Charles de Gaulle

En quelques mots

Du latin « *resilio* », **résilience** signifie « rebondir » et désigne originellement la résistance d'un matériau aux chocs. Cette définition s'est ensuite élargie à l'aptitude d'une personne à « rebondir » à la suite d'un évènement fort, un surmenage, un choc, ou une modification de son environnement. La résilience englobe ainsi la réaction d'adaptation de l'individu et sa capacité de récupération mentale et émotionnelle. Après la psychiatrie, le monde du travail s'est emparé de cette notion : dans un contexte économique incertain et volatil, la faculté à se relever est une composante décisive de l'adaptabilité.

CULTIVER L'APTITUDE À LA RÉSILIENCE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cultiver son aptitude à la résilience permet de rebondir après une situation difficile ou une modification de son environnement.

Contexte

À tout moment une situation peut être vécue comme très violente, humiliante ou stressante. C'est à ces moments-là que l'on peut utiliser sa capacité de résilience. Par exemple, lors d'un surmenage, d'un changement brutal de situation, d'une altercation...

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

La résilience dépend de la façon dont la situation est vécue et regardée ; la même situation peut déprimer une personne ou au contraire la mobiliser. Voici quelques attitudes qui permettent de cultiver la résilience.

1. **La motivation.** « J'ai envie de vivre, de réussir ou d'être bien » : quelle est votre motivation à relativiser ou à surmonter les obstacles ?
2. **Le respect de soi.** « Quelles que soient les brimades et les humiliations, je me respecte » : quelle valeur vous accordez-vous ? Qu'est-ce qui fait que, quoi qu'il arrive, vous ne perdrez pas votre estime de vous-mêmes ? Quel est ce ressort chez vous ?
3. **La vie affective.** « L'affection et le soutien de mon entourage m'ont touché » : de quelle manière êtes-vous dans l'échange avec votre entourage (collègues, amis, relations, etc.) ? Savez-vous remercier, écouter jusqu'au bout ?
4. **La proportion.** « Après ce genre d'épreuves, on prête moins attention aux petites misères » : savez-vous mettre à leur juste place les événements, les discussions, les débats, les désaccords, les imprévus... que vous rencontrez ?
5. **La vulnérabilité.** « Même ébranlé, j'apprécie les bienfaits de la vie » : de quelle manière acceptez-vous votre fragilité et vivez avec, sans la nier et sans la mettre en avant dans un rôle de victime ?
6. **Les « petits soleils ».** « Chaque soir je me rappelle les “petits soleils” qui ont illuminé ma journée ». Quels sont les événements joyeux de votre journée, les petites attentions qui vous ont réjoui, les surprises et les étonnements ?

Méthodologie et conseils

Les psychologues qui se sont penchés sur le phénomène de résilience ont constaté que la résilience d'une personne :

- est variable selon les circonstances et la nature du choc subi, selon le contexte social et culturel et selon les étapes de sa vie ;
- est une capacité résultant d'un processus dynamique et évolutif ;
- n'est ni absolue, ni totalement acquise pour toujours ; à tous moments, la personne peut être à nouveau submergée par des réminiscences du

choc.

La résilience est une extraordinaire capacité d'adaptabilité. Cependant, il n'y a ni manuel de résilience, ni scénario. C'est à chacun de trouver ses propres ressorts personnels et de cultiver jour après jour son aptitude à la résilience.

Avant de vous lancer

- ✓ **La résilience n'est pas un outil pour être plus performant ou plus fort après un échec ou en cas de pression.**
- ✓ **La résilience est cette capacité à puiser en soi des ressources insoupçonnées jusqu'alors, tout en acceptant sa vulnérabilité.**
- ✓ **Elle est un formidable ressort interne qui permet de rebondir, sans perdre son estime de soi.**

DOSSIER 6

L'EFFICIENCE ET L'ORGANISATION

“

Routine n'est pas organisation, pas plus que paralysie n'est ordre.

Arthur Helps (1813-1875)



Pourquoi parler d'efficience plutôt que d'efficacité lorsqu'on aborde le sujet de l'organisation personnelle et professionnelle ? Car l'efficience personnelle est une efficacité moins coûteuse en moyens et ressources, avec un bon dosage du temps, de l'énergie, des tensions physiques et des émotions.

Efficienc*e* versus efficac*ité*

L'efficacité communément recherchée est l'atteinte d'une performance ou d'un résultat qu'on s'est fixé, ou qu'on nous a fixé, comme objectif. Pour cela, des ressources sont utilisées comme des délais, des moyens techniques, humains, financiers. Cette capacité ne saurait être confondue avec l'efficienc*e* qui caractérise l'aptitude à atteindre ses objectifs avec une consommation optimale de ses ressources et une économie de moyens personnels mais aussi collectifs, quand on parle d'un service ou d'une entreprise.

L'efficienc*e* comme *soft skill*

L'efficienc*e* personnelle est une compétence comportementale qui met au cœur de ses activités la meilleure gestion de ses propres ressources. Ainsi, l'efficienc*e* personnelle passe par une évaluation des tâches, du résultat à atteindre et des ressources nécessaires ; la prise de décision est constamment révisée en fonction de l'évolution des actions. Retenons que ce qui caractérise l'efficienc*e*, c'est la juste proportion entre l'action, les ressources et l'effet attendu.

S'organiser avec efficienc*e*

Ce dossier commence par deux outils : **les voleurs d'attention**, qui nous distraient et nous éloignent de nos activités, et **trois attitudes au travail** souvent vécues. Puis, un outil sur **la prise de décision** et les deux systèmes que nous utilisons tour à tour. Enfin, trois outils pour améliorer son organisation avec efficienc*e* : **la bonne heure** pour mieux comprendre les rythmes journaliers qui nous mènent et ainsi gérer et planifier ses activités, **la technique d'Ulysse** pour éviter les tentations de distraction et **les nudges**, technique pour s'orienter vers les bonnes pratiques.

Les outils

[32 Les voleurs d'attention](#)

[33 Les trois attitudes au travail](#)

[34 La prise de décision](#)

[35 La bonne heure](#)

[36 La technique d'Ulysse](#)

[37 Les *nudges*](#)

Les voleurs d'attention

“

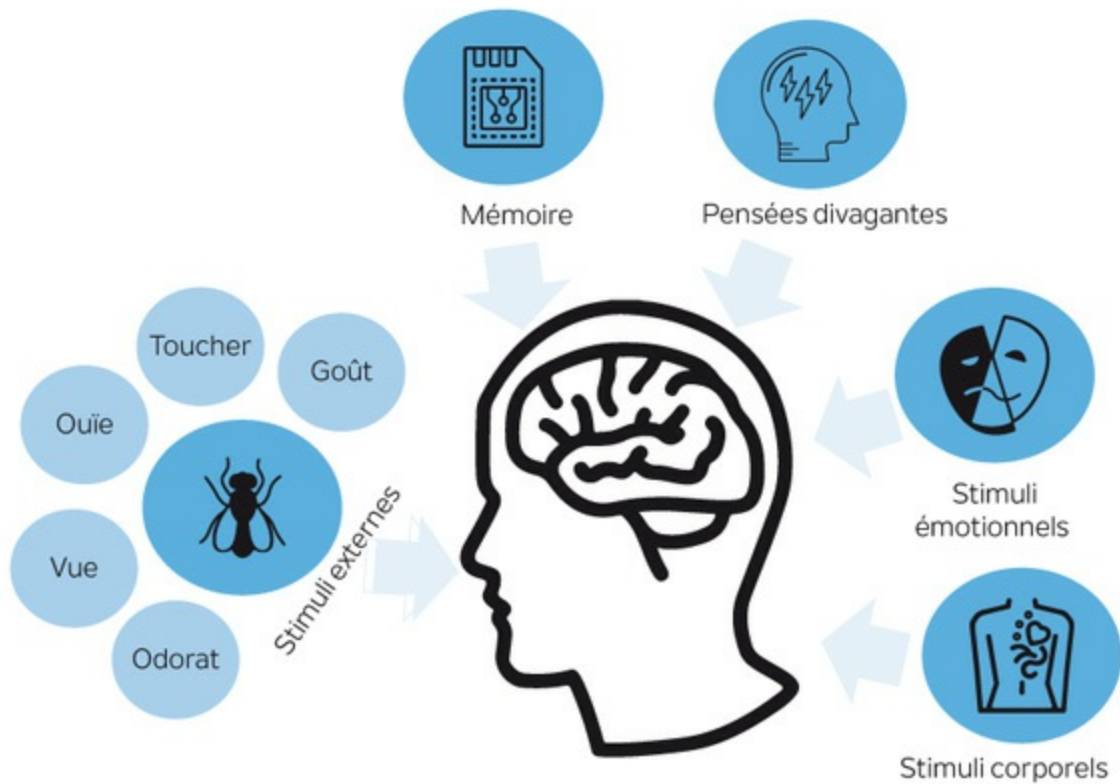
Que chacun examine ses pensées, il les trouvera toutes occupées au passé et à l'avenir. Nous ne pensons presque point au présent.

Blaise Pascal

En quelques mots

Les voleurs de notre attention , ce sont toutes les sollicitations, tous les stimuli qui nous détournent du sujet que nous étions en train de traiter. Ce phénomène de distraction de l'attention et l'interruption des activités mentales qui en découle sont décrits en détail par les sciences cognitives. Chacun de nous peut le constater aisément : vous êtes occupé à lire un livre, votre pensée s'en éloigne, captée par une association d'idées, un souvenir, un bruit qui vous fait lui-même penser à autre chose... Et vous ne vous souvenez plus de ce que vous lisiez.

LE PHÉNOMÈNE DE DISTRACTION DE L'ATTENTION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Déceler comment son attention est distraite par des stimuli pendant une activité permet de remettre son attention sur l'activité en cours et de se centrer sur elle. Sinon, on se laisse « embarquer » dans un souvenir, ou dans l'anticipation de la tâche suivante ou encore par un bruit qui nous rappelle quelque chose, etc.

Contexte

La capacité d'attention se développe par un entraînement progressif et, avec un peu de pratique, il est possible de repérer à différents moments

de sa journée que son attention est distraite. Les moments privilégiés pour s'en apercevoir sont lorsqu'on réalise une tâche peu enthousiasmante et seul (au moment d'entrer en réunion, en entrant dans son bureau, au moment de quitter son travail, en marchant...).

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Il est conseillé de reconnaître ce mécanisme de distraction et d'apprendre à « faire avec », en gardant son cap et y revenir.

1. **Repérer ce qui distrait son attention.** Comme celle-ci est happée de façon inconsciente et en permanence, il est nécessaire de se créer un programme personnel de repérage des voleurs d'attention, en choisissant quatre moments clés de la journée où les détecter.
2. **Revenir à la tâche en cours**, une fois que le voleur d'attention a été repéré.

Méthodologie et conseils

Nous constatons que les stimuli qui nous distraient ne viennent pas tous de l'extérieur, comme l'information en continu, les sollicitations par mail ou SMS, ou la somme d'activités de notre *to do list*. De nombreux autres stimuli viennent perturber notre attention et sont internes.

- **Les stimuli corporels.** Une douleur au pied, un mal de ventre, une sensation de fatigue, une sensation de faim... Ces stimuli sont des alertes afin que nous réagissions et allions déjeuner, par exemple.
- **Les stimuli émotionnels.** Ce sont les atmosphères internes, émotions, sentiments, passagers ou durables. Ils sont les premiers « distracteurs » de notre attention, comme un sentiment d'ennui sur une activité, un irritant nous faisant « monter dans les tours » et perdre le fil d'une conversation.
- **Les pensées divagantes.** Ce sont toutes les pensées qui nous éloignent de notre activité ou de notre conversation, comme l'anticipation du résultat de l'action en cours, l'imagination d'une situation agréable (rêver des vacances).
- **La mémoire.** La mémoire nous envoie des stimuli, comme le souvenir

d'une situation que nous ressasons en continu. Ainsi, en envoyant des stimuli du passé, elle vient distraire notre attention de la tâche à laquelle nous sommes attelés.

- **Les stimuli externes.** Ils proviennent tous de nos cinq sens. Ainsi, tout est bon pour nous distraire : une mouche qui passe, le bruit d'une porte qui s'ouvre, le clavier de l'ordinateur de notre collègue, etc.

Voir [Outil 1](#)

Avant de vous lancer

- ✓ **Avoir une perception fine des stimuli qui distraient d'un dixième de seconde notre attention, permet de revenir à la tâche en cours ou de faire une pause nécessaire.**
- ✓ **Reconnaître les voleurs d'attention comme une source de distraction est la première étape d'un programme de développement de son attention et vise à renforcer son efficacité.**

OUTIL
33

Les trois attitudes au travail

“

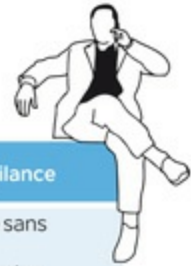
*Jamais l'homme ne doit agir avec
précipitation et en aveugle.*

Cicéron

En quelques mots

Explorons quelle est l'attitude qui contrarie le plus la façon de s'organiser. On évoque souvent **la dispersion**, **la procrastination** et **la précipitation**. Chacun de nous a une propension à l'une ou l'autre, voire à plusieurs, et peut fréquemment le constater dans son quotidien. *A priori*, on les voit négatives et inefficaces, mal adaptées aux situations. Mais plutôt que de vouloir les corriger, pourquoi ne pas considérer que ces **trois attitudes** ont leur raison d'être et que, encadrées et bien employées, elles peuvent, au contraire, nous permettre de gagner en efficacité et en efficience.

TROIS ATTITUDES AU TRAVAIL : ATOUTS ET POINTS DE VIGILANCE



Trois attitudes au travail	Points clés du comportement	Atouts	Points de vigilance
Dispersion	<ul style="list-style-type: none"> - Mène beaucoup de projets en même temps - Sentiment de puissance et d'efficacité - Donne l'image de Superman ou Superwoman 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande capacité de travail - Peut mener plusieurs projets à la fois - Peut gérer des missions complexes 	<ul style="list-style-type: none"> - Traite en surface sans approfondir - Vit dans l'interruption constante - Désorganisation et épuisement
Précipitation	<ul style="list-style-type: none"> - Réalise les actions dans l'immédiat - Sentiment de l'urgence traitée à temps - Donne l'image de l'homme/ femme de la situation 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidité de décision - Mène ses projets dans les délais impartis - Peut enchaîner plusieurs types d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Empressement inadapté - Manque de réflexion ou recul - Impréparation et risque d'erreur - Regret <i>a posteriori</i>
Procrastination	<ul style="list-style-type: none"> - Tendance à reporter à plus tard - Sentiment que c'est toujours possible - Donne l'image de celui qui sait attendre le moment opportun 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de réflexion avant d'agir - Agit au bon moment, pour soi - Évite l'empressement et peut planifier 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuite en avant sans fin - Saturation du mental occupé par la tâche à faire - Fatigue intellectuelle, charge mentale

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Savoir utiliser au mieux les attitudes habituelles, qui régissent son organisation au travail, avec leurs atouts et leurs points de vigilance, permet à chacun d'optimiser son organisation et gagner en efficacité personnelle.

Contexte

Quand notre organisation n'est pas aussi efficace qu'on le souhaiterait.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. **Observer comment sa tendance habituelle pour l'une ou l'autre de ces attitudes se nourrit d'alibis**, qui renforcent l'habitude sans y remédier et qui en masquent l'inefficacité :
« Je ne sais pas faire autrement », « J'ai l'impression d'être très actif », « J'ai un sentiment d'efficacité à agir rapidement », « Au moins je prends des décisions rapides », « Ma vie est bien remplie »...
2. **Observer quels effets secondaires négatifs cela génère chez soi**, pour les contrebalancer : pression accrue du temps qui passe, stress lié à l'immédiateté de réponse, charge mentale de trop de choses à faire, *to do list* interminable...
3. **Se proposer un plan d'action à petits pas en vue de gagner en efficience**. Par exemple :
 - face au risque de dispersion : commencer par dire « non » à une activité non prioritaire, se fixer une durée maximale par activité, prévoir des temps pour des interruptions imprévues ;
 - en cas de procrastination : découper l'activité en plusieurs étapes et se fixer des objectifs jalon par jalon, minimiser la taille de la « montagne » que l'on se fait et réduire le stress naissant ;
 - Face au risque de précipitation : suspendre d'une heure, voire d'une journée, la mise en route s'il n'y a pas d'urgence, prendre le temps de poser sa réflexion par écrit.

Méthodologie et conseils

Une manière de voir les choses est de considérer l'envers de la médaille. Car toute qualité a son contraire, et les trois attitudes de dispersion, procrastination et précipitation ont d'un côté leurs qualités et de l'autre leurs défauts, dont on n'est pas toujours conscient.

Ainsi, chaque attitude a son répondant qui peut être cultivé et développé :

- Je me disperse – Je sais faire plusieurs choses à la fois.
- Je procrastine – Je me prépare à l'avance.
- Je me précipite – Je sais prendre des risques.

Il y a donc intérêt à dépasser ses croyances limitantes en regardant le verre à moitié ou à moitié plein.

 **Voir Outils 16 et 43**

Avant de vous lancer

- ✓ **Notre plan d'action n'est utile que pour notre cas à un instant donné, c'est un outil personnel.**
- ✓ **Ces attitudes sont très utiles pour chacun, c'est lorsqu'elles sont utilisées de manière disproportionnée et qu'elles commencent à créer du stress, qu'elles deviennent à risque.**

OUTIL
34

La prise de décision

“

Il ne faut pas confondre vitesse et précipitation.

Proverbe français

En quelques mots

Selon le psychologue Daniel Kahneman, **la prise de décision** peut passer par deux systèmes cognitifs distincts et concurrents : un système rapide, instinctif (système 1) et qui procède par approximations et stéréotypes, et un système rationnel lent et coûteux en ressources cognitives et attentionnelles (système 2). Sachons les reconnaître, les utiliser à bon escient et observer quand les deux systèmes interfèrent l'un avec l'autre.

RECONNAÎTRE LES DEUX SYSTÈMES DE PRISES DE DÉCISION

<i>Système 1 Instinctif</i>	<i>Système 2 Rationnel</i>
<ul style="list-style-type: none">• Rapide• Spontané• Automatique• Sans effort• Expert et heuristique• Connu et appris	<ul style="list-style-type: none">• Lent• Réfléchi• Facultatif• Demande un effort• Logique• Inconnu, nouveau

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Se familiariser avec les deux modes de pensée permet de bien les utiliser dans les situations où ils sont les plus adaptés. On évite alors de faire des erreurs d'appréciation là où il aurait fallu étudier de plus près le problème, et on peut prendre des décisions rapides dans les domaines qui nous sont familiers.

Contexte

À chaque fois que l'on doit faire une évaluation ou prendre une décision. Par exemple : pourquoi recruter un candidat plutôt qu'un autre, est-ce sur des critères objectifs ou à cause d'un stéréotype ? Qu'est-ce qui fait qu'une solution paraît évidente et que cela l'est moins dans d'autres cas ?

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. **Distinguer les décisions** que vous avez à prendre selon au moins deux paramètres :
 - Est-ce important ?
 - Êtes-vous un expert du sujet ?
2. **Si vous êtes expert** : ne réfléchissez pas, faites comme les maîtres de jeux d'échecs ou les musiciens et les sportifs : laissez votre système 1 piloter, il est fait pour ça.
3. **Si la situation « mérite réflexion »** : débusquez toute influence du système 1 qui peut perturber votre réflexion logique. Prenez votre temps, considérez toutes les options, et méfiez-vous des conclusions hâtives !

Méthodologie et conseils

Notre système cognitif fonctionne selon la loi du moindre effort : c'est pourquoi il privilégie toujours les réponses automatiques et les « non-décisions », ce que D. Kahneman appelle le système 1. Le système 2 est-il pour autant une panacée ? Non, car il est beaucoup trop lent et coûteux en ressources cognitives pour être utilisé fréquemment. Alors, comment procéder ?

Il est intéressant de se familiariser surtout avec notre système 1, de repérer ses limites et de le corriger chaque fois que possible : c'est un système appris capable d'améliorations pouvant aller jusqu'à l'expertise dans des domaines qui nous sont familiers. La bonne solution pour nos décisions quotidiennes est donc d'utiliser notre système 1 associé à une bonne dose de réflexivité, et de garder notre système 2 pour tous les travaux de logique ne nécessitant pas de réponse immédiate.

Prenons cet exemple : une batte de baseball et une balle coûtent 1,10 euro. Une batte coûte un euro de plus que la balle. Combien coûte la balle ? On perçoit que la réflexion est perturbée par le mode automatique qui souffle la (mauvaise) réponse : 0,10 euro. Alors qu'avec une réflexion plus poussée, on arrive à la solution logique :

0,05 euro.

 **Voir Outil 1**

Avant de vous lancer

- ✓ Lisez l'ouvrage de D. Kahneman : *Les deux vitesses de la pensée* et regardez sa présentation lors de la remise de son prix Nobel.
- ✓ Ce qu'a révélé le développement des programmes d'échecs, c'est que les grands maîtres d'échecs n'analysent pas les parties des dizaines de coups à l'avance ! Ils reconnaissent des formes qui leur sont familières et leur permettent de jouer presque « instinctivement ».

La bonne heure

“

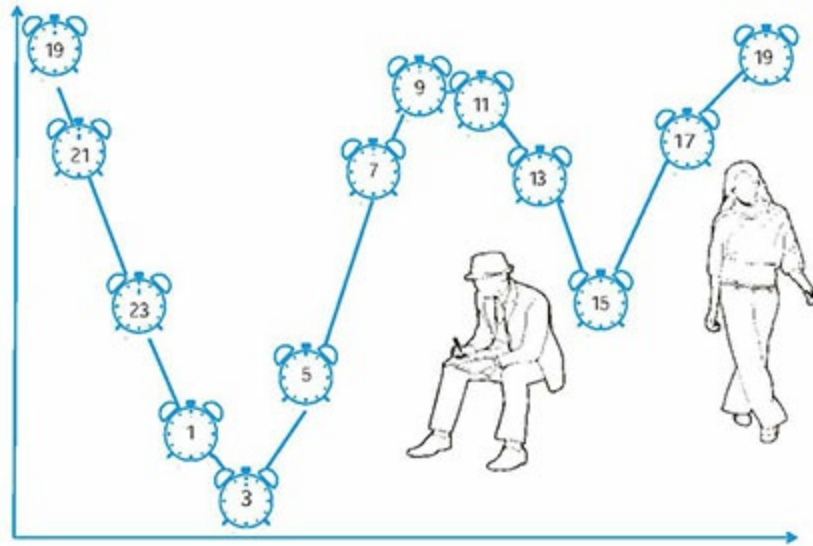
Ai-je bien utilisé mon temps ?

Titus

En quelques mots

Un cycle journalier rythme nos états de vigilance sur une période de 24 heures. C'est à l'un des fondateurs de la chronobiologie moderne, Franz Halberg, que nous devons le terme « circadien » pour désigner ce cycle d'un jour qui, en réalité, dure de 24,2 à 25,5 heures. Tous les humains, quels que soient leurs lieux et conditions de vie, connaissent une alternance de périodes de veille et de sommeil. Tous vivent selon ce rythme de plus ou moins haute vigilance au cours de la journée. Utilisons-le pour réaliser nos activités à **la bonne heure !**

LE CYCLE CIRCADIEN DES ÉTATS DE VIGILANCE



D'après : *Neuropédagogie, cerveau : intelligence et apprentissage*, Jacques Belleau, 2015.

❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Connaître les moments de la journée où l'on travaille le mieux et ceux où l'on est moins vigilant permet d'organiser son emploi du temps et rythmer ses activités de façon à gagner en efficacité.

Contexte

Le meilleur moment est lors de la planification de la journée, de la semaine, d'un rendez-vous, d'une activité... Chaque fois que nous organisons ou prévoyons une action.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Établissez une journée type d'efficacité, selon le cycle circadien de la vigilance.

1. **Début de matinée : 7 h-11 h 30.** C'est le moment de vigilance haute : prévoyez des activités à fort besoin de réflexion, d'apprentissage ou de tonus physique.
2. **Fin de matinée : 11 h 30-13 h.** La vigilance baisse : pensez à faire une pause puis enchaînez sur des activités « faciles », automatisées. C'est aussi le moment de déjeuner.
3. **Début d'après-midi : 13 h-15 h.** La vigilance est encore basse surtout juste après le déjeuner. Prévoyez alors des activités à plusieurs, réunions participatives, séances de créativité, où les interactions entre personnes vont éviter la somnolence.
4. **Milieu d'après-midi : 15 h-17 h.** La vigilance remonte. Pensez à faire une pause entre deux activités ou au milieu d'une tâche. Variez vos activités, si vous le pouvez.
5. **Fin d'après-midi : 17 h-19 h.** La vigilance est à nouveau haute. Profitez-en pour reprendre un dossier pointu ou une réflexion. Prenez en compte que c'est la fin d'une journée de travail et qu'une fatigue s'est sans doute accumulée.

Méthodologie et conseils

Quelques principes de bonne organisation : faites coïncider les moments de vigilance avec des activités où vous avez besoin de concentration, de tonus et d'efficacité. Alternez avec des pauses vraiment reposantes, où vous pouvez « baisser la garde » quelques instants. Privilégiez les moments de moindre vigilance avec des activités que vous maîtrisez bien, qui vous demande peu d'effort ou pour lesquelles l'intérêt que vous y portez maintiendra votre attention.

Une indication à prendre en compte : chez certains individus, il existe des variations d'une à deux heures par rapport au cycle circadien de la vigilance. C'est ce qui explique qu'il y a des personnes « lève-tôt » et des personnes « lève-tard ». La vigilance est une forme spécifique de l'attention, qu'on qualifie d'attention soutenue et sans défaillance et qui correspond à un état d'éveil.

Ce cycle de la vigilance est très utile, par exemple, pour rythmer les activités d'une formation en présentiel. Ainsi, on privilégie des apports plus complexes en tout début de journée, des contenus à appropriation « douce » en fin de matinée, et on évite les exposés au retour de déjeuner, qui facilitent un endormissement.

Avant de vous lancer

- ✓ **Observez sur une semaine comment votre vigilance baisse ou augmente selon les heures de la journée, puis comparez avec le cycle circadien.**
- ✓ **Le cycle de vigilance est un outil d'aide à la gestion du temps.**



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Abordons une démarche plus individualisée correspondant à la manière dont on vit ses cycles biologiques (corps et sensations), cognitif (mental), sociologique (relations avec les gens). Ces différents cycles vont orienter les types d'activités dans lesquelles on est plus efficace. En les repérant, on peut établir son « audit des bons moments ».

L'audit des bons moments : qu'est-ce que c'est ?

Chacun perçoit qu'à certains moments de la journée, il est plus efficace pour réfléchir ; qu'à d'autres, il ne l'est plus ; qu'à certains moments, il est plus enclin à discuter avec des collègues et moins à d'autres. Ainsi, on constate six principales inclinations de l'individu, vers laquelle chacun penche plus naturellement selon les moments de la journée :

- organisation : planification, gestion du temps ;
- prise de décision : réflexion, faire un choix rationnel, résolution de problème ;
- travail à plusieurs : rendez-vous, entretien, réunion d'équipe ou projet... ;
- détente : pause, discussions informelles ;
- créativité : imagination, expression libre et spontanée, innovation ;

- apprentissage : nouveautés à intégrer, s'informer, informer et former.

L'audit des bons moments, à quoi ça sert ?

L'individu se conforme à des rythmes externes, acquis par l'éducation ou par l'organisation sociale, comme les horaires des repas ou l'alternance de la semaine et du week-end. Cependant, ces cycles biologiques, cognitifs, sociologiques et physiques peuvent être plus ou moins en décalage. Les identifier permet d'adapter au mieux son propre rythme à celui de l'activité professionnelle.

Comment réaliser l'audit des bons moments ?

Chaque jour, pendant une semaine, décrivez vos différentes activités et identifiez-les selon un code couleur que vous aurez défini. Par exemple, utilisez le bleu pour l'organisation, le violet pour la prise de décision, l'orange pour le travail à plusieurs, le vert pour la détente, le rouge pour la créativité et le jaune pour l'apprentissage. Découpez votre journée en créneaux horaires et observez sur quels créneaux vous avez plus d'inclination pour :

- **P'organisation** : planification, gestion des activités, processus, structuration... ;
- **la prise de décision** : résolution de problèmes, choix complexes à réaliser, analyse comparative ;
- **le travail avec les autres** : voir des gens, échanger à plusieurs ;
- **la détente** : besoin de confort ou d'une pause ;
- **la créativité** : rêvasser, laisser courir son imagination, trouver des idées ;
- **P'apprentissage** : acquisition de nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir être, curiosité, mémorisation... ;

Puis, en vous aidant de la grille du test des bons moments, établissez votre audit des bons moments sur une journée standard.

Maintenant vous pouvez le juxtaposer avec une journée type de travail : que pouvez-vous améliorer ou modifier dans votre organisation ? Pouvez-vous planifier et aménager votre emploi du temps en tenant compte des bons moments pour vous ?



Audit des bons moments

> **Utilisez la fiche suivante pour identifier à chaque créneau horaire le type d'activités vers lequel vous avez une inclination naturelle.**

Mon audit des bons moments

Heures	Tonus
5 h	
6 h	
7 h	
8 h	
9 h	
10 h	
11 h	
12 h	
13 h	
14 h	
15 h	
16 h	
17 h	
18 h	
19 h	
20 h	
21 h	
22 h	
23 h	
24 h	

Scandez ensuite votre journée en privilégiant des activités en phase avec vos cycles. Par exemple :

- **Organisation** : profitez de cette orientation pour planifier votre semaine, structurer une méthodologie, organiser les étapes d'un projet.
- **Prise de décision** : favorisez la réflexion, l'analyse comparative de devis ou candidature,

établissez vos grilles de choix.

- **Travail à plusieurs** : privilégiez l'animation d'une réunion ou la conduite d'entretiens.
- **Détente** : utilisez cette inclinaison pour faire une pause, prendre un goûter, respirer profondément, s'étirer et détendre les tensions physiques accumulées.
- **Créativité** : favorisez les séances de créativité seul ou en équipe, développez votre recherche de nouveaux outils, votre veille.
- **Apprentissage** : mettez-vous en situation pour découvrir, mémoriser, vous informer.

OUTIL
36

La technique d'Ulysse

“

Allons, viens ici, Ulysse, tant vanté, gloire illustre des Achéens ; arrête ton vaisseau, pour écouter notre voix.

Homère

En quelques mots

La volonté est fluctuante : on décide une chose le soir que l'on a du mal à tenir le lendemain matin. Comment remédier à ce que le spécialiste du sujet, le philosophe Jon Elster, appelle « la faiblesse de volonté » ? Le héros de l'*Odyssée*, le rusé Ulysse, nous en donne un bon exemple en demandant à être attaché au mât de son navire pour pouvoir écouter les sirènes sans succomber à leurs appels. Face à la faiblesse de volonté, qui diminue notre efficacité, inspirons-nous de **la technique d'Ulysse**.

FAIRE FACE À LA FAIBLESSE DE VOLONTÉ



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La technique d'Ulysse permet de résister à la faiblesse de notre volonté lorsqu'elle cède aux distractions et diminue notre efficacité.

Contexte

Tout contexte professionnel où, comme Ulysse, nous pensons que notre volonté peut nous lâcher. Par exemple, dans le cas d'un dossier à rendre qui nécessite plusieurs heures de travail sans être dérangé, se lever plus tôt, travailler sur un dossier sans attendre le dernier moment...

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Voici trois clés, inspirées de l'histoire d'Ulysse.

1. **Quel est le comportement que vous voulez contraindre ?** Soyez précis et ne vous donnez pas d'objectif impossible. Par exemple, Marc a tendance à la procrastination, il sait qu'il ne peut pas se le permettre pour la prochaine réunion qu'il doit préparer.
2. **Quelle contrainte allez-vous utiliser ?** Vous pouvez renforcer vos chances en en sélectionnant plusieurs. Marc propose à un collègue un rendez-vous pour préparer la réunion à deux, ainsi il ne pourra pas s'y soustraire.
3. **Formalisez vos engagements et faites-en sorte qu'ils vous soient rappelés régulièrement.** Marc a noté le rendez-vous dans son agenda et créé une alerte, pour être certain de ne pas l'oublier.

Méthodologie et conseils

L'histoire d'Ulysse illustre plusieurs points. Tout d'abord, il sait qu'il est faible face aux sirènes. Sans cette sincérité initiale, il n'y a pas d'action possible. Ensuite, dans le moment présent, celui de la décision, il définit des contraintes qui permettront à son moi futur de compenser cette faiblesse.

Ainsi, par exemple, pour une personne qui veut cesser de fumer, les contraintes peuvent être de plusieurs sortes :

- *sociales* : en parler à des amis qui ne manqueront pas de lui rappeler son engagement, à des collègues ;
- *environnementales* : éviter de passer devant des bureaux de tabac, ou partir en randonnée sans cigarettes, positionner des Post-it de rappel sur son écran d'ordinateur ;
- *utiliser un renforcement* : se donner d'autres engagements qui renforcent la nécessité de l'engagement initial, comme courir un marathon, par exemple.

Une anecdote : les joueurs de jazz des années 1950 avaient la réputation d'être toujours à court d'argent car ils dépensaient la totalité de leur cachet dès qu'ils le touchaient. Johnny Hodges, qui jouait dans l'orchestre de Duke Ellington, avait résolu le problème en demandant à être payé tous les jours : cela consistait en de plus petites sommes, ce qui éloignait la tentation de faire une fête mémorable.

Avant de vous lancer

- ✓ **La condition initiale est de bien connaître ses limites : il faut se convaincre que la prochaine fois, on n'attendra pas le dernier moment pour préparer sa présentation alors que cela a toujours été le cas jusqu'à présent.**

Les nudges

“

*Un petit coup de pouce qui les met en
marche.*

George Simenon

En quelques mots

On sait que nos décisions et nos actions sont sensibles à notre environnement : il est compliqué de se concentrer dans un lieu bruyant, de faire un choix à la dernière minute... L'économiste Richard H. Thaler et le juriste Cass R. Sunstein proposent de tourner ce principe à notre avantage. Sous la désignation de **nudges (coup de pouce)**, ils préconisent d'adapter notre environnement à nos objectifs selon trois principes : simplifier nos choix, faciliter toutes les actions qui vont dans leur sens et compliquer toutes celles qui pourraient les contrarier.

LE BON ENVIRONNEMENT POUR LES BONNES DÉCISIONS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Se donner les moyens de prendre des décisions et d'atteindre ses objectifs en se dotant d'un environnement favorable.

Contexte

À chaque fois que l'on veut prendre une « bonne décision » et s'y tenir ensuite. Par exemple, décider d'apprendre l'anglais ou bien organiser sa semaine dès le lundi matin, ne pas se laisser détourner des tâches importantes par des perturbations... Mais aussi, pour se donner les meilleures chances de réaliser ses projets et objectifs.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Comment faciliter les décisions et leur application en utilisant les

nudges ? Il s'agit, à chaque étape, d'aller dans le sens du moindre effort cognitif : moins souvent, plus facilement.

1. **Simplifier au maximum les prises de décisions.**

- Généralisez à chaque fois que c'est possible. Si vous réalisez un achat régulier, automatisez-le.
- Simplifiez vos choix. Par exemple, chacun son tour pour le compte rendu de réunion.
- Prenez vos décisions à l'avance pour éviter le stress de la dernière minute.

2. **Faciliter au maximum la réalisation de ses décisions.**

Si vous devez passer une heure à retrouver le document de suivi que vous avez décidé de remplir, vous ne le remplirez pas. Facilitez-vous toutes les actions qui vont dans le sens de vos décisions.

3. **Complicier les actions qui vont dans le sens contraire.**

Vous ne voulez pas vous disperser : éteignez et enfermez votre téléphone dans votre voiture laissée au parking, mettez-vous dans un bureau isolé où on ne viendra pas vous chercher.

Méthodologie et conseils

Les *nudges* s'appuient sur les biais cognitifs identifiés en économie comportementale, en particulier par Daniel Kahneman. Le principe est d'adapter l'environnement de la décision et sa mise en pratique à ces biais. Comme l'indique Richard H. Thaler, quand on est myope, on met des lunettes, quand on boite, on prend une canne, alors pourquoi ne pas faire de même avec nos biais mentaux ?

Pour utiliser la technique des *nudges*, il faut commencer par admettre ses propres limites :

- on est sensible à la manière dont les choses sont présentées : on va traiter en premier les problèmes présentés comme dramatiques, même s'il y a plus urgent à faire ;
- on surévalue les événements proches : les sujets quotidiens passent avant les projets plus lointains, même si ceux-ci sont plus importants ;
- on a des références variables et contextualisées : on n'évalue pas un retard de la même manière suivant l'enjeu du projet ;
- on a une aversion aux pertes : on s'acharne parfois sur un projet parce

qu'on a déjà beaucoup investi dessus.

Ces principes s'appliquent aussi sur notre environnement de travail quotidien. C'est parfois évident : un bureau bruyant ne facilite pas la réflexion. C'est parfois plus subtil : une procédure d'inscription trop complexe à une formation peut décourager les bonnes volontés.

 **Voir [Outil 26](#)**

Avant de vous lancer

- ✓ **Avant d'adapter votre environnement, commencez par en faire un audit : quelles actions sont facilitées par l'organisation actuelle de votre bureau ou de votre ordinateur et quelles actions sont rendues plus compliquées ?**

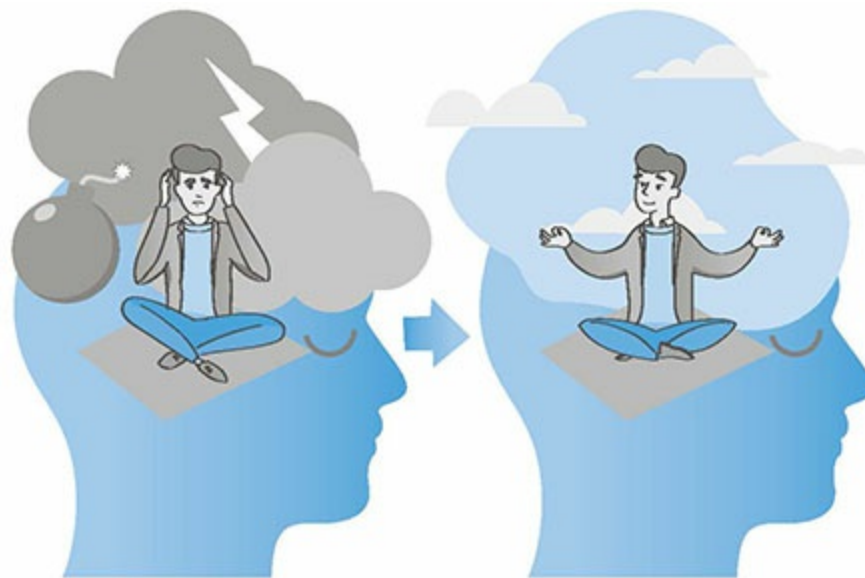
DOSSIER 7

LA GESTION DU STRESS

“

Le stress n'est que la soumission avouée à des contraintes non choisies.

Grégoire Lacroix



Le stress est une réaction physiologique normale face à ce qui est perçu comme une situation d'urgence ou une agression. Face à une telle situation, des hormones (l'adrénaline, la noradrénaline et le cortisol) sont générées, le rythme cardiaque augmente, ainsi que la pression sanguine et les sens s'aiguisent : le corps se prépare à l'action et à la survie. Mais ce moment de suractivité épuise fortement nos ressources mentales et physiques. Et s'il se répète trop souvent et si l'action est de plus inhibée

(on ne peut pas répondre sur le moment), le contrecoup sera encore plus fort. On parle alors de l'impact négatif du stress sur l'organisme et le psychisme.

Bon et mauvais stress

Pour les acteurs, le stress se nomme trac, ils le craignent mais en même temps reconnaissent ses bienfaits. Le trac d'avant spectacle permet d'être plus vibrant, de se dépasser sur scène, et son absence est même un peu inquiétante, signe d'une représentation plus terne que d'habitude. Le stress en entreprise est souvent d'une autre forme, moins visible mais avec une action dans la durée, voire permanente : on ne parle plus d'une représentation de 90 min mais de projets parfois sur plusieurs mois. Il ne s'agit donc pas de trouver quelques « trucs » pour s'accommoder d'une montée brutale d'adrénaline, mais de comprendre et de gérer le stress au quotidien : ce qui le provoque et comment on peut y répondre.

Apprendre à (bien) stresser quand il faut

Le test du *burn-out* de Maslach peut se lire « à l'envers » : en comprenant ses facteurs, on peut lire en négatif les conditions d'un travail qui construit au lieu de détruire. On va alors plutôt chercher chez soi les éléments qui permettent de bien gérer son stress : d'abord éviter de se brûler les ailes au soleil, ce que les Grecs appelaient **le piège de l'hubris**. Savoir s'occuper de soi comme le propose **la reconnexion à soi**, c'est aussi connaître ses limites et les faire respecter, en sachant dire un **non constructif** quand il le faut et conserver un **équilibre vie personnelle/professionnelle**. Et comme les situations difficiles font de toute façon partie de la vie, les aborder de manière détendue, avec **le relax flash** pour préserver son « capital stress ». Et en dernier recours, savoir comment s'ajuster au stress avec **le coping**.

Les outils

[38 Le test du *burn-out* de Maslach](#)

[39 Le piège de l'hubris](#)

[40 La reconnexion à soi](#)

[41 Le non constructif](#)

[42 L'équilibre vie personnelle/professionnelle](#)

[43 Le *relax flash*](#)

[44 Le *coping*](#)

OUTIL
38

Le test du *burn-out* de Maslach

“

Il n'est pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir.

Albert Camus

En quelques mots

Pour les philosophes, Hegel ou Marx, le travail est un accomplissement qui nous fait... ou nous défait. **Le test du *burn-out*** proposé par la psychologue du travail **Christina Maslach** évoque trois dimensions, que l'on peut en principe appliquer de manière à ce que le travail puisse être vécu comme un développement et non comme une érosion de soi due au stress. Il s'agit de considérer :

- ses limites physiques : ne pas perdre le lien avec son corps ;
- le sens de son travail : le sentiment de servir à quelque chose ;
- le lien d'humanité : que l'on a avec les autres.

S'ACCOMPLIR OU SE DÉTRUIRE PAR LE TRAVAIL



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Faire en sorte que le travail, avec ses contrariétés et ses difficultés, reste une occasion de se dépasser et de s'accomplir et que l'on ne bascule pas dans l'épuisement professionnel.

Contexte

Tout type de travail, même s'il a été choisi, nécessite au quotidien de réaliser des tâches, parfois pénibles et dont on n'est pas maître, de gérer des relations conflictuelles et une fatigue parfois trop importante.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. **Utiliser le test du *burn-out* de Maslach** pour faire régulièrement un « audit » de sa situation professionnelle.
2. **Utiliser les trois dimensions du test** pour se donner toutes les chances de bien vivre sa vie professionnelle.
 - *Connaître ses limites et garder un équilibre travail et loisir* : ne perdez pas le contact avec votre corps afin de détecter les signaux d'alerte qu'il peut envoyer, pratiquez régulièrement un sport ou une pratique de détente : yoga, tai-chi...
 - *S'intéresser aux autres, développer une fluidité émotionnelle* : ne vous renfermez pas jusqu'à considérer les autres comme des objets, au contraire ! Aidez les autres à résoudre un problème peut vous aider en retour.
 - *Donner du sens à ses actions, développer de nouveaux repères* : le piège consiste à ne considérer que des repères « extérieurs » à soi, souvent issus de systèmes de valeurs et de reconnaissance sociale. Pourquoi ne pas donner plutôt un sens personnel et « interne » à son travail : apprentissage et développement de ses propres qualités.

Méthodologie et conseils

Nos sociétés occidentales sont organisées autour du travail : tout le monde doit travailler, le travail occupe une partie importante de la vie (avec parfois des frontières floues : par exemple, le débat sur le droit à la déconnexion), il structure les relations sociales, il pourvoit à nos besoins. En effet, le travail amène non seulement un salaire, qui permet de satisfaire les besoins primaires et de consommation, mais également un sens, une satisfaction et une identité sociale...

Maintenant, que nous fait notre travail ? Posons-nous la question de ce que notre travail nous permet de développer directement (apprentissages, compétences) ou indirectement, par la manière dont on se confronte avec des difficultés et des limites.

Prenons l'exemple d'un sportif : ses entraînements peuvent être désagréables, voire douloureux, répétitifs et contraignants. La compétition en elle-même est un facteur de stress. Cependant, il développe des compétences d'endurance et de patience.

Voir Outil 7

Avant de vous lancer

- ✓ **Développez l'attitude d'espoir ne veut pas dire que l'on est capable de résoudre n'importe quel problème. Certaines situations n'ont pas de solution ou ne dépendent pas directement de soi. Il se peut aussi que l'on n'ait pas les compétences ou les capacités requises pour résoudre le problème.**
- ✓ **Il s'agit plutôt d'adopter une attitude qui permette de progresser en s'adaptant chaque fois que cela est possible de faire ce qu'il y a à faire et de mieux vivre ses échecs.**



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

L'une des dimensions principales explorée par le test de Maslach est le sens que l'on donne à son travail. Mais qu'entend-on exactement par « sens du travail » ?

Si pour quelques professions cela paraît évident, un médecin soigne des patients, un professeur enseigne à des étudiants, qu'en est-il de la grande majorité des emplois en entreprise pour lesquels on peut avoir la sensation de n'être « qu'un rouage » de la machine, voire de ne pas avoir d'utilité sociale ?

En partant de trois critiques du travail, nous vous proposons trois façons de répondre à cette question.

Le résultat du travail

C'était une partie de la critique effectuée par Karl Marx au travail ouvrier : « L'activité de l'ouvrier n'est pas son activité propre. Elle appartient à un autre, elle est la perte de soi-même. » Il est effectivement rare que le produit de notre travail nous appartienne, on perçoit d'ailleurs un salaire en échange de cette production. Mais, contrairement

aux ouvriers de la fin du XIX^e siècle, nous avons parfois la possibilité de nous réaliser à travers notre travail. Par exemple, l'étude que Jean vient de terminer a été réalisée pour son manager, mais en la réalisant, il a pu aussi progresser dans son expertise et obtenir une reconnaissance du travail effectué.

L'utilité sociale du travail

La crise du Covid-19 en 2020 a confirmé le rôle déterminant des soignants. Elle a aussi renversé les échelles sociales en montrant l'importance d'activités habituellement peu valorisées : les hôtes de caisse de supermarché, les livreurs, les éboueurs... Ce que montre cet exemple, c'est que la plupart des emplois ont une utilité sociale, soit qu'ils participent à l'éducation, à la santé, à la culture, à l'industrie, au commerce et aux services en général. Si certains emplois sont plus souvent valorisés par la société, il n'en existe pas d'inutiles.

Le travail en soi

Dans *Éloge du carburateur : Essai sur le sens et la valeur du travail*, Matthew B. Crawford se fait l'ardent défenseur des métiers manuels, en prenant l'exemple de son travail de réparateur de moto qu'il compare à son activité de consultant. Pour lui, « l'une des principales sources du mal-être contemporain au travail tient sans doute à un excès d'abstraction. ». Le travail manuel permet au contraire une prise directe au réel, avec un résultat visible et immédiat qui donne des repères de progression. Retenons ce dernier point, car ce n'est pas tant la dimension manuelle, intellectuelle ou sociale du travail qui est ici relevée, mais notre capacité à la réflexivité. En ce sens, toute tâche effectuée peut nous apprendre quelque chose et cet apprentissage donne du sens à notre travail.

 **[Voir Dossier 1](#)**

Test du burn-out

Précisez la fréquence à laquelle vous ressentez la description des propositions suivantes en entourant le chiffre correspondant. Notez de la façon suivante : 0 = jamais, 1 = quelques fois au moins, 2 = une fois au moins, 3 = quelques fois par mois, 4 = une fois par semaine, 5 = quelques fois par semaine, 6 = chaque jour.

	Affirmations	0	1	2	3	4	5	6
1	Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail.							
2	Je me sens à bout à la fin de ma journée de travail.							
3	Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail.							
4	Je peux comprendre facilement ce que mes collègues ressentent.							
5	Je sens que je m'occupe de certains collègues de façon impersonnelle, comme s'ils étaient des objets.							
6	Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'efforts.							
7	Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes collègues.							
8	Je sens que je craque à cause de mon travail.							
9	J'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens.							
10	Je suis devenu(e) moins sensible aux gens depuis que j'ai ce travail.							
11	Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement.							
12	Je me sens plein(e) d'énergie.							
13	Je me sens frustré(e) par mon travail.							
14	Je sens que je travaille « trop dur ».							
15	Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes collègues.							
16	Travailler en contact direct avec les gens me stresse trop.							
17	J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes collègues.							
18	Je me sens ragaillard(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de collègues.							
19	J'ai accompli beaucoup de choses qui en valaient la peine dans ce travail.							
20	Je me sens au bout du rouleau.							
21	Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement.							
22	J'ai l'impression que mes collègues me rendent responsable de certains de leurs problèmes.							

Calculez vos résultats.

- **Score d'épuisement professionnel.** L'épuisement professionnel (*burn-out*) est typiquement lié au rapport avec un travail vécu comme difficile, fatigant, stressant. Additionnez les scores des questions : 1, 2, 3, 8, 13, 14, 16, 20. Si vous obtenez < 17 : faible ; entre 17 et 29 : modéré ; > 29 : fort.
- **Score de dépersonnalisation.** La dépersonnalisation, ou perte d'empathie, se caractérise par une baisse de considération positive à l'égard des autres (clients, collègues). Additionnez les scores des questions 5, 10, 11, 15, 22. Si vous obtenez < 5 : faible ; entre 5 et 11 : modéré ; > 11 : fort.
- **Score d'accomplissement professionnel.** L'accomplissement personnel est un sentiment de « soupape de sécurité » qui assurerait un équilibre en cas d'épuisement professionnel et de dépersonnalisation. Additionnez les scores des questions : 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21. Si vous obtenez < 33 : faible ; entre 33 et 39 : modéré ; > 39 : fort.

Le piège de l'hubris

“

Le ciel punit toujours ceux qui dépassent la mesure.

Sagesse grecque ancienne

En quelques mots

Pour les Grecs de l'Antiquité, il n'existait qu'une faute impardonnable : **l'hubris**, ou la démesure. Or, qu'en est-il aujourd'hui ? L'individu est sursollicité par les médias, réseaux sociaux, *spams*, notifications, publicités, *call-to-action*, objectifs de résultats, performance, etc. Il est en permanence surinformé, surstimulé et sous pression, parfois même par ses propres (sur)exigences. Alors, pour mieux gérer son stress, suivons le conseil des Anciens : renoncer à être un héros, déjouer cette tentation de la démesure et trouver la proportion en toute situation.

DÉJOUER LA TENTATION DE LA DÉMESURE... ET TROUVER LA PROPORTION EN TOUTE SITUATION

Déjouer la tentation de :

- l'hyperactivité ;
- l'hyper-confiance en soi ;
- l'extrême exigence ;
- la perfection ;
- la pression du temps ;
- l'obligation de résultat ;
- montrer l'exemple ;
- réussir coûte que coûte ;
- plaire à tout prix.



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Apporter de la proportion dans ses activités, ses projets, son travail, ses relations avec les collègues et toute personne. Mieux équilibrer ses vies personnelle et professionnelle.

Contexte

Le sentiment de surcharge de travail ou de surcharge mentale est un repère interne qui doit être écouté. C'est le moment de faire face au piège de l'hubris. Parfois, nous n'avons pas le choix de dire non ou de décaler un engagement pris auparavant. Dans ce cas, la recherche de proportion dans toutes les autres sphères de sa vie est incontournable pour mener à bien les activités « obligatoires » sans s'ajouter un stress supplémentaire.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. **Établir un état des lieux des activités et sollicitations** au travail, mais aussi dans toutes les autres sphères de sa vie (sociale, familiale, de couple, etc.)
2. **Distinguer :**
 - **ce qui dépend de soi** et ce qui n'en dépend pas (les étapes d'avancement d'un projet, par exemple) ;
 - **ce qu'on ne peut pas supprimer ou modifier**, missions et activités professionnelles, de ce qui peut l'être (la fréquence de présence sur les réseaux sociaux ou de lecture des mails, par exemple) ;
 - **ce qui est très important et urgent** de ce qui peut être reporté ;
 - **ce qui nous motive et nous donne des ailes** de ce qui nous est pénible : ce point est important pour entretenir sa motivation.
3. **Prendre les décisions qui s'imposent** : « Choisir, c'est abandonner quelque chose pour préférer autre chose. » Bien envisager tous les impacts sur soi et son environnement.

Méthodologie et conseils

Le piège de l'hubris est renforcé lorsque nous attribuons au monde extérieur la cause de notre stress :

« C'est important pour l'entreprise, je ne peux pas m'y soustraire »,
« Qu'est-ce que les collègues vont penser si je ne suis pas au top ? »,
« Je suis le seul à pouvoir mener à bien... », « Je suis jugé sur ma performance », etc. En effet, dans ce cas, nous ne voyons pas comment alléger notre charge : reporter, décaler...

Le piège de l'hubris est contournable lorsque nous comprenons que la cause de notre stress est la plupart du temps interne : notre exigence de parfaire, d'être « l'expert de... », la peur de l'échec, la peur de déplaire, l'hyperactivité ou le besoin de « remplir son agenda », etc. Car il s'agit alors de faire un pas de côté par rapport à des habitudes néfastes.

Ainsi, les repères auxquels nous pouvons nous fier sont internes :

- *ce que je suis* : comprendre ses propres limites, par ses capacités physiques, cognitives et comportementales. Notre personnalité a des aptitudes naturelles différentes d'une autre personnalité ;
- *ce que je sais faire* : nous n'avons pas tous les mêmes aptitudes et

compétences ;

- *ce que je sens* : percevoir et admettre (au lieu de lutter contre) ses propres signaux émotifs et corporels. Ainsi, la fatigue, le découragement, le manque d'envie ou l'ennui, par exemple.

Avant de vous lancer

- ✓ **Percevez les signes avant-coureurs de fatigue, découragement, énervement, considérations négatives avant que la démesure ne se fasse trop forte et que le stress s'installe.**
- ✓ **Savoir renoncer à « l'image parfaite » que l'on veut donner, au « vouloir plaire à tout prix ». Ce sont notamment deux attitudes très persistantes et communes à beaucoup de personnes.**

OUTIL
40

La reconnexion à soi

“

*On a besoin de patience avec tout le monde,
mais particulièrement avec soi-même.*

Saint François de Sales

En quelques mots

La reconnexion à soi s'entend comme une prise en compte de soi pour prévenir les effets du stress et de la pression. Car surchargés de projets, de tâches quotidiennes et de sollicitations diverses, on finit par oublier sa personne et le soin à lui apporter. Or, le corps envoie des signaux, comme la fatigue, la soif, une douleur à la nuque ou au dos qui alertent et qu'on devrait prendre en compte... Mais on se dit souvent : « plus tard ». Cet outil propose une reconnexion à soi, par la perception de tous ses signaux corporels, juste à temps pour éviter un stress douloureux.

SE RECONNECTER À SOI PAR TOUS SES SENS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Prendre en compte les signaux de son corps, ajuster son tonus aux activités en cours, diminuer ses pics de stress et prendre soin de soi.

Contexte

En phase de stress, pour écouter son corps et ses alertes, puis réagir rapidement. En prévention de phases aiguës de stress par un entraînement régulier.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Plusieurs façons existent pour prendre soin de soi, comme le repos, bien manger, faire du sport, équilibrer ses activités, etc. Or, pour trouver ce qui fait du bien au bon moment, on doit pouvoir reconnaître ce dont son corps a besoin. Cet outil propose une reconnexion à soi par la perception des signaux sensoriels pour mieux les écouter.

1. **La reconnexion à ses états internes.** Percevez par la sensation :
 - tout votre corps, notamment la nuque et le dos où sont souvent logées des tensions musculaires et détendez-les ;
 - votre position assise ou debout et corrigez-la si elle n'est pas confortable ;
 - vos pensées, comme les commentaires, jugements, appréciations, etc. qui affectent votre tonus et utilisez votre réflexivité.
2. **La reconnexion à son environnement.** Utilisez vos cinq sens pour reprendre contact avec le lieu et les personnes qui vous entourent, selon le contexte où vous êtes. Par exemple, percevez l'objet que vous utilisez : ordinateur, crayon, machine, voiture. Sentez le toucher sur vos mains, comme la texture et les irrégularités, sentez les parfums alentour, les sons, appréciez les couleurs, les textes, la lumière, vos mouvements sur le clavier, le volant... Observez ce que ces sensations vous procurent en termes de plaisir et d'apaisement ou de déplaisir et de tensions.

Méthodologie et conseils

La reconnexion à soi est le premier pas vers la prise en compte des tensions qui s'amoncellent au cours de la journée, que ce soit une phrase dans une conversation, un regard qu'on interprète, un mouvement répétitif ou une mauvaise position. Ces « petits » inconforts, frustrations, peines, que l'on ne veut pas remarquer, créent insidieusement le terreau d'un stress à venir.

Une fois perçus, ces signaux méritent d'être pris en compte. On écoute assez volontiers la faim, la soif ou une envie pressante, mais on écoute moins la douleur qui commence à s'insinuer dans la nuque, le dos ou les épaules. La reconnexion à soi invite à prendre soin de soi et à créer pour soi son propre programme de *self-care*. Par exemple :

- un sport qui permet de se reconnecter à soi, comme la danse, le jonglage, le taï-chi... ou qui permet d'évacuer ses tensions, comme la course à pied, la boxe... ;
- le recours à l'écriture pour une introspection réflexive, comme le dialogue avec soi ou pour s'exprimer spontanément, comme l'écriture automatique ;
- un mode de vie mieux adapté en veillant à son sommeil, sa nourriture...

 **Voir [Outils 1](#), [3](#) et [43](#)**

Avant de vous lancer

- ✓ **Prenez soin de vous en écoutant mieux et plus souvent votre corps, sans attendre que le stress s'installe.**
- ✓ **En s'entraînant chaque jour, on se reconnecte à soi de plus en plus facilement et en toute situation.**

OUTIL
41

Le non constructif

“

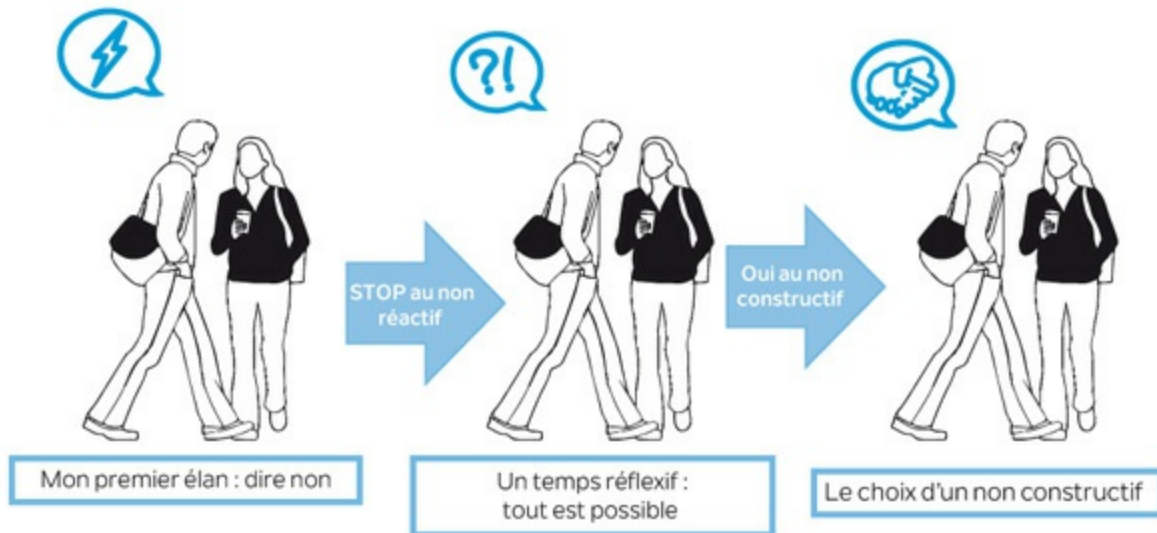
Être libre, c'est savoir dire non.

Jean-Paul Sartre

En quelques mots

Parfois, savoir dire non est un signe de sagesse et non d'égoïsme. Il est des cas où dire non est nécessaire pour soi-même, comme ne pas se mettre une pression supplémentaire. Qu'est-ce qui empêche de dire non ? Il suffit d'une prise de recul de quelques secondes pour ouvrir tous ses capteurs sensoriels, ressentir les forces en jeu dans l'interaction et, notamment son état interne. Car c'est lui qui permettra de percevoir si le oui est finalement moins positif qu'un **non constructif** et assumé.

LE NON EST PARFOIS PLUS CONSTRUCTIF QU'UN OUI MAL ASSUMÉ



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Comment dire non, sans agressivité, sans être mal compris, sans se sentir coupable, sans s'isoler ? Comment refuser simplement ou comment se justifier ? Le non constructif s'obtient par une prise de recul réflexive et permet de répondre à l'ensemble de ces questions en intégrant ses propres capacités et les enjeux du contexte environnant.

Contexte

Toutes les situations professionnelles qui confrontent l'individu, ses tensions, sa charge émotionnelle et de travail, aux objectifs du service ou de l'entreprise. Dire non est l'équivalent d'un refus. Que pouvons-nous refuser d'un bloc, dans notre contexte professionnel et que pouvons-nous négocier ? Pouvons-nous abriter notre non derrière un règlement ou des usages en vigueur ? Nous savons que les exceptions existent,

mais qu'il est difficile de créer un précédent... Le non est impliquant, il traduit souvent un « trop plein » de tâches, de problématiques non résolues, d'inquiétudes... peut-être aussi d'*a priori*.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Dire non ou ne pas le dire, refuser ou ne pas refuser est un acte personnel face à une autre personne ou au représentant du service où nous travaillons. L'action de dire non suppose de prendre en compte son environnement externe mais aussi interne.

1. **L'enjeu pour nous.**

Quelle(s) émotion(s) la proposition qui nous fait intérieurement réagir par un non provoque-elle en nous ? Quelles images et idées surgissent ? Quelles tensions physiques apparaissent ?

2. **L'enjeu pour la personne ou pour l'entreprise.** Pouvons-nous refuser ? Pouvons-nous négocier ? Quelles sont les conséquences à court terme pour nous-mêmes et pour l'autre ?

3. **Les compléments nécessaires à notre compréhension.**

Quelles informations complémentaires pouvons-nous demander ? Quel délai pouvons-nous solliciter ? Sur quoi pouvons-nous lâcher-prise ? etc.

4. En un instant, **captions cette perception globale, et apportons la meilleure réponse** pour nous et pour l'autre partie.

Méthodologie et conseils

Plusieurs possibilités de réponses s'offrent à nous, mais souvent nous ne les voyons pas, car nous sommes pris dans un tourbillon de pensées, de choses à faire, de gens à voir, de réunions à animer, de projets à mener, etc. Le non constructif peut prendre plusieurs formes :

- demande d'un délai de réflexion ;
- proposition alternative ;
- lâcher-prise ;
- réorganisation personnelle ;
- arbitrage entre plusieurs priorités ;

- négociation, etc.

Avant de vous lancer

- ✓ **Le non constructif provient avant tout d'un état d'esprit et d'une prise de conscience de soi-même dans son environnement et de son interdépendance avec celui-ci.**
- ✓ **Le non constructif n'est ni une technique ni une méthode à appliquer telle quelle, c'est le résultat d'une prise en compte de soi-même dans son environnement.**

OUTIL
42

L'équilibre vie personnelle/professionn

“

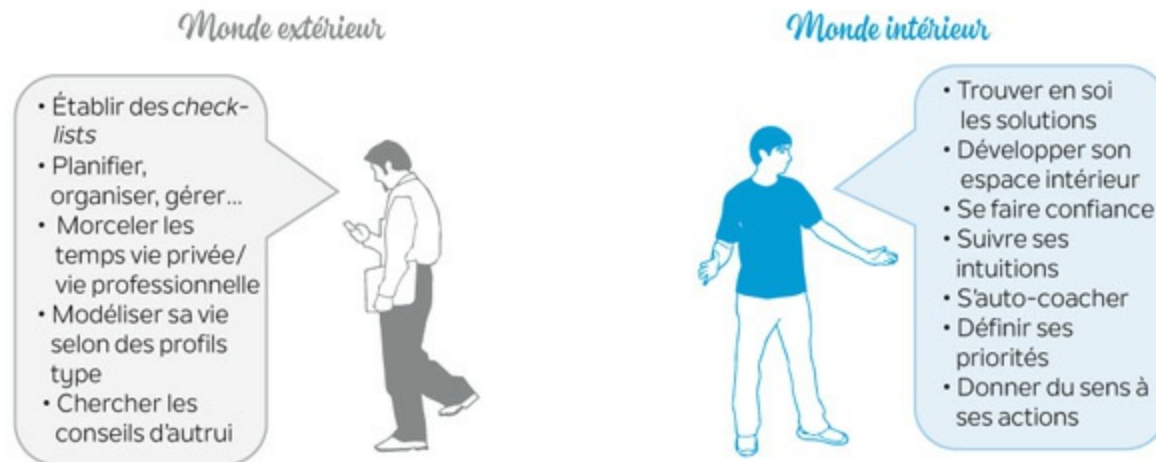
Au-dedans de toi est la source du bien, une source qui peut toujours jaillir si tu creuses toujours.

Marc Aurèle

En quelques mots

Nous ressentons un déséquilibre entre notre **vie personnelle** et notre **vie professionnelle**. Mais, en observant mieux ce qui se passe en nous, nous pouvons voir qu'en réalité, c'est notre monde intérieur qui est sous pression. C'est autant dans notre vie professionnelle que sociale ou familiale... que nous n'avons pas un seul instant pour nous. Ce qui nous manque, ce n'est pas tellement du temps en termes de minutes, heures et secondes, mais plutôt d'un équilibre intérieur entre différentes aspirations et contraintes.

TROUVER EN SOI-MÊME L'ÉQUILIBRE DE SES VIES PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Trouver un équilibre entre les contraintes demandées par les différentes sphères de vie où nous agissons et ses propres besoins internes. Proportionner ses activités et se recentrer sur ses aspirations.

Contexte

Les moments de forte tension interne où nous n'arrivons plus à trouver l'équilibre entre notre vie personnelle et notre vie professionnelle. Les moments de stress extrême, comme les instants de fatigue liée à trop d'exigences, tant personnelles que sociales ou professionnelles. Et même les moments où tout semble aller très bien : il vaut mieux prévenir que guérir.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Prévoyez cinq séances d'auto-coaching, à raison d'une fois par semaine, d'une durée de 45 min.

1. **Première séance.** Observez pendant une semaine et notez par écrit ce qui ne va pas dans les différentes sphères de votre vie professionnelle, sociale, amicale, familiale, amoureuse, associative... Notez en toute sincérité avec vous-même. Creusez un peu plus : quelles émotions reviennent le plus souvent ?
2. **Deuxième séance.** Observez et notez par écrit ce qui va bien. Déterminez quelles sont vos valeurs, vos projets et vos rêves, ce qui vous tient à cœur. Pendant la semaine, observez ce qui, dans vos sphères de vie, nourrit ces valeurs et ces rêves, ce qui donne un sens à votre vie.
3. **Troisième séance.** Comparez vos notes des deux semaines précédentes, établissez une échelle d'importance : qu'est-ce qui est à minimiser ? Qu'est-ce qui doit être plus écouté ? Puis, établissez votre projet de vie, écrivez-le en une phrase. Devenez l'acteur de votre vie et observez, au cours de la semaine suivante ce qui, dans votre vie actuelle, contribue à ce projet et ce qui n'y contribue pas, en donnant plus de place à ce qui y contribue.
4. **Quatrième séance.** Questionnez-vous de façon sincère, de façon à établir un plan d'action à court terme et un plan d'action à moyen terme pour changer le cours de votre situation, pour la rendre meilleure et acceptable pour vous-même.
5. **Cinquième séance.** Notez par écrit ce que vous avez réussi à modifier en l'espace d'un mois, ce que vous avez compris sur vous, sur votre entourage personnel et sur votre environnement professionnel. Relisez votre projet personnel et votre plan d'action à tête reposée. Décidez et agissez.

Méthodologie et conseils

À l'inverse des solutions éprouvées et modélisées que nous pouvons voir sur le web, dans des livres ou lors de conférences et formations, notre monde intérieur est invisible. Il est fait d'émotions, de ressentis, d'images, d'humeurs, d'états d'âme... Si l'on y prête attention, il nous apporte de nombreux enseignements sur nous-mêmes et de précieuses

indications, il est notre guide interne... que nous écoutons peu.

Avant de vous lancer

- ✓ **Trouver son équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle nécessite un retour vers soi et de comprendre que l'exigence reprochée au contexte externe est en réalité une exigence personnelle.**

OUTIL
43

Le relax flash

“

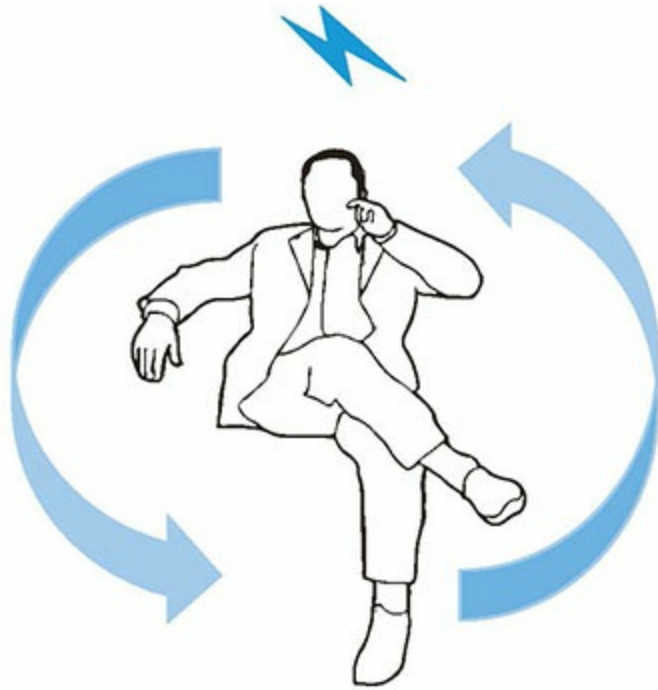
Lorsque nous ne pouvons trouver la tranquillité en nous, il est inutile de la chercher ailleurs.

François de La Rochefoucauld

En quelques mots

Le relax flash est une relaxation rapide qui permet d'obtenir un état de détente physique immédiatement. Pour l'utiliser, il suffit d'être assis et de s'être entraîné seul avant de pouvoir le pratiquer à tous moments. Avec le *relax flash*, nous pouvons nous détendre quasi instantanément, quel que soit le contexte, et retrouver un état de sérénité interne, sans qu'il soit nécessaire de s'isoler ou d'être dans une position assise dédiée.

10 SECONDES DE DÉTENTE POUR ALLÉGER LES TENSIONS MUSCULAIRES PARASITES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le *relax flash* apporte une détente complète de notre corps en moins d'une minute. Il produit un soulagement lors de nos états de stress ou de contradiction, et permet de retrouver instantanément notre pleine efficacité.

Contexte

Le *relax flash* s'utilise dans n'importe quelle situation qui altère notre quiétude interne. Par exemple, quand vous partez en retard à un rendez-vous : vous savez pertinemment que vous ne rattraperez pas le temps sur le trajet, mais vous vous dites que vous auriez dû partir plus tôt, que ce

rendez-vous est important... Stop ! Toutes ces « images » vous créent un stress qui produit des tensions ; à quoi cela vous sert-il de brûler votre « carburant interne », puisque dans tous les cas, vous êtes en retard ? C'est plutôt le moment de se détendre en utilisant le *relax flash*, tout en avançant sur votre trajet.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Le *relax flash* s'utilise n'importe où, n'importe quand, dans n'importe quelle posture physique. Assis en réunion, en marchant dans les couloirs, en refermant la porte de son bureau, par exemple.

1. **Prendre conscience d'un signal avant-coureur de tension** : 1 seconde.
2. **Prendre une inspiration profonde et expirer jusqu'au bout** : 4 secondes.
3. **Faire un relax corporel rapide, en détendant ses muscles et en sentant la sensation de son corps, du cuir chevelu à la plante des pieds** : 2 secondes.
4. **Faire un relax interne rapide, en détendant ses organes (gorge, poumons, estomac, viscères, sexe), et en ressentant la sensation interne de détente** : 2 secondes.
5. **Répéter ce *relax flash* une à deux fois par jour jusqu'à le maîtriser complètement.**

Méthodologie et conseils

Au début, certaines personnes peuvent éprouver des difficultés à ressentir la sensation de l'expérience de relaxation ; ce n'est pas gênant, tant qu'elles peuvent expérimenter une sensation agréable.

Persévérez dans l'expérimentation, répétez l'exercice plusieurs fois, sachant que plus vous vous détendez régulièrement dans la journée, moins vous consommerez d'énergie, moins vous serez fatigué et plus vous serez disponible et efficace.

Consommez cet outil sans modération.

Avant de vous lancer

- ✓ **Le relax flash vous permettra de vous détendre dans n'importe quelle situation et très rapidement, en moins de 10 secondes, tout en continuant à réaliser ses activités.**
- ✓ **Utilisé plusieurs fois par jour, il peut vous procurer un état de bien-être quasi permanent.**
- ✓ **Attention à ne pas confondre « penser à se détendre » et « se détendre » : le bon indicateur réside dans la sensation physique d'une évolution entre avant et après le *relax flash*.**

Le coping

“

Je ne suis pas ce qui m'est arrivé, je suis ce que je choisis de devenir.

Carl Jung

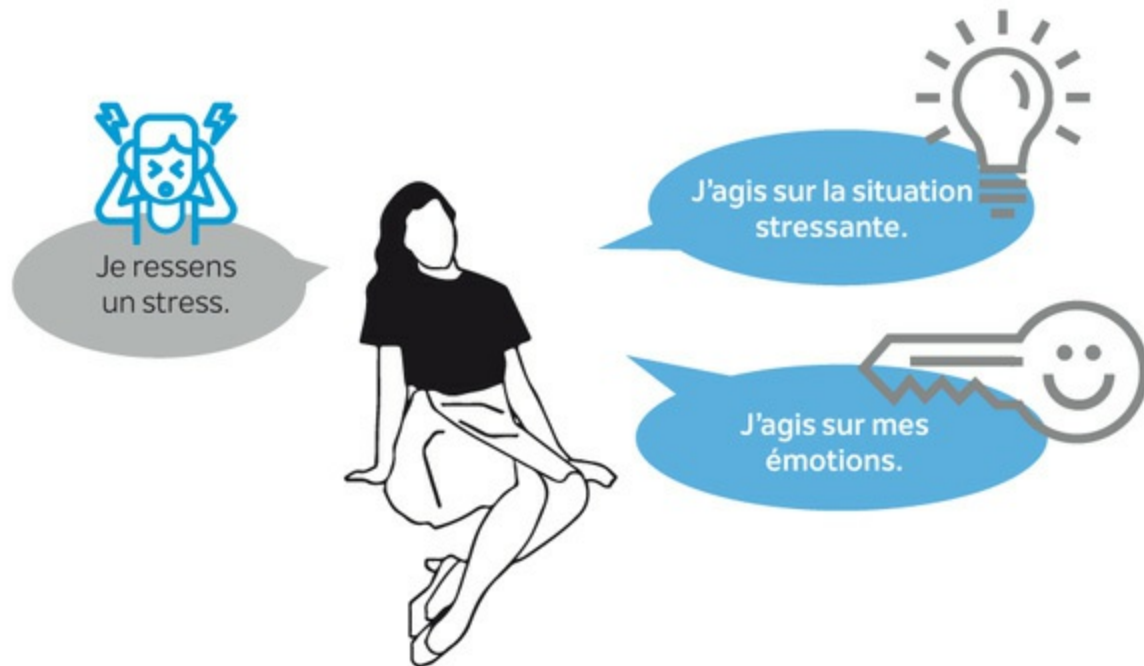
En quelques mots

Le terme ***coping***, de l'anglais « *to cope with* », signifie « faire face à ». Introduit en 1984 par deux chercheurs, Richard Lazarus et Susan Folkman, il définit « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux toujours changeants que déploie l'individu pour répondre à des demandes internes et/ou externes spécifiques, évaluées comme très fortes et dépassant ses ressources adaptatives. »

Ainsi, on distingue deux principales stratégies d'ajustement au stress :

- une stratégie centrée sur la résolution du problème ;
- une stratégie centrée sur ses émotions.

LES DEUX PRINCIPALES STRATÉGIES DU COPING



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le *coping* regroupe l'ensemble des stratégies d'ajustement face au stress. En ce sens, il permet d'appréhender un facteur de stress, détecter l'émotion que cela produit et déterminer le plan d'action pour ajuster son comportement au stress de façon à en réduire la portée.

Contexte

Chaque fois que l'on se sent en situation de stress, d'inquiétude, de doute très fort ou en sensation de danger, et que votre corps lance des signaux plus ou moins faibles de détresse : sueur, maux de tête, palpitations cardiaques, fatigue, etc.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Au-delà du syndrome naturel d'adaptation (réaction purement biologique et physiologique), nous disposons de moyens complémentaires qui sont les stratégies d'ajustement ou *coping*. Après une phase d'évaluation et de compréhension de la situation, on met en place l'une des deux principales stratégies.

1. **Une stratégie centrée sur la source du stress.** Elle consiste à se confronter avec la situation pour tenter de réduire la source de stress. Par exemple, si c'est le comportement d'un collègue qui stresse Jean, celui-ci va lui en parler. Si c'est le délai très court pour travailler sur un dossier qui stresse Claude, celui va négocier un report.
2. **Une stratégie orientée vers les émotions.**

Elle consiste à agir sur ses sentiments et ses pensées face à la situation source de stress. C'est une stratégie qui fait appel à des activités anti-stress comme : le *relax flash*, le rire, la respiration abdominale, un exercice physique ou qui s'appuie sur une reconnexion à soi, ou encore le lâcher-prise.

Méthodologie et conseils

Plus on possède de stratégies de *coping*, plus on sait résister au stress ou le gérer. Ainsi, il est possible d'utiliser les deux stratégies précédentes conjointement :

- on peut d'abord s'attaquer à la situation puis gérer ses émotions ensuite ;
- on peut d'abord chercher à gérer ses émotions pour s'apaiser et ensuite s'attaquer à la situation avec moins de tensions.

Deux autres stratégies permettant d'agir sur ses émotions enrichissent la palette :

- **la stratégie qui consiste à fuir les situations stressantes pour soi :** éviter les situations où l'on ressent un stress. Par exemple, fuir les conflits dès la moindre opposition, éluder les discussions « à risque de dérapages » ;
- **la stratégie qui consiste à se faire aider ou accompagner pendant une période de stress :** permet de parler, de « vider son sac »,

d'obtenir du réconfort, voire d'être conseillé utilement.

 **Voir [Outils 29](#), [40](#) et [43](#)**

Avant de vous lancer

- ✓ **Vous avez certainement une stratégie que vous utilisez d'emblée, mais vous pourriez aussi utiliser la deuxième, ce qui vous donnera plus de moyens pour réduire l'impact du stress sur vous.**
- ✓ **Les stratégies face au stress sont à même d'évoluer grâce aux expériences et aux apprentissages que celles-ci apportent. C'est cette gestion psychologique ou cognitive du stress qui est désignée sous le terme de *coping*.**

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Plusieurs facteurs influencent nos stratégies d'adaptation et d'ajustement face au stress.

Le rôle de la personnalité

Face à une même situation, une personne au caractère anxieux n'a pas la même perception qu'une personne qui sait prendre du recul. Ainsi, plusieurs traits de notre personnalité entrent en ligne de compte face à une situation perçue au-dessus de ses forces :

- *l'état psychologique* : comme l'humeur, la sensibilité émotionnelle, l'accumulation de fatigue, l'anxiété comme trait de caractère... ;
- *tout le système de valeur de la personne* : ses croyances, son estime de soi, ses aspirations et ses sources de motivation ;
- *les capacités à réagir efficacement* : réflexivité, capacité d'analyse et de prise de recul, adaptabilité, créativité.

Le locus de contrôle

Le locus de contrôle (*locus of control*) est une variable stable de la personnalité de chacun, mise en évidence dès 1954 par le psychologue Julian Rotter. C'est la croyance que chacun a sa capacité à maîtriser ou non les événements. Ainsi, toute personne va considérer soit que les situations dépendent de leurs actions, soit qu'elles sont le fait de facteurs externes sur lesquels elle a peu d'influence. Dans ce dernier cas, la personne attribue à la chance, au hasard ou à d'autres personnes ou organisations la cause de l'évènement. C'est pourquoi la stratégie de *coping* dépend en partie du locus de contrôle de chacun.

Il en existe deux sortes.

- **Le locus de contrôle externe** : quand on croit que ce qui nous arrive dépend de forces extérieures qui nous échappent et sur lesquelles nous ne pouvons pas agir.
- **Le locus de contrôle interne** : lorsque nous pensons que ce qui nous arrive dépend de ce que nous entreprenons et que nous en avons la maîtrise.

Le rôle des tâches et activités au travail

Des études ont mis en évidence cinq aspects d'une tâche à accomplir susceptibles d'engendrer de l'insatisfaction et/ou du stress. Ils concernent la complexité de la tâche et son enjeu ou importance, la possibilité d'identifier clairement le produit de son travail par la personne qui effectue l'activité, le degré d'autonomie de celle-ci et enfin le *feedback* sur l'efficacité du travail accompli. Ainsi, il suffit que l'un ou l'autre de ces aspects dépasse un seuil acceptable (plus ou moins) pour qu'il y ait perception d'un stress.

Le rôle de l'engagement au travail

On distingue, d'une part, l'engagement au travail dans sa dimension positive et gratifiante et, d'autre part, l'addiction au travail. Celle-ci se manifeste par le fait de travailler beaucoup avec une incapacité à se détacher psychologiquement et une attitude compulsive au travail. Des études ont montré que l'addiction au travail a des conséquences sur la fatigue, la douleur physique et la perception d'une moindre efficacité professionnelle.

Au contraire, un engagement de type « passion » pour son travail,

comme l'exercent les *free-lances*, les auto-entrepreneurs et tous les travailleurs indépendants, n'entame ni la santé ni l'efficacité professionnelle, malgré le nombre d'heures travaillées.

Test du stress

Quelle stratégie de *coping* adoptez-vous ?

Recherchez parmi ces 10 attitudes face au stress, celles qui vous correspondent le plus et observez ainsi quelle(s) combinaison(s) vous utilisez majoritairement. Votre stratégie de *coping* évolue aussi selon les situations et vos expériences.

Modes d'actions	Centré sur l'émotion	Centré sur la situation
Par le comportement	<ol style="list-style-type: none"> Je me tourne vers des activités relaxantes et déstressantes. Je fais appel à mon environnement social pour me confier et obtenir du réconfort. 	<ol style="list-style-type: none"> J'agis, propose des solutions : organisation, délais. Je négocie pour modifier la situation ou diminuer l'effet stressant. Je mobilise les collègues impliqués.
Par l'évitement	Je m'isole pour me ressourcer en mon for intérieur et moins m'exposer.	« Aller au front directement, c'est risqué », j'attends que la situation évolue.
Par le mode cognitif (réflexion)	<ol style="list-style-type: none"> J'oriente mes pensées vers d'autres sujets plus tranquilles. Je pense à des issues qui m'apaisent, comme l'espoir. 	J'élabore un nouveau processus, je réfléchis aux causes et conséquences.
Avec un locus de contrôle externe	« De toutes façons je n'y peux rien, autant m'adapter du mieux possible et relativiser. »	« Je vois bien que la complexité des interactions ne permet pas de pouvoir agir dessus. »
Avec un locus de contrôle interne	« Je peux agir sur ma perception émotionnelle de la situation. »	« On est responsable de nos actes », aussi je fais ce qui est en mon pouvoir de faire.

DOSSIER 8

L'EMPATHIE

“

On est meilleur quand on se sent pleurer. On se trouve si bon après...

Pierre-Augustin Caron de Beaumarchais



Le mot « empathie » est relativement récent (son apparition date du début du xx^e siècle) et marque le retour à soi dans les relations. Jusque-là, on parlait de sympathie et c'était finalement aux autres de se rendre sympathique (ou antipathique). Avec l'empathie, arrive la responsabilité

personnelle de la relation avec son prochain. Mais, pour être responsable, il faut d'abord en comprendre le fonctionnement.

L'empathie : la base de l'échange constructif

« On ne s'est pas compris », « C'était un dialogue de sourd », « Mettez-vous à ma place ». En entreprise, la communication est érigée en compétence fondamentale. Pourtant, il ne se passe pas une journée sans que l'on regrette à un moment ou à un autre d'être passé à côté d'un échange qui aurait pu être constructif.

Contrairement à une idée reçue, l'empathie ne consiste pas à se mettre à la place de l'autre (ce qui est impossible au vu de nos différences et sans grand intérêt car la communication deviendrait monologue), mais à comprendre que l'autre provoque « quelque chose » chez soi, l'accepter et intégrer ce « quelque chose » dans sa communication.

L'empathie c'est d'abord s'occuper de soi

Ce dossier permet de clarifier ce qu'on appelle l'empathie et comment l'utiliser en permanence dans nos communications interpersonnelles. Pour cela, il faut commencer par ne pas craindre ses émotions, mais les prendre comme des informations précieuses sur l'autre et sur soi-même comme nous le développons dans **le cross-over émotif**. C'est sur cette base que l'on peut préciser ce qu'on appelle une « **écoute attentive** », et ce qui nous pose difficulté, comme **les freins à l'écoute**. Alors utilisons **la question naïve** et **la curiosité** pour une écoute bienveillante, réelle et enrichissante, puis **l'art du silence**.

Les outils

[45 Le cross-over émotif](#)

[46 L'écoute attentive](#)

[47 Les freins à l'écoute](#)

[48 La question naïve](#)

[49 La curiosité](#)

[50 L'art du silence](#)

OUTIL
45

Le *cross-over* émotif

“

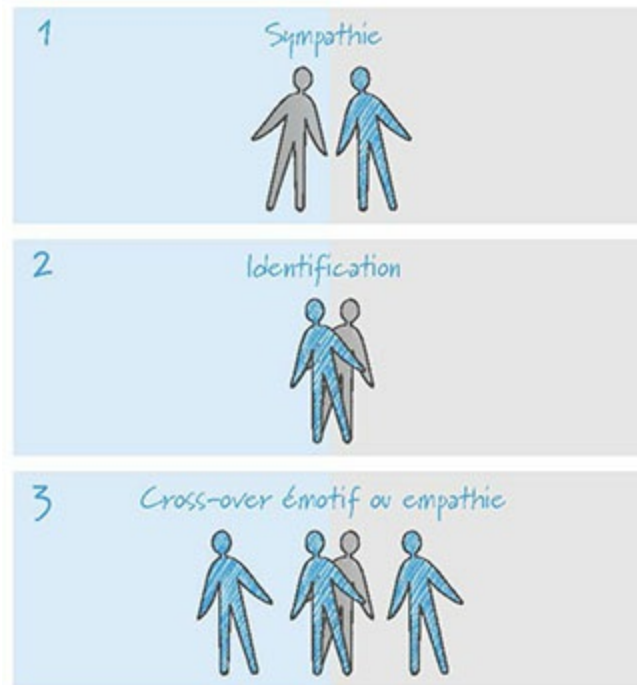
On ne voit bien qu'avec le cœur.

Antoine de Saint-Exupéry

En quelques mots

Le *cross-over* émotif consiste à accepter de se laisser traverser par ses émotions sans essayer de les contrôler ou de les retenir. Il s'agit, dans une interaction, d'apprendre à reconnaître ses émotions pour ce qu'elles sont : des informations qui permettent de comprendre la situation si on est capable de ne pas se laisser déborder. Ainsi défini, le *cross-over* est, en quelque sorte, le mécanisme de base de l'empathie. Celle-ci, dans son acceptation commune, consiste à comprendre ce que l'autre ressent, à « se mettre à sa place ».

COMPRENDRE AVEC SES ÉMOTIONS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

En apprenant à se laisser traverser par ses émotions sans les retenir ou se faire déborder, le *cross-over* émotif permet de mieux comprendre les situations et d'être en phase avec les réactions de nos interlocuteurs.

Contexte

Les situations où l'on est en relation avec une personne, un collègue, son manager, un collaborateur et dont la teneur de la discussion est très émotionnelle. Par exemple, avec un collègue qui s'exprime sur un problème ou un stress.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Pratiquer le *cross-over* émotif consiste à maintenir son attention tout en acceptant ses émotions.

1. Commencer par faire des « allers-retours » entre attention et émotions :

- par exemple, avec un collègue qui parle d'un problème avec beaucoup d'émotion, ressentez les émotions monter, reprenez contact avec vous-même en sentant votre respiration, revenez à vos émotions, puis de nouveau votre respiration... ;
- continuez jusqu'à être capable de simultanément maintenir le processus d'attention et les émotions qui montent, sans chercher à contrôler vos émotions.

2. Continuer l'entraînement, en prenant une émotion simple comme l'agacement.

Chaque fois que vous êtes agacé, sentez votre respiration. Une fois encore, il ne s'agit pas de modifier la manière cette émotion, mais d'apprendre à la reconnaître sans perdre votre attention.

Méthodologie et conseils

Le terme « empathie » date du début du XX^e siècle. Il est lié aux débuts de la psychanalyse et du mouvement philosophique de la phénoménologie. On passe alors de la « sym-pathie », qui consiste à accompagner la souffrance de l'autre, à « l'em-pathie » dont l'étymologie insiste sur le propre ressenti du sujet. Ainsi, on distingue la différence entre sympathie, contagion émotionnelle et empathie.

- **La sympathie.** Le sujet est à côté de la personne souffrante, dans un accompagnement bienveillant.
- **La contagion émotionnelle ou identification.** Le sujet ressent la souffrance de son interlocuteur jusqu'à s'oublier lui-même.
- **L'empathie.** C'est un processus qui consiste à se laisser « traverser » (*cross-over*) par les émotions provoquées par l'interaction, sans pour autant perdre son attention.

La difficulté de la posture empathique est ce que le psychologue Herbert Simons appelle la fonction « interruptive » des émotions : on voit la difficulté à prendre des décisions ou à adopter un comportement

approprié quand on est soi-même la « proie » des émotions. C'est cette crainte qui amène généralement à rester au niveau de la sympathie et dans ce cas, on se prive des indications précieuses données par les émotions.

Avant de vous lancer

- ✓ **Gardez bien à l'esprit qu'il s'agit de vos émotions et non pas de celles de votre interlocuteur, même s'il peut y avoir des similitudes : par exemple, je suis en colère aussi, mais surement pas la même colère (nous n'avons pas la même histoire, vécu les mêmes choses...).**

OUTIL
46

L'écoute attentive

“

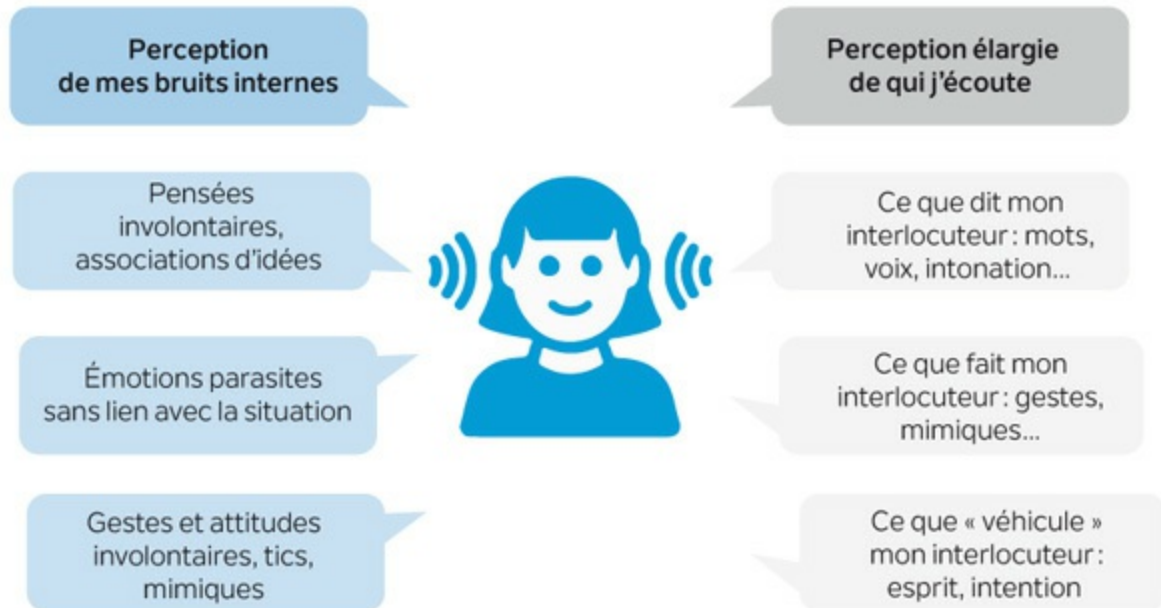
Le commencement de bien vivre, c'est de bien écouter.

Plutarque

En quelques mots

Écouter attentivement signifie d'être autant à l'écoute de son interlocuteur qu'à l'écoute de soi. Si écouter celui qui nous parle induit d'être sensible à ses paroles, à la façon dont elles sont dites et aux attitudes qui les accompagnent : écouter, c'est aussi être sensible à ses propres processus mentaux, comme les émotions qui montent, les pensées qui s'invitent ou une impatience. Car ceux-ci parasitent notre écoute. Ainsi, **une écoute attentive** se fait à « 360° » : c'est être en équilibre entre la personne qui nous parle et l'observation de notre état interne.

UNE ÉCOUTE ATTENTIVE... À 360°



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'écoute attentive apporte à celui qui écoute une tranquillité d'esprit et d'ouverture et à celui qui est écouté, une garantie d'être non seulement entendu mais d'être compris.

Contexte

Vous souhaitez engager une discussion sur un sujet sensible sans créer de rupture du dialogue ? Vous souhaitez mener une écoute réelle auprès de vos contacts professionnels ? Vous devez reconstruire une relation après un conflit ouvert ? L'écoute attentive est particulièrement efficace dans ces moments-clés, mais aussi dans toute communication.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. **L'écoute attentive nécessite une certaine attention.** Aussi, une première étape est de s'assurer d'être disponible et l'esprit ouvert. Il ne faut donc pas traîner avec soi une tension antérieure, un souci qui perdure, l'espérance d'un résultat, une image trop précise du déroulé du dialogue à venir.
2. **Écouter son interlocuteur :** écouter ses mots et expressions, sans interpréter ; écouter sa voix, ses silences, son rythme et ses intonations ; voir ses attitudes et mimiques ; ressentir ce qu'il dégage comme état d'esprit : tranquillité, envie de convaincre, agressivité...
3. **Repérer ce qui, chez soi, distrait notre attention qui ne se porte plus sur la communication en cours.** Ainsi :
 - les crispations émotionnelles, qu'elles soient de type négatif, comme une aversion pour ce que dit l'interlocuteur ou de type positif, comme un enthousiasme qui nous ferait perdre notre esprit critique ;
 - les pensées involontaires, comme des jugements, des associations d'idées ;
 - les gestes automatiques, comme le stylo qu'on mordille, le battement de pied, ou des mots : les « hum », « voici », « voilà ».
4. **Puis, revenir à son interlocuteur.** Effectuez ensuite régulièrement cet aller-retour entre la personne que vous écoutez et vos états internes qui vous distraient, sans perdre le fil de la conversation.

Méthodologie et conseils

Le point clé de l'écoute attentive, c'est une sorte d'équilibre à conserver : nous sommes dans un aller-retour entre l'écoute de notre interlocuteur et la présence à nous-mêmes.

Cet équilibre est instable mais possible : imaginez-vous sur une poutre, avec d'un côté la personne que vous écoutez et de l'autre, votre état interne et ses bruits parasites qui vont et viennent.

Si vous conservez votre détente physique, émotionnelle et mentale, vous restez sur la poutre.

Mais, si vous penchez trop du côté de votre interlocuteur, vous êtes « captivé », vous n'êtes plus présent et risquez de perdre votre esprit critique ; et si vous penchez trop de votre côté, vous allez passer dans

l'interprétation ou perdre le fil de la conversation.

 **Voir Outil 1**

Avant de vous lancer

- ✓ **L'écoute attentive est avant tout une attitude où le sujet qui écoute est à la fois présent à son interlocuteur et aussi à lui-même (corps, mental, émotions et motricité).**
- ✓ **L'écoute attentive ne nécessite pas un effort supplémentaire, au contraire, plus vous êtes détendu et plus elle est efficace !**

Les freins à l'écoute

“

*Il n'entend pas ce qu'on lui dit, à force
d'écouter ce qu'il va dire.*

Henri de Régnier

En quelques mots

Les freins à l'écoute proviennent de plusieurs sources dont la plupart sont imputables à soi-même et peuvent donc être dépassés, à la condition de les repérer dans l'instant même de la situation d'écoute. Nos freins à l'écoute proviennent souvent de notre focalisation sur ce qui est dit, de notre tendance à interpréter, juger, anticiper... Alors, voyons comment déceler ces freins et y remédier.

IDENTIFIER SES FREINS À L'ÉCOUTE ET LES DÉPASSER



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Détecter nos freins à l'écoute permet d'être plus attentif à notre interlocuteur, à ce qu'il dit et à ce qu'il transmet comme informations par le non-verbal. C'est ainsi que nous développons notre empathie, par une écoute globale.

Contexte

Toute conversation avec une ou plusieurs autres personnes est un moment propice à déceler nos freins à l'écoute et, notamment, des discussions au moment de pause entre collègues, lors d'un déjeuner

partagé à plusieurs ou d'un *afterwork*.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. Déceler ses freins à l'écoute.

Deux exercices permettent de déceler ce qui fait obstacle à l'écoute :

- observez l'impatience et l'impression d'avoir déjà compris dès les premières paroles de votre interlocuteur, ce qui fait que vous ne l'écoutez plus ensuite ;
- une manière plus fine est de prêter attention à ses propres humeurs et pensées tout le long de la conversation. Alors, nous percevons un autre type d'obstacles : un continuum de pensées, jugements, associations d'idées qui sont eux-mêmes liés à des variations d'humeur, comme l'ennui, l'agacement, l'enthousiasme, l'amusement, le rejet, etc. Ce type d'obstacles crée un filtre qui vient teinter les paroles de notre interlocuteur.

2. Dépasser ses freins.

Pour passer outre vos différents obstacles et filtres, vous vous appuyez sur l'observation du non-verbal, comme les mimiques, les gestes ou le ton de la voix de votre interlocuteur. Cela vous permettra d'entraîner votre attention pour mieux écouter.

Méthodologie et conseils

Nous pouvons observer que les différents obstacles à l'écoute dépendent de la personne qui écoute :

- *son attitude ou intention* : est-elle sur la défensive, dans une posture de soumission, d'autorité ? ;
- *son état émotionnel* : quels sont ses sentiments et variations d'humeur ? ;
- *ses pensées* : quels sont ses jugements, interprétations, préoccupations... ;
- *la résonance du ressenti de l'autre* : est-il difficile d'accueillir l'émotion de celui qui parle, parce que trop envahissante ou non

acceptable ?

Les obstacles peuvent aussi dépendre de différences entre les deux interlocuteurs :

- la différence de vocabulaire, de langage ou de cadre de référence ;
- un décalage entre la rapidité de la pensée (on traite en moyenne 800 mots/minute) et le rythme moyen de la parole (on dit 140 mots/minute en moyenne) ;
- quand les attentes de l'écouter sont disproportionnées et trop grandes pour l'écouter.

Enfin, des obstacles peuvent être liés à l'environnement : bruits, personnes à côté susceptibles d'entendre, manque d'intimité... mais ceux-ci sont faciles à résoudre !

Voir Outil 1

Avant de vous lancer

- ✓ **Le meilleur moyen d'écouter vraiment est déjà de comprendre ce qui nous en empêche : prendre conscience de ses limites est la première étape pour les dépasser.**
- ✓ **Les freins à l'écoute ne se dépassent pas une fois pour toutes : on doit porter une attention permanente à ses propres filtres pour pouvoir les contourner.**



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Allons plus loin et intéressons-nous aux trois forces qui entrent en jeu dans la communication verbale, non verbale et infra verbale, mises en évidence par Albert Mehrabian. Voyons de quelle manière elles interviennent et les précautions à prendre quant à leur grille de lecture.

L'expérience de Mehrabian

En 1967, le psychologue Albert Mehrabian démontre l'influence du non verbal dans l'expression des sentiments et états d'esprit à la suite de deux études menées sur un échantillon de 10 personnes. Dans la première étude, les participants devaient noter le sentiment qu'exprimait la voix enregistrée (plusieurs mots avaient été énoncés avec une intonation non congruente). Dans la seconde étude, les participants écoutaient un seul mot neutre : « peut-être », prononcé avec différentes intonations, tout en regardant plusieurs expressions faciales. Les participants devaient choisir quelle expression convenait le mieux à l'intonation.

Une équation valable pour l'expression des sentiments

De ces deux études, Albert Mehrabian et son équipe ont ressorti une équation de 7 %, 38 % et 55 %. Ces pourcentages indiquaient l'importance respective de chacun pour le verbal, l'infra verbal et le non verbal.

Bien que très largement divulguée, cette équation n'est pas utilisable à d'autres cas que l'expression de sentiments et d'états d'esprit, ce qu'Albert Mehrabian n'a cessé de répéter : « À moins que le communicant ne parle de ses sentiments ou de son état d'esprit, ces équations ne sont pas applicables. »

La curiosité, un appui pour dépasser les freins à l'écoute

Une fois nos freins à l'écoute repérés, comment les dépasser ? Nous pouvons exercer notre curiosité. C'est celle-ci que nous allons activer en nous intéressant à la dimension de la communication est représentée par le non verbal et l'infra verbal. Il s'agit d'écouter ce que dit votre interlocuteur tout en s'intéressant aux autres expressions.

- **Le non-verbal.** Sans qu'il n'ait prononcé un mot, votre interlocuteur a déjà communiqué par sa posture, sa façon de se tenir debout, de se mouvoir, par les mimiques de son visage et la position de ses mains. Sans compter sa façon de s'habiller, sa coiffure et les accessoires dont il s'entoure. On notera aussi le regard et les gestes de ses mains.
- **L'infra verbal** regroupe tout ce qui sous-tend les mots, la manière dont ils sont dits : la modularité de la voix, l'intonation, le rythme de la parole, les silences, les murmures, les bruits de gorge, les

accentuations, etc. C'est par l'infraverbal que l'on perçoit le stress, l'hésitation, l'impatience... ou l'autorité naturelle, l'assurance, la congruence...

L'idée n'est pas d'en tirer une interprétation, mais d'ouvrir le champ de notre perception à l'autre.

 **Voir [Outil 49](#)**

Pour aller plus loin

Un antidote pour chaque obstacle à l'écoute

OBSTACLES

ANTIDOTES

Parasites dans l'environnement	Co-choisir un autre lieu plus adapté: confortable, isolé, calme
Cadre de référence différent entre les deux personnes ou incompréhension réciproque	Clarifier la signification des mots, expliquer les codes et usages habituels de chacun
Décalage entre débit de parole et compréhension	Faire ralentir le débit de son interlocuteur ou être plus patient
L'écouté exprime des attentes auxquelles l'écoutant ne peut ni répondre ni donner de solutions	Laisser s'exprimer la personne, lui faire trouver sa solution par lui-même, ne pas s'impliquer plus

Attitudes de l'écoutant

Intention ou statut vis-à-vis de l'écouté: degré du lien d'autorité, en ouverture ou sur la défensive...	Reconnaître la situation et repérer comment elle influe sur son écoute ou crée un filtre spontané
État émotionnel, montée de colère, d'irritation	Prendre un instant de respiration complète, changer de posture, garder le silence momentanément
État émotionnel d'indifférence, d'ennui, de lassitude	Réveiller sa curiosité et son intérêt pour l'autre, poser des questions sur un thème qui vous plaît
Filtre crée par des interprétations, préjugés, considérations multiples	Voir et entendre cette personne en laissant les <i>a priori</i> au vestiaire

La question naïve

“

Traduire, c'est trahir.

Expression courante

En quelques mots

L'interprétation nous permet d'identifier les choses et les situations que nous percevons, mais l'erreur est possible. Parfois, nous nous trompons, et parfois nous ratons quelque chose qui aurait pu nous aider. Comment limiter ces erreurs et améliorer nos réponses ? Nous commençons par définir les limites de l'interprétation et ses biais les plus courants pour pouvoir les repérer. Nous vous proposons ensuite une technique de contrôle des interprétations : **la question naïve** qui, en obligeant à formuler l'implicite, éclaire souvent des communications difficiles.

LA QUESTION NAÏVE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

En forçant à préciser les choses, la question naïve permet de vérifier la solidité des arguments proposés, au lieu de les accepter ou les réfuter *a priori*.

Contexte

Chaque fois que l'on est dans une situation d'apprentissage ou quand on essaye de comprendre quelque chose. Par exemple, pour obtenir un besoin d'informations sur un domaine que l'on ne maîtrise pas ou sur une situation où l'on n'était pas présent, ou bien pour éclaircir une attitude ou une action qui paraît surprenante, et dans toute situation où l'on voudrait résoudre un désaccord ou une contradiction.



COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Au préalable, pour pouvoir poser des questions naïves, il faut développer trois habitudes de comportement.

1. **Garder l'attitude du débutant.** Il ne faut pas être « celui qui sait », car c'est une posture lourde à porter, qui réduit la communication et qui est généralement peu appréciée des autres, même s'ils prétendent le contraire. De plus, même sur un sujet que l'on maîtrise, on peut toujours apprendre d'un autre point de vue, d'une façon différente de présenter.
2. **Revalider régulièrement ses opinions.** Toute opinion est datée et située socialement et culturellement. Il est donc normal qu'il en existe une grande diversité sur le même sujet. N'hésitez pas à resituer vos propres idées et convictions et apprenez à les confronter sans les opposer à celles de vos interlocuteurs.
3. **Poser des questions naïves.** La question naïve questionne l'implicite des communications et des situations. On pourrait la résumer en disant : « Ce qui n'est pas exprimé clairement est inconnu ».

Exemples de questions naïves :

- « Je ne suis pas sûr d'avoir bien compris. »
- « Mais que veux-tu dire par là ? »

Méthodologie et conseils

L'interprétation est un mécanisme cognitif puissant qui aide à la compréhension de nos expériences. Cependant, si la distinction n'est pas faite entre interprétation et compréhension, on risque de tomber dans ces trois principaux pièges :

- l'utilisation des références passées qui filtrent et masquent ce que la situation a de nouveau : « Ça me rappelle », « C'est comme... » ;
- la reconnaissance *a priori* comporte des biais systématiques, comme des exagérations, des généralisations et des simplifications appauvrissantes : « Comme un lundi » ;
- l'interprétation interrompt le processus attentionnel, ce qui limite les

informations disponibles : une fois qu'on pense « avoir compris », on ne fait plus attention à la suite de la discussion ou des événements.

La question naïve permet d'éviter ces trois pièges en faisant abstraction de son propre savoir, en amenant à préciser les choses et en maintenant l'attention à ce qui se passe.

Avant de vous lancer

- ✓ **La question naïve peut également aider l'interlocuteur à clarifier son propre point de vue en éclairant ses implicites et ses éventuelles lacunes.**
- ✓ **L'intention derrière cette technique doit être l'envie d'apprendre quelque chose de nouveau, pas de piéger votre interlocuteur.**

La curiosité

“

*L'homme veut voir. La curiosité dynamise
l'esprit humain.*

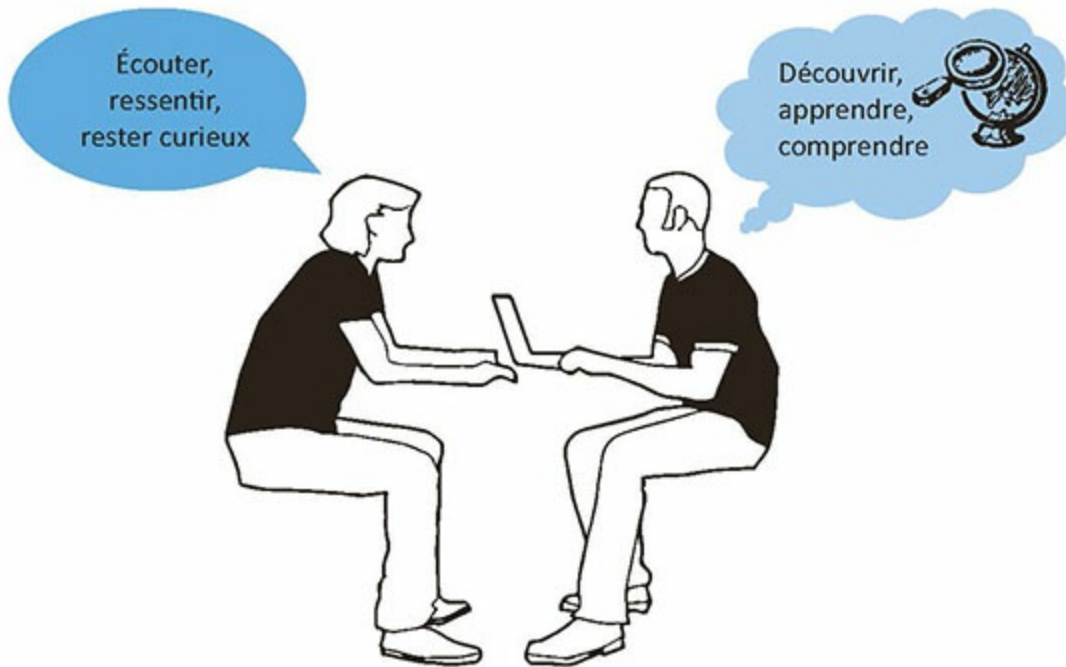
Gaston Bachelard

En quelques mots

La curiosité est un goût pour découvrir, apprendre ou connaître de nouvelles choses : le mot est emprunté au latin *curiositas* et désigne le « soin » et le « désir de connaître ».

Lorsqu'elle est excessive ou déplacée, elle est décrite comme « un vilain défaut » et on peut voir son effet délétère. Cependant, dans la relation à l'autre, c'est cette capacité qui nous permet d'engager un dialogue, d'élargir notre vision du monde et de faire reculer nos préjugés et nos *a priori*. C'est elle que nous privilégions pour porter intérêt à l'autre et développer notre empathie.

LA CURIOSITÉ : UNE CLÉ POUR L'EMPATHIE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La curiosité élargit notre horizon à plusieurs égards : dépasser notre zone de confort sans appréhension, favoriser notre capacité d'apprendre, stimuler notre créativité, renforcer notre capacité d'adaptation. En ce qui concerne la relation aux autres et l'empathie, elle diminue nos croyances limitantes et nos préjugés sur les gens, elle modifie notre perception des personnes en étant plus souvent ouvert et positifs.

Contexte

La curiosité se cultive et ne demande qu'à être développée. Aussi, lorsque nous déjeunons avec des collègues, c'est une bonne occasion de s'intéresser aux uns et aux autres. Si nous sommes en télétravail, chez soi, nous pouvons appeler un collègue lui-même chez lui et prendre des

nouvelles. À chaque interaction professionnelle, il est possible d'ouvrir le dialogue sur un autre point.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Nous préconisons deux étapes, l'une pour s'entraîner à tous moments et la seconde à pratiquer avec une personne.

1. **Pour entraîner sa curiosité à tous moments, lancer de petits défis curieux**, comme :

- *changer de regard* sur un lieu habituel, comme si vous le visitiez pour la 1^{re} fois. Faites de même pour des objets : votre ordinateur, un pot à crayon, une machine professionnelle, la porte du service... ;
- *lancer une chasse aux trésors* dans son entreprise ou dans son quartier : pendant une journée, porter un regard neuf sur ce que vous ne voyiez pas auparavant, chercher ce qui est curieux, étonnant, beau, laid...

2. **Être curieux de l'autre, c'est :**

- *le laisser s'exprimer* sans l'interrompre et l'écoutez. Généralement, lorsque nous interrompons quelqu'un, c'est que nous pensons avoir déjà compris : soyons curieux de ses arguments ! ;
- *découvrir chez l'autre* vos similarités de points de vue, de culture, de comportement et voyez comment vous les percevez : avec engouement ou avec rejet ? ;
- *voir chez l'autre* ses singularités et voir comment vous les accueillez en votre for intérieur : avec un préjugé, avec étonnement ou en vous fermant à ses options ? ;
- *s'intéresser à l'autre* en élargissant la discussion plutôt qu'en la fermant, avec des questions ouvertes engageant sur un développement ou sur un point de vue.

Méthodologie et conseils

Le premier bienfait de la curiosité réside dans l'abandon de ses préjugés pour s'ouvrir à l'autre.

La curiosité s'accompagne du désir, de l'intérêt, de l'enthousiasme et d'une envie manifeste d'apprendre. Il n'y a pas de curiosité avec l'ennui et une fermeture d'esprit.

La curiosité est le propre d'un éveil permanent, elle permet ainsi de sortir des habitudes acquises et des comportements mécanisés. Elle dénote une sorte de courage chez celui qui ose s'aventurer vers l'inconnu et ne se contente pas d'une vie bien réglée.

 **Voir [Outils 46](#) et [56](#)**

Avant de vous lancer

- ✓ **Faites-vous un « cabinet de curiosité » : notez ce qui vous surprend et attise votre curiosité chaque jour !**
- ✓ **Ayez le réflexe d'éviter les *a priori* lorsque vous rencontrez quelqu'un pour la 1^{re} fois en s'intéressant à lui.**
- ✓ **Prenez une minute de votre temps chaque jour pour regarder autour de vous, ouvrir vos sens et découvrir comme pour une 1^{re} fois.**

OUTIL
50

L'art du silence

“

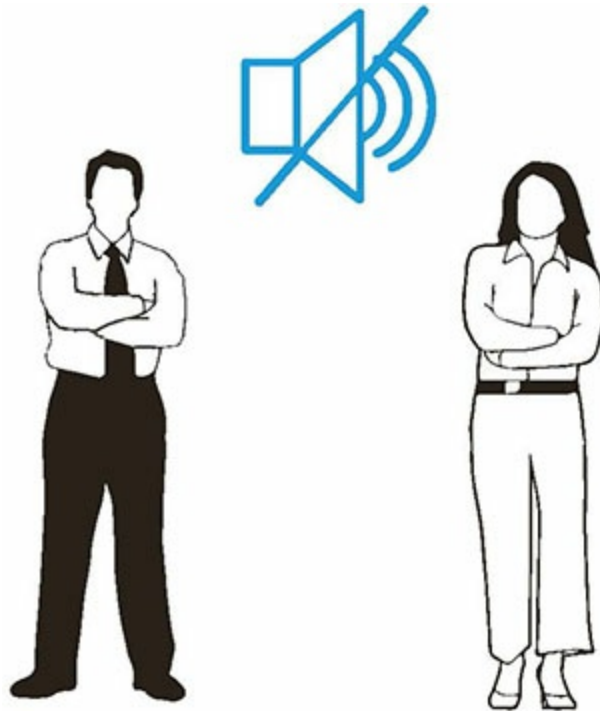
La parole est d'argent, le silence est d'or.

Proverbe

En quelques mots

Le silence apporte à la parole un rythme, une respiration, il est nécessaire à toute conversation. Cependant, nous pouvons observer que nous avons tendance à trop parler, à vouloir argumenter, interrompre notre interlocuteur pour dire notre point de vue, etc. Or, pour développer notre empathie, le silence devient un outil et une force incontournable. Il permet le retour au calme intérieur, laisse du temps à l'intuition, à la réflexion et à l'écoute !

IL SUFFIT D'UNE RESPIRATION POUR INSTALLER LE SILENCE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le silence permet de laisser s'exprimer son interlocuteur, de faire baisser la pression, de marquer une pause, de reprendre le fil de son discours. Le silence est ainsi l'allié de toute conversation.

Contexte

On privilégiera le silence dans des situations conflictuelles où la tension monte entre deux interlocuteurs. On l'utilisera aussi dans des conversations où écouter l'autre est important, soit pour lui marquer un soutien, soit pour prendre le temps de comprendre sa situation ou la

problématique exposée.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Il y a plusieurs façons de marquer le silence et, selon la situation, il peut être plus ou moins bien interprété. Aussi, plutôt que des étapes, choisissons quel type de silence privilégier.

1. **Le silence-respiration.** C'est l'utilisation du silence dans son discours, pour créer du rythme, reprendre sa respiration, laisser ses interlocuteurs recevoir et comprendre les messages, donner du poids à ses arguments.
2. **Le silence-écoute attentive.** C'est un silence qui laisse parler son interlocuteur, qui empêche de couper la parole. Il est accompagné parfois de signes : sourires, hochements de tête, qui encouragent son interlocuteur à poursuivre.
3. **Le silence-mutisme.** C'est un silence bien marqué qui montre une sorte de « bouderie » ou un désaccord. C'est un silence de résistance, de mépris ou d'indifférence. Et, la plupart du temps, il ne laisse pas indifférent !
4. **Le silence-désescalade.** C'est le silence nécessaire en cas de conflit, de situation qui s'envenime, où chacun « monte dans les tours ». Le silence, dans ce cas, permet de reprendre la maîtrise de la discussion, de permettre une pause de réflexion.

Méthodologie et conseils

Bien évidemment, il existe d'autres types de silence, comme :

- **le silence de compréhension** entre deux personnes. Il provient d'automatismes de la vie quotidienne où chacun comprend l'autre d'un seul regard. Ainsi, quand Marc repère d'un coup d'œil le froncement de sourcil de son collègue, annonceur d'une colère, il ne dit rien et ne s'interpose pas ;
- **le silence d'esquive.** Pour ne pas avoir à répondre à une invective ou une provocation, on préfère l'évitement. Ce silence est donc une stratégie qui laisse son interlocuteur seul avec ses propos, lui

abandonnant sciemment l'entière responsabilité de ses paroles.

Dans tous les cas, le silence est d'or chaque fois qu'il témoigne d'une attitude d'ouverture envers son interlocuteur. Et, dans ce sens, il est l'une des clés de l'empathie.

Avant de vous lancer

- ✓ **Prenez l'habitude de favoriser le silence dans toutes vos conversations, ne serait-ce que pour respirer !**
- ✓ **Le silence renforce la capacité de présence à soi et d'empathie pour l'autre.**
- ✓ **Le silence permet un calme intérieur qui apporte sérénité et tranquillité.**

DOSSIER 9

L' AISANCE RELATIONNELLE

“

Le contentement se lit dans les yeux, le maintien dans l'accent, dans la démarche, et semble se communiquer à celui qui l'aperçoit.

Jean-Jacques Rousseau



L'aisance relationnelle qualifie la facilité que l'on a aux interactions avec d'autres personnes, qu'il s'agisse d'engager la conversation, de se présenter, de parler de choses anodines ou d'aborder des points importants, ou de toute autre situation d'échange professionnelle ou personnelle.

L'aisance relationnelle : un atout professionnel

L'aisance relationnelle est la compétence comportementale à la base de la communication et des relations interpersonnelles. En entreprise, elle est incontournable pour créer son réseau professionnel, gérer la cohésion d'équipe, apaiser les tensions, gérer les conflits latents ou bien manifestes, négocier, recadrer, encourager, féliciter... Quel métier aujourd'hui peut se passer de communication avec ses pairs, sa hiérarchie, ses prestataires ? Aucun. Avoir de bonnes relations professionnelles et personnelles est la condition de base du développement de ses compétences et de sa carrière.

Développer son aisance relationnelle

Ce dossier apporte des outils de deux sortes afin de développer son aisance relationnelle. D'une part, des outils pour comprendre et détecter chez soi ce qui influence sa communication et ce, très souvent à notre insu. Ainsi, les **50 nuances d'émotions** et comment pouvoir les réguler ; comment **le langage corporel** intervient dans la communication autant que nos paroles, comment **la projection** et **les rôles sociaux** sont des mécanismes qui peuvent nous éclairer sur nous-mêmes et notre mode de relation. D'autre part, **trois outils** qui permettent de construire et de véhiculer une première bonne impression de soi dans diverses situations : *networking*, entretien d'embauche, *afterwork*...

Les outils

[51 Les 50 nuances d'émotions](#)

[52 Le langage corporel](#)

[53 La projection ou « l'effet miroir »](#)

[54 Les rôles sociaux](#)

[55 Le *storytelling*](#)

[56 Le *small talk*](#)

OUTIL
51

Les 50 nuances d'émotions

”

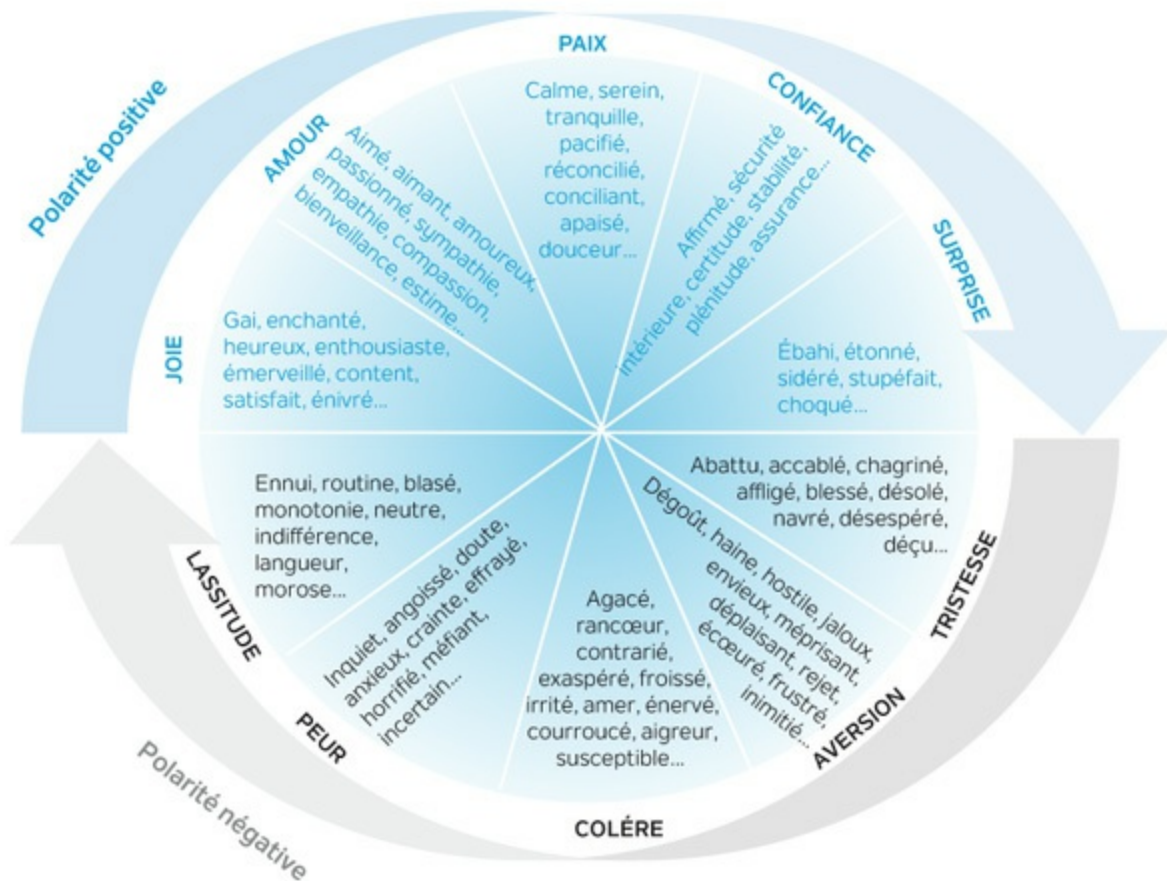
*C'est le cœur qui prend toutes les décisions,
et c'est la langue qui répète ce qu'a dit le
cœur.*

Chéremon d'Alexandrie

En quelques mots

Certaines émotions nous « donnent des ailes » ou nous procurent une sensation d'ouverture et de légèreté, comme la joie, l'amour, la paix, la confiance ou la surprise. D'autres, au contraire, sont sources de tensions physiques ou morales, s'exprimant par le repli ou des attitudes extrêmes, comme la colère, la peur, la lassitude, la tristesse ou l'aversion. L'étude des **émotions** a produit de nombreuses listes, classées de différentes manières suivant l'objet de recherche. Ici, c'est une palette de **50 nuances** qui vous est proposée, afin de les repérer et comprendre leur polarité plaisir/déplaisir.

UNE PALETTE AUX 50 NUANCES POUR MIEUX DÉCELER SES ÉMOTIONS



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

En identifiant ses propres émotions, des plus fortes aux plus subtiles, on peut reconnaître leur influence sur son comportement pour mieux prendre du recul.

Contexte

Les émotions, quelle que soit leur intensité, se succèdent les unes aux

autres en permanence, que nous soyons seuls ou pas. Les moments où nous travaillons seuls sont les plus propices à détecter des émotions de faible intensité, ceux où nous sommes en interaction avec nos collègues sont propices à observer leur apparition et leur force.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. Tout en étant en activité, seul ou avec des collègues, **prêter attention à son ressenti interne.**
2. **Reconnaître le plaisir ou le déplaisir ressenti et**, à l'aide des 50 nuances **identifier l'émotion qui nous anime.**
3. Si possible, **observer l'intensité de l'émotion, son degré de permanence et si elle correspond à la situation** vécue à ce moment-là.
4. On ne peut empêcher les émotions, climats ou sentiments de nous habiter. **Il s'agit simplement de les reconnaître, les accepter et les intégrer, sans se laisser envahir par ceux qui nous paraissent négatifs, et en goûtant le plaisir procuré par ceux qui nous sont positifs.**

Méthodologie et conseils

Le plus souvent, on ne remarque que :

- les émotions fortes qui s'imposent ;
- celles qui nous mettent plutôt dans des états de tensions et de déplaisir.

On remarque beaucoup moins :

- les émotions plus fines, moins intenses, diffuses, comme des « climats de fond » ;
- celles qui procurent un effet positif. On a tendance à les percevoir comme « normales » ou habituelles.

De ce fait, nous ne goûtons pas pleinement nos émotions et nous ne nous remplissons pas intérieurement de ces goûts agréables et motivants.

Les 50 nuances d'émotions mettent en exergue la polarité de nos

émotions (plaisir/déplaisir), ce qui permet de se situer personnellement dans des moments critiques ou des activités.

Le nombre infini des états émotionnels ne peut être cartographié de façon exhaustive : de nombreuses émotions se mêlent, comme « une joie sereine », « un amour triste », « une rancœur lasse ». D'autres sont plus difficiles à nommer et on a recours à des métaphores comme « une aube de printemps » pour, par exemple, décrire une joie naissante. Ces contenus sont propres à chacun.

En affinant sa perception des émotions, on ressent mieux les états émotionnels de fond, ceux qui ne s'imposent pas fortement. En les repérant, nous comprenons mieux nos sources de stress, de lassitude ou de bien-être.

Avant de vous lancer

- ✓ **Cet outil permet de mieux repérer son état émotionnel et le qualifier en positif ou négatif pour soi-même, surtout pour des émotions qu'on qualifierait de « neutre ».**
- ✓ **Nommer l'émotion n'empêche pas de la ressentir.**
- ✓ **Reconnaître ses émotions n'implique pas de les supprimer, mais de moins se laisser envahir.**



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Une oscillation entre deux polarités

Comme « Jean qui pleure et Jean qui rit », nous avons l'expérience qu'« après la pluie vient le beau temps ». Ainsi, ces deux expressions populaires nous rappellent la cyclicité de nos états émotionnels. Bien sûr, nous aimerions ne vivre que des états de bien-être et d'émotions dans la polarité positive. Comme il semble qu'il n'en est rien, le mieux que nous pouvons faire est d'écouter notre état émotionnel du moment. Car il est un indicateur de notre état général et de notre motivation.

Lorsque nous sommes motivés et avons un ressenti positif, nous avons de l'énergie. Inversement, un état émotionnel de polarité négative nous

« plombe » et ne nous engage guère dans l'activité. Nos états émotionnels oscillent avec plus ou moins de nuances entre ces deux pôles.

Si la nuance de l'émotion est particulièrement subtile, il arrive que nous nous sentions « neutre », « sans émotion ». Mais est-ce bien réel ?

Y a-t-il des états neutres sans émotions ?

Au lieu d'un état neutre, il paraît plutôt que l'émotion n'a pas atteint un seuil suffisamment manifeste pour s'imposer et nous envahir. Ainsi, Julie est en train de réaliser un tableau pour synthétiser une analyse qu'elle vient de terminer, en vue d'une présentation à son équipe. Elle s'y est attelée sans motivation ni désagréments particuliers. Cependant, au fur et à mesure de cette tâche, elle se rend compte qu'elle a peu d'entrain. C'est ainsi qu'elle prend conscience qu'elle fait cette tâche parce qu'il « faut » la réaliser, donc par devoir ou professionnalisme. Mais, elle n'y prend pas goût.

Comme elle, nous faisons de nombreuses activités, parce qu'elles sont nécessaires, mais sans savoir où nous en sommes émotionnellement parlant. Lorsqu'une activité nous ennueie ou ne nous motive pas, souvent nous « pensons » à autre chose pour nous éloigner de cet ennui. Ainsi, quelle est votre émotion durant ces activités : se brosser les dents, descendre les poubelles, enfiler ses chaussettes, débarrasser la table ?

« Apprivoiser » ses émotions

Comme les émotions font partie de nous et teintent notre vécu des situations et des personnes que nous rencontrons, nous ne pouvons les ignorer. D'ailleurs, nous ne le pouvons pas tant elles ont la capacité de s'imposer à nous, quelle que soit la nature du pôle, négatif ou positif.

C'est par les « petites » émotions que nous pouvons le mieux approcher nos états émotionnels, en les reconnaissant plutôt qu'en les ignorant ou en les masquant. Par une prise de conscience dans le moment présent où nous sommes, nous avons la possibilité de ressentir la teinte émotionnelle dans laquelle nous sommes. Ainsi, lorsque vous faites ces activités qui ont peu ou pas d'importance à vos yeux, observez :

- votre ressenti émotionnel. Comment pouvez-vous le nommer, le décrire ? ;

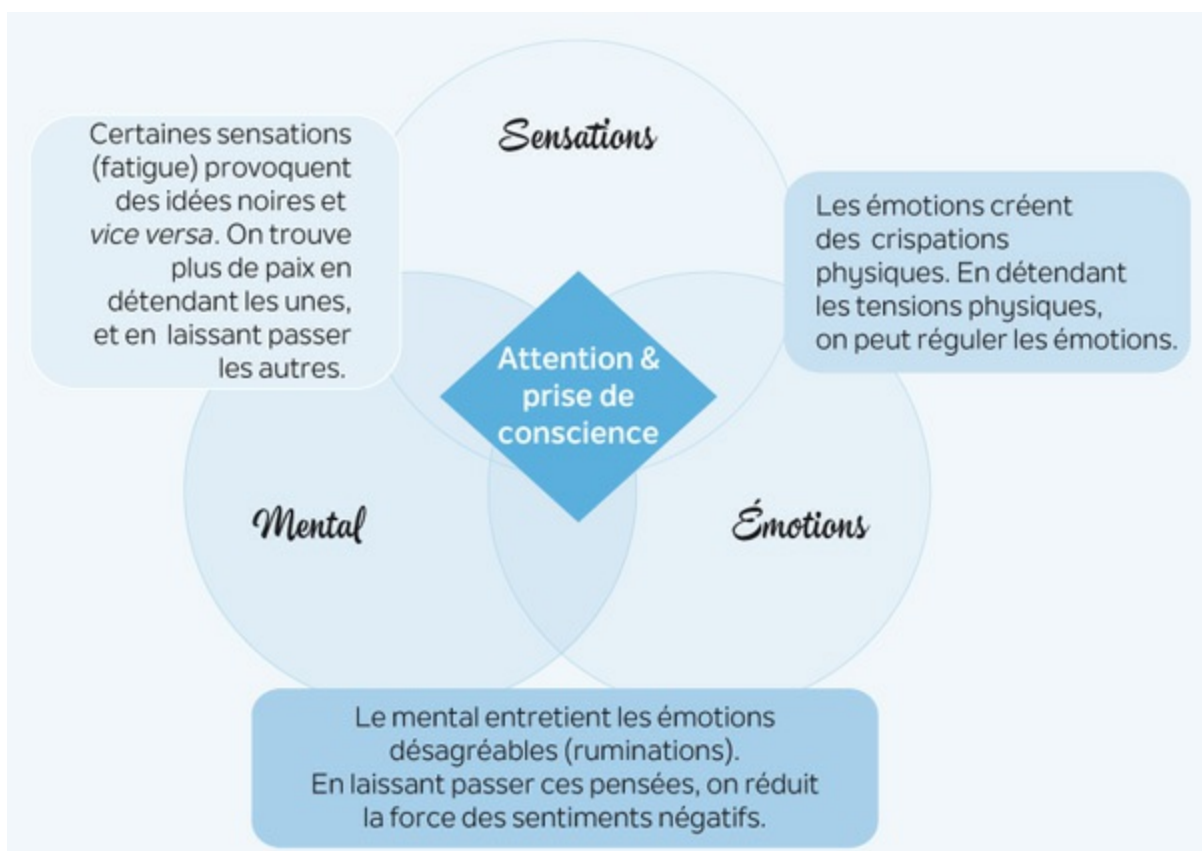
- votre degré d'énergie. De quelle manière votre état émotionnel y contribue ?

Nos émotions varient d'un pôle plaisir à un pôle déplaisir et, dans tous les cas, elles influencent notre comportement.

Pour aller plus loin

Réguler ses émotions

Nos émotions se nourrissent de nos tensions physiques, comme les mâchoires serrées, les épaules et la nuque crispées, le sourire figé... Elles sont alimentées par nos commentaires, histoires, souvenirs ressassés, projection par l'imagination dans le futur, etc. Des sensations internes, telles que la faim, la soif, la fatigue, entraînent et favorisent plutôt des émotions de polarité déplaisir.



Si ces trois sources (sensations internes, crispations physiques et pensées divagantes) alimentent en partie nos émotions, il est possible d'agir sur l'une ou l'autre de ces sources pour alléger

l'émotion ou l'empêcher de s'imposer. Ainsi, nous avons la possibilité de réguler nos émotions en :

- détendant nos tensions physiques dès qu'on en prend conscience ;
- utilisant notre motricité pour modifier sa position assise ou debout : ce qui a pour conséquence de modifier son état émotionnel ;
- prenant appui sur une sensation interne nouvelle, comme boire un verre d'eau ;
- se livrant, si la situation le permet, à une autre activité, ce qui permet de « se changer les idées » et par conséquent de modifier son état émotionnel.

Le langage corporel

“

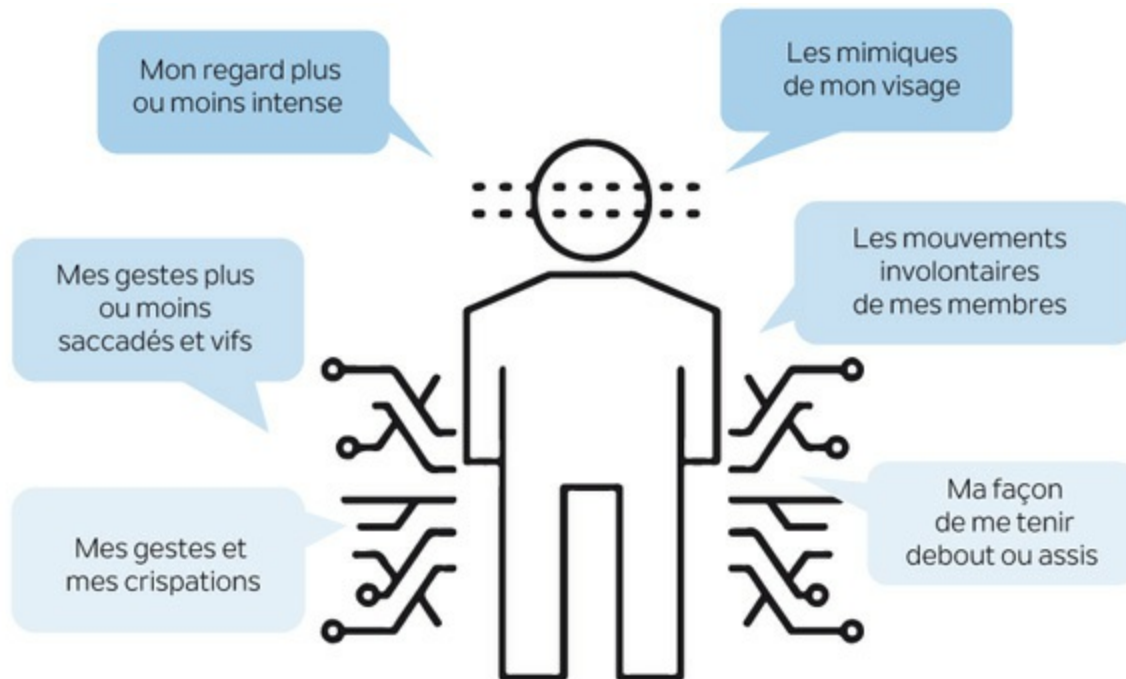
Ce que cache mon langage, mon corps le dit.

Roland Barthes

En quelques mots

Le langage corporel accompagne les mots et les expressions que l'on exprime. Parfois, le corps et le langage sont en accord et parfois, ce n'est pas le cas. Ainsi, il est intéressant de repérer chez soi et/ou chez son interlocuteur les « tics gestuels » : ces gestes qui s'installent automatiquement mais qui n'accompagnent pas le discours. Une perception des mouvements et de la voix pendant une discussion permet à la fois de mieux écouter et de renforcer l'impact de ses propres paroles.

LE LANGAGE PASSE PAR LES MOTS ET PAR LE CORPS TOUT ENTIER



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le langage du corps permet de renforcer son discours, par les gestes appropriés ou l'utilisation de l'espace. Percevoir le langage du corps de son interlocuteur apporte des indications sur son degré d'écoute et de compréhension.

Contexte

Toute situation où l'on doit exposer un avis, le résultat d'une étude, l'avancée d'un projet... est propice à utiliser le langage du corps. Et toutes les situations où l'on est l'auditeur pour mieux percevoir l'intégralité du message de son interlocuteur : l'implicite, ses émotions,

ses enjeux...

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Pour s'entraîner, voici une *check-list* des points du corps.

1. **Le regard.** Veillez à regarder celui à qui vous parlez. Parfois, machinalement, on ne regarde l'assemblée que d'un côté : pensez à regarder les personnes qui sont de l'autre côté.
2. **Les crispations.** Faites attention à desserrer les mâchoires, détendre le sourire crispé, les poings fermés... Toutes ces crispations viennent polluer le discours et créer de la dispersion pour vos interlocuteurs.
3. **Les tics.** Le battement du pied, le balancement d'avant en arrière, la main qui triture le stylo... Eux aussi créent de la dispersion.
4. **Les bras et les mains.** Les bras croisés ne sont pas systématiquement signe de fermeture. Les bras croisés apportent un sentiment de confiance, d'assurance ou de protection à celui qui les croise. Les bras permettent d'accompagner, par le geste, le discours et ils permettent aux auditeurs de maintenir leur attention.
5. **L'infraverbal.** On entend par là tout ce qui a trait à la voix, comme le ton plus ou moins monocorde, bas ou élevé ; ainsi que le rythme de la parole, l'articulation plus ou moins claire, les rôles, les accents régionaux, la musicalité de la voix. L'infra verbal est ce qui fait comprendre l'intention derrière les mots et l'émotion sous-jacente : agressivité, étonnement, douceur...
6. **Déplacement.** L'utilisation de l'espace a aussi son importance. Plus on se rapproche des gens et plus on se rapproche de leur espace intime. Certaines personnes ont un espace de relation très faible et ne supportent pas qu'on s'approche de trop près. Pour d'autres, ce n'est pas gênant.

Méthodologie et conseils

Si le corps parle autant que les mots, il est important non de le contrôler systématiquement, nous n'y arriverons pas à 100 %, mais de jouer avec. On peut utiliser quelques techniques :

- *percevoir, puis varier la hauteur de sa voix.* Cette technique fait ralentir un rythme qui s'emballe, donne de la puissance aux mots ;
- *se sentir debout sur ses deux pieds, bien ancrés au sol.* Cette posture donne de la stabilité ;
- *sentir ses deux pieds au sol.* Cette technique permet de se recentrer et ne pas perdre le fil ;
- *utiliser la respiration ventrale.* Cette technique permet d'amplifier sa voix.

Avant de vous lancer

- ✓ **Identifiez les gestes que vous faites machinalement et régulez-les en fonction de la situation : entendez-vous parler pour mieux rythmer vos paroles, entraînez-vous à vous mouvoir différemment en vue de renforcer l'impact de votre discours...**

OUTIL
53

La projection ou « l'effet miroir »

“

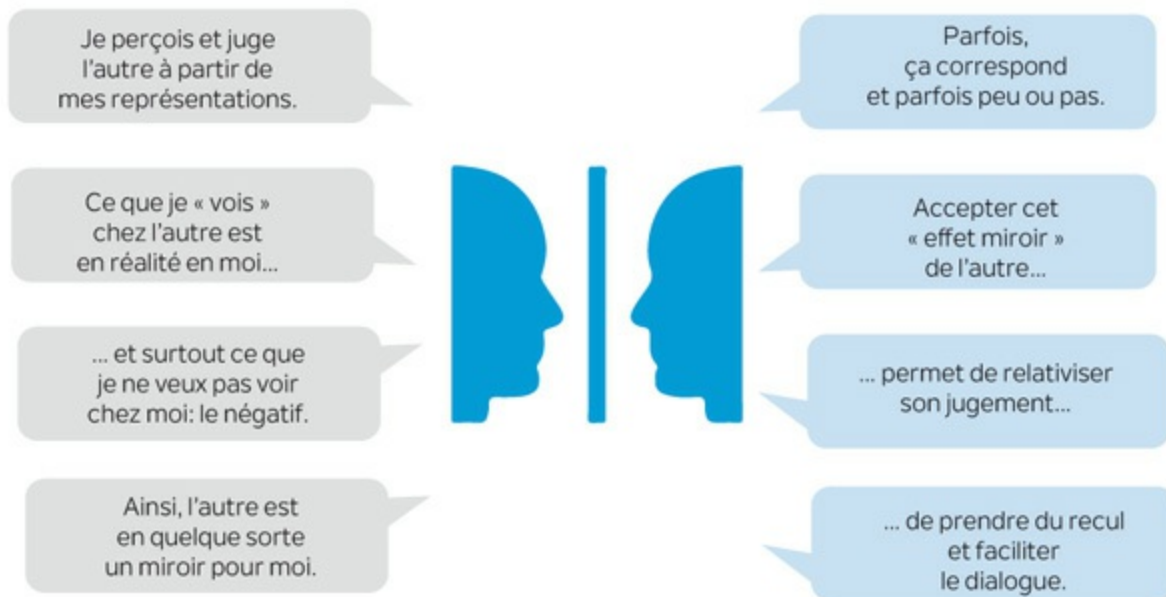
*Rare est le nombre de ceux qui regardent
avec leurs propres yeux et qui éprouvent
avec leur propre sensibilité.*

Albert Einstein

En quelques mots

On voit le monde et les personnes qui nous entourent à travers le filtre de nos interprétations, sans en avoir toujours conscience. Ainsi, un collègue nous agace et nous apprécions un autre sans vraiment savoir pourquoi. L'hypothèse de **la projection** présume que les jugements que nous portons sur autrui découlent de l'importance que nous accordons à nos propres qualités et nos propres défauts. Le regard que nous portons sur les autres peut ainsi permettre de découvrir la manière dont nous nous percevons nous-même.

L'EFFET MIROIR DE LA PROJECTION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La compréhension des projections que nous faisons sur le monde nous permet une meilleure connaissance de soi-même, et nous apporte du recul face aux avis favorables ou défavorables portés sur nous.

Contexte

L'observation de nos propres projections se fait à tout moment : chaque fois que nous portons un jugement, une opinion sur un collègue, un client, un fournisseur ou toute autre personne, nous pouvons observer la résonance en nous.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

En réalisant cet exercice, vous développerez une compréhension de ce mécanisme de projection par le vécu et non seulement de manière théorique. Il est important de noter de façon la plus spontanée possible ce qui vous vient en premier à l'esprit et de ne pas chercher à vous censurer.

1. **Choisir un moment de calme** où l'on est seul et sûr de ne pas être dérangé. Pensez à trois personnes que vous appréciez. Notez pour chacune d'elles, trois à cinq qualités en commençant par « j'aime... ».
2. **Penser à trois personnes que l'on apprécie moins.** Notez pour chacune d'elles, trois à cinq caractéristiques que vous n'aimez pas, en commençant de cette manière : « je n'aime pas... ».
3. **Réaliser l'exercice inverse pour les six personnes.** Notez, pour les trois premières, ce que vous n'appréciez pas en elles, et notez pour les trois suivantes, ce que vous aimez en elles.
4. **Observer les caractéristiques négatives ou positives qui reviennent plusieurs fois.** Elles sont une indication de votre personnalité. À vous, par la suite, d'y prêter attention lorsqu'elles se manifestent.

Méthodologie et conseils

Dans cet exercice, la partie la plus difficile est celle où l'on doit noter les caractéristiques négatives chez les personnes qu'on apprécie : dans ce cas, on peut noter d'abord ce qu'on aime chez les personnes peu appréciées. Il est nécessaire de s'efforcer de trouver autant de qualités opposées pour les six personnes.

Après avoir réalisé cet exercice, on peut mieux observer chez soi ses projections au moment même où elles s'expriment. Plus on est attentif au présent et plus on a la possibilité d'observer ses projections.

Il n'est pas nécessaire de vouloir changer ces caractéristiques en soi : les observer et s'accepter est suffisant. Le simple fait de les reconnaître et de les intégrer telles quelles diminue les tensions internes.

Avant de vous lancer

- ✓ **Identifiez vos projections sur les autres et votre environnement pour relativiser vos jugements.**
- ✓ **La compréhension du mécanisme de projection est très personnelle et n'a de valeur que pour soi.**
- ✓ **Les caractéristiques attribuées à autrui n'en sont pas le portrait, mais le reflet de celui qui les pense.**

Les rôles sociaux

“

Un code, ça finit toujours par se déchiffrer.

Guy des Cars

En quelques mots

Basés sur des codes et des rites communs, **les rôles sociaux** régissent les comportements dans toutes les interactions : présentation de soi, répartition de la parole, maîtrise des émotions, écoute, accord ou désaccord. Bien utilisés, ils permettent d’avoir un échange constructif et apaisé avec ses interlocuteurs, quels qu’ils soient. Mais il peut arriver que l’un des interlocuteurs soit blessé ou vexé involontairement et « perde la face ». Le sociologue Ervin Goffman évoque trois techniques pour éviter et rattraper cette situation : la prévention, l’évitement et la réparation.

PRÉVENIR, ÉVITER ET RÉPARER LES ERREURS DES RÔLES SOCIAUX



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Prévenir, éviter ou réparer ses erreurs dans ses rôles sociaux.

Contexte

Jouer ses différents rôles sociaux dans chaque interaction avec des collègues, des supérieurs hiérarchiques, des clients, des partenaires, son réseau...

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. **Les rôles sociaux : un ensemble de règles et de codes.** Dans un

nouvel environnement, commencez par repérer les règles et les codes : les façons de saluer, de faire un *feedback*, les convocations aux réunions... En effet, chaque univers professionnel a ses règles et ses codes de « bonne conduite » correspondant aux métiers, au secteur, etc.

2. **Jouer le bon rôle social, au bon moment auprès du bon interlocuteur.** Par exemple, si vous arrivez dans une équipe, repérez comment se prennent les tours de parole, les processus de décisions. Appliquez-vous à adapter votre rôle, en prenant comme indicateurs à la fois :

- la détente ressentie : plus le rôle est adapté plus on doit s'y sentir à l'aise ;
- l'efficacité : chacun a pu dire ou faire ce qu'il avait à dire ou faire.

3. **Jouer des rôles sociaux avec tact.** Pour que votre interlocuteur se sente à l'aise, utilisez les trois techniques suivantes :

- *la prévention.* Ne coincez pas votre interlocuteur. Par exemple « Je sais que tu es très occupé mais... » lui laisse la possibilité de refuser une proposition ;
- *l'évitement.* Évitez d'accentuer les erreurs, en insistant ou en accablant votre interlocuteur. Par exemple, si vous constatez que votre collègue n'a pas lu votre document, ne lui rappelez pas sans cesse le sujet ;
- *la réparation.* Si votre interlocuteur commet un impair, donnez-lui l'occasion de se mettre en valeur sur un autre point ou évoquez votre propre maladresse dans une situation analogue : « Cela m'est arrivé aussi. »

Méthodologie et conseils

Dans tous les contextes de la vie sociale et professionnelle, chacun joue un rôle social et attend que son interlocuteur lui donne la bonne réplique. C'est seulement à cette condition que l'interaction est réussie : si je joue le rôle du client, je m'attends à ce que mon interlocuteur joue celui du vendeur. Ces deux rôles obéissent à des conventions et codes implicitement acceptés ; aussi je pourrais être choqué s'il me répond avec une désinvolture que j'apprécierais dans un contexte amical.

Si l'on « joue le jeu », on comprend que dans certaines situations, il est

naturel d'être le « personnage principal » et dans d'autres le « personnage secondaire » sans que son ego en soit blessé.

La réussite d'une discussion constructive repose à la fois sur un travail personnel et collectif : personnel puisqu'il faut accepter les limites et les caractéristiques du rôle que l'on adopte, et collectif puisque tous les participants se conforment aux règles implicites.

Par exemple, une formation est d'autant plus efficace quand le formateur assume son rôle et que les participants acceptent d'être dans leur rôle d'apprenant.

Avant de vous lancer

- ✓ **Ne négligez pas l'importance des codes et des rites dans chacun des rôles sociaux.**
- ✓ **Donnez à vous et aux autres une « deuxième chance » en cas d'erreur dans les interactions.**

Le storytelling

“

Je n'enseigne pas, je raconte.

Michel de Montaigne

En quelques mots

Le storytelling ou « l'art de raconter une histoire » est l'aptitude à utiliser le conte ou le récit. Le *storytelling* est souvent utilisé pour narrer l'origine d'une start-up ou d'une entreprise, la création d'une marque, d'un produit, etc. On peut aussi l'utiliser pour donner une cohérence narrative à son parcours professionnel. Ainsi, à partir d'une intrigue de départ, en jouant sur le registre des émotions, en donnant un sens à des événements en apparence anodins, et en créant une ligne directrice, le *storytelling* raconte votre parcours de façon à intéresser votre auditoire.

LE *STORYTELLING* POUR RACONTER SON PARCOURS PROFESSIONNEL.



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'objectif du *storytelling* est de mettre en scène sa personne dans un registre narratif. Il invite à communiquer de façon à susciter l'intérêt et l'adhésion de son interlocuteur.

Contexte

Développer un récit sur soi-même permet d'exposer ses expériences personnelles ou professionnelles passées. C'est aussi un outil pour se présenter à de nouveaux interlocuteurs comme de futurs partenaires professionnels. Le *storytelling* permet aussi de se faire connaître, même rapidement, en ne prenant que les éléments clés pour une version plus courte.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Votre *storytelling* doit vous ressembler et faire apparaître qui vous êtes, en cohérence avec vos réalisations et vos aspirations. Pour cela, utilisez ces trois étapes.

1. **Mettre au centre de son récit ses aspirations personnelles les plus fortes.** Pour certains, c'est être président de la République, mais cela peut être plus modeste et plus accessible, comme créer sa propre entreprise, être indépendant, travailler pour l'environnement, dans une start-up, etc. Décrivez vos valeurs ou ce qui les représente dans votre vie, un mentor, des personnes ou événements marquants ou déclencheurs, et votre style de vie souhaité.
2. **Lister dans sa vie professionnelle et/ou personnelle tout ce qui va dans le sens de ses aspirations personnelles et qui montre une permanence autour du sujet.** Puis, au jour le jour, tirez parti de votre vie pour ancrer votre personnage : multipliez les anecdotes qui viendront émailler votre discours en le rendant concret, émouvant ou en mettant un peu d'humour. N'oubliez pas la spontanéité !
3. **Écrire son *storytelling*,** ou du moins les points clés de l'histoire à raconter, avec :
 - *une trame simple et cohérente* : un point de départ comme une intrigue à trouver ; un challenge ou une aspiration à réaliser ; et la solution ou ce à quoi vous arrivez ;
 - *le fond de l'histoire* avec vos valeurs et autour des détails et anecdotes qui sont à distiller selon le public ;
 - *vos projets à court et à moyen terme*, comme prolongement de l'histoire.

Méthodologie et conseils

Pour se lancer dans le récit de sa propre histoire, bien répondre à ces questions :

- Quel message ai-je envie de faire passer ?
- Quels éléments de langage me correspondent ?

- Quelles images fortes vont asseoir mon parcours ?
- Quels rebondissements/obstacles peuvent émailler et renforcer mon discours ?

L'art de raconter est une compétence relationnelle qui a toujours existé. Les hommes et les femmes ont de tout temps transmis des légendes et des histoires de génération en génération.

Le *storytelling* est un art qui se cultive : entraînez-vous auprès d'un public ami.

Avant de vous lancer

- ✓ **Ne créez pas une histoire ou un personnage idéalisé : pensez à toujours rester vous-même !**
- ✓ **Gardez toujours le contrôle de votre histoire. Faites-la évoluer avec vous.**
- ✓ **Racontez-vous autrement, avec un brin de théâtralité ou d'humour, selon votre style.**

OUTIL
43

Le small talk

“

Mais me direz-vous, si nous parlons pour ne rien dire, de quoi allons-nous parler ? Eh bien, de rien !

Raymond Devos

En quelques mots

Le small talk est considéré comme une compétence relationnelle de premier ordre ! Il s'agit de savoir entamer une conversation sur une banalité, un sujet simple comme : « Vous avez trouvé une place pour vous garer ? » Si pour certains, cela paraît superficiel, c'est pourtant une manière de créer du lien, de « briser la glace » avant de commencer une discussion sur le sujet qui intéresse les deux interlocuteurs. Il existe quelques trucs faciles à utiliser pour dépasser ses freins et ainsi engager un dialogue fructueux.

LA CONVERSATION AUTOUR DE BANALITÉS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'objectif du *small talk* est clairement de pouvoir engager une conversation avec une personne, de créer un lien qui n'existait pas auparavant ou de provoquer un échange informel.

Contexte

Le contexte le plus utile pour le *small talk* est un cocktail, une soirée ou bien un *afterwork* pour développer son réseau. Néanmoins, d'autres situations sont aussi propices, comme la rencontre d'un collègue ou de son N+2, ou bien avant d'entrer en réunion. En bref, à chaque fois que

nous avons à rencontrer quelqu'un dans notre vie professionnelle et avec qui nous voulons entrer en contact.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

L'idée est d'être le plus naturel possible.

1. **Se préparer mentalement.**

Pour ceux qui ne sont pas à l'aise avec cette aptitude à parler de tout et de rien, cela vaut le coup de préparer quelques sujets de conversation. Selon la linguiste Véronique Traverso, les personnes s'enquière trois fois de la santé de leur interlocuteur avant de se lancer plus en avant dans la conversation. Il y a tous les sujets que l'actualité nous donne, mais choisissez celui vous convient (la météo, des films ou livres à succès). La meilleure préparation est de se préparer à s'intéresser à son interlocuteur.

2. **Le *starter* ou rituel du démarrage.**

Personne n'entre directement en grande discussion d'emblée, on commence par demander « comment ça va ? » à ceux que l'on connaît. Si vous venez à un *afterwork* et que vous ne connaissez personne, abordez quelqu'un en lui demandant comment il a connu l'évènement et par qui. Préférez des questions très ouvertes qui permettent de parler et éviter les questions auxquelles on ne répond que par oui ou non et pour lesquelles il faudra relancer.

3. **Rechercher des points communs.**

La clé du *small talk* réside dans l'intérêt porté à son interlocuteur. Soyez attentif aux signes de désintérêt, d'ennui, aux regards fuyants, prêtez attention au débit de votre voix, qu'elle ne soit pas trop monotone. Si vous vous trouvez au même *afterwork* il y a de fortes chances que le thème vous intéresse tous les deux. Sinon, optez pour les congés, les *afterworks* précédents...

Méthodologie et conseils

Le *small talk* ne remet pas en cause le sérieux de votre personne parce que vous abordez une personne avec un sujet léger. Non, le *small talk*

est à voir comme une aptitude relationnelle à créer du lien, à s'intéresser à l'autre, à permettre de faire connaissance. C'est vraiment une ressource clé qui permet de ne pas errer seul dans un lieu de réseau, en soirée, en matinée... C'est la clé d'entrée pour élargir son réseau et nouer des relations.

Avant de vous lancer

- ✓ **On a tous une sorte « d'entrée en matière » pour démarrer une conversation : on commence par un sujet léger d'actualité ou non, qui rassemble avant d'entamer plus sérieux.**
- ✓ **Le *small talk* permet la mise en communication entre deux personnes avec un sujet simple qui peut être partagé.**

Le *pitch*

“

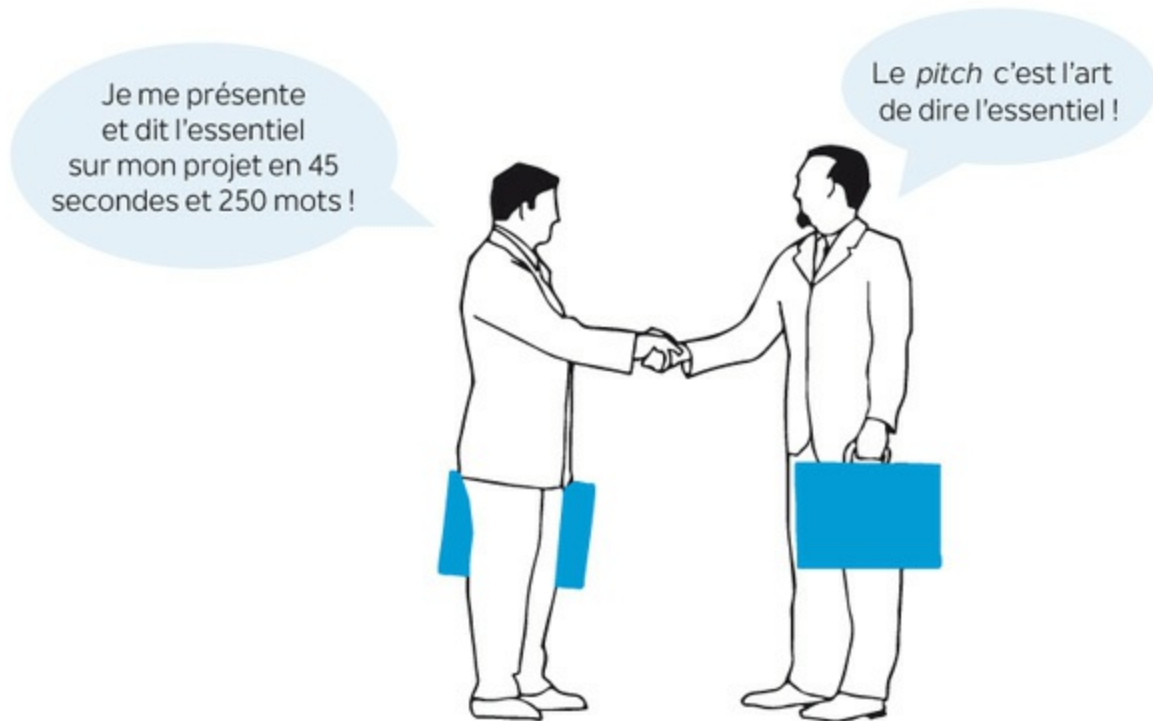
La perfection est atteinte, non lorsqu'il n'y a plus rien à ajouter, mais lorsqu'il n'y a plus rien à enlever.

Antoine de Saint Exupéry

En quelques mots

Le *pitch* est la présentation rapide d'un projet, d'une entreprise ou d'une personne et de son activité. Cet outil est aussi appelé ***elevator pitch***, en référence à la pratique qui voulait que cette présentation ne dure pas plus que la montée d'un ascenseur. Cela signifie que la durée estimée du *pitch* est de 45 secondes, avec un maximum de 1 minute 30. Cela correspond à environ 250 mots. C'est la capacité à aller à l'essentiel immédiatement avec les mots qui « accrochent » son interlocuteur.

SUSCITER L'INTÉRÊT EN 45 SECONDES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Se présenter ou présenter son projet d'une manière à susciter l'intérêt de son interlocuteur, faire qu'il le mémorise et se souvienne de vous. Aller à l'essentiel et synthétiser.

Contexte

Chaque fois que l'on rencontre quelqu'un dans le cadre professionnel ou dans un réseau. Par exemple, en réunion avec des investisseurs, dans une soirée de *networking*, lors d'un entretien d'embauche, en réunion de prospection ou en se présentant au téléphone.



COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. **Définir son message clé.** C'est ce que votre interlocuteur doit retenir avant tout : une innovation originale, un projet performant, la solution à une problématique récurrente ou le point clé de votre profil. Ce message porte donc sur la promesse ou le bénéfice pour votre interlocuteur, ou encore ce qu'il doit retenir de vous et ce qui l'intéresse chez vous.
2. **Trouver les mots-clés.** Les mots qui « font mouche » sont compréhensibles par vos interlocuteurs. Des éléments de langage comme « la santé », « gagner », « obtenir » sont intéressants, mais rien ne vaut le mot-clé qui vous correspond et qui est cohérent avec votre parcours. Par exemple, vous êtes en *networking*, que dites-vous de vous en quelques mots ? Vous êtes spécialiste en réseaux sociaux, mais vous n'êtes pas le seul dans ce cas, alors il faut être plus précis, en disant : « Mon job, c'est de vous faire gagner des prospects sur LinkedIn ».
3. **Accrocher l'attention.** Utilisez des phrases provocatrices, si votre contexte professionnel le permet. Par exemple : « On a tous envie de vieillir en bonne santé, non ? »
4. **Rester spontané.** Ne récitez surtout pas un texte appris par cœur ! Soyez spontané avant tout et laissez d'autres termes ou une autre phrase vous venir à l'esprit. Cela vous permettra une élocution plus libre.

Méthodologie et conseils

Le *pitch* est au *storytelling* ce qu'est la 4^e de couverture au conte : ce qui donne envie de lire toute l'histoire. Il complète également le *small talk*, un peu comme le placement d'un livre permet de le distinguer des autres et donne envie d'en savoir plus.

Ces trois outils, s'ils semblent sortis du marketing, sont en réalité des pratiques relationnelles propres à l'individu et qui existaient bien avant d'être repris par notre société de consommation !

Comment trouver le message clé qui vous résume ? En reprenant vos atouts, vos aptitudes, vos expériences passées, professionnelles et extraprofessionnelles. Puis, en les mettant en perspective avec vos aspirations et vos valeurs. Utilisez l'outil de la contrainte créative, pour vous décrire en 200 mots !

 **Voir [Outils 21](#), [55](#) et [56](#)**

Avant de vous lancer

- ✓ **Utilisez le *pitch* comme une manière de vous présenter en allant directement à l'essentiel, en disant ce que vous voulez que les gens retiennent de vous.**
- ✓ **Pour bien adapter le *pitch* à votre personne, déconnectez-le de sa fonction publicitaire, sinon vous auriez l'impression de vous « vendre » ; l'idée est de vous présenter le plus directement possible.**

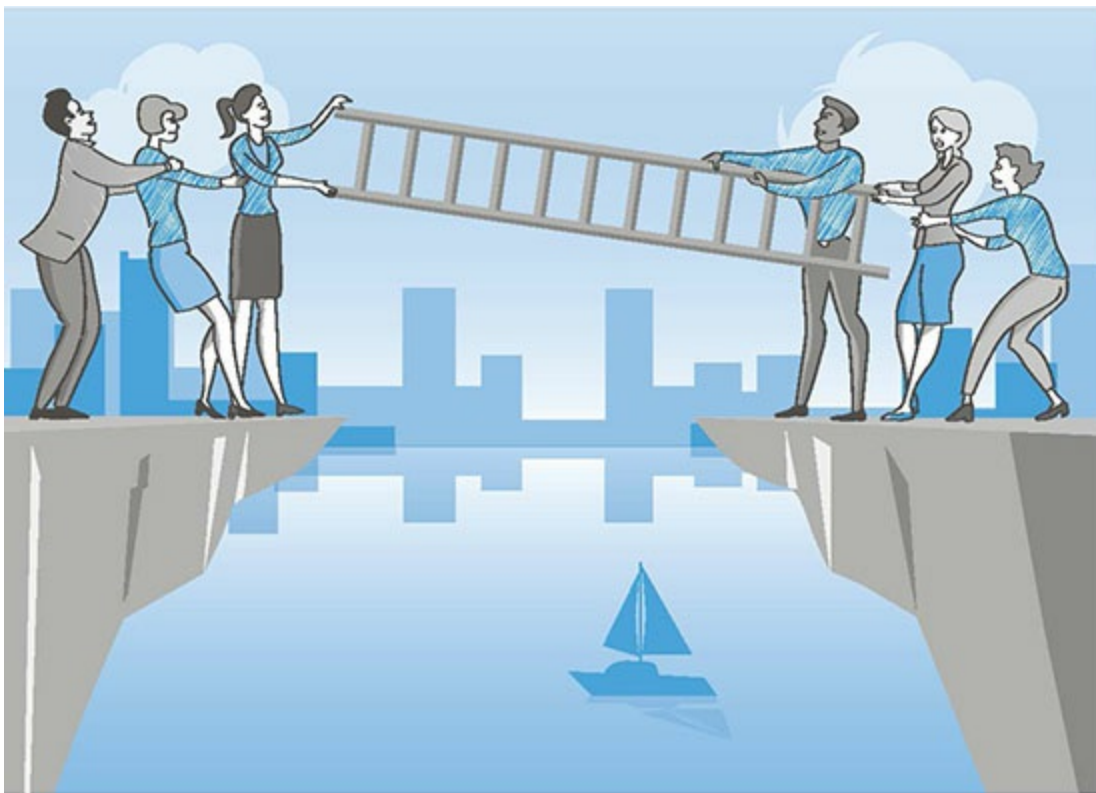
DOSSIER 10

LA COOPÉRATION

“

Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin.

Proverbe



Étymologiquement, *coopérer* signifie simplement « travailler ensemble ». Mais on entend généralement plusieurs choses sous ce terme. Tout d’abord, la capacité à travailler ensemble, c’est-à-dire en acceptant les différentes manières de faire, les personnalités. Ensuite, la possibilité d’objectifs communs : la réalisation de quelque chose de difficile à faire seul, par exemple. Et enfin la notion de valeur commune : une valeur

supérieure à la somme des valeurs individuelles.

Savoir coopérer : une exigence pour le travail en équipe

Même si la performance individuelle est valorisée, la plupart des activités professionnelles nécessitent de savoir coopérer. Après tout, c'est la définition même de l'entreprise que de regrouper des ressources et des personnes pour la réalisation d'un objectif commun. Mais la coopération se mesure plus difficilement que la performance individuelle et est souvent moins reconnue, celui qui se met au service de l'équipe peut avoir l'impression de s'être sacrifié, ou de se méfier de ceux qui « tirent la couverture à eux ». Pour éviter ce genre de situation, coopérer est bien quelque chose qui obéit à des règles et qui s'apprend.

Coopérer est une compétence qui s'apprend

Ce dossier couvre les différentes faces de la coopération. On va parler de création de confiance pour les aspects plus sociaux (**quelque chose de commun**), des déterminants de l'engagement des participants à un projet (**l'effet spectateur**). Puis, sont abordés des aspects psychologiques plus personnels de la coopération qui permettent de faire face à toutes les difficultés que l'on peut ressentir à travailler avec les autres (**l'interdépendance**). Pour répondre au dilemme parfois posé entre intérêt personnel et bien collectif, on va faire appel à la stratégie et à la théorie des jeux, qui nous apportent un point de vue rationnel sur le ratio investissement/gains attendus (**la stratégie *tits for tats* et la négociation**). Enfin, ce dossier se clôt par le **travail en équipe**.

Les outils

[58 Quelques choses de commun](#)

[59 L'effet spectateur](#)

[60 L'interdépendance](#)

[61 La stratégie *tits for tats*](#)

[62 La négociation](#)

[63 Le travail en équipe](#)

Quelque chose de commun

“

*On a tous quelque chose en nous de
Tennessee.*

Johnny Halliday, Michel Berger

En quelques mots

La coopération est l'ingrédient du succès dans toutes les relations professionnelles, avec à sa base la confiance entre les personnes concernées. Mais comment établir cette confiance avec, parfois, des personnes que l'on vient juste de rencontrer ? Pour répondre, nous allons nous appuyer sur des études de psychologie sociale. Elles montrent que la découverte d'un **point commun** : sportif, religieux, résidentiel... entre deux personnes augmente très significativement leur confiance mutuelle, même s'ils ne se connaissaient pas auparavant.

LA CONFIANCE DÈS LE PREMIER CONTACT



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Établir rapidement une relation de confiance avec des personnes que l'on connaît peu ou pas du tout, en trouvant des points communs.

Contexte

Ce peut-être dans des situations de rencontres informelles comme un *afterwork* ou un séminaire d'entreprise, par le biais de votre réseau... Mais également quand on veut établir rapidement un lien de confiance pendant un rendez-vous : recrutement, commercial...

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. Écouter.

Privilégiez l'écoute attentive et laissez parler votre interlocuteur sans l'interrompre.

2. Chercher le point commun.

Orientez la conversation, sans que cela passe pour un interrogatoire sur les différents sujets qui composent l'identité sociale, tout en restant dans les limites imposées par le contexte professionnel :

- les études, les formations ;
- le travail, les différents postes occupés ;
- les lieux d'origines et d'habitation ;
- si l'opportunité vous est donnée, parlez de quelques activités extraprofessionnelles, comme les sports pratiqués ou supportés, les sorties culturelles et autres loisirs ;
- l'actualité est aussi une bonne introduction : « J'ai regardé le match... » ou « Avez-vous vu l'exposition... ».

3. Développer.

Une fois le sujet commun identifié, développez-le pour trouver une opinion ou une attitude commune : « J'aime beaucoup les mises en scènes de Ivo van Hove » ou encore « Moi aussi je suis supporter du PSG ».

4. Cultiver la relation.

Renforcez le lien établi en le rappelant régulièrement à votre interlocuteur par la suite : « Êtes-vous allé au théâtre récemment ? »

Méthodologie et conseils

Le critère le plus souvent appliqué dans les relations professionnelles est celui de la formation : les anciens élèves des « grandes écoles » en particulier sont censés se soutenir, indépendamment de leur statut dans les entreprises. Mais, il existe de nombreux autres critères sur lesquels s'appuyer : un ancien employeur commun, un sport pratiqué... En fait, si l'on suit les travaux de la psychologie sociale, n'importe quel critère peut être utilisé.

Attention au revers de la médaille. En effet, les travaux sur l'identité sociale font apparaître en même temps qu'un rapprochement avec les personnes qui partagent un point commun provoque une exclusion des personnes qui ne le possèdent pas. On assiste alors à l'apparition de préjugés et à des pratiques de favoritisme et de discrimination.

 **Voir [Outil 46](#)**

Avant de vous lancer

- ✓ **Restez dans les limites de ce que le cadre professionnel et les règles sociales imposent, le respect de la vie personnelle d'autrui est un principe fondamental.**

L'effet spectateur

“

Être homme, c'est précisément être responsable.

Antoine de Saint-Exupéry

En quelques mots

L'effet spectateur a fait l'objet de nombreuses expériences. Si une personne seule intervient dans près de 80 % des cas quand elle est témoin d'une situation grave, agression ou malaise, ce pourcentage chute à 30 % quand il y a plusieurs témoins. On retrouve le même effet dans des cas plus quotidiens. Par exemple, quand on fait part d'un problème important par mail aux personnes concernées sans obtenir aucune réponse. Cette dilution de la responsabilité est due à des effets propres aux groupes qui vont inhiber les initiatives individuelles. Comment éviter ces effets et les tourner à notre avantage ?

LA DILUTION DE LA RESPONSABILITÉ



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

On se dit parfois : « J'irai plus vite tout seul. » La gestion d'un collectif impose de savoir gérer des phénomènes qui sont propres aux groupes, en particulier d'éviter le renvoi de la responsabilité d'une personne à l'autre. Cet outil permet d'être sûr d'avoir une réponse quand on s'adresse à un collectif.

Contexte

À chaque fois que l'on doit répartir des tâches à faire dans un groupe, ou demander une réponse individuelle en s'adressant à plusieurs personnes à la fois, ou que l'on cherche un volontaire dans une équipe.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

On intervient généralement dans une situation parce qu'on a compris ce qui se passe, parce qu'il y a un intérêt à agir et parce qu'on sait quoi faire. Dans le cas d'un groupe, trois effets perturbent ces raisons : l'ignorance collective, le sentiment d'incompétence et la pression sociale. Évitez ces trois écueils.

1. **L'ignorance collective.** « Si les autres n'interviennent pas c'est qu'il y a quelque chose que je n'ai pas compris ». Évitez les interprétations qui peuvent bloquer l'action. Effectuez vos demandes de manière précise et en donnant clairement le sens. Au lieu de : « Au vu de la situation, il faudrait... » précisez : « Afin que le service soit rétabli d'ici demain, il faut corriger le module XYZ. »
2. **Le sentiment d'incompétence.** « Il y a sûrement quelqu'un de plus fort et de plus qualifié que moi dans le groupe ». Indiquez pourquoi votre demande s'adresse aux personnes présentes ou en copie du mail. Par exemple, « parce que vous êtes les cinq personnes capables de corriger ce bug d'ici demain... ».
3. **La pression sociale.** « Pour qui vais-je passer si je suis le seul à agir ? ». Évitez que celui qui répond se différencie des autres et utilisez la pression sociale dans l'autre sens : « Merci à tous de répondre rapidement pour résoudre le problème ». C'est alors celui qui ne répond pas qui va se sentir différent.

Méthodologie et conseils

C'est un fait divers qui a révélé l'effet spectateur : en 1964, une femme est agressée et tuée dans la rue à New York, 38 personnes assistent à la scène depuis leur fenêtre, personne ne prévient la police.

L'effet spectateur est principalement dû aux problèmes d'interprétation, d'auto-évaluation et de pression sociale. Il intervient plutôt dans des situations où les personnes ne se connaissent pas.

Dans le cas d'un groupe constitué, la dilution de la responsabilité peut être expliquée par un manque de communication horizontale et un contexte de compétition qui encourage plutôt la critique et la peur de l'échec. Peut également être mis en cause un système très hiérarchisé laissant peu de place à l'initiative individuelle. Dans tous les cas, cet effet est le symptôme d'une organisation peu propice à la coopération

interindividuelle.

Avant de vous lancer

- ✓ **Le moyen le plus sûr de comprendre la dilution de la responsabilité est de s'observer soi-même : qu'est ce qui fait que je me sens concerné par une sollicitation et pas une autre ? Est-ce que la demande me paraît juste ? Le demandeur légitime ? Est-ce que je me sens capable d'y répondre ?**

L'interdépendance

“

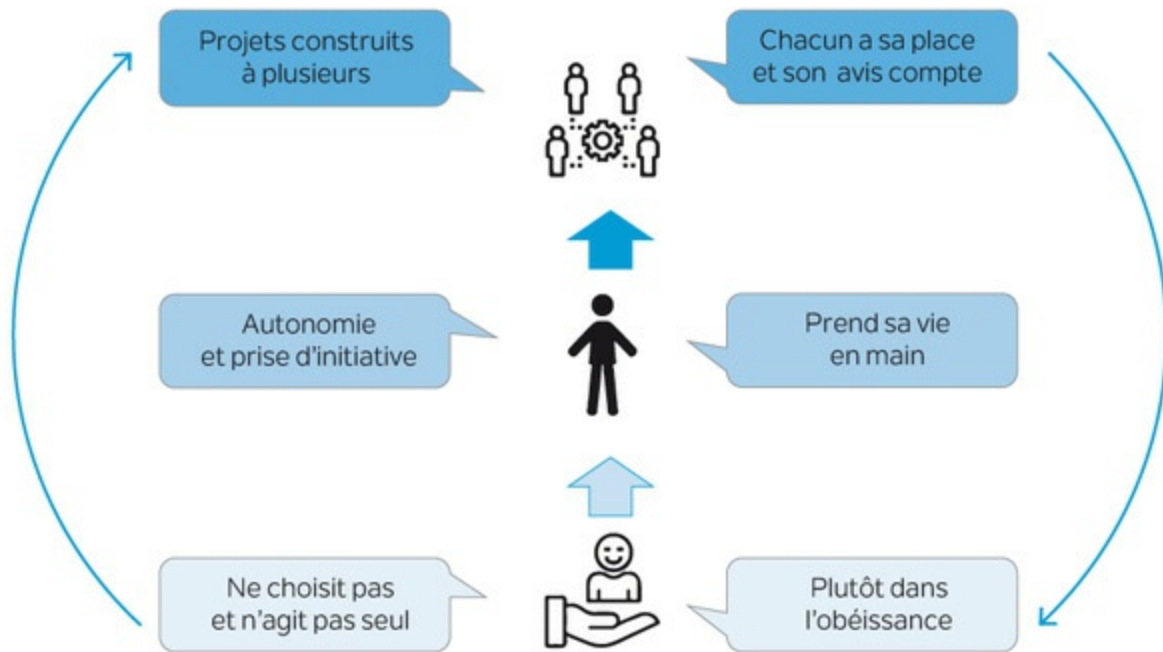
Il n'est qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines.

Antoine de Saint-Exupéry

En quelques mots

L'interdépendance est la compréhension qu'on ne peut s'extraire d'un conditionnement social et d'une interaction collective permanente. La considération d'autrui et de l'intérêt commun qui en découle est une attitude appréciable dans sa vie professionnelle. Mais comment faire la différence entre l'interdépendance et la dépendance ? On peut l'illustrer par trois phases de sa vie : dépendance vis-à-vis de ses parents et de ses éducateurs, lorsqu'on est enfant ; puis indépendance vis-à-vis d'eux pour développer son autonomie ; enfin interdépendance quand on est amené à interagir collectivement.

DÉPENDANCE, INDÉPENDANCE ET INTERDÉPENDANCE



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Se positionner au sein d'un groupe ou d'une équipe, quelle que soit sa place, hiérarchique, fonctionnelle, occasionnelle...

Contexte

Les réunions d'équipe ou de projet, comme les débriefings ou les REX (retour sur expérience) sont des moments clés pour observer l'interdépendance entre tous les protagonistes : une parole suscite une idée ou une réponse, qui elle-même entraîne des réactions.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. L'interdépendance : une attitude.

La notion d'interdépendance fait changer de paradigme. On se voit moins comme le centre du monde, où « je » décide et contrôle, mais on se voit plutôt agir au milieu et avec d'autres personnes. Chacun a sa part de coresponsabilité au sein de l'écosystème où il agit. Il y a une compréhension des rôles sociaux de chacun et des interactions réciproques et mutuelles.

2. L'interdépendance dans le monde professionnel.

Dans l'écosystème de l'entreprise, chacun concourt à la réussite collective : associés, directeurs, managers, employés, ouvriers, prestataires, fournisseurs, etc. Chacun par ses apports, en combinant ses talents, son expertise et ses *soft skills*, permet de créer et développer quelque chose de plus grand.

Selon leur place dans l'écosystème, certains sont plus ou moins en situation de dépendance ou d'interdépendance, mais aucun n'est indépendant totalement.

Méthodologie et conseils

Un individu conscient d'être en interdépendance avec autrui est conscient de sa place dans le groupe : il développe des qualités de respect et d'écoute, sans pour autant nier ni ses valeurs ni ses convictions. C'est un point très important dans l'obtention d'une convergence entre membres d'une équipe. Cependant, toutes les situations professionnelles ne se prêtent pas à l'interdépendance.

- **Situation de dépendance.** Les décisions, actions, façons de faire et objectifs sont de la responsabilité d'une personne qui a autorité sur d'autres. Celles-ci sont alors dans une situation de subordination et d'obéissance, avec plus ou moins d'autonomie et de prise d'initiative. C'est, par exemple, le cas d'un jeune en apprentissage.
- **Situation d'indépendance.** La personne est 100 % responsable de ses choix, actions, façons de faire et objectifs, elle a toute latitude dans son travail. C'est, par exemple, le cas d'une mission où la personne travaille seule en toute autonomie.

Les trois situations ne sont pas linéaires au cours de sa vie

professionnelle ; il est possible de se trouver alternativement dans l'une ou l'autre selon les contextes professionnels. Néanmoins, l'interdépendance est considérée comme une phase de maturité dans la compréhension des rôles sociaux.

Voir Outil 54

Avant de vous lancer

- ✓ **Accepter l'interdépendance des uns et des autres engage vers des consensus, des discussions constructives et favorise la coopération.**
- ✓ **L'interdépendance comprise et acceptée est signe d'ouverture et de coresponsabilité vis-à-vis de ses collègues et des projets collectifs.**

OUTIL
61

La stratégie *tits for tats*

“

*Le grand dirigeant commande par l'exemple
et non par la force.*

Sun Tze

En quelques mots

La coopération est généralement la meilleure des stratégies, mais pour coopérer, il faut que tout le monde « joue le jeu ». La stratégie *tits for tats* démontre l'intérêt d'une coopération et les risques à la trahir. Proposée par le psychologue Anatole Rapoport, il s'agit d'une alternance choisie de séquences de coopérations, de rétorsions et de pardons. Facilement applicable, elle a démontré son efficacité dans toutes sortes de contextes, qu'il s'agisse de partenariat commercial entre firmes, de géostratégie entre états ou d'une simple répartition de travaux et de bénéfices.

COOPÉRER COMME UN STRATÈGE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Coopérer en faisant sa part, sans risquer de se retrouver à tout faire, et voir une autre personne tirer la couverture à lui. Maximiser les chances d'un effort justement réparti lors d'une négociation à plusieurs tours.

Contexte

De manière plus générale, cette stratégie peut s'appliquer à toute coopération qui doit se répéter et durer dans le temps. À chaque fois que l'on doit répartir un effort ou une ressource entre plusieurs personnes et pour atteindre un objectif commun. Par exemple, prendre à sa charge une partie du développement d'un projet, engager son équipe dans un challenge à relever, favoriser la coopération dans son équipe.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

La stratégie *tits for tats* (ou CRP : coopération, représailles, pardon) proposée par le psychologue Anatole Rapoport est considérée comme la meilleure stratégie dans les jeux coopératifs répétés. Traduite en programme informatique elle a « battu » toutes les autres stratégies lors de multiples tournois.

Elle repose sur trois principes.

- **Coopérer.**

Toujours proposer la coopération d'abord et continuer si l'autre joueur coopère.

- **Punir.**

Si l'autre joueur ne coopère pas, répondre par une trahison au tour suivant.

- **Pardonner.**

Si l'autre joueur revient à la coopération, alors on coopère de nouveau.

Méthodologie et conseils

Coopérer sans se laisser marcher sur les pieds et savoir donner une deuxième chance sans pour autant baisser sa garde paraissent être de bons principes de coopération dans la vie professionnelle.

Cette stratégie, enseignée en école de commerce, est très souvent utilisée par des firmes en situations de concurrence. Appliquée de manière informelle, elle permet, sans le dire, de se répartir des marchés ou des clients. Par exemple, quand l'une des firmes présente sur un marché, ou un nouvel entrant, ne joue pas le jeu en allant « chasser » sur le terrain d'un autre, il est aussitôt puni par des rétorsions sur sa propre base client, notamment par des propositions à prix très agressifs.

Avant de vous lancer

- ✓ **La stratégie *tits for tats* n'a d'intérêt que si la coopération se répète dans le temps.**
- ✓ **Cette stratégie permet une forme d'éducation des différents participants en montrant le bénéfice de la coopération, mais aussi les risques à ne pas coopérer.**



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

La théorie des jeux est l'étude mathématique d'interactions entre décideurs rationnels. Sur la base d'analyses de jeux simples, elle propose des modèles de comportement qui ont de multiples applications, principalement en économie, en biologie, en science politique, en philosophie et en informatique.

Le dilemme du prisonnier

Prenons le plus connu des jeux stratégiques : le dilemme du prisonnier.

Deux prisonniers arrêtés sur le lieu d'un crime qui n'ont pas de moyens de communication entre eux doivent choisir entre se soutenir (se taire) ou accuser l'autre (trahir). Traduit en gains, si les deux se dénoncent mutuellement, ils font cinq ans de prison chacun, si un seul trahit alors que l'autre se tait, il est libre et l'autre prend perpétuité, si les deux se taisent ils ne feront qu'un an de prison chacun par manque de preuves directes. Le tableau ci-après représente la matrice des gains possibles de ce jeu.

	Se tait	Dénonce
Se tait	1 an/1 an	Perpétuité/0
Dénonce	0/perpétuité	5 ans/5 ans

On dit que ce jeu est dominé en risque. C'est-à-dire, qu'aucun des joueurs ne voulant prendre le risque de la perpétuité, l'équilibre du jeu va se faire sur l'option 5 ans/5 ans. Soit une double dénonciation, alors que la meilleure solution pour les joueurs aurait été 1 an/1 an.

La chasse au lièvre et au cerf

Jean-Jacques Rousseau avait fait coïncider le début de la civilisation avec le moment où les Hommes ont coopéré pour chasser de plus gros gibiers qu'ils n'auraient pas pu chasser seuls. Cette histoire a donné lieu à un jeu permettant de formaliser les stratégies de coopération.

	Cerf	Lièvre
Cerf	12/12	0/6
Lièvre	6/0	6/6

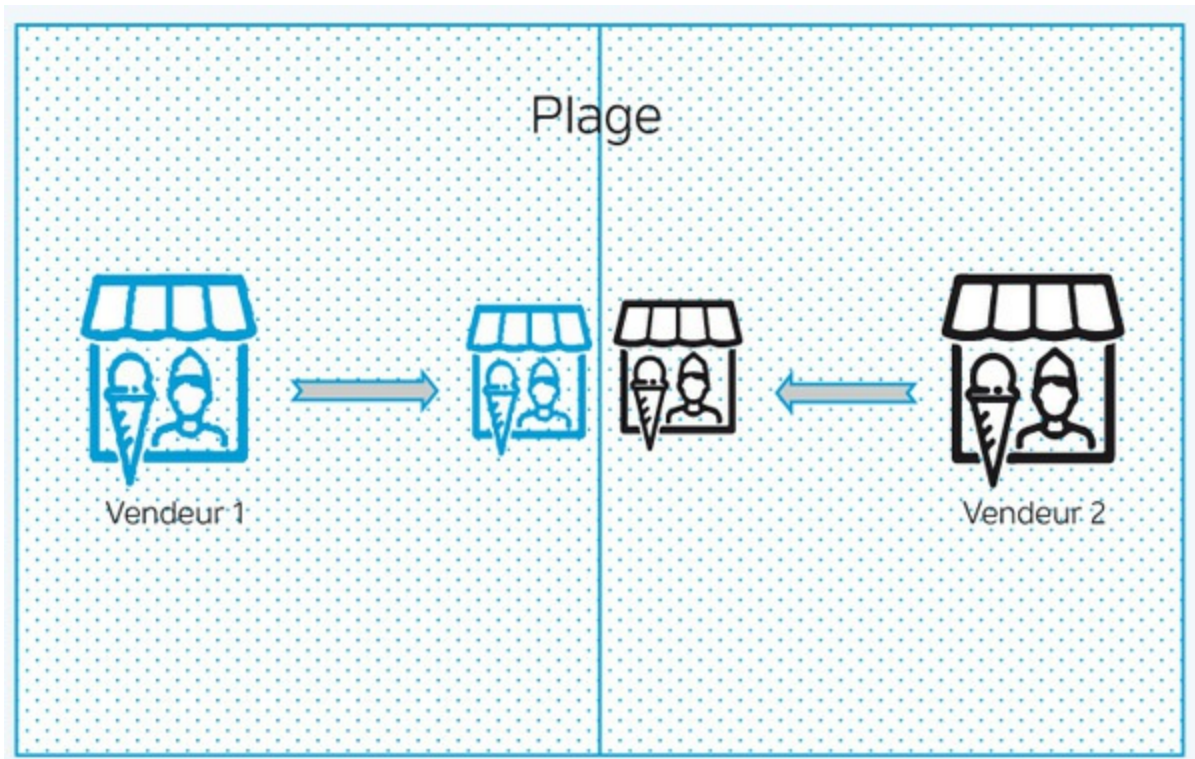
Dans ce jeu, si les deux joueurs choisissent de chasser le cerf, ils gagnent tous les deux 12 points ; s'ils choisissent de chasser le lièvre, ils gagnent 6 points. Mais si l'un d'entre eux choisit la chasse au cerf, alors que l'autre choisit de chasser le lièvre, il ne gagne aucun point (et meurt de faim !).

Comme pour le dilemme du prisonnier, le jeu est dominé en risque. C'est-à-dire que ne prenant pas le risque de tout perdre, les joueurs trouvent une position d'équilibre en 6/6, loin de l'optimal 12/12 permis par le jeu.

Pour aller plus loin

L'équilibre de Nash

En théorie des jeux, le concept d'« équilibre de Nash » décrit une situation d'équilibre à laquelle parviennent les joueurs, en anticipant les stratégies possibles de leurs adversaires. Cette position d'équilibre n'est pas forcément optimale mais elle représente la meilleure option possible pour chacun des joueurs. L'exemple est fourni par deux vendeurs de glaces qui doivent choisir leur emplacement sur une plage où les baigneurs sont répartis de manière homogène. Les deux vendeurs pourraient se répartir la plage en deux zones égales. Mais chacun craignant que l'autre étende sa part au-delà de la moitié, les deux vendeurs se rapprochent du centre de la plage. Ainsi, ils se fixent dans un état d'équilibre non optimal pour les consommateurs, qui auront plus de distance à parcourir pour ceux qui sont aux bords de la plage.



John Forbes Nash (1928-2015) est un mathématicien et économiste américain. Il a entre autres travaillé sur la théorie des jeux et a obtenu le prix Nobel d'économie en 1994 et le prix Abel pour les mathématiques en 2015. On lui doit le concept d'équilibre en théorie des jeux.

La négociation

“

Oui et non sont les mots les plus courts et les plus faciles à prononcer, et ceux qui demandent le plus d'examen.

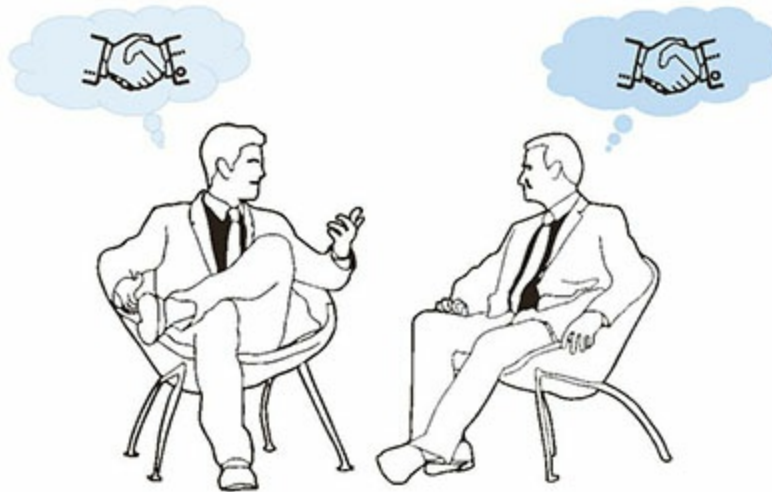
Charles-Maurice de Talleyrand-Périgord

En quelques mots

Coopérer, c'est concilier des objectifs, partager des ressources et des gains. Or, souvent, on aimerait dépenser le moins possible et prendre la plus grosse part des gains. Comment arriver à un accord dans ce cas ? C'est le but de **la négociation**. Un accord ne peut avoir lieu qu'avec l'assentiment de toutes les parties concernées. Il doit donc proposer un cadre commun :

- la prise en compte du contexte et des besoins de chacun ;
- l'évaluation des bénéfices parfois de nature différente ;
- la création de conditions de nouvelles coopérations en générant de la confiance et de la satisfaction.

FAIRE CONVERGER LES INTÉRÊTS DES PARTIES PRENANTES



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Arriver à faire converger ses intérêts et ceux des autres parties prenantes pour la réalisation d'un projet, d'un échange, d'une acquisition.

Contexte

Chaque fois que l'on doit aboutir à une solution commune ou converger vers un intérêt réciproque. Ainsi, dans tout travail en équipe ou en groupe projet, lorsqu'il s'agit d'être d'accord sur un délai, une méthode commune de travail, des règles de travail en équipe...

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. **Définir un cadre et des références communes.** Pour qu'une convergence puisse advenir, il faut absolument qu'il n'y ait aucune

ambiguïté entre les participants. Aussi, vérifiez que les termes, les références sont les mêmes pour tous. Par exemple, un délai de paiement de trois mois peut sembler naturel pour une grande organisation et représenter un effort important pour une PME.

2. Prendre en compte l'asymétrie des gains/pertes.

Les pertes sont toujours surévaluées par rapport aux gains et ceci dans un facteur 2X. Prenez-le en compte quand on vous demande un effort supplémentaire.

3. Prendre en compte les externalités.

C'est-à-dire tout ce qui n'est pas directement pris en compte dans la transaction, comme des ventes associées, une relation de fidélité, un « renvoi d'ascenseur » et, surtout, générer de la confiance qui est la base de toute coopération.

4. Accepter de gagner moins que l'autre.

On aime toujours se comparer, mais ne nous trompons pas d'objectif : la négociation doit aboutir à un accord, pas à une comparaison de gains.

Méthodologie et conseils

La négociation a sa part d'irrationnel et de théâtral et on trouve de nombreux « trucs et astuces » pour prendre l'ascendant et manipuler son interlocuteur. Mais pour quel résultat ? Au bout du compte, il s'agit de trouver un accord commun, pas de gagner contre quelqu'un. Si les gains sont disproportionnés, s'il y a un perdant évident, la mise en œuvre de l'accord sera délicate, sans parler des futures négociations.

La négociation a donc plutôt à voir avec la capacité à intégrer les différentes situations des participants : leurs contextes, leurs possibilités, leurs besoins, leurs apports et leurs attentes. Le résultat de l'accord doit ensuite être imaginé en maximisant la création de valeur non pas individuelle mais collective. Ce n'est qu'ensuite que l'on peut parler de répartition de valeur en essayant d'avoir des clés de répartitions qui soient acceptables par tous.

Avant de vous lancer

- ✓ Ne vous limitez pas aux gains ou pertes immédiats : une négociation pèse sur l'avenir, en créant de la confiance ou de l'amertume.
- ✓ Prenez en compte l'antériorité de chaque protagoniste : il est plus facile de construire sur des bases déjà établies, et plus compliqué s'il y a eu des conflits entre les parties prenantes.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Négocier avec la théorie des jeux

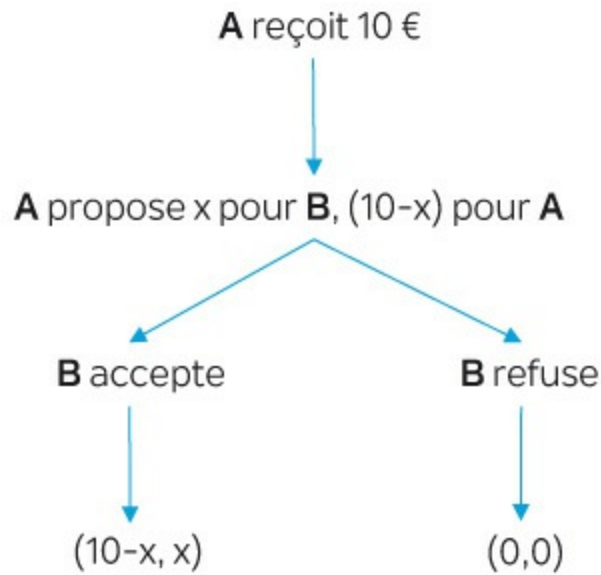
Rappelons que la théorie des jeux est l'étude mathématique d'interactions entre décideurs. Sur la base d'analyses de jeux simples, elle propose des modèles de comportement qui ont de multiples applications, principalement en économie, en biologie, en sciences politiques, en philosophie et en informatique. Proposons ici deux jeux qui viennent illustrer des mécanismes de comportement à l'œuvre pendant les négociations.

Le jeu de l'ultimatum

Dans le jeu de l'ultimatum, un joueur A reçoit une somme d'argent qu'il répartit à sa guise entre lui-même et un joueur B. Si le joueur B accepte la répartition, les deux joueurs gardent leur part respective, si B refuse les deux joueurs perdent tout.

Ce jeu permet de constater les mécanismes d'altruisme, de punition et leur internalisation.

En effet, la solution « rationnelle » pour A serait de garder le maximum, par exemple 9,99 euros et de laisser 1 cent à B, et B considérant que $0,01 > 0$ devrait accepter. En réalité, quand le partage paraît trop inéquitable, B refuse, quitte à tout perdre, pour punir A. Et de manière générale, la répartition choisie est de 6 euros pour A et de 4 euros pour B. Ce qui montre que A a internalisé sinon les besoins, mais au moins la réponse possible de B.



Le jeu de pile ou face (asymétrie des gains et des pertes)

Dans le jeu de pile ou face, on propose en un seul tirage un gain ou une perte asymétrique. La somme proposée est relativement importante (on démarre à 100 euros) de manière qu'il y ait un risque associé au jeu. La perte reste fixe, mais on augmente progressivement le gain possible. Le joueur est habilité à accepter ou refuser de jouer. On constate que de manière générale, les participants acceptent de jouer à partir du moment où le gain représente plus du double de la perte (au-delà de 200 euros), la majorité accepte à partir de 250 euros, ce qui donne un ratio d'évaluation des pertes de 2,5 fois les gains espérés.

Rappelez-vous ce ratio quand vous voulez négocier un prix, une prime ou un salaire : chaque baisse d'1 euro est en fait évaluée 2,50 euros par celui qui la subit.



Portrait

Trois leçons de négociation par Charles-Maurice de Talleyrand-Périgord



Charles-Maurice de Talleyrand-Périgord (1754-1838) a occupé des responsabilités politiques de premier plan durant tous les régimes politiques qui se sont succédé durant son époque. Il a été ministre des relations extérieures, ambassadeur, ministre des affaires étrangères. Il est considéré à la fois comme un cynique manipulateur, surnommé « le diable boiteux », ou au contraire comme un esprit brillant et visionnaire. Sa réputation en négociation et ses succès diplomatiques au service de la France sont très largement reconnus. Voici trois leçons de négociations tirées de ses mémoires.

IL FAUT COMPRENDRE LES CONDITIONS DE SON INTERLOCUTEUR

« L'Autriche, dans l'état de détresse où elle était réduite, ne pouvait que subir les conditions imposées par le vainqueur. Il était pour moi impossible de les adoucir sur d'autres articles que celui des contributions. »

À retenir. Il n'y a pas de négociation lorsque l'une des parties impose ses conditions sans que l'autre ne puisse obtenir des contreparties. Dans toute négociation, la prise en compte du contexte de l'autre partie est essentielle, car il s'agit de trouver un accord ou une convergence.

ON NE GAGNE PAS À IMPOSER UN MAUVAIS ACCORD

« [...] Le système qui tend à porter la liberté à force ouverte chez les nations voisines, est le plus propre à la faire haïr et à empêcher son triomphe. »

À retenir. Le passage en force laisse des traces. Une personne à qui l'on a imposé un mauvais traitement ne rêve que de revanche et de dénoncer un accord obtenu contre son intérêt. C'est pourquoi il est utile de laisser s'exprimer chaque personne pour lever toutes réserves avant la conclusion de l'accord.

ON PEUT TOUJOURS RECADRER LES NÉGOCIATIONS

Après la défaite de Napoléon, un traité doit être négocié avec les vainqueurs lors du congrès de Vienne. Talleyrand déclare : « Alliés..., dis-je, et contre qui ? Ce n'est plus contre Napoléon : il est à l'île d'Elbe... ; ce ne n'est plus contre la France : la paix est faite... ». Il raconte dans ses mémoires : « C'est ainsi que le comité des Quatre devint le comité des Cinq ». Et que la France gardera intactes ses frontières et ne payera pas de dommages de guerre.

À retenir. En souvenir de cette anecdote, on retient qu'un accord se négocie sur des bases claires et identifiées, à un instant *t*. Ainsi, les termes d'un accord, s'ils se modifient, doivent permettre à l'accord de se renégocier.

Le travail en équipe

“

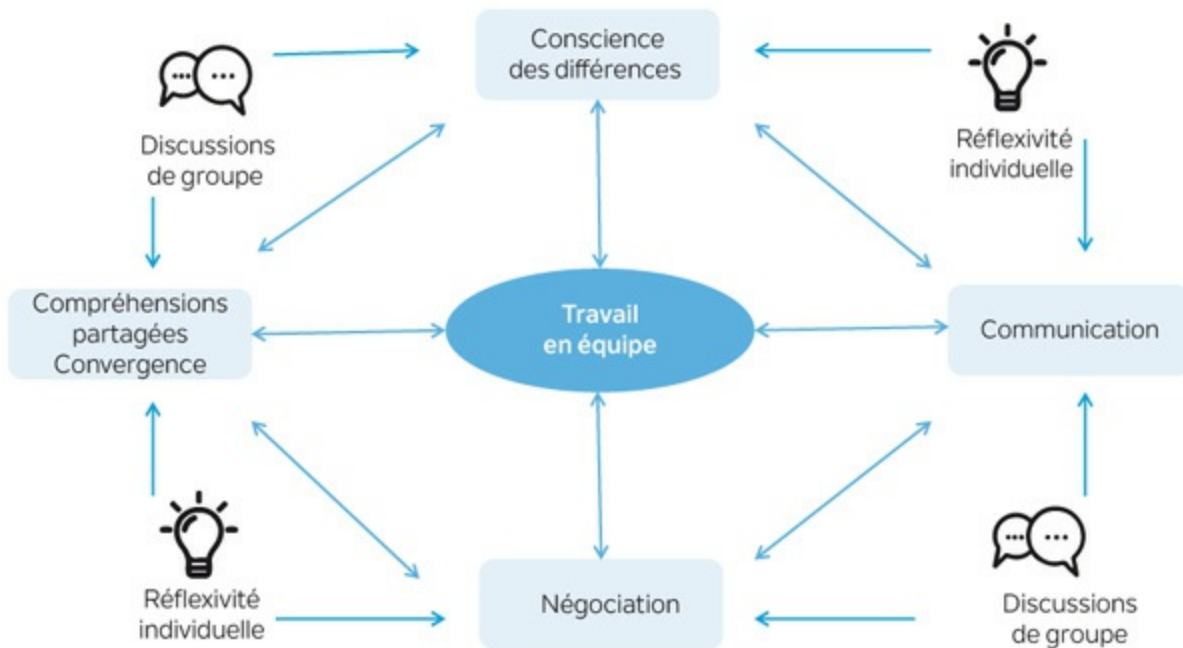
Les performances individuelles, ce n'est pas le plus important. On gagne et on perd en équipe.

Zinedine Zidane

En quelques mots

Au vu des nombreuses publications sur le sujet, **le travail en équipe** ne semble pas aller de soi. D'ailleurs, il est assez facile de s'en rendre compte au quotidien : on a souvent l'impression de faire un effort, de prendre sur soi, même si l'on peut constater que certains groupes progressent peu à peu. Encore faut-il que certaines conditions soient réunies. Au-delà de la constitution de l'équipe et de la définition du périmètre d'action, la convergence vers un objectif commun dépend beaucoup de l'attitude de chacun.

LES INTERACTIONS DU TRAVAIL EN ÉQUIPE



D'après C. Barry et al., *Using reflexivity to optimize teamwork in qualitative research*, 1999.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Développer les attitudes qui favorisent le travail en équipe et notamment la convergence vers l'objectif recherché.

Contexte

Dès qu'une mission, une décision ou un projet nécessite un travail en équipe, et principalement de personnes de domaines d'expertises complémentaires.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. **Les interactions dans le travail en équipe.** En s'inspirant du schéma ci-contre, on comprend que ce sont la réflexivité individuelle et les discussions de groupe qui amènent à prendre conscience des différences individuelles, à avoir des compréhensions partagées et une convergence, à encourager une meilleure communication et des négociations basées sur la coopération.
2. **Cinq questions de réflexivité.** Cet outil invite à se poser cinq questions de réflexivité au cours du travail en équipe :
 - *Quelle expérience j'amène à cette équipe ?* En termes d'expertise mais aussi de *soft skills* ? Suis-je prêt à recevoir un *feedback* et à en donner ?
 - *Quels a priori j'ai sur le travail que nous allons effectuer ou sur les personnes qui constituent l'équipe ?* Suis-je prêt à la discussion en cas de points de vue différents ?
 - *Quels résultats j'attends du groupe ?* Aurais-je une attitude comptable face aux différents apports ?
 - *Quels résultats j'attends pour moi ?* Reconnaissance de mes pairs, nouvelle expérience pour mon CV, autre ?
 - *Quelles sont mes craintes ?* Qu'on ne m'écoute pas, qu'un autre s'approprie mes idées et mes apports, qu'on n'aboutisse pas ?
3. **La composition de l'équipe.** Chaque membre de l'équipe doit participer à l'objectif commun. Pour cela, vous veillerez à ce que chacun cultive, au moins au sein de l'équipe, une attitude de respect et de non-jugement, de convergence vers le but collectif, avec une contribution effective.

Méthodologie et conseils

On peut compléter ces principes par les *Big Five* du travail en équipe (University Central Florida) :

- **un leadership** , par une personne qui prend en charge la coordination et la méthodologie et précise le périmètre d'intervention de l'équipe ;
- **un suivi mutuel des performances**, où chacun fait attention aux autres et veille à la cohérence globale en recadrant ce qui diverge de l'objectif ;

- **des capacités de *backup***, en cas de défaillance d'un membre, en se substituant à lui temporairement ou définitivement, par exemple ;
- **une adaptabilité**, si le groupe ou si la méthodologie change au cours du travail, pour qu'il n'y ait ni déviation et ni éclatement ;
- **une orientation collective**, une attitude de préférence du collectif sur l'individuel, le développement personnel devenant une conséquence du travail collectif.

 **Voir [Outil 62](#)**

Avant de vous lancer

- ✓ **Chaque membre de l'équipe, en plus de sa complémentarité en termes d'expertise, doit pouvoir *a minima* : accepter et donner des *feedbacks*, converger vers l'objectif de l'équipe et faire preuve de réflexivité.**
- ✓ **Le travail en équipe idéal donne la parole à tous et favorise le consensus plutôt que le vote à la majorité.**
- ✓ **Voyez plutôt l'enrichissement des points de vue que les contradictions ou les oppositions.**

Bibliographie

Dossier 1 : La réflexivité

Lachaux J-P., *Le cerveau funambule*, Odile Jacob, 2018.

Lachaux J-P., *Les petites bulles de l'attention*, Odile Jacob, 2016.

Léger L., *L'attention*, Dunod, 2016.

Vermesch P., *L'entretien d'explicitation*, ESF Édition, 2019.

Dossier 2 : L'estime de soi

André C., *Imparfaits, libres et heureux*, Odile Jacob, 2009.

Van Laethem N., Moran S., *La boîte à outils du marketing de soi*, Dunod, 2017.

Zeilinger I., *Non, c'est non*, Éditions Zones, 2008.

Dossier 3 : La motivation

Beauvallet M., *Les stratégies absurdes*, Éditions du Seuil, 2009.

Laborit H., *Éloge de la fuite*, Gallimard, 1985.

Mogi K., *Le petit livre de l'IKIGAI*, Le Livre de Poche, 2019.

Dossier 4 : La créativité

Breton A., Soupault P., *Les champs magnétiques*, NRF Gallimard, 1920.

Cameron J., *Libérez votre créativité, la bible des artistes*, Éditions J'ai Lu, 2007.

Dossier 5 : L'adaptabilité

Dehaene S., *Apprendre ! Les talents du cerveau, le défi des machines*, Odile Jacob, 2018.

Kahneman D., *Système 1 / Système 2 - Les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, 2012.

Sanders E. et al., *Les neurosciences en éducation*, Éditions Retz, 2018.

Dossier 6 : L'efficacité et l'organisation

Covey S., *Les 7 habitudes des gens qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent*, First Édition, 1989.

Curiel J., *VITE ! Les nouvelles tyrannies de l'immédiateté ou de l'urgence de ralentir*, Plon, 2020.

Datchary C., *La dispersion au travail*, Octares Éditions, 2012.

Koeltz B., *Comment ne pas tout remettre au lendemain ?* Odile Jacob, 2006.

Thaler R., Sunstein C., *La méthode douce pour inspirer la bonne décision*, Pocket, 2012.

Dossier 7 : La gestion du stress

Chabrol H., Callahan S., *Mécanismes de défense et coping*, Dunod, 3^e édition, 2018.

Crawford M., *L'éloge du carburateur*, Éditions La Découverte, 2010.

Peze M., *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Pearson, 2008.

Dossier 8 : L'empathie

Vandenbussche-Masclét I., *L'empathie pour manager demain*, Dunod, 2019.

Stein E., *Le problème de l'empathie*, Ad Solem, 2013.

Rogers C., *Le développement de la personne*, Dunod, 2^e édition, 2018.

Dossier 9 : L'aisance relationnelle

Messinger J., *Le langage des gestes*, First Édition, 2009.

Goffman E., *La présentation de soi*, Éditions de Minuit, 1973.

Dossier 10 : La coopération

Mucchielli R., *Le travail en équipe*, ESF Éditeur, 2013.

Von Neumann J., Morgenstern O. et al., *Théorie des jeux et comportement économique*, (version anglaise), Princeton University Press, 2007.

La collection business n°1 des ventes

LA BOÎTE À OUTILS

DES SOFT SKILLS

Nathalie Van Laethem
Jean-Marc Josset

63 outils
clés en main

+ **4** tests de
compétences



DUNOD