

LA BOÎTE À OUTILS

du

Développement personnel en entreprise

■ Laurent **LAGARDE**

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



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

Traduction : Carolle Spilers
Dessins : Rachid Marai

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage. Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2014
5 rue Laramiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071830-6

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

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier les centaines de participants de tous niveaux hiérarchiques qui ont suivi nos formations et grâce auxquels j'ai pu affiner les techniques que je vous présente dans cet ouvrage. Fidèles à notre approche pédagogique basée sur l'expérimentation, c'est de la confrontation pratique entre la théorie et les attentes et les objectifs des participants que des outils réellement opérationnels ont pu naître.

Je remercie aussi toute l'équipe de formateurs de Capite Corpus, pour leurs retours sur le contenu et le déroulement de nos formations. Nos nombreux échanges ont contribué à nourrir ma réflexion au quotidien et à alimenter mutuellement notre créativité pédagogique.

Je remercie enfin ma femme, pour son soutien indéfectible, et mes enfants pour leur patience. Je leur dédie ce livre même s'ils sont encore trop jeunes pour en entreprendre la lecture et je souhaite qu'en leur temps, il puisse les nourrir.

Je souhaite sincèrement que chaque lecteur trouve dans cet ouvrage des réponses extrêmement pratiques aux questions qu'il se pose sur son développement personnel. S'il peut contribuer à créer une étincelle pour aider à trouver sa voie ou mieux exploiter son potentiel, j'en serais largement récompensé.

Pour me contacter, par l'intermédiaire de notre site Web : www.capitecorpus.com

Ou bien à l'e-mail suivant : info@capitecorpus.com

Avant-propos

« Si le seul outil que vous possédez est un marteau, vous aurez tendance à voir tous vos problèmes comme des clous. »

Abraham Maslow

Le développement personnel est un terme qui fait encore peur en entreprise.

➤ Certains appréhendent, à juste titre, que des techniques proches de l'ésotérisme peu compatibles avec l'approche économique des organisations y soient présentées. Pourtant, il est possible – et nous en sommes la démonstration – de faire du développement personnel de manière **pragmatique**.

➤ D'autres se questionnent aussi fort logiquement sur le retour sur investissement pour l'entreprise d'une telle démarche. Or l'individu est un tout, et tout bénéfice personnel se répercute **mécaniquement** sur son environnement de travail, avec ses collègues et son management.

Malgré ces freins, le développement personnel est une véritable **demande** des entreprises aujourd'hui. Les employeurs attendent de leurs collaborateurs qu'ils développent et maîtrisent des *soft skills*, c'est-à-dire la panoplie des compétences liées au savoir-être. À niveau de connaissance et d'expertise métier, ce sont les **compétences comportementales** qui font la différence, qui sont de plus en plus reconnues, et que les organisations et les managers doivent apprendre à mieux évaluer.

Qu'attendre de la lecture de cet ouvrage ?

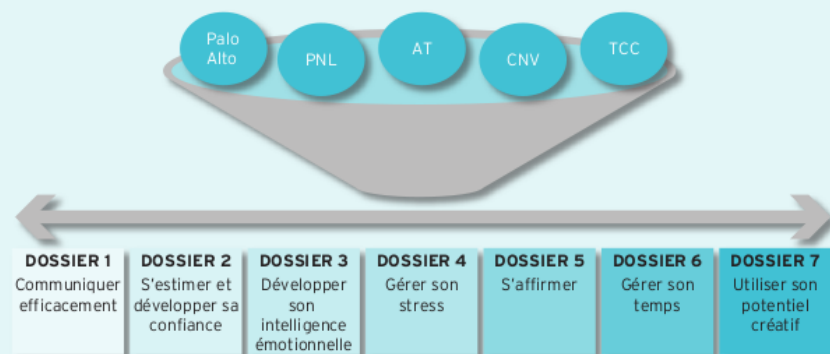
- Satisfaire une saine curiosité et découvrir les outils derrière les concepts de PNL, AT...
- Mieux se connaître, comprendre ses réactions et le cas échéant les modifier.
- Trouver des solutions pratiques à un problème précis.
- Compléter sa gamme d'outils pour choisir la meilleure option dans une situation donnée ou tout simplement éviter d'être démuni.
- Améliorer votre communication interpersonnelle et développer des relations plus harmonieuses avec les autres.
- Retrouver un équilibre psychologique et les moyens de s'épanouir (au travail).
- S'engager dans un processus plus global de changement personnel.



goo.gl/BawMYO

Téléchargez
les fiches pratiques
en complément
des outils

Les 71 outils que nous vous présentons sont issus des 5 grandes approches actuelles :



› **L'École de Palo Alto.** Ce courant né dans les années 1950 a fait la synthèse de nombreuses approches et a donné naissance à la thérapie familiale et à la thérapie brève. La plupart des outils de développement personnel puisent à un moment ou à un autre dans cette école.

› **La programmation neurolinguistique (PNL).** Cet intitulé barbare recèle une boîte à outils créée par R. Bandler et J. Grinder dans les années 1970 en modélisant dans les moindres détails les bonnes pratiques de grands communicants et psychothérapeutes. L'approche ne s'intéresse pas au « pourquoi ça marche ? » mais au « comment ça marche ? » pour fournir des modes opératoires.

› **L'analyse transactionnelle (AT).** Éric Berne a élaboré cette théorie de la personnalité et de la communication à partir des années 1950 pour mettre à jour les phénomènes qui se produisent lors des échanges relationnels. Elle fournit des grilles d'intervention pour résoudre les problèmes identifiés.

› **La communication non-violente (CNV).** Cette méthode de communication, élaborée par Marshall B. Rosenberg, aide à structurer un message en quatre temps, édulcoré des pièges habituels qui génèrent des tensions. Elle est notamment utilisée pour gérer les conflits.

› **Les thérapies comportementales et cognitives (TCC).** Le pluriel traduit en fait différents courants selon si l'accent est mis plutôt sur le côté comportemental ou sur le côté cognitif. Ces thérapies ont démontré leur efficacité dans le traitement de la dépression, des phobies, des troubles de la personnalité...

Sommaire

Pour vous mieux vous repérer, nous indiquons entre parenthèses les outils issus de la PNL, l'AT ou la CNV.

	Remerciements	3
	Avant-propos	4
Dossier 1	Communiquer efficacement	10
	Outil 1 La construction de la réalité	12
	Outil 2 La fenêtre de Johari	14
	Outil 3 Le ratio Losada de la communication	18
	Outil 4 Les niveaux de discours (CNV)	20
	Outil 5 Le pouvoir des mots	22
	Outil 6 Les types de questions	24
	Outil 7 La synchronisation (PNL)	26
	Outil 8 L'écoute active (PNL)	28
	Outil 9 La reformulation	30
	Outil 10 La compréhension de l'autre par le « DOG » (PNL)	32
Dossier 2	S'estimer et développer sa confiance	36
	Outil 11 La valeur personnelle	38
	Outil 12 Le diagnostic Johari	40
	Outil 13 Les messages contraignants (AT)	42
	Outil 14 L'optimisme par la méthode « ACroReDi »	46
	Outil 15 Les positions de vie (AT)	48
	Outil 16 L'état de flow	50
	Outil 17 Le recyclage des échecs	52
	Outil 18 Le schéma d'amélioration « ArCoCom »	54
	Outil 19 La pyramide des valeurs	56
	Outil 20 La définition d'objectifs de vie	58
	Outil 21 Le plan B	60
Dossier 3	Développer son intelligence émotionnelle	62
	Outil 22 La reconnaissance de ses émotions	64
	Outil 23 La connexion à ses sensations	66
	Outil 24 Les besoins (CNV)	68
	Outil 25 Les parasites émotionnels (AT)	70
	Outil 26 L'acceptation des émotions	72
	Outil 27 La transformation des émotions par l'action opposée	74
	Outil 28 La gestion de la colère	76
	Outil 29 La courbe du deuil	78
	Outil 30 L'identification des émotions de l'autre	80
	Outil 31 Les positions de perception (PNL)	82
	Outil 32 L'empathie (CNV)	84
Dossier 4	Gérer son stress	86
	Outil 33 La stratégie de coping face au changement	88
	Outil 34 Les croyances limitantes (PNL)	90

Outil 35	Les pensées automatiques	92
Outil 36	L'intolérance à l'incertitude	96
Outil 37	L'exposition volontaire	98
Outil 38	La corbeille à papier mentale	100
Outil 39	La respiration	102
Outil 40	La cohérence cardiaque	106
Outil 41	La relaxation musculaire	108
Outil 42	La visualisation	110

Dossier 5 S'affirmer

Outil 43	La déclaration des droits personnels	114
Outil 44	Les signes de reconnaissance (<i>strokes</i>) (AT)	116
Outil 45	L'expression d'une critique avec le « DESC »	120
Outil 46	Le pouvoir de dire non	122
Outil 47	La formulation d'une demande	126
Outil 48	La communication non violente (CNV)	128
Outil 49	La formulation d'un conseil	132
Outil 50	La réaction à une erreur : l'amende honorable	134
Outil 51	L'acceptation d'un compliment	136
Outil 52	La réception d'une critique justifiée	138
Outil 53	La réponse à une attaque	140

Dossier 6 Gérer son temps

Outil 54	Les voleurs de temps	144
Outil 55	La matrice urgent/important	146
Outil 56	Les lois du temps	150
Outil 57	La fixation d'objectifs	152
Outil 58	La liste des tâches	154
Outil 59	La planification	156
Outil 60	La gestion des interruptions « DQD »	158
Outil 61	La méthode GTD	160
Outil 62	Le traitement de la « mailingite »	162

Dossier 7 Développer son potentiel créatif

Outil 63	Le double entonnoir	166
Outil 64	L'altération	170
Outil 65	La matrice combinatoire	172
Outil 66	Le scénario catastrophe	176
Outil 67	L'analogie	180
Outil 68	Les mentors	182
Outil 69	L'avocat de l'ange	184
Outil 70	Le mind map	186
Outil 71	Les 6 chapeaux de la réflexion	188
	Bibliographie	190

La Boîte à outils, mode d'emploi

Comment utiliser les QR codes de ce livre ?



- 1 Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
- 2 Photographiez le QR code avec votre mobile.
- 3 Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont classés par dossier

L'intérêt de la thématique vu par un expert

DOSSIER
2
S'ESTIMER ET DÉVELOPPER SA CONFIANCE

C'est l'image que nous avons de nous-même qui fait notre destin. »
Nathaniel Branden



Un lien direct



Un outil en bonus : l'évaluation interactive

Distinguer estime et confiance en soi

Un amalgame est souvent réalisé entre ces deux termes qui renvoient à des notions à la fois différentes et complémentaires.

L'estime de soi désigne une appréciation et un jugement de valeur porté sur soi qui est proportionnel à l'écart entre le Moi Réel (ce que l'on pense que l'on est) et le Moi Idéal (ce que l'on aimerait ou devrait être). La notion de « Moi » s'entend sur plusieurs dimensions : l'apparence, le caractère, les capacités et les croyances.

Ici, nous évaluons quasiment chacune de nos actions pour vérifier si ce que nous avons réellement correspond à espérances idéales. L'estime de soi évolue constamment en fonction des actions. Pour la maintenir à un niveau élevé, il est indispensable de vivre en conformité avec ses valeurs.

La confiance en soi peut se définir comme une croyance forte en ses capacités à pouvoir faire face à une situation donnée. Elle s'appuie sur l'expérience accumulée par la personne dans un domaine particulier, et est donc contextualisée, même si elle peut apparaître

— 35 —

DOSSIER
2

général pour un observateur extérieur. La confiance en soi est temporaire et peut être déstabilisée par de nombreuses raisons :

- L'estime de soi repose sur trois piliers que nous nous faisons de nous. Par méconnaissance, cette image est souvent incomplète pour plusieurs raisons :
- Nous avons naturellement tendance à valoriser le négatif au détriment du positif et à être sélectifs dans notre vision de notre personne.
- Nous nous méfions de nous-mêmes sur la manière dont les autres nous voient et avons tendance à ignorer d'autres aspects de nous-mêmes.
- Nous ne connaissons pas les messages inconscients qui nous guident malgré nous et conditionnent nos comportements.
- Pour développer notre estime, il est possible d'activer immédiatement trois leviers :
- En apprenant l'optimisme, c'est-à-dire voir le positif dans une situation qui apparaît négative ;
- En changeant volontairement le regard que vous portez sur vous et sur les autres ;
- En recherchant des activités démotivantes qui vous mettent dans un état de flow, ce moment dans la vie où vous êtes en connexion totale avec ce que vous faites.
- Renforcer sa confiance nécessite d'accumuler de l'expérience, mais cela ne suffit pas, il faut :
- Valider les résultats de ses expériences et en tirer les leçons appropriées, notamment en recueillant ses échecs ;
- Se mettre régulièrement et volontairement en difficulté pour éviter de rentrer dans la routine, grâce au schéma ArCoCam qui permet d'identifier de nouveaux terrains de jeu ;
- Prendre des risques mesurés en étant aussi lucide sur ses capacités.
- Pour donner plus de consistance à son estime et la confiance en soi, il est fondamental de définir un chemin, une direction qui guide et oriente les actions, pour donner du sens à sa vie.
- Nous évaluons nos actions au regard de nos valeurs, il est indispensable de les mettre à jour pour vivre en conformité avec elles et entrer dans une spirale vertueuse de l'estime de soi.
- La mise à jour de nos capacités de vie sera la traduction concrète de votre rêve secret, d'une aspiration profonde que vous nourrirez jour après jour le monde.
- L'utilisation d'un plan B sera une « route de secours » si vous êtes face à un blocage et n'avez pas pris le temps de définir votre chemin de vie.

LES OUTILS

01. Outils personnels	38
02. Diagnostic Johari	40
03. Les messages contraignants (AT)	42
04. L'entretien par la méthode « ArCoCam »	46
05. L'évaluation de vie (AT)	50
06. Le Vécu	52
07. Le recadrage des échecs	52
08. Le schéma d'amélioration « ArCoCam »	54
09. La pyramide des valeurs	56
10. La définition d'objets de vie	58
11. Le plan B	60

— 37 —

Un menu déroulant des outils

1 COMMUNIQUER EFFICACEMENT

« On ne peut pas ne pas communiquer. »

Paul Watzlawick



Connaître les mécanismes de la communication

La communication (interpersonnelle) est une capacité que nous acquérons de manière innée dès que, bébés, nous avons appris à formuler nos premiers mots et premières phrases. Et même si l'école nous apprend ensuite la grammaire et la syntaxe, les principes qui font que nous sommes compris et comprenons les messages des autres ne nous sont jamais enseignés.

Or **tout est communication** : même si nous ne disons pas un mot, nos comportements ont une signification qui sera interprétée par notre interlocuteur. D'ailleurs Freud disait : « Aucun mortel ne peut garder un secret ; si les lèvres sont silencieuses, ce sont les doigts qui parlent ».

En tant qu'émetteur, l'objectif de la communication est de faire passer un message clair et sans ambiguïté. Malgré son apparente simplicité, l'exercice est bien **plus difficile** qu'il n'y paraît, puisque de nombreux obstacles se dressent en chemin : l'enjeu, la formulation de ses idées, l'inévitable impact de la forme, l'adaptation au contexte et au niveau de l'auditoire...

Le récepteur d'un message est, quant à lui, souvent vu comme passif dans l'acte de communication. Or, lui aussi a une **responsabilité** : celle d'informer explicitement l'émetteur de la manière dont son message est reçu (envoyer un « feedback »), pour que ce dernier puisse ajuster son message. Et malheureusement ce rôle est souvent ignoré, ou quand il est réalisé, l'émetteur ne prend pas toujours cette information en compte !

Les **erreurs** de communication sont donc **fréquentes** et créent à la fois des tensions et un énorme gaspillage d'énergie. D'ailleurs, la communication interpersonnelle est citée comme la compétence numéro 1 dans le recrutement des managers. Jean-Luc Lagardère, dirigeant du Groupe éponyme disait aussi : « La communication est une science difficile. Ce n'est pas une science exacte. Ça s'apprend et ça se cultive. »

Communiquer plus efficacement

La communication repose sur trois piliers.

1. Les principes de base. Il s'agit d'abord de prendre conscience que nous ne percevons pas réellement la réalité, nous nous en faisons une **construction** (une image) qui va influencer notre communication et notre comportement. Puisque notre perception est imparfaite, il est utile de l'enrichir régulièrement en échangeant avec les autres : c'est le principe de **Johari**. Enfin, **Losada** nous alerte sur le fait que le contenu de notre communication est trop souvent négatif et qu'il est nécessaire de le compenser positivement.

2. S'exprimer. Même si la forme est importante dans la transmission d'un message, nous avons choisi de nous focaliser, dans cet ouvrage, essentiellement sur le fond.

➤ Les **niveaux de discours** donnent une première approche de la manière dont notre auditoire peut réagir à ce qui lui est dit.

➤ Le **pouvoir des mots** montre comment de simples expressions peuvent traduire notre manque d'objectivité sur une situation et condamner la communication.

➤ Les **types de questions** expliquent l'impact de la formulation des questions sur la qualité des échanges avec l'autre.

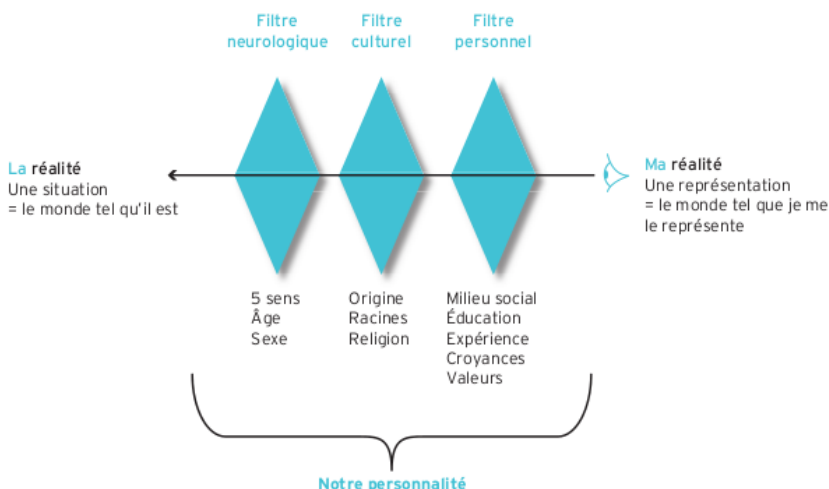
3. Recevoir. Enfin, communiquer c'est créer les conditions de l'expression de l'émetteur. La **synchronisation**, l'**attitude d'écoute active** et la **reformulation** y contribuent fortement, en expliquant de manière pratique pourquoi les personnes ne peuvent pas parler à un mur. Recevoir, c'est aussi détecter les informations manquantes dans le message émis ; l'outil **DOG** vous y aidera.

LES OUTILS

1	La construction de la réalité.....	12
2	La fenêtre de Johari.....	14
3	Le ratio Losada de la communication	18
4	Les niveaux de discours (CNV)	20
5	Le pouvoir des mots.....	22
6	Les types de questions.....	24
7	La synchronisation (PNL).....	26
8	L'écoute active (PNL)	28
9	La reformulation.....	30
10	La compréhension de l'autre par le « DOG » (PNL)	32

La construction de la réalité

DE LA RÉALITÉ AU COMPORTEMENT



En résumé

Notre personnalité repose sur un ensemble de paramètres qui peuvent être organisés en trois catégories : neurologiques, culturels et personnels. Chaque catégorie agit comme un filtre qui déforme les situations que nous vivons à chaque instant pour nous en donner une **représentation**.

Les paramètres qui composent ces filtres sont propres à chaque individu et cela explique que, face à une même réalité, deux personnes auront des représentations nécessairement différentes, et parfois même opposées. Par exemple, l'un verra dans la situation une opportunité, alors que l'autre y verra une menace ; et pourtant la réalité à l'origine est la même pour les deux !

Autrement dit : NOTRE vision du monde n'est pas LE monde.

Insight

*Our personality is based on a set of parameters that can be organized into three categories: neurological, cultural and personal. Each category acts as a filter that distorts the situations we live in every moment to give us a **representation** for each of them.*

The parameters that make up these filters are specific to each individual and this is the reason why, when facing the same reality, two people will necessarily have different, sometimes even opposed, representations. For example, one will see an opportunity in the situation whereas the other will see a threat; and yet the reality behind is the same for both!

In other words: our vision of the world is not THE world.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Les individus réagissent à la représentation qu'ils se font des choses (ce qu'ils pensent qu'ils vivent) plutôt qu'à ce qu'ils vivent réellement.

➤ Dans un grand nombre de situations, la réalité est rarement un problème en soi, mais c'est notre représentation de la réalité qui pose problème. D'ailleurs les interventions thérapeutiques visent souvent à faire évoluer la représentation des choses, des événements... Il est en effet plus efficace et plus rapide d'agir sur soi plutôt que de vouloir agir sur la réalité (notre environnement, les autres) parce que notre influence est souvent limitée.

Contexte

Il est donc nécessaire d'avoir conscience en permanence de l'existence de ces filtres qui déforment la réalité. Cela devient même indispensable lorsque la représentation que vous vous faites d'une situation est négative ou limitante. En effet, le réflexe premier des individus est d'agir sur l'origine externe d'un problème, c'est-à-dire bien souvent sur les autres pour qu'ils changent de comportement. Dans ce cas, vous risquez une double sanction :

- Il est peu probable que l'origine de ce que vous percevez comme un problème change.
- Vous vivez mal la situation avec toute la panoplie d'émotions négatives que l'on peut imaginer : frustration, angoisse, colère...

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Lorsque vous parlez d'une situation, prenez le réflexe de commencer vos phrases par « je pense que... », « je vois que... », « il me semble que... » pour montrer aux autres que vous avez conscience que votre point de vue n'est pas universel et que vous êtes donc ouvert à l'échange.
2. Dans cette situation, si votre représentation génère une réaction négative en vous,

reconsidérez-la sous un autre angle, en répondant à ces questions :

- « Quels sont les autres éléments de la réalité que j'ai - inconsciemment - occulté ? »
- « Quels avantages cette situation pourrait-elle avoir pour moi ? »
- « Quels sont les autres points de vue possibles de cette situation ? »

Méthodologie et conseils

- Reconsidérer une situation différemment demande un véritable effort ! Les schémas cognitifs sont généralement bien ancrés et il est difficile de les modifier sans se faire violence. D'ailleurs le philosophe Alain disait : « le négativisme est d'humeur, l'optimisme est de volonté ».
- Pour vous entraîner, prenez une personne dont vous ne voyez que les défauts et trouvez-lui un maximum de qualités. ■

Une même réalité produit autant de représentations que d'individus. Et chaque personne a le droit d'avoir son propre point de vue, différent des autres.

Avantages

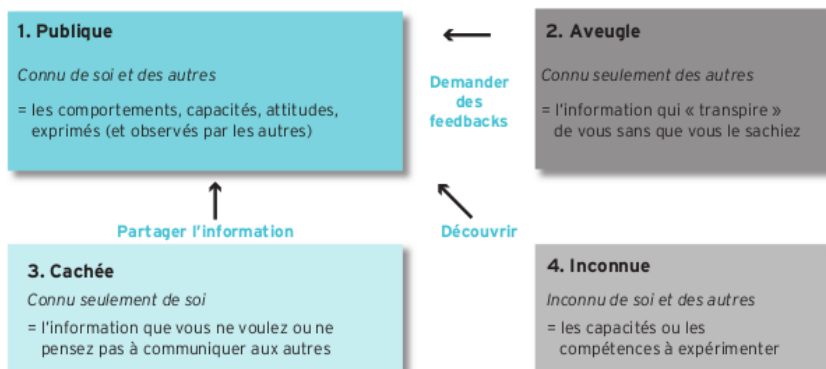
- Cette approche permet de réintroduire les nuances de gris entre les deux points de vue extrêmes du blanc et du noir. La philosophie bouddhiste prône d'ailleurs « la voie du milieu » en toutes choses. Nous perdons beaucoup de temps à expliquer aux autres que notre vision du monde est la vraie, la seule possible.
- Elle vous permettra aussi de développer une flexibilité cognitive et comportementale salutaire pour passer plus facilement à travers toutes les difficultés de la vie.

Précautions à prendre

- Même si ces notions sont faciles à comprendre, dans les faits, elles demandent une attention de tous les instants.
- Au début, cette approche peut générer la peur d'une perte identitaire qui s'exprime sous la forme : « je suis tellement habitué à voir ça sous cet angle que j'ai peur de me renier à voir aussi ça sous un autre ». Cette appréhension justifiée est à mettre au regard du malaise qui est le vôtre dans la situation par rapport au bénéfice d'y être confortable.

La fenêtre de Johari

AMÉLIORER SES RELATIONS EN AUGMENTANT SA « ZONE PUBLIQUE »



En résumé

La fenêtre de Johari, élaborée par Luft et Ingham, est un modèle de communication utilisé pour améliorer la connaissance de soi et les relations entre individus.

Chaque cadran (zone) représente une part du « soi », définie par des comportements, sentiments, expériences, capacités, points de vue particuliers, connus par soi et au sujet d'un autre (personne ou groupe).

La relation entre les individus est d'autant plus efficace que la zone 1 (publique) est grande, matérialisant ainsi le fait que les individus échangent naturellement de l'information et coopèrent pour limiter les distorsions, les incompréhensions, voire les conflits.

Insight

The Johari Window developed by Luft and Ingham, is a communication model used to improve self-awareness and relationships between individuals.

Each quadrant (area) represents a part of the "Self" defined by specific behaviours, feelings, experiences, abilities, points of view about others (person or group) known to self.

Relationships between individuals will be most effective when area 1 (public) is large, thus illustrating the fact that people naturally exchange information and cooperate to limit distortions, misunderstandings and even conflicts.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil permet de prendre conscience que la connaissance de soi passe aussi par une communication plus ouverte :

- Plus vous parlez de vous et plus les autres en savent sur vous : vous vous faites mieux comprendre et vous pouvez établir les bases d'une relation de confiance.
- Plus vous écoutez et plus vous savez ce que les autres pensent de vous : vous vous comprenez mieux et pouvez vérifier l'effet que vous produisez sur les autres.

Contexte

L'outil peut être utilisé de deux manières :

- pour soi, pour établir un « diagnostic » de son mode de fonctionnement relationnel et mieux se connaître ;
- en équipe, pour faire à la fois prendre conscience de l'intérêt de parler de soi et pour encourager l'expression (et l'acceptation) de feedbacks constructifs.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il s'agit d'augmenter la taille de la zone publique en diminuant celle des trois autres zones. Tout changement dans une des zones se répercute instantanément sur les trois autres.

- 2. Aveugle = **demander** : en recherchant activement des feedbacks de la part des personnes avec lesquelles vous êtes en interaction.
- 3. Cachée = **partager** : en dévoilant aux gens comment vous fonctionnez, quels sont vos repères, vos lignes directrices, et tout en préservant - bien sûr - votre intimité !
- 4. Inconnue = **découvrir** : en se prêtant à de nouvelles expériences, en sortant de sa zone de confort.

Méthodologie et conseils

- Il vous appartient de prendre l'initiative de la communication, aussi bien pour se dévoiler que pour demander un feedback. Vous accepterez en effet d'autant mieux le feedback que vous l'aurez sollicité.
- Lorsque le contexte est approprié, partagez spontanément des informations de votre zone 3 (cachée) : vos pensées, sentiments, objectifs...
- Vous pouvez (et devez même), si la confiance est suffisamment forte, faire aussi part de vos problèmes et difficultés.
- Si des personnes souhaitent mieux vous connaître, elles vont souvent, de manière réciproque, dévoiler des informations de leur zone 3 (cachée).

Développer sa zone 1 (publique) est un signe d'intelligence émotionnelle, fondamental pour conduire et motiver des collaborateurs.

Avantages

- L'outil est un excellent révélateur de l'intelligence émotionnelle de la personne. La taille respective de ses zones sera en effet un marqueur de sa capacité à pouvoir communiquer efficacement sur elle ou sur les autres et à se remettre en question.

Précautions à prendre

- Le fait de dévoiler trop et trop vite de soi-même (zone 3) est contre-productif. Il vaut mieux procéder petit à petit, à mesure que la confiance s'instaure.
- La zone 2 (aveugle) peut être une information basique mais aussi un problème plus important qu'il est souvent difficile de percevoir directement (incompétence, sentiment d'invalidité, rejet des autres, inadéquation émotionnelle...). Il faut donc :
 - lorsque l'on reçoit l'information, être dans une attitude d'ouverture, indispensable au développement de soi ;
 - lorsque l'on émet le feedback, procéder graduellement et prendre en compte la sensibilité de l'autre. Il n'est pas productif de forcer une personne à une prise de conscience.

Comment être plus efficace ?

La taille des quadrants (zones ou domaines) est représentée proportionnellement au niveau de « connaissance » d'une personne, en particulier dans un groupe donné.

Description des quatre grands profils

Les quatre quadrants représentant notre « soi » ont des tailles différentes qui reflètent de manière proportionnelle l'information qu'une personne détient sur elle-même et sur une autre. Une traduction en termes d'intelligence émotionnelle peut être faite lorsqu'une zone est dominante en termes de taille :

➤ **Zone 1 (publique).** Ces personnes sont dotées d'une **grande** intelligence émotionnelle. Elles savent dévoiler l'information utile en fonction du contexte et demander spontanément des feedbacks. Elles sont perçues comme faciles d'accès, ouvertes aux autres.

➤ **Zone 2 (aveugle).** Ces personnes ont une **faible** intelligence émotionnelle. Elles sont souvent perçues comme « agressives », dans le sens où elles donnent beaucoup de feedback (voire de critique) aux autres (qui ne sont pas toujours sollicités) et elles en demandent peu. Elles semblent peu conscientes ou peu à l'écoute d'elle-même ou de leur environnement. Cela entrave leur capacité à pouvoir travailler en équipe.

➤ **Zone 3 (cachée).** Ces personnes ont un niveau d'intelligence émotionnelle « **suspect** », comme leur comportement peut le laisser paraître. Elles gardent au maximum privé ce qu'elles savent d'elles et se dévoilent peu. Elles ne s'impliquent pas dans le groupe et créent un sentiment de gêne vis-à-vis de leurs collègues ce qui rend la collaboration délicate. Ces personnes contrôlent généralement la conversation en posant beaucoup de questions aux autres. Elles peuvent rapi-

dement générer un climat de défiance ou de suspicion.

➤ **Zone 4 (inconnue).** Ces personnes ont une intelligence émotionnelle **en sommeil**. Elles prétextent participer au groupe par l'écoute et l'observation. Elles sont perçues comme renfermées voire mystérieuses, les autres ne parvenant pas à les situer. Elles dépensent beaucoup d'énergie à s'entourer d'une sorte de bouclier, alors qu'elles devraient se faire violence pour se découvrir.

Utilisation de l'outil en situation de management

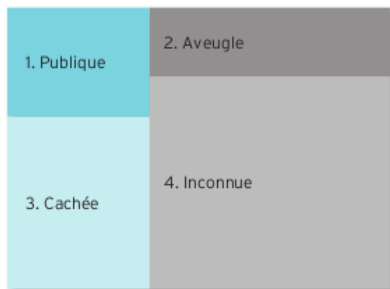
Lorsqu'un nouveau membre intègre une équipe existante, la taille de la zone 1 (publique) est relativement petite puisque peu d'information est encore partagée.

Le rôle d'un manager est de promouvoir une **communication ouverte** et positive ainsi qu'un **partage de connaissances** entre tous les membres. Plus les membres de son équipe seront capables de se comprendre et de communiquer et plus l'équipe sera efficace. Il peut plus particulièrement intervenir directement à trois niveaux :

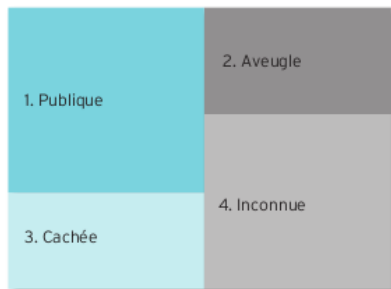
1. Poser des questions pour inciter la personne à dévoiler des informations cachées (zone 3) tout en respectant le seuil de discrétion de chacun. Le manager doit au moins encourager à l'expression des sentiments qui lui permettront d'avoir une indication sur le mode de fonctionnement du collaborateur.
2. Faire régulièrement et directement des feedbacks rapides sur le travail et le **comportement** de la personne.
3. Mettre en place des activités de découverte, d'analyse de pratique ou de tutorat pour réduire la zone 4 (inconnue).

EXEMPLE d'Application de l'outil en situation de management

Cas A : intégration d'une nouvelle personne



Cas B : membre établi d'une équipe



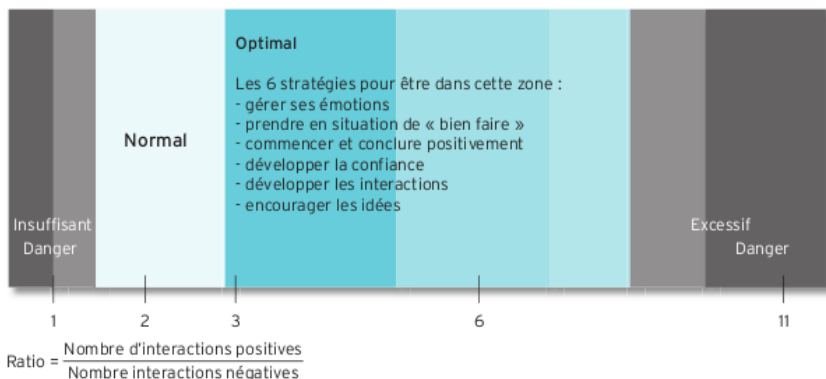
Cas A : la zone 1 (publique) et la zone 2 (aveugle) sont petites parce que les autres membres de l'équipe ne connaissent pas grand-chose du nouvel arrivant, qui n'a pas encore dévoilé beaucoup d'information le concernant (zone 3). Dans l'exemple, la zone 4 (inconnue) est grande parce qu'il s'agit d'un collaborateur relativement junior dans la fonction, qui manque encore d'expérience.

Cas B : par le processus de « dévoilement » et de feedback (encouragé et réalisé par le manager), la zone publique s'est étendue et réduit la taille des trois autres zones. Progressivement, en mettant le collaborateur à l'aise, l'ensemble des membres de l'équipe :

- l'incitent à parler de lui et donc à transférer de l'information de la zone 3 vers la zone 1. La culture d'entreprise et l'ambiance de travail auront à ce sujet une influence importante ;
- lui livrent de l'information sur la manière dont il est perçu, en transférant de l'information de la zone 2 à la zone 1 ;
- lui permettent de se mettre « en danger » en sortant de sa zone de maîtrise pour réaliser de nouvelles tâches. Le jeu d'essai-erreurs qui s'opérera permettra de transférer de l'information de la zone 4 vers la zone 1. ■

Le ratio Losada de la communication

LES QUATRE ZONES POUR SITUER L'IMPACT DE SON LANGAGE SUR SON ENVIRONNEMENT



En résumé

Une décennie d'études dans plus de 100 entreprises a permis au psychologue M. Losada de mettre en évidence un chiffre : 2,9013. Ce chiffre représente le ratio du nombre d'interactions positives divisé par le nombre d'interactions négatives pour qu'une équipe soit performante.

Autrement dit, il faut au moins trois commentaires positifs pour combler les effets ravageurs d'un seul négatif. Une critique négative a malheureusement plus d'impact qu'une positive, dont l'effet est circonscrit à quelques heures...

Construire un environnement (professionnel mais pas seulement) épanouissant nécessite donc de développer une communication positive, dans un ratio de 3 à 6 pour 1 négative.

Insight

A decade of studies in more than 100 companies enabled psychologist Mr. Losada to highlight a figure: 2.9013. This figure represents the ratio between the number of positive interactions divided by the number of negative interactions for a team to be successful.

In other words, it takes at least three positive comments to counter the devastating effects of a single negative one. A negative criticism has unfortunately more impact than a positive one, whose effect is limited to a few hours...

Therefore, building a fulfilling environment (not only professional) requires developing positive communication in a ratio of 3 to 6 positive comments to 1 negative.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ La critique (dans le sens négatif) est une pratique bien ancrée dans les entreprises. Et même si l'intention sous-jacente est bonne (faire progresser), elle produit souvent plus d'effet négatif que positif parce qu'elle déclenche une réaction de justification, voire de contre-attaque. La critique constitue aussi souvent une grande partie des interactions entre les membres d'une équipe.

➤ Or, une équipe est d'autant plus performante que ses membres sont « connectés ». Les études récentes ont montré que cette connexion se traduit de manière concrète dans le langage qui y est utilisé. Lorsque le ratio des interactions positives sur les négatives (sur une période de temps donnée) est compris entre 3 et 6, alors l'environnement est propice à une performance collective.

Contexte

Si vous travaillez dans une équipe démotivée qui fonctionne selon des processus routiniers, dont les membres ne cherchent pas à mieux se connaître (ni eux-mêmes, ni les autres), alors il est probable que votre ratio soit bas. Au-delà du contexte de l'équipe, le ratio peut s'appliquer à l'ensemble des relations humaines.

➤ Développer la confiance, en donnant de l'autonomie et des responsabilités aux gens.

➤ Développer les interactions, pour inciter les gens à communiquer les uns avec les autres plutôt que de rester focalisés sur eux et leurs tâches.

➤ Encourager les idées, en questionnant chaque proposition pour mettre à jour tout son potentiel.

Développer de meilleures relations en s'incitant à formuler au moins 3 commentaires positifs pour 1 négatif.

Méthodologie et conseils

➤ La communication ne sera reçue comme positive que si le fond et la forme de votre discours sont alignés.

➤ Un autre moyen d'augmenter votre ratio consiste aussi à taire les commentaires négatifs que vous pouvez faire sur les autres.

➤ Pour mesurer votre progression, vous pouvez tenir un mini-carnet de bord pour y consigner le nombre de commentaires positifs et négatifs que vous formulez chaque jour.

➤ Même si l'étude initiale était circonscrite au champ de l'entreprise, d'autres études ont montré les niveaux de ce ratio dans d'autres sphères : les personnes dépressives ont par exemple un ratio de 0,5 (c'est-à-dire 2 commentaires négatifs pour 1 positif), les moines tibétains un ratio de 4 et les mariages qui durent un ratio de 5. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

L'enjeu consiste à **développer votre ratio** et donc une communication plus positive en s'inspirant de ces six stratégies :

- Gérer vos émotions, pour diffuser une ambiance de travail agréable et positive.
- Développer le réflexe de prendre les gens en situation de bien faire, afin d'avoir de la matière pour communiquer sur ce que vous appréciez (dans leurs actions, leur comportement...).
- Commencer et conclure par du positif vos échanges pour vous empêcher de ne parler que de ce qui va mal.

Avantages

- Un langage positif contribuera à créer un environnement favorable à la concentration, la créativité, la résilience (la capacité à dépasser une difficulté), la santé au sens large.

Précautions à prendre

- Il ne faut pas non plus s'empêcher de diffuser des messages négatifs : les dérapages de comportements notamment ne doivent pas être éludés ! Dans ce cas, vous n'avez pas non plus à faire absolument de commentaire positif.

Les niveaux de discours (CNV)

LES DIFFÉRENCES ENTRE LES TROIS TYPES DE DISCOURS

Faits	Interprétations (inférences)	Sentiments
<i>Ce qui s'est passé de manière neutre, objective, descriptive et mesurable</i>	<i>Le sens que nous donnons aux choses, en fonction de notre « filtre »</i>	<i>Le ressenti, les émotions, que nous éprouvons dans la situation</i>
En mode « caméscope » : - « je vois... », « j'ai observé que... » En mode « verbatim » - « j'entends que... (+ citation au mot le mot) », « vous dites que... » La précision des faits : - Le contexte/la date/les données chiffrées	Les analyses, les avis et les diagnostics Les jugements - « tu es (+ étiquette) » Les critiques - « tu fais mal » Les exagérations (généralisations) - « toujours »/ « jamais »	L'expression pure : - « je suis... (+ sentiment) » - « je me sens » Attention : les faux amis - « je sens QUE... » - « J'ai le sentiment que... » Attention : les faux sentiments, qui impliquent l'autre ou présentent un reproche à l'autre - « jugé, rejeté, critiqué, abandonné... »
Les faits sont indiscutables Ce sont les mêmes pour tous	Votre interprétation et vos opinions sont toujours discutables !	Vos sentiments sont indispensables pour que les autres comprennent votre réaction
↑ Difficile de décrire une situation sans l'évaluer, notamment lorsqu'il s'agit de comportements	↓ Naturel ! Représente 95 %* des communications * selon notre expérience	↑ Difficile car nécessite de reconnaître ses émotions

En résumé

Lorsque nous communiquons, nous mélangeons sans en avoir conscience **trois niveaux de discours**, qui produisent des effets différents sur nos interlocuteurs. Même s'il n'est pas possible de vivre sans interprétations, lorsqu'elles sont trop présentes dans notre discours, elles peuvent créer des tensions. Ainsi, pour améliorer nos relations avec les autres, il est nécessaire de rééquilibrer notre communication :

- en ajoutant l'explicitation des faits sur lesquels on base ses interprétations et les sentiments que l'on en éprouve ;
- en supprimant les « messages-tu » qui blâment et accusent ;
- en relativisant ses propos avec des « messages-je » pour rester ouvert à d'autres points de vue.

Insight

When communicating, we unconsciously mix three levels of discourse which have different effects on the persons we are speaking to. Even if it is not possible to live without interpretations, too many interpretations can lead to communication tensions. Therefore, improving relationships with others requires rebalancing the ways of expressing ourselves:

- *by explaining the facts on which our interpretations and the resulting feelings are based upon ;*
- *by eradicating "You messages";*
- *by qualifying expressions using "I messages" to leave room for other points of view.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Une communication qui repose uniquement sur le niveau de l'interprétation présente un danger : elle manifeste une tendance à affirmer sans vérifier ou actualiser les faits sur lesquels la personne se base. Elle rentre dans une routine, perd sa curiosité et peut, petit à petit, radicaliser son discours (sur tous les sujets). L'individu se présente alors comme détenteur de LA vérité, la seule et bonne manière de voir les choses. Il perd ses capacités d'écoute pour n'entendre que ce qui conforte sa vision.

Lorsque deux individus échangent exclusivement sur ce niveau de discours, la conversation tourne vite en « discutaillies », chacun voulant imposer sa vérité à l'autre, ou alors l'un des deux se met en retrait, se contentant de relances molles type « hum hum... oui oui... » mais en étant totalement imperméable à tout ce qui est dit.

Contexte

Dans chacune de vos communications, vous devez pouvoir « découper » volontairement votre discours en selon les trois niveaux.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Les faits. Le langage factuel est « non évaluatif », c'est-à-dire qu'il ne porte aucune connotation tant positive que négative. Il s'agit de décrire en détail, sans poser d'étiquette, de critique, d'analyse...

Décrivez la situation ou le comportement face à vous, de sorte que n'importe quelle autre personne puisse la voir exactement comme vous.

2. Votre interprétation. Le processus inférentiel, qui consiste à donner une signification à une situation, est la plupart du temps totalement inconscient et reflète nos croyances, sur nous, les autres et le monde.

Évitez l'écueil du « message-tu » qui blâme, accuse, reproche : « tu es... », « tu devrais... », « tu fais... ». Ce genre de message génère naturellement des réactions de contre-attaque qui peuvent amener au conflit. Jacques Salomé dit que le « tu tue la communication ».

Préférez le « message-je » dans lequel vous affichez qu'il s'agit de votre point de vue : « je pense que... », « de mon point de vue... ».

3. Vos sentiments (et émotions). Ils véhiculent l'impact de la situation sur vous, dont l'autre n'a pas toujours conscience d'ailleurs !

Évitez surtout les faux sentiments, qui traduisent des jugements et des critiques des comportements des autres.

Méthodologie et conseils

Vous ne pouvez décrire ce que vous observez. Attention, personne n'a jamais pu observer les intentions, pensées ou sentiments de quelqu'un d'autre, ni les causes, raisons ou la signification d'un comportement. Le langage factuel ne fait donc pas d'hypothèses sur les comportements ou les motivations d'un individu.

Un « message-je » présente un discours (de niveau « interprétation ») plus audible puisque vous ne cherchez plus à vous imposer aux autres. Il montre que vous savez que vos interprétations sont relatives. ■

Équilibrer sa communication en distinguant les faits du sens qu'on leur donne et de la réaction qu'elle suscite en soi.

Avantages

- Parler de manière factuelle minimise de facto la charge émotionnelle et notamment la colère, la frustration ou la tristesse.

Précautions à prendre

- Un discours dont la composante factuelle serait dominante est jugé froid et sans intérêt par l'auditoire.

Le pouvoir des mots

REEMPLACER CERTAINS MOTS DANS SA COMMUNICATION

Mots poisons	Mots antidote
Je (ne) peux (pas)	J'ai choisi de...
Je (ne) dois (pas)	J'ai décidé de...
Jamais	Presque jamais
Toujours	Souvent, la plupart du temps
Tout le monde	La plupart des gens
Personne	Peu
Aucun	Rarement
Vrai/faux	Possible, souhaitable
Je suis (+ émotion)	Je ressens (+ émotion)
Je suis (+ étiquette/jugement)	J'ai fait... et... (conséquences positives ou négatives)
Mais	Et
↑	↑
Traduit une pensée de type « blanc ou noir »	Traduit une pensée type « nuances de gris »
↓	↓
Impact fort (émotionnellement) sur soi	Impact plus modéré sur soi. Prises de distance et de responsabilité
Déclenche une réaction polaire chez l'autre	Favorise l'échange et la discussion

En résumé

Le langage permet à l'homme d'exprimer et de communiquer ses pensées. En cela il a un rôle déterminant dans la construction de la personnalité et son évolution dans le temps. Autant les compétences verbales des êtres humains leur permettent de construire des stratégies pour faire face à des difficultés diverses, autant l'abus de certains mots ou locutions crée des limites et des règles qui finissent par l'emprisonner.

Les « mots-poisons », identifiables dans le discours, sont le reflet d'une perception limitée et limitante de la réalité qui peut avoir des conséquences sur la gestion de ses émotions et ses relations avec les autres.

Insight

Language allows man to express and communicate thoughts. In this sense language plays a key role in shaping personality and its evolution over time. Human beings' verbal skills allow them to build strategies to face various difficulties. However the abuse of certain words or phrases creates boundaries and rules that can lead to dead ends.

"Poison words" that can be identified in the conversation reflect a limited and limiting perception of reality which may have consequences on emotions and interpersonal relationships management.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

► Comme l'indique le Dr Andrew Newberg (*Words Can Change Your Brain*) : « Le langage façonne notre comportement et chaque mot que nous utilisons est imprégné d'une multitude de significations personnelles. »

► Les mots et les tournures de phrases créent même des « réactions sémantiques » qui affectent notre système neurologique et bien sûr nos émotions.

► Lorsque notre discours est empreint de sur-généralisations, d'affirmations type « noir ou blanc », alors il traduit des pensées catégoriques, qui par ricochet entraînent un comportement prédéterminé qui n'est peut-être pas adapté à la situation et qui peut créer des tensions relationnelles.

Contexte

Le choix des mots que vous employez va conditionner la manière dont vous allez (ré)agir dans une situation donnée et dont les autres réagiront vis-à-vis de vous.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il s'agit d'apprendre à repérer puis à remplacer ces « mots-poisons » dans votre discours.

1. Lorsque vous vous exprimez, notez si l'un de ces mots apparaît dans votre langage.
2. Reformulez en utilisant un « mot-antidote », avec une formulation type : « enfin, je veux dire plutôt que... (+ reformulation) ».

Méthodologie et conseils

► Le verbe être a fait l'objet de nombreuses études, notamment en sémantique générale. Si son utilisation en tant qu'auxiliaire est incontournable, lorsqu'il est utilisé pour désigner un état ou une qualité, il contribue à figer la personne, à l'assimiler totalement à cet état. Par exemple : « je suis déprimé » (tout le temps,

c'est ma nature) est très différent de « je traverse un passage dépressif ».

► En complément, l'utilisation de la conjonction « et » vous permettra d'apprendre à contextualiser les situations. Une personne peut être « compétente » et « paresseuse », selon les circonstances.

► Dans l'outil « reconnaissance des émotions » nous vous incitons à verbaliser vos émotions sous la forme « je suis... (+ émotion) ». C'est effectivement un premier pas indispensable. Ensuite, et pour prendre conscience de l'aspect transitoire de ce que vous vivez, il sera préférable de dire « je ressens en ce moment... (+ émotion) ».

► Au-delà des « mots-poisons », l'approche doit aussi vous inviter à identifier les mots qui ont pour vous une « puissance d'évocation », c'est-à-dire qui déclenchent une forte charge émotionnelle et dont il faut apprendre à se détacher. ■

Changer consciemment son vocabulaire pour changer sa manière de penser et ses émotions.

Avantages

- En changeant de vocabulaire vous allez gagner en flexibilité ! Vous allez vous ouvrir à d'autres manières d'envisager les choses : jusqu'à présenter votre façon d'envisager le passé et le futur était déjà écrite, pleine de certitudes. Vous allez maintenant pouvoir envisager de nouvelles histoires sur le monde qui vous entoure.

Précautions à prendre

- L'utilisation de cet outil peut sembler déroutant au début. Il va en effet progressivement remettre en question des modes de pensée et des réflexes de communication qui sont bien établis depuis des années. D'ailleurs en thérapie de l'acceptation et de l'engagement cet outil est issu du processus de « défusion ».

Les types de questions

COMMENT CHOISIR LE BON TYPE DE QUESTION ?

Votre objectif	- Connaître votre interlocuteur - Mieux le comprendre - Recueillir des informations sur sa situation, sur lui			- Faire valider une information - Orienter la discussion - Faire se positionner votre interlocuteur
Le type de question adapté	QUESTIONS OUVERTES			QUESTIONS FERMÉES
La construction	(adverbe) à avec dans pour	+ pronom interrogatif C omment Q ui, que, quoi Q uel, quelle C ombien O ù Q uand P ourquoi	+ verbe...	Verbe + sujet... ou affirmation interrogative : sujet + verbe... + ?

En résumé

Notre vision des choses, notre manière de concevoir les situations transparaît dans la construction grammaticale de nos questions.

Comparons **deux types de questions** :

■ **O** : « Quelle est votre stratégie pour redresser l'entreprise ? »

■ **F** : « Pensez-vous que votre stratégie pour redresser l'entreprise est la bonne ? »

La question O est une question **neutre**, dans le sens où elle ne reflète pas les pensées ou les croyances de celui qui l'émet. Elle invite l'interlocuteur à fournir de l'information, à développer son point de vue.

La question F à l'opposé, est une question **inductive**, puisqu'elle contient ce que la personne pense du sujet ou encore des jugements de valeur. Elle incite l'interlocuteur à se justifier, à présenter des arguments qui sont favorables ou en opposition avec la proposition émise dans la question.

Insight

Our vision, our understanding of situations is reflected in the grammatical construction of our questions.

Let us compare two **types of questions**:

■ **O**: "What is your strategy to turn the company around?"

■ **C**: "Do you think your strategy to turn the company around is appropriate?"

Question O is a **neutral question** in the sense that it does not reflect the thoughts or beliefs of the person who is asking. It requires the other person to provide information, to develop his/her point of view.

On the contrary, question C is an **inductive question** since it contains the person's opinion on the subject or even value judgements. It encourages the other person to justify himself/herself, to present arguments in favour or against the proposal contained in the question.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La réaction produite par chaque type de question (O ou F) est différente. Il est donc utile d'apprendre à utiliser celle qui correspond à l'objectif suivi vis-à-vis de votre interlocuteur. Or, l'expérience montre que les adultes utilisent **jusqu'à 90 % de questions fermées (type F) dans leurs échanges**. La question ouverte, qui marque l'intérêt à l'autre et une ouverture d'esprit est donc l'exception, alors qu'elle devrait être la règle !

Contexte

Dans tous vos échanges, en développant votre capacité à poser des questions ouvertes, vous montrerez à votre interlocuteur que vous l'abordez en tant qu'individu, ou sa situation, sans y plaquer vos préjugés ou vos convictions. Vous libérez un **espace d'expression** qui vous permettra d'obtenir des réponses insoupçonnées et non une simple confirmation de votre point de vue (comme les questions fermées [type F] amènent).

Comment l'utiliser ?

Étapes

Utiliser le bon type de question demande une gymnastique qui se travaille en mettant en place une sorte de test :

1. Définissez **ce que vous recherchez** vis-à-vis de votre interlocuteur. Est-ce...
 > **O** : Est-ce que vous voulez une information (sur lui, sa situation, ses idées...) ?
 > **F** : Est-ce que vous attendez une confirmation de votre point de vue ou vous voulez l'orienter vers quelque chose ?
2. Formulez mentalement votre question et **vérifiez sa construction**. Commence-t-elle par un verbe (est-ce que... ? Avez-vous... ?) ? Dans ce cas, il s'agit d'une question fermée ! La question fermée correspond-elle bien à votre objectif ?

3. Dans la négative, reformulez votre question. **Obligez-vous à démarrer par un pronom interrogatif (CQCOQP)**. Le reste de la question suivra sans problème !

Méthodologie et conseils

- > De manière un peu réductrice, une question fermée présente toujours le risque de donner une réponse basique type oui/non. Lorsque vous entendez de la part de votre interlocuteur une succession de oui ou de non, plutôt que d'en conclure qu'il n'est pas loquace, faites d'abord votre autocritique pour vérifier que vous n'avez pas enchaîné les questions fermées.
- > Une question ouverte peut donner une réponse courte (par exemple un chiffre, une date...). Mais, même si la réponse est brève, elle contient toujours plus d'informations qu'un simple oui/non.
- > Ce mode opératoire déclenche des hésitations au début, mais ces quelques secondes de silence sont vite rentabilisées par la richesse des informations obtenues. ■

La qualité de nos questions reflète notre ouverture aux autres et au monde.

Avantages

- Les questions fermées sont malgré tout utiles pour gagner du temps. Comme elles contiennent tout ou partie des éléments de réponse, elles permettent à l'autre de se positionner plus rapidement.

Précautions à prendre

- L'enchaînement de questions ouvertes peut donner un caractère d'interrogatoire à la conversation : il est donc nécessaire de mettre les formes dans sa communication non-verbale (sourire, regard...).

La synchronisation (PNL)

REFLÉTER SON INTERLOCUTEUR SUR TROIS DIMENSIONS



Posture	Voix	Langage
		bla bla bla bla bla bla bla bla bla bla bla bla bla bla bla bla
Jambe, buste, bras, tête	Volume, débit	Mots-clés, vocabulaire

En résumé

La **synchronisation** est une des techniques issues de la PNL les plus utiles. Elle est basée sur le fait (prouvé scientifiquement) que les personnes qui communiquent en toute confiance coordonnent naturellement et spontanément leurs mouvements, jusqu'aux mimiques parfois !

En tant que technique, la synchronisation consiste à reproduire consciemment et subtilement ce processus, avec toutes les personnes avec lesquelles nous communiquons. Elle s'opère à trois niveaux : la posture, la voix et le vocabulaire (et même plus pour les puristes de PNL), ce qui rend son apprentissage séquentiel et plus facile.

Insight

Synchronization is one of the most useful NLP techniques. It is based on the fact (which is scientifically proven) that when communicating with confidence, people naturally and spontaneously coordinate their movements including facial expressions in some cases!

As a technique, synchronization consists in reproducing this process consciously and subtly with all the people we communicate with. It takes place at three levels: posture, voice and vocabulary (and even more for NLP purists), which makes its learning sequential and easier.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La synchronisation est une des techniques phares permettant d'établir le rapport entre deux individus, c'est-à-dire de poser les bases d'une relation et d'une communication harmonieuse.

Contexte

Elle s'utilise plus particulièrement dans deux cas :

- Lorsque vous rencontrez une personne pour la première fois (aussi bien en interne dans l'entreprise, qu'en externe).
- Pour renouer le dialogue, lorsque la relation a connu des tensions.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- La première dimension - et probablement la plus simple - sur laquelle se synchroniser concerne la **posture** (position des jambes, du buste, des bras et de la tête). Il s'agit de renvoyer en miroir la posture de votre interlocuteur.
- La seconde dimension est celle de la **voix**, et notamment le débit et le volume. Si vous parlez vite, ralentissez le débit et ménagez des pauses ; si vous parlez fort, baissez le volume.
- La troisième dimension est celle du **langage**. Le choix des mots (son vocabulaire) et la manière de construire ses phrases (sa syntaxe) sont les reflets de l'identité. À votre tour de parole, gardez le même registre de langage pour présenter vos idées, en utilisant notamment les mêmes mots-clés que votre interlocuteur.

Méthodologie et conseils

- À la lecture de la méthode, l'appréhension courante consiste à penser que « ça va se voir » ! Non, ça ne se voit pas, parce que lorsqu'une personne parle, elle est davantage

concentrée sur elle, sur ce qu'elle dit, que sur son interlocuteur.

- Lorsque la personne change de posture, attendez 5 à 10 secondes, puis adoptez la nouvelle position, dans un mouvement naturel.
- Pour obtenir l'effet voulu, vous devez être aussi à l'aise : veillez à adopter une position confortable pour vous, compte tenu de votre morphologie. Les messieurs par exemple, peuvent difficilement croiser les jambes comme les dames...
- Concernant la gestuelle, vous pouvez pratiquer la « synchronisation différée ». Repérez dans le discours de votre interlocuteur certains gestes récurrents, qu'il utilise notamment pour ponctuer son discours. À votre tour de parole, et lorsque ce sera cohérent avec votre discours, faites ce même geste de ponctuation.

- La synchronisation sur le langage nécessite de faire preuve de « souplesse intellectuelle » : ne restez pas accroché à un terme en particulier pour l'imposer à l'autre. Peu importe le terme, du moment que vous comprenez la même chose que votre interlocuteur.
- La synchronisation demande une véritable attention à l'autre, tant sur le fond que sur la forme. Pour maîtriser cette technique, saisissez toutes les opportunités de mise en application ! ■

La synchronisation est l'art de créer des similitudes avec son interlocuteur pour rendre la communication plus efficace.

Avantages

- En vous synchronisant, vous contribuez à instaurer un climat de confiance qui va aider à faire tomber les barrières avec votre interlocuteur, et rendre ainsi vos échanges beaucoup plus riches.

Précautions à prendre

- Attention : une différence importante existe entre la synchronisation et le mimétisme. Si vous singez la personne jusque dans les moindres détails, elle s'en rendra forcément compte et sera probablement offensée.

L'écoute active (PNL)

LES DIFFÉRENTS TYPES D'ÉCOUTE

Type d'écoute	Schéma de l'interaction	Conséquences sur A
Impassible	Message A → B ∅	Il se tait. Il est déstabilisé.
Réactive	Message A → B Autre message B → A En quoi ça résonne avec moi ? Tri sur soi	Il se tait. Il écoute B mais est frustré.
Active	Message A → B Signaux non verbaux B → A Je m'intéresse sincèrement à l'autre. Tri sur l'autre	Il parle

En résumé

L'écoute active est la combinaison d'un état d'esprit et d'une attitude ayant pour objectif d'inciter à l'expression. Pour qualifier l'état d'esprit requis, la PNL utilise une distinction entre deux modes :

- **Tri sur soi** : votre écoute est guidée par vos propres intérêts, elle est relativement distraite. Vous interprétez ce que dit l'autre et y réagissez spontanément par des conseils, des jugements. Vous exprimez les différences et les similitudes avec l'autre.
- **Tri sur l'autre** : votre écoute est guidée par un réel intérêt pour l'autre. Vous êtes tout entier concentré sur les propos de votre interlocuteur et le manifestez physiquement. Vous jouez alors le rôle d'un miroir pour celui qui s'exprime, afin de l'aider à mieux se connaître, se comprendre.

Insight

Active listening is the combination of a state of mind and an attitude aiming at encouraging expression. To describe the required state of mind, NLP uses a distinction between two modes:

- **Self-sorting**: your listening is guided by your own interests, it is rather distracted. You interpret what the other person is saying and spontaneously react to it with advice and judgements. You express the differences and similarities with the other person.
- **Sorting on others**: your listening is guided by a real interest for the other person. Your whole attention is focussed on what the other person is saying and it shows physically. You consequently act as a mirror for the person who is talking so as to help her/him get to know, to understand herself/himself better.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La qualité d'un échange dépend de votre capacité à démontrer à l'autre un véritable intérêt pour lui et ce qu'il dit. En effet, si vous ne réagissez pas à ce qui est dit, si vous êtes concentré sur vous, voire si vous coupez la parole, vous constaterez rapidement que la discussion va se tarir. À l'excès vous risquez l'isolement, les personnes vous fuyant parce qu'elles n'auront pas non plus envie de vous offrir ce que vous n'êtes pas capable de faire pour elles : les écouter !

Contexte

L'écoute active est une qualité à mettre en œuvre au moins à chaque question que vous posez. En effet, si vous posez une question et ne montrez pas d'intérêt, même si votre intention première était bonne, vous allez vite générer chez l'autre de la frustration. Il va penser « à quoi bon répondre, la question n'est que pour la forme, dans le fond, il s'en moque » !

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Passez en **programme « tri sur l'autre »**. Tuez dans l'œuf toute tentative de votre ego de couper la parole pour parler de lui. Imposez-lui le silence.
2. **Synchronisez-vous** sur votre interlocuteur (cf. outil 7)
Envoyez à votre interlocuteur des **signaux non verbaux** :
 > Hochement de tête.
 > Contact oculaire, notamment pour observer le non-verbal de votre interlocuteur.
 > Expressions du visage en adéquation avec le discours de l'autre.
3. Parallèlement, faites des **onomatopées** type « hum, hum », « oui, oui », « d'accord »... Des études ont montré qu'elles amènent à parler davantage !
4. Complétez éventuellement par de la **reformulation** (cf. outil 9).

Méthodologie et conseils

> Répondez au silence par des **silences** et évitez de vouloir combler à tout prix les blancs : personne ne peut enchaîner un discours sans avoir besoin de moments de pauses, indispensables pour nourrir sa réflexion. Respectez ces silences et vous serez surpris de voir les gens se relancer seuls.

> Lorsque vous coupez la parole à quelqu'un cela démontre votre manque de patience et un certain égoïsme, de peur d'oublier ce que vous avez à dire.

> Tant que votre ego sera occupé à interpréter ce qui est dit et à préparer une contre-argumentation, votre écoute ne sera pas qualitative.

> La principale difficulté tient souvent au fait d'avoir peur de se retrouver en position « d'assistante sociale » puisque l'interlocuteur est invité à parler de lui. Cela revient à se poser une question-clé, préalablement à tout échange : « ai-je envie de m'intéresser à elle ou ai-je envie de parler de moi ? » ■

L'écoute est une véritable activité ! On a le reflet chez l'autre de son propre comportement.

Avantages

- Cette posture est la base de la relation d'aide, notamment pour aider une personne à gérer le changement.
- Les véritables moments d'écoute sont rares : faites-en un cadeau à votre interlocuteur.

Précautions à prendre

- Il est généralement difficile d'estimer sa marge de progression en termes d'écoute. Il y a deux moyens simples de mener un diagnostic :
 - Lors d'une prochaine discussion, mesurez le temps que vous avez passé à parler de vous : est-il supérieur à 50 % du temps de parole ?
 - Observez-vous pendant 10 minutes : arrivez-vous à rester focalisé sur l'autre ? N'avez-vous pas la tentation de ramener la conversation à vous ?

La reformulation

QUELLE REFORMULATION ?

Mode de reformulation	Synthèse	Écho
Votre objectif	- Structurer la pensée de votre interlocuteur, l'aider mettre de l'ordre dans ses idées - Synthétiser une masse d'informations pour vous assurer que vous avez saisi l'essentiel	- Relancer votre interlocuteur - Stimuler sa réflexion - Lui faire prendre conscience de ce qu'il vient de dire
Process	<i>Il vous dit</i> <i>Vous reformulez</i> 	<i>Il vous dit</i> <i>Vous reformulez</i> 

En résumé

Les incompréhensions trouvent souvent leur origine dans un défaut de **reformulation** : croyant avoir saisi la teneur du message de l'autre, par soucis d'économie ou de rapidité, nous n'avons pas le réflexe de lui faire valider notre compréhension.

Or, la reformulation est le garant de la transmission efficace d'un message parce qu'elle peut permettre à notre interlocuteur :

- de prendre conscience de la manière dont son message est compris ;
- de l'ajuster en conséquence.

C'est pour cela que la notion de reformulation est intimement liée à celle de l'écoute et que c'est un savoir-faire indispensable à cultiver au quotidien.

Insight

*Misunderstandings are often rooted in a lack of **reformulation**: when thinking we understood the other person's message, we do not systematically check our understanding with him/her for the sake of economy or speed.*

However, reformulation is the best guarantee for effective message transmission because it allows the other person to:

- *become aware of how his/her message is understood ;*
- *adjust it accordingly.*

This is why the notion of reformulation is intimately linked to that of listening. This is an essential know-how that has to be cultivated on a daily basis.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ **Pour vous**, la reformulation sera un outil précieux pour vous assurer que vous avez bien compris le message que veut faire passer votre interlocuteur. Qui plus est en reformulant, vous contribuez aussi à mémoriser l'information.

➤ **Pour votre interlocuteur**, la reformulation va marquer votre intérêt : vous montrez indirectement que vous portez réellement de l'intérêt à ce qu'il dit. En ayant un retour sur ce que vous avez compris de son message vous lui donnerez aussi l'opportunité d'affiner, de modifier, ou encore de compléter son message.

Contexte

La reformulation devrait être un réflexe de base à mettre en œuvre lors de toute communication. Vous aurez probablement déjà entendu un militaire reformuler, mot par mot, la consigne qui lui est donnée (aussi courte soit-elle) pour acter le fait qu'il l'a reçue et comprise.

Comment l'utiliser ?

Étapes

À intervalles réguliers, osez interrompre votre interlocuteur pour reformuler ses propos (même si vous avez l'impression que le message est clair pour vous !) :

1. Envoyez un signal non-verbal, comme un petit signe de la main ou en ouvrant la bouche, pour montrer votre volonté de prendre la parole.
2. Enchaînez avec une formule type :
 ➤ « autrement dit... »
 ➤ « si je comprends bien... »
 ➤ « ce que vous voulez dire, c'est... »
3. Et complétez-la soit :
 ➤ en verbalisant avec vos propres mots ce que vous avez compris, pour **synthétiser** ses propos ou les **structurer**. C'est la reformulation « synthèse » ;

➤ en répétant mot par mot ce que vient de dire votre interlocuteur, pour lui faire un **effet miroir** et le **relancer**. C'est ce qu'on appelle la reformulation « écho ».

Méthodologie et conseils

➤ À la suite de votre reformulation, soyez attentif au premier mot communiqué par votre interlocuteur : il vous renseignera très vite sur le **niveau de compréhension réciproque** qui s'établit entre vous. Un oui et vous êtes en phase, un non/pas tout à fait et il y a nécessité d'ajustement.

➤ La reformulation doit **rester centrée sur ce que vient de dire** votre interlocuteur, même si vous l'exprimez avec vos mots. Évitez de donner votre avis ou de porter un jugement sur le message émis par votre interlocuteur : le temps de la reformulation n'est pas fait pour ça.

➤ La reformulation peut aussi être utilisée pour (au besoin) **demandeur des clarifications** à votre interlocuteur si quelque partie que ce soit de son discours n'est pas claire pour vous : « Ce que je ne saisis pas, c'est... ? »

➤ La reformulation « écho » peut paraître infantile, en vous donnant un côté « perroquet ». L'expérience montre non seulement que les gens **ne s'en rendent pas compte** mais en plus qu'ils apprécient ! ■

Marquez votre écoute en reformulant pour donner envie à l'autre de vous accorder la même attention lorsque vous parlerez.

Avantages

- Le bénéfice de la reformulation est aussi pour votre interlocuteur, pour lui permettre de vérifier qu'il y a bien concordance entre ce qu'il veut vous dire et ce qu'il vous dit réellement.

Précautions à prendre

- Pratiquez le double silence : externe, vis-à-vis de l'autre pour ne pas parler de vous, et interne, pour ne pas filtrer la réception du message uniquement au travers de ce qui vous intéresse.

La compréhension de l'autre par le « DOG » (PNL)

METTRE À JOUR LES FAITS QUI SE CACHENT DERRIÈRE LES DISCOURS

Vous identifiez dans le discours
de votre interlocuteur une...



Vous réagissez par une...



D istorsion (Repères syntaxiques)		Question type
- Cause à effet	<i>Si... alors, comme... alors, à cause de, parce que</i>	- En quoi ceci est la preuve de cela ? - Sur quelles hypothèses... ?
- Lecture de pensée	<i>Vous êtes..., vous pensez que..., vous vous dites que...</i>	- Comment savez-vous qu'il pense ça ? - Qu'est-ce qui vous fait dire ça ?
O mission		
- qualificatif	<i>Il est..., c'est un... Bien, intéressant, important...</i>	- En quoi est-ce... ? - Sur quoi vous basez-vous pour dire que... ?
- sujet vague	<i>on, ça, ils, les gens...</i>	- Qui ?
- comparatif	<i>Trop, assez, plus, moins...</i>	- Que qui ? que quoi ?
Généralisation		
- quantificateur	<i>Tout, toujours, jamais, aucun</i>	- Combien de fois est-ce arrivé exactement ?
- opérateur modal	<i>Je dois, il faut, je (ne) peux (pas)...</i>	- Que se passerait-il si... ? - Qu'est-ce qui vous en empêche ? - Comment savez-vous que... ?



Pour remonter aux faits

En résumé

Le langage permet de matérialiser les pensées, mais il rend compte imparfaitement de tout ce que la personne sait ou veut (peut-être) communiquer du sujet.

La grille « DOG » permet de repérer les inévitables raccourcis de langage faits par tout orateur. Pour éviter les incompréhensions, elle incite à poser des questions destinées à remonter à l'expérience, aux faits qui se cachent derrière le discours.

Cet outil met en place « un chien de garde » qui analyse le langage pour éviter les malentendus.

Insight

Language allows materializing thoughts, but it imperfectly reflects everything the person knows or (maybe) wants to communicate on the subject.

The "DOG" matrix allows identifying any speakers' inevitable shortened language expressions. To avoid misunderstandings, it encourages asking questions referring to experiences and facts hidden behind the speech. This tool sets up a language analysing "watch-dog" to avoid misunderstandings.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

► Notre langage est imparfait : les mots, même s'il existe des définitions officielles, sont d'abord le reflet de notre propre expérience. C'est pour cela qu'un même mot peut recouper des réalités très différentes selon les individus !

► De plus, pour être plus efficace dans sa communication, l'être humain fait un certain nombre de raccourcis : il supprime ou simplifie spontanément une partie de l'information, en laissant à son auditoire le soin de remplir les vides, qui sont autant de sources potentielles d'incompréhension ou de malentendus.

► La grille DOG permet de mettre à jour l'expérience originelle qui se cache derrière la formulation de l'interlocuteur. Elle vise donc à **transformer le discours** de l'interlocuteur en faits, précis et observables. Elle permet ainsi d'établir une réalité commune sur la base duquel un échange plus sain peut s'établir.

Contexte

Cet outil s'utilise dans n'importe quelle conversation (personnelle ou professionnelle), dès lors que vous voulez mieux comprendre votre interlocuteur et son cadre de référence. L'utilisation de cet outil semble particulièrement nécessaire aux managers et aux commerciaux.

Comment l'utiliser ?

Étapes

L'outil s'utilise en deux temps :

1. Repérer dans la phrase de votre interlocuteur :
 - une Distorsion : une situation présentée sous un angle étrangement favorable pour votre interlocuteur (déresponsabilisant, culpabilisant...) ;
 - une Omission : une information vous est présentée de manière vague ou un peu trop synthétique ;

► une Généralisation : une affirmation catégorique qui ignore les exceptions ou les conditions particulières.

2. Rebondir par une (ou plusieurs) question(s) de précision, dont l'objectif est de revenir aux faits, à l'expérience qu'a réellement vécu votre interlocuteur.

Méthodologie et conseils

► Au-delà des questions types que propose la grille, vous devez rechercher la réponse à la question suivante : « **Concrètement** que s'est-il passé qui lui fasse dire ça ? »

► Pour apprendre à repérer les raccourcis de langage, au-delà des repères syntaxiques, amusez-vous à vous représenter la situation telle que la personne vous l'expose. Fermez au besoin les yeux et faites-vous un film à partir de ce qui vous est dit en ne faisant figurer que ce qui est observable et en floutant le reste. Vous vous apercevrez bien vite que votre film a de grandes zones d'ombre, qui sont autant de points sur lesquels vous pouvez questionner votre interlocuteur.

La grille DOG permet de faire préciser l'information qui s'est perdue entre la pensée profonde et ce qui en est dit.

Avantages

- L'utilisation régulière de la grille DOG permet de :
 - limiter les malentendus ;
 - développer ses qualités d'écoute, puisqu'une attention plus grande est portée aux mots ;
 - devenir plus alerte sur votre propre mode d'expression, en clarifiant spontanément certains raccourcis que vous auriez vous-même pris !

Précautions à prendre

- Il est possible de trouver des omissions, généralisations ou distorsions dans pratiquement toutes les phrases. Réagir à toutes est bien sûr contre-productif et donne à la conversation un air d'interrogatoire peu plaisant.

La compréhension de l'autre par le « DOG » (PNL)

Comment être plus efficace ?

La grille DOG est une simplification d'un outil extrêmement puissant issu de la PNL et appelé le « méta-modèle ». De la même manière, il sert à détecter les anomalies (des « violations » dans le langage de la PNL) dans notre langage, mais avec une finesse bien plus grande. Nous en présentons ici les principales catégories, dans un ordre qui facilite l'apprentissage : les omissions étant les plus faciles à repérer...

Types d'omissions

➤ **Simple** : il manque dans la phrase des compléments (de temps, d'objet, de manière...).

– « Le client a été mis au courant » > de quoi ? quand ? par qui ?

➤ **Mots non spécifiques** : il s'agit de noms, de verbes ou d'adjectifs qualificatifs qui sont vagues et qui ne décrivent pas précisément ce qui est vécu.

– « La situation est impossible ! » > quelle situation ? À quoi fais-tu référence ?

➤ **Comparative** : comparaison avec quelqu'un ou quelque chose, mais qui n'est pas mentionné.

– « Jean n'est pas assez payé » > par rapport à qui ?

➤ **Absence d'index de référence** : la phrase ne mentionne pas la personne qui agit.

– « Les gens ne t'apprécient pas » > qui exactement ?

– « Ce dossier est nul » > en quoi est-il nul ?

➤ **Nominalisations** : un verbe (décrivant un processus) est remplacé par le nom qui lui correspond (et qui fige le processus). La plupart des noms qui terminent par le suffixe « -tion » sont des nominalisations.

– « Des transformations sont nécessaires » > que faut-il transformer ?

Types de généralisations

➤ **Quantificateurs universels** : ce sont des adverbes type toujours, jamais, aucun, tout, rien...

– « Les clients sont tous de mauvaise foi » > tous ? sans aucune exception ?

➤ **Opérateurs modaux** : il s'agit des verbes devoir, falloir, pouvoir. Ces verbes traduisent des règles ou des contraintes que la personne se fixe, mais qu'elle n'explique pas.

– « Il faut envoyer un nouveau modèle d'ici à lundi » > en quoi est-ce une obligation ?

– « Je ne pourrais pas finir ce dossier pour la réunion » > qu'est-ce qui t'en empêche ?

➤ **Dictons** : petite phrase ou slogan qui semble être un jugement définitif tombé du ciel.

– « Les Américains sont de grands enfants ! » > qui dit ça ?

Types de distorsions

➤ **Cause à effet** : affirmation où une chose est présentée comme provoquée par une autre, alors qu'il n'y a pas de lien direct et logique.

– « Les frais que vous me prélevez me rendent malade » > comment des frais peuvent rendre malade ? (les frais ne sont pas un virus)

➤ **Lecture de pensée** : croire que l'on connaît les pensées, les sentiments, les intentions d'une autre personne - sans base réelle ou d'observation directe.

– « Vous essayez de me faire passer pour un idiot ! » > qu'est-ce qui vous fait dire ça ?

➤ **Équivalence complexe** : affirmation où des situations complexes, des idées, des objets ou leur signification sont présentées comme synonymes.

– « Le patron a la porte de son bureau fermée. Il envisage de me virer » > en quoi sa porte fermée signifie forcément que tu seras viré ?

➤ **Présupposition** : déclaration dans laquelle un élément implicite est supposé être vrai pour que la phrase ait du sens.

– « Quel est ton problème ? » (présupposition : vous avez un problème) > qu'est-ce qui te fait dire que j'ai un problème ?

EXEMPLE d'Application de la méthode DOG

LE DOG EN SYNTHÈSE

D istorsion

Repères syntaxiques

- Cause à effet	Si... alors, comme... alors, à cause de, parce que, à chaque fois que ceci... cela
- Lecture de pensée	Vous êtes, vous pensez que, vous vous dites que, ils savent bien que...
- Équivalence complexe	Cela signifie que, donc, en conséquence, cela doit vouloir dire que...
- Présupposition	L'existence même de quelque chose, quelqu'un, un type de chose ou un rôle particulier de quelque chose ou quelqu'un est implicite

O mission

- Simple	Manque les compléments d'objet et/ou circonstanciels
- Mots non spécifiques	Adjectifs qualificatifs, type étiquette : <i>il est...</i> , <i>c'est un...</i> Noms vagues, verbes décrivant un processus
- Absence d'index de référence	On, ça, ils, nous, quelqu'un, personne... Termes désignant un groupe : les gens, les Français, les syndicats...
- Comparatif	Trop, assez, (le) plus, (le) moins, meilleur, même, pire...
- Nominalisation	Noms terminant en « -tion », noms associés à un verbe : changement, réforme...

Généralisation

- Opérateur modal	Je dois, il faut, je peux, il est possible, il est nécessaire...
- Quantificateurs universels	Tout, toujours, jamais, aucun, rien, tout le temps, à chaque fois, systématiquement...
- Diction	Tout « slogan » ou jugement inconditionnel dont la source n'est pas indiquée

Vous discutez avec l'un de vos collègues et il vous dit : « Hier, j'ai travaillé dur sur un gros dossier jusqu'à tard ! » Certes, il est possible de répondre en exprimant toute votre sympathie (« mon pauvre ! »). Mais vous pouvez aussi profiter de l'occasion pour vous intéresser à votre collègue et en même temps pratiquer la grille DOG. La question est alors de savoir : quelles questions poser ?

Si vous faites un film de ce que vous raconte votre collègue à ce stade, vous ne pouvez y faire figurer qu'une personne à son bureau, éventuellement jusqu'à la nuit tombée. Mais vous n'avez rien pour vous représenter ce qu'est de « travailler dur » (avec une massue ?) et ce « gros dossier ». Vous pouvez alors enquêter, pour faire préciser la situation que votre collègue a vécue :

- « De quel dossier tu parles ? »
 - « Quand tu dis, travailler dur, qu'est-ce que tu as fait exactement ? »
- Vous apprendrez alors qu'il s'agit du dossier ZET45, qui est pour vous un dossier « basique ». Vous apprendrez aussi qu'il y a passé 10 h, sans pause repas, et qu'il a dû refaire une vérification complète du dossier parce que de tous petits détails avaient été négligés (et ça vous ne le saviez pas, puisque pour vous, c'est du « basique »).
- Ainsi, en développant le réflexe de questionner, vous évitez de réagir du tac-au-tac et d'apporter vos propres solutions, sans qu'elles vous le soient demandées. Il est souvent plus efficace - et c'est d'ailleurs la logique du coaching - de faire trouver par la personne la solution à son problème. ■

2 S'ESTIMER ET DÉVELOPPER SA CONFIANCE

« C'est l'image que nous avons de nous-même qui fait notre destin. »

Nathaniel Branden



Distinguer estime et confiance en soi

Un amalgame est souvent réalisé entre ces deux termes qui renvoient à des notions à la fois différentes et complémentaires.

L'**estime de soi** désigne une appréciation et un jugement de valeur portés sur soi qui est proportionnel à l'écart entre le **Moi Réel** (ce que l'on pense que l'on est) et le **Moi Idéal** (ce que l'on aimerait ou devrait être). La notion de « Moi » s'entend sur plusieurs dimensions : l'apparence, le caractère, les capacités et les croyances.

Ainsi, nous évaluons quasiment chacune de nos actions pour vérifier si ce que nous avons fait réellement correspond à aspirations idéales. L'estime de soi évolue constamment en fonction des actions. Pour la maintenir à un niveau élevé, il est indispensable de vivre en conformité avec ses valeurs.

La **confiance en soi** peut se définir comme une croyance forte en ses capacités à pouvoir faire face à une situation donnée. Elle s'appuie sur l'expérience accumulée par la personne dans un domaine particulier, et est donc contextualisée, même si elle peut apparaître



goo.gl/BawMYO

Un outil en bonus :
L'évaluation
objective

générale pour un observateur extérieur. La confiance en soi est temporaire et peut être dégradée par des expériences malheureuses.

La confiance se développe par l'acquisition de nouveaux savoirs, savoir-faire ou savoir-être, en prenant la précaution de graduer la difficulté et de l'ajuster en fonction des retours. Face à une situation nouvelle où le niveau d'expérience est faible, le doute est donc naturel.

Développer son estime et sa confiance

Le processus proposé comprend quatre grandes étapes.

1. L'estime de soi repose sur l'image que nous nous faisons de nous. Par méconnaissance, cette image est souvent incomplète pour plusieurs raisons :

➤ Nous avons naturellement tendance à valoriser le négatif au détriment du positif et il est donc nécessaire de rehausser notre **valeur personnelle**.

➤ Nous manquons de **retours** sur la manière dont les autres nous voient et avons tendance à parler à leur place.

➤ Nous ne connaissons pas les **messages inconscients** qui nous guident malgré nous et conditionnent nos comportements.

2. Pour développer notre estime, il est possible d'activer immédiatement trois leviers :

➤ en apprenant l'**optimisme**, c'est-à-dire voir le positif dans une situation qui apparaît négative ;

➤ en **changeant** volontairement le **regard** que vous portez sur vous et sur les autres ;

➤ en recherchant des activités épanouissantes qui vous mettent dans un état de *flow*, ce moment dans la vie où vous êtes en communion totale avec ce que vous faites.

3. Renforcer sa confiance nécessite d'accumuler de l'expérience, mais cela ne suffit pas. Il faut :

➤ évaluer les résultats de ses expériences et en tirer les leçons appropriées, notamment en **recyclant ses échecs** ;

➤ se mettre régulièrement et volontairement en difficulté pour éviter de rentrer dans la routine, grâce au **schéma ArCoCom** qui permet d'identifier de nouveaux terrains de jeux ;

➤ prendre des risques mesurés en étant aussi lucide sur ses capacités.

4. Pour donner plus de consistance à son estime et sa confiance en soi, il est fondamental de définir un chemin, une direction qui guide et oriente les actions, pour donner du sens à sa vie.

➤ Nous évaluons nos actions au regard de nos **valeurs**. Il est indispensable de les mettre à jour pour vivre en conformité avec elles et entrer dans une spirale vertueuse de l'estime de soi.

➤ La mise à jour de vos objectifs de vie sera la traduction réaliste de votre rêve secret, d'une aspiration profonde que vous nourrissez pour vous et pour le monde.

➤ L'utilisation d'un **plan B** sera une « roue de secours » si vous êtes face à un blocage et n'avez pas pris le temps de définir votre chemin de vie.

LES OUTILS

11	La valeur personnelle	38
12	Le diagnostic Johari	40
13	Les messages contraignants (AT)	42
14	L'optimisme par la méthode « ACroReDi »	46
15	Les positions de vie (AT).....	48
16	L'état de flow	50
17	Le recyclage des échecs.....	52
18	Le schéma d'amélioration « ArCoCom »	54
19	La pyramide des valeurs.....	56
20	La définition d'objectifs de vie	58
21	Le plan B.....	60

La valeur personnelle

RECENSER SES RÉALISATIONS POUR PRENDRE CONSCIENCE DE SA VALEUR

Carnet de réalisations personnelles

Domaine	Réussites/succès
Famille	
Carrière	
Loisirs	
Éducation	



Déclarations personnelles

Je suis une personne...					
qui est...	et qui est...	et qui est...	et qui est...	et qui est...	et qui est...

En résumé

Pour avoir de la valeur, il n'y a rien à faire, il suffit d'être là. Chaque être humain est important. Malheureusement tout le monde est loin d'en être convaincu. L'environnement dans lequel nous avons grandi ou certaines de nos actions ont pu nous faire penser le contraire. Notre voix intérieure a alors progressivement mis en place des petites phrases dévalorisantes qui nous tirent vers le bas, dans un cercle vicieux. **La valeur personnelle** consiste à réhabiliter des croyances positives en nos talents. Il s'agit de les faire réémerger de manière consciente dans notre esprit en formalisant des déclarations personnelles.

Insight

Being of value does not require anything. Being there is sufficient. Each human being is important. Unfortunately everyone is far from being convinced of it. The environment we grew up in and some of our actions could make us think otherwise. Our inner voice then gradually introduced small demeaning phrases that pull us down in a vicious circle.

Personal value consists in reinstating positive beliefs in our talents. It is about having them re-emerge consciously in our mind by formalizing personal statements.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Les personnes sûres d'elles ont plusieurs traits essentiels que les autres n'ont pas. Elles croient qu'elles peuvent obtenir tout ce qu'elles décident, ne se parlent pas négativement à elles-mêmes, ne critiquent pas leur propre performance, et ne se comparent pas à d'autres. Elles croient tout simplement dans leurs propres talents.

➤ Le changement personnel est lié à la capacité à reprendre possession de ses monologues intérieurs et à les transformer en positif plutôt qu'à les laisser dans le négatif dans lequel ils ont vite fait de tomber.

Contexte

La négativité entame fortement l'estime de soi. Apprendre à être son meilleur ami et à se voir sous un angle positif est un des premiers pas pour un renouveau.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Listez dans le carnet de réalisations personnelles les succès que vous avez eus dans votre vie dans chaque catégorie. Focalisez-vous sur les réalisations dont vous êtes fier. Cette étape doit vous permettre de prendre conscience de vos talents.

2. Ensuite, vous allez créer des déclarations afin de confirmer votre valeur personnelle. Il s'agit de courtes phrases, comme des slogans, qui joueront un rôle d'encouragement et de valorisation. Elles mettent en avant soit vos aptitudes et vos qualités, soit des actions que vous avez brillamment réussies. Ces déclarations doivent être formulées :

- en utilisant le « je » : « je suis... » et non pas « c'est... » ;
- au présent de l'indicatif : « je suis volontaire » et non pas « je serai volontaire » ;

➤ de manière positive : « je suis volontaire » et non pas « je ne suis pas passif ».

3. Répétez-vous chaque déclaration au moins cinq fois par jour jusqu'à ce que votre petite voix intérieure se les soit totalement appropriées, pour devenir votre plus grand « supporter ».

4. Dans les moments difficiles, réactivez ce supporter positif qui est en vous pour éviter d'être tiré vers le bas.

Utiliser ses réussites pour créer des déclarations valorisantes.

Méthodologie et conseils

➤ Il y a souvent une confusion entre la valeur personnelle et l'égoïsme. Or, voir ce qu'il y a de bon et de positif en soi est très différent de ne voir que ses propres intérêts, sans prendre en compte autrui. Il n'y a donc pas de contre-indication à croire en soi !

➤ Plus vous serez en mesure de voir vos réussites, mêmes les plus petites, et plus vous réussirez à développer votre valeur et donc votre confiance en vous. D'ailleurs, nous vous invitons à conserver votre carnet de réalisation à portée de main pour :

- vous y référer, notamment lorsque vous vous sentez moins bien ;
- l'actualiser régulièrement avec de nouveaux succès et développer un cercle vertueux. ■

Avantages

- La construction personnelle est une chaîne causale : les pensées deviennent des mots, les mots deviennent des actions et les actions vos futures (bonnes) habitudes.

Précautions à prendre

- L'efficacité de la technique repose autant sur la prise de conscience de ses talents et la formalisation des déclarations que leur répétition. La répétition utilise les effets de l'autosuggestion positive dont l'efficacité a été prouvée depuis de nombreuses années.

Le diagnostic Johari

CATÉGORISER SES QUALITÉS ET DÉFAUTS POUR MIEUX LES ANALYSER

La sélection de la personne 2

La sélection de la personne 1

Votre sélection

Liste des qualités					Liste des défauts				
capable	énergique	mature	patient	chaleureux	biaisé	cruel	peu sûr	intolérant	prévisible
tolérant	extraverti	modeste	affectueux	spontané	vandale	cynique	ignorant	irrationnel	en retrait
adaptable	amical	généreux	perspicace	sensible	impétueux	lointain	impatient	passif	égoïste
audacieux	confiant	heureux	optimiste	recherché	vide	impartial	vuigaire	léthargique	immoral
calme	sûr	utile	logique	affirmé	chaotique	terne	agressif	faible	simpliste
soigneux	détendu	idéaliste	organisé	timide	puéril	embarrassé	inattentif	nécessiteux	suffisant
gai	autonome	introverti	spirituel	sensible	froid	stupide	hostile	nerveux	stupide
intelligent	ingénieux	réfléchi	timide	sentimental	lâche	maussade	inflexible	de panique	timide
sympathique	bien informé	charismatique	digne de confiance	Observateur	terrifiant	Incompétent	dépourvu d'humour	irresponsable	autosatisfait

Compiler les
sélections dans une
fenêtre Johari

1. Publique

Connus de soi et des autres

2. Aveugle

Connus seulement des autres

3. Cachée

Connus seulement de soi

4. Inconnue

Inconnus de soi et des autres

En résumé

Développer son estime de soi nécessite d'avoir une vision claire de ses forces et ses faiblesses. Un diagnostic est un acte indispensable pour déterminer ses priorités en termes de développement personnel.

L'outil du **diagnostic Johari** permet de réaliser un tel bilan, qui plus est en intégrant le point de vue de personnes avec lesquelles vous travaillez (ou avec lesquelles vous avez travaillé dans le passé) et d'autres qui vous connaissent bien. Il possède donc les mêmes avantages qu'une évaluation à 360°, même s'il est bien plus simple et n'a pas de prétention psychologique.

Insight

Developing self-esteem requires a clear view of one's strengths and weaknesses. A diagnosis is essential to determine priorities in terms of personal development.

The Johari diagnosis tool allows carrying out such assessment, which additionally takes into account the point of view of people you work with (or worked with) and others that know you well. Therefore, it presents the same advantages as a 360-degree assessment, although it is much simpler and has no psychological claim.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Réaliser un diagnostic de ses qualités et défauts est un acte de développement personnel fondamental : vous ne pouvez pas changer ce dont vous n'êtes pas conscient.
- Seulement, réaliser un autodiagnostic (donc seul) peut se révéler être limité puisque nous ne sommes pas toujours conscients de ce que nous faisons bien et pouvons améliorer, d'autant plus que nous avons tendance à nous surestimer.
- Le modèle de la fenêtre de Johari (cf. outil 2) peut alors être utilisé pour réaliser un diagnostic plus complet, qui mettra notamment à jour les éléments de la zone « aveugle ».

Contexte

Ce diagnostic est d'autant plus utile que vous êtes dans une phase où vous rencontrez des difficultés et que vous ne parvenez pas à en identifier les raisons.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Dans chaque liste (qualités et défauts), choisissez six critères qui, selon vous, vous représentent le mieux.
2. Demandez à 5-6 personnes de sélectionner elles aussi six critères vous concernant dans chaque liste.
3. Construisez maintenant votre « diagnostic Johari » en catégorisant les informations dans les quatre zones de la fenêtre de Johari :
 - **Publique** : les éléments qu'au moins une autre personne (que vous) a identifiés.
 - **Aveugle** : les éléments que les autres ont identifiés et pas vous.
 - **Caché** : les éléments que vous avez identifiés mais que les autres n'ont pas listés.
 - **Inconnu** : les éléments de la liste que personne n'a sélectionnés.

4. Examinez maintenant le résultat de la zone aveugle : les personnes autour de vous savent des choses sur vous, et ce sont peut-être celles-là qui vous limitent.

➤ Votre équipe : vous apprendrez peut-être comment devenir un meilleur contributeur et comment vous pourriez coopérer plus efficacement...

➤ Vos clients : vous découvrirez pourquoi vous concrétisez vos ventes et ce qui vous fait échouer...

➤ Votre famille : vous apprendrez quelles sont vos mauvaises habitudes ou encore si vous êtes dur avec vous alors que les autres n'en attendent pas autant de vous...

5. Examinez ensuite le résultat de votre zone cachée. Pour une raison quelconque, vous avez décidé de ne pas montrer ces caractéristiques à votre entourage. C'était peut-être justifié à une époque, mais est-ce encore le cas aujourd'hui ?

Méthodologie et conseils

Pour mener à bien cet exercice, choisissez des **personnes de confiance**, dans votre sphère personnelle (amis, famille) **ET** votre sphère professionnelle, aussi bien à l'intérieur de votre entreprise (collègue, manager) qu'à l'extérieur (client, fournisseur). ■

Avantages

- Ce diagnostic est par construction plus objectif qu'un autodiagnostic. Il pourra vous permettre de découvrir des talents ou un potentiel que vous n'auriez jamais soupçonné, mais aussi d'identifier des axes d'amélioration sur lesquels il semblerait urgent d'agir.

Précautions à prendre

- Ce diagnostic ne remplace pas un bilan de compétences ! Il permet néanmoins de poser un premier regard sur soi et de commencer à intégrer la vision des autres.

Réaliser un bilan de ses qualités et défauts en intégrant les points de vue de son entourage personnel et professionnel.

Les messages contraignants (AT)

LES CINQ MESSAGES CONTRAIGNANTS ET LEURS CARACTÉRISTIQUES

	Sois parfait	Sois fort	Dépêche-toi	Fais des efforts	Fais plaisir
Obligation	De réussir	De cacher ses émotions	De faire vite	De se dépasser	D'être gentil
Caractéristique	Fixe des critères de réussite élevés et un haut niveau d'exigence	Masque toute marque de faiblesse	Met la rapidité comme critère de réussite	Plus attaché à l'énergie dépensée qu'au résultat	Satisfait les besoins des autres au détriment des siens
Aspects positifs	Produit un travail fiable et précis Organise, planifie	Auto-suffisant et aidant Calme, rationnel sous la pression	Produit beaucoup dans un court laps de temps Stimulé par la pression	Enthousiaste, impliqué dans la tâche Apprécie les nouvelles tâches	Apprécie de faire des choses sans qu'elles soient demandées. Compréhensif et sympathique
Aspects négatifs	Ne respecte pas les échéances car il vérifie, relit... Se sent incapable en cas d'erreur	Ne sait pas demander d'aide Ramène du travail à la maison	Repousse une tâche jusqu'à ce qu'elle devienne urgente Fait des erreurs dans la précipitation	Ne porte pas les projets à bout S'éparpille en court de route Se fatigue plus que nécessaire	Se culpabilise facilement Vit mal les conflits Se fait avoir durant les négociations
Conséquence	Perfectionnisme	Refoulement	Perte de contrôle, panique	Épuisement	Soumission, docilité
Permission type	Sois réaliste « Accepte tes propres limites »	Sois ouvert « Lâche prise et exprime tes émotions »	Gère ton temps « Respecte ton propre rythme »	Réussi à ta mesure « Le mieux est souvent l'ennemi du bien »	Pense aussi à toi « Clarifie tes besoins et respecte-les »

En résumé

Selon l'analyse transactionnelle, durant l'enfance, lorsque les parents perçoivent un comportement qu'ils considèrent comme une menace, ils formulent des injonctions. Ces messages établissent à un premier niveau les bases de ce « qu'il faut » faire ou non dans la vie et à un deuxième niveau ce que l'on « devrait être » pour remplir leurs attentes. Mais malheureusement quoi que l'enfant fasse, il n'est (ou ne fait) jamais assez bien ; en réaction, l'enfant soit accepte ces messages, soit il les combat. À l'âge adulte, il est nécessaire de se libérer des comportements qui sont encore dictés par ces messages parentaux souvent critiques et irrationnels. Il faut pour cela les identifier et se donner des permissions.

Insight

According to Transactional Analysis, parents give orders when they perceive behaviours considered as a threat during childhood. These messages set up first level foundations with what "to do" or not in life and at a second level what "should be" done to fulfil their expectations. But unfortunately whatever the child does, it is (or he is) not good enough; in response, the child either accepts these messages or fights them. In adulthood, it is necessary to break free from behaviours that are still dictated by often critical and irrational parental messages. This requires identifying them and giving oneself permission to do so.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Nos parents nous ont transmis des valeurs morales et sociales, des attentes nous concernant, sous la forme de messages courts. Mais ces « prescriptions » (ou *drivers* en anglais) ne s'arrêtent pas à l'enfance et continuent d'être aujourd'hui le moteur de nos actions.

➤ Chaque personne porte en elle au moins deux messages contraignants qui dirigent sa vie à son insu et encore plus en période de stress. Même s'ils ont des aspects positifs sur notre vie, ils provoquent aussi malheureusement une fuite en avant, car plus nous cherchons à y répondre et plus nous nous créons de contraintes, et donc des problèmes.

Contexte

Il est utile de les mettre à jour pour son travail quotidien. En effet, les personnes qui ont des *drivers* similaires tendent à mieux travailler ensemble, parce qu'elles partagent un même mode de fonctionnement. À l'inverse, dans les équipes où les personnes ont des messages contraignants très différents les uns des autres, le niveau de stress général augmente.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Tout n'est pas inutile dans les messages contraignants. Pour en conserver les bénéfices tout en supprimant les inconvénients, vous pouvez procéder comme suit :

1. Identifiez vos deux principaux messages contraignants à partir du tableau.
2. Pour chacun d'eux, reconnaissez les côtés positifs que vous apporte ce *driver*.
3. Soyez ensuite attentif aux situations que vous rencontrez dans lesquelles vous vous voyez adopter un comportement qui est guidé par l'un de ces *drivers*. Caractériser cette situation : où est-ce ? avec qui ? que vous a-t-on demandé ?

4. Dans la situation, auto-administrez-vous une permission pour sortir de votre réponse conditionnée et vous laisser le choix d'un autre comportement. Pour être acceptables par votre esprit, les permissions doivent être le plus contextualisées possibles : « dans cette situation, je m'autorise à... ». La permission doit quasiment apparaître comme une exception à la règle, au début.

Méthodologie et conseils

➤ Il est normal qu'une permission déclenche un sentiment d'anxiété. Elle remet partiellement en cause des croyances fortes qui ont été inculquées durant l'enfance. Reconnaissez ce sentiment et acceptez-le afin qu'il disparaisse par lui-même.

➤ Pour vous libérer de vos *drivers*, vous devrez reproduire chaque permission de nombreuses fois. Vos messages contraignants existent depuis si longtemps qu'il n'est pas possible de les effacer en une seule action.

Mettre à jour vos croyances fortes qui conditionnent votre mode de fonctionnement au quotidien et vos relations avec les autres.

Avantages

- Mettre à jour ses messages contraignants permet de s'extraire du mode « pilote automatique » et de reprendre possession de sa vie et de ses choix. C'est souvent une étape indispensable pour l'affirmation de soi.
- En reconnaissant ce que chaque message contraignant apporte de positif, il est possible de faire un partage des tâches plus efficace au sein d'une équipe.

Précautions à prendre

- Il n'y a pas de *driver* meilleur qu'un autre : ce sont tous des mythes qui font croire que c'est la seule manière d'obtenir de la reconnaissance des autres.

Comment être plus efficace ?

Les messages contraignants peuvent fournir de précieuses indications à un manager pour améliorer le travail en équipe.

Le rôle du manager sera alors, une fois le *driver* principal de son collaborateur détecté, de l'aider en lui donnant un cadre de permissions possibles pour guider son travail et canaliser son énergie. Bien sûr les conseils suivants s'appliquent aussi lorsque vous êtes votre propre manager !

Sois parfait. Votre collaborateur a tendance à se perdre dans les détails. Il préfère travailler seul pour tout maîtriser. Il fatigue ses collègues par son niveau d'exigence excessif. Sous stress, il peut devenir relativement rigide.

Vos enjeux sont donc :

- de le (re)focaliser sur les tâches importantes dans son travail ;
- de lui apprendre à déléguer ;
- de fixer avec lui un niveau d'exigence réaliste par rapport à son niveau optimal à lui, c'est-à-dire lui permettre de ne pas rendre un travail « parfait ».

Sois fort. Votre collaborateur fait preuve d'un manque de sensibilité (il paraît froid et distant) et n'accepte aucun signe de faiblesse. Sous stress il se renferme, car il ne sait pas demander de l'aide et a du mépris pour ceux qui le font.

Vos enjeux sont donc :

- de l'inciter à « tomber le masque », à exprimer ses émotions, en commençant par exemple à exprimer une joie véritable en cas de réussite (ce qui ne manquera pas d'arriver avec lui) ;
- de lui rappeler que pour vous, il n'est pas déshonorant de venir poser une question ou demander de l'aide ;
- de le faire travailler avec d'autres en tant que tuteur.

Dépêche-toi. Votre collaborateur s'agite beaucoup (dans tous les sens du terme). Il ne sait

travailler que dans l'urgence et communique un certain stress. Son niveau d'énergie oscille constamment entre 0 % et 100 %. Sous stress, il peut devenir agressif.

Vos enjeux sont donc :

- de lui faire consacrer plus de temps à la planification ;
- de lui faire prioriser ses tâches ;
- de trouver avec lui des déclencheurs à l'action plutôt que le laisser reporter jusqu'à ce qu'il se sente envahi par l'urgence.

Fais des efforts. Votre collaborateur manifeste verbalement et non verbalement toute difficulté. Il rend les choses plus difficiles qu'elles ne sont. Sous stress, il rejette la responsabilité de ses échecs sur les autres ou des circonstances externes.

Vos enjeux sont donc :

- de lui faire abolir l'utilisation du verbe « essayer » et le remplacer par l'action à réaliser ;
- de lui (faire) fixer des objectifs réalistes ;
- de lui demander fréquemment comment il peut simplifier ce qu'il fait ;
- de le faire se focaliser sur une tâche à la fois.

Fais plaisir. Votre collaborateur est particulièrement anxieux de la manière dont il est perçu. Il dépense beaucoup d'énergie à essayer de deviner ce dont les autres ont besoin. Il a tendance à dire toujours oui, sans poser de question. Sous stress, il peut même devenir envahissant.

Vos enjeux sont donc :

- de lui faire fixer des objectifs qui répondent à ses besoins (à sa fonction) ;
- de lui faire communiquer ses objectifs aux autres ;
- de l'inciter à poser des questions et à écouter les réponses plutôt que faire lui-même les questions-réponses ;
- de lui apprendre à dire non.

EXEMPLE d'Application en management

LES AVANTAGES/INCONVÉNIENTS DE CHAQUE DRIVER POUR L'ÉQUIPE

	Sois parfait	Sois fort	Dépêche-toi	Fais des efforts	Fais plaisir
Besoin	Tout savoir Faire par lui-même	Trouver seul des solutions	Être rapide. Être le premier	Montrer qu'il a essayé.	Se mettre au service d'un autre
Avantages	Organisé Efficace A le souci du détail	Autonome Discipliné Fiable	Vif Prend des décisions rapides	Tenace Travailleur Opiniâtre	Gentil Serviable
Inconvénients	Rigide Autocratique Ne délègue pas Excessif dans ses attentes/autres	Renfermé Froid et distant Veut tout prendre en charge	Accro à l'urgence Intolérants aux autres plus lents Impatient	Peut s'auto-saboter plutôt que réussir Se désresponsabilise	Ignore ses propres besoins Envahissant Ne prend pas l'autre en considération

Vous êtes manager d'une petite équipe de trois personnes qui compte un expert, une assistante et un technicien. Pour améliorer l'efficacité globale de votre équipe, vous décidez de leur donner des « permissions », qui vous sembleront bien sûr acceptables et faisables pour chacun d'entre eux.

Votre expert a comme *driver* prioritaire « sois parfait ». Il vous fournit toujours des rapports impeccables, mais rarement dans les temps. Vous décidez de lui demander de « dégrader » son travail en vous rendant un rapport V1 en mode brouillon.

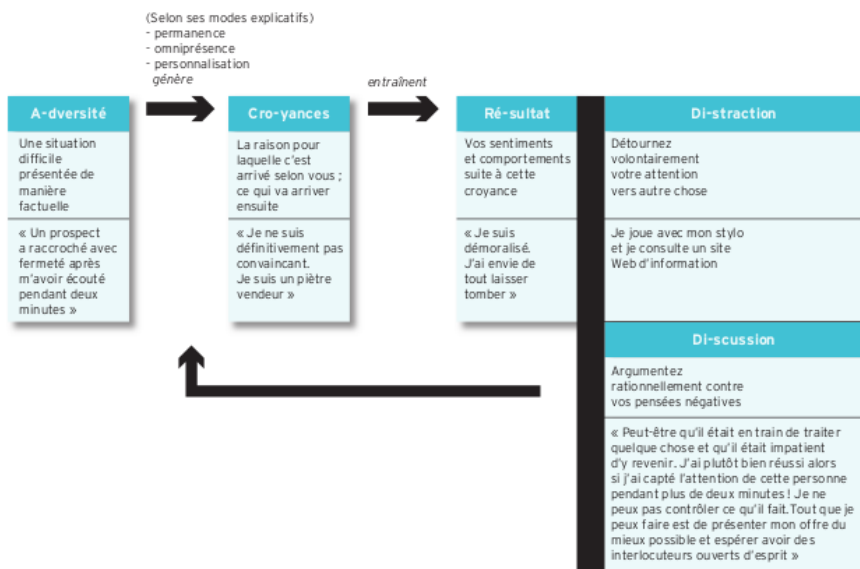
Votre assistante est sur un mode « fais plaisir ». Elle est particulièrement serviable et

jubile lorsqu'elle a réussi à anticiper l'une de vos attentes. Mais elle perd aussi du temps à faire des choses dont vous n'avez absolument pas besoin. Vous décidez de lui demander de ne rien entreprendre sans vous avoir d'abord questionné sur vos besoins réels.

Votre technicien a quant à lui le *driver* « sois fort ». Lorsque vous l'interrogez tout va toujours bien pour lui. Mais vous avez malgré tout eu des remontées de clients qui marquent une certaine insatisfaction sur quelques-unes de ses interventions. Vous décidez de le convier en entretien pour analyser avec lui ces motifs d'insatisfaction et déterminer un seuil auquel il devra impérativement demander de l'aide. ■

L'optimisme par la méthode « ACroReDi »

DÉCORTIQUER LA CHAÎNE DES PENSÉES PESSIMISTES



En résumé

Il est prouvé depuis longtemps que les personnes optimistes sont plus heureuses, plus productives et en meilleure santé que les pessimistes. Le pessimisme est même un des indicateurs de la dépression.

Martin Seligman, célèbre pour avoir initié la psychologie positive, a développé une approche pour aider à penser de manière plus optimiste. Selon lui, l'optimisme est en effet une compétence qu'il est possible d'apprendre. Il a formalisé pour cela **une méthode en quatre étapes « A-Cro-Re-Di »** qui vise à transformer un discours interne pessimiste, soit de manière ponctuelle, soit de manière plus durable.

Insight

It was proven long ago that optimistic people are happier, more productive and healthier than pessimistic people. Pessimism is also an indicator of depression.

Martin Seligman, famous for having initiated Positive Psychology, developed an approach promoting positive thinking. According to him, optimism is indeed a skill that can be learned.

For this, he formalized "A-Cro-Re-Di", a four-step method which aims at transforming punctually or sustainably pessimistic internal speech.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Pour Seligman, les optimistes se différencient des pessimistes par leur « style explicatif », c'est-à-dire la manière dont ils s'expliquent à eux-mêmes une situation donnée. Le style explicatif repose sur trois dimensions :

➤ **Permanence** : alors que les pessimistes pensent que la cause d'un événement est permanente, les optimistes la voient comme temporaire.

➤ **Omniprésence** : lorsque quelque chose va mal, les pessimistes se disent que toute leur vie est sapée alors que les optimistes y voient juste l'effet de circonstances à court terme.

➤ **Personnalisation** : lors d'une situation difficile, les pessimistes s'en blâment, alors que les optimistes trouvent des causes dans leur environnement.

On comprend dès lors pourquoi le style explicatif d'un pessimiste peut conduire à la dépression et pourquoi il faut apprendre à s'en éloigner.

Contexte

Le quotidien professionnel est rempli de situation où nous avons à faire face à l'adversité dont il vaut mieux savoir rebondir facilement.

Comment l'utiliser ?

Étapes

La méthode ACroRedi a pour but d'interrompre l'enchaînement cognitif qui résulte d'un style explicatif pessimiste.

1. Pour cela, vous devez d'abord prendre conscience de vos croyances lorsqu'une difficulté survient. Lorsque vous faites **face à l'adversité (A)**, quelles **conséquences (Re)** vos **pensées (Cro)** produisent-elles ? Pendant quelques jours (au moins deux), vous allez noter toutes les séquences A-Cro-Re que vous rencontrez.

2. Identifiez ensuite celles qui se reproduisent selon les mêmes schémas. Ce sont sur ces schémas que vous allez maintenant vous focaliser.

3. La prochaine fois que l'un de ces schémas se produit, vous allez rajouter une étape et utiliser l'une des deux techniques :

➤ **Distraction (Di)** : détournez votre attention en combinant un rituel physique (taper des doigts sur la table par exemple) et en vous focalisant volontairement sur quelque chose d'autre pendant au moins une minute.

➤ **Discussion (Di)** : au-delà d'une simple discussion entre vous et vous, créez une « dispute » interne pour contester vos pensées et croyances et mettre à jour une autre cause possible à cette situation, en veillant à produire des arguments rationnels.

Utiliser l'adversité pour modifier son état d'esprit et à terme pouvoir anticiper une issue plus positive.

Méthodologie et conseils

➤ La technique de la discussion produit de résultats plus durables que celle de la distraction.

➤ Les arguments que vous produisez doivent être véritablement convaincants et reposer sur des faits. Ne basculez pas non plus dans l'excès en invoquant la cause la plus terrible qui soit : préférez-lui une cause qui soit modifiable, précise et impersonnelle.

➤ La notion de « dispute » peut paraître excessive, mais pour que la technique soit efficace, vous devez véritablement faire comme si vous teniez tête à quelqu'un d'autre et vous ne lâchiez rien tant qu'il n'a pas accepté un autre point de vue. ■

Avantages

- La méthode permet d'expérimenter une plus grande sérénité dans l'adversité, notamment pour toutes les fonctions commerciales ou relation client en entreprise.

Précautions à prendre

- L'optimisme béat n'est pas non plus une alternative viable : en effet, le pessimisme (qualifié de « défensif ») a aussi une vertu dans le sens où il permet de mieux se préparer et planifier l'arrivée d'un scénario catastrophe.

Les positions de vie (AT)

LES CARACTÉRISTIQUES DES QUATRE POSITIONS DE VIE

	Je suis OK (+)	Je ne suis pas OK (-)
Tu es OK (+)	Position d'acceptation et de coopération Attitude de confiance et d'ouverture. Acceptation de soi et des autres tels qu'ils sont : ils sont OK par essence, mais pas forcément dans leur comportement Capacité à donner et à recevoir Il n'y a pas de gagnant ou de perdant – communication directe sans arrière-pensées. – expressions : « quel est le problème ? », « cherchons la meilleure solution ! » – sentiment = tous !	Position dépressive, de dévalorisation, caractérisée par le sentiment d'impuissance en comparaison des autres. Comportement de soumission ou à l'inverse de contestation. La personne satisfait les besoins des autres avant les siens et se sent victime. – réactions infantiles – expressions : « c'est de ma faute ! », « tu vaudrais mieux que moi », « je ne suis pas à la hauteur » – sentiment = admiration, honte, culpabilité – solution = objectiver ses qualités et ses défauts, actualiser son cadre de référence
Tu n'es pas OK (-)	Position de domination et de dévalorisation. La personne se croit supérieure et elle voit les autres de manière hautaine voire agressive. Elle projette ses problèmes sur les autres et les blâme, les critiques ou à l'inverse veut les « sauver ». – conduit au paternalisme ou au harcèlement – expressions : « c'est de ta faute ! », « tous des incapables », « heureusement que je suis là ! » – sentiment = mépris, pitié – solution = valoriser les autres	Position de frustration et de futilité : la personne a perdu confiance en la vie et ne voit aucun espoir. Attitude caractéristique d'une personne qui est incapable de faire face au monde réel, qui se replie et déprime. – comportements infantiles, violents voire destructeurs. – expressions : « nous ne valons rien », « il n'y a plus rien à faire » – sentiment = dépression, désespoir – solution = se valoriser et valoriser les autres

En résumé

Selon l'analyse transactionnelle, les décisions sur soi, le monde et sa relation aux autres sont cristallisées dans **une position de vie** qui reflète la valeur que l'on se donne à soi-même et aux autres ; elle peut être positive (OK +) ou négative (OK -).

Même s'il existe une position de vie « existentielle » relativement stable, nous ne restons pas dans celle-ci en permanence et nous évoluons entre quatre positions au fil du temps, en fonction de notre contexte personnel et de nos interlocuteurs.

Nous pouvons alors choisir d'adopter une position de vie et devons même le faire pour développer un cadre de travail et des relations saines.

Insight

*According to Transactional Analysis, decisions for oneself, the world and interpersonal relationships are represented in a **life position** that reflects the value given to oneself and others; it can be positive (OK +) or negative (OK -).*

Although there is a relatively stable "existential" life position, we do not permanently remain in this one. We evolve between four positions over time, according to our personal context and our partners.

Then, we can choose to adopt a life position, we even have to do it to develop healthy work environment and interpersonal relationships.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ L'analyse transactionnelle définit quatre positions de vie qui reflètent comment les personnes se sentent vis-à-vis d'elles et comment elles se sentent vis-à-vis des autres. Ces positions ont notamment un impact sur :

- la nature des relations développées avec les autres ;
- la manière de satisfaire nos besoins ;
- l'utilisation que nous faisons de nos émotions ;
- notre manière d'accepter et de donner des signes de reconnaissances (cf. outil 44) aux personnes que nous côtoyons au quotidien.

➤ Chaque personne a une position préférée qu'elle utilise notamment sous stress. L'objectif consiste à être conscient de la manière dont cette position influence ses relations aux autres et surtout de se créer des alternatives. En effet, deux positions sont notamment épuisantes et improductives :

- dominant (+ -) : la personne va lutter constamment pour positionner les autres dans la position inverse (- +) ;
- dominé (- +) : la personne cherche à se convaincre sans cesse de son impuissance.

Contexte

Un malaise dans une relation avec quelqu'un est souvent un bon indicateur de l'adoption d'une mauvaise position de vie vis-à-vis de lui.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Situez votre **position** de vie **préférée** dans votre contexte professionnel. À la lecture du tableau, dans quelle position de vie pensez-vous vous trouver ? et sous stress ?

2. Actionnez les pistes pour **changer** votre position. Vous vous voyez comme :

- (+ -) : listez au moins cinq qualités ou points forts que vous pouvez reconnaître aux personnes avec lesquelles vous travaillez.

- (- +) : mettez à jour consciemment vos qualités et travaillez sur votre valeur personnelle (cf. outil 11).

3. Identifiez aussi les **positions** de vie de vos **collègues** pour déterminer, à votre niveau, les pièges dans lesquels ne pas tomber.

- (+ -) Vous devez éviter soit de passer en position complémentaire (- +) puisqu'alors vous lui donnez le bâton pour vous faire battre, soit d'entrer en compétition en adoptant une position identique (+ -) qui va vous conduire à la surenchère, la critique, l'agression ou la fausse bienveillance.
- (- +) La personne cherche inconsciemment un (+ -) qui le rabaissera. Ne rentrez surtout pas dans cette logique !

Changer sa vision de soi et des autres en se focalisant volontairement et consciemment sur les points positifs.

Méthodologie et conseils

➤ La position de vie (+ +) ne consiste pas à être gentil mais plutôt à affirmer ses besoins, accepter ceux des autres, et rechercher le meilleur compromis.

➤ Le concept des positions de vie est très lié à l'image que nous avons de nous et à la valeur personnelle que nous nous attribuons. En apprenant à adopter une position (+ +) nous développons en même temps notre estime de soi. ■

Avantages

- Identifier sa position de vie « préférée » permet d'analyser et de mieux comprendre ses relations avec les autres. Dans un cadre professionnel notamment, elle permet l'émergence d'une ambiance de travail plus saine.
- Les positions de vie peuvent aussi permettre de prédire le résultat ultime d'une relation.

Précautions à prendre

- La position de vie préférée adoptée dans un cadre professionnel peut être différente de celle adoptée dans un cadre personnel.
- La position (- -) est (heureusement !) rare dans le cadre professionnel et nécessite un accompagnement thérapeutique.

L'état de flow

LES NEUF CRITÈRES POUR IDENTIFIER UN ÉTAT DE FLOW

Vous avez vécu une expérience qui répond à un grand nombre de ces critères ?	Alors vous avez expérimenté le flow...
✓ Un équilibre entre le niveau de difficulté et les capacités personnelles	
✓ Une concentration totale sur la tâche	
✓ Une finalité et des règles claires pour orienter l'action	
✓ Une rétroaction immédiate pour ajuster l'action à mesure	
✓ L'absence de distraction/une attention focalisée	
✓ Le sentiment de maîtrise, de plein contrôle	
✓ L'absence de préoccupation à propos du Soi	
✓ La perte de la notion de temps	
✓ Une expérience auto-satisfaisante	
	<i>Sinon, vous étiez dans l'un des 7 autres états possibles...</i>

En résumé

Le **flow** est un concept mis à jour par le psychologue M. Csikszentmihalyi pour désigner une zone d'expérience optimale : « Le flow est un état que l'on expérimente naturellement, quand nous nous trouvons totalement absorbés par une tâche au point d'en oublier toute notion du temps, ainsi que toutes nos préoccupations. »

Insight

The flow is a concept discovered by psychologist Dr. Csikszentmihalyi to describe an optimal experience zone: "The flow is a condition that we naturally experience when we are totally absorbed in a task to the point of forgetting any notion of time as well as all our concerns."

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le psychologue M. Csikszentmihalyi a cherché à savoir pourquoi certaines personnes sont capables de réaliser des tâches prenantes, complexes et même dangereuses alors qu'il n'y a pas de récompense à la clé (par exemple, un alpiniste). La raison tient au fait que nous retirons une grande satisfaction de l'expérience elle-même, qui nous met dans un état dynamique de bien-être, de plénitude, de joie, d'implication totale. **Cet état est une récompense en lui-même !**

Contexte

L'étude du flow vous permettra notamment de vous situer dans votre activité professionnelle, pour continuer à vous y investir ou peut-être vous aider à prendre la décision d'en changer.

Comment l'utiliser ?

Étapes

L'enjeu consiste à identifier si les activités que vous réalisez produisent du flow ou non. Pour cela, vous allez faire un autodiagnostic :

1. Programmez une alarme huit fois par jour (de manière aléatoire).
2. À chaque fois que le signal se déclenche, notez dans un carnet :
 - **Activité** : ce que vous êtes en train de faire, avec qui et où.
 - **Émotion** : votre état émotionnel dans ce moment précis (en évitant le terme « bien » qui n'est pas assez spécifique) parmi les huit possibles : apathique, ennuyeux, inquiet...
3. Après quelques jours, compilez les données de votre carnet. **Pour chaque activité** que vous avez répertoriée, créez un graphique de flow (comme sur la page précédente). Évaluez les niveaux de compétences et de défi que vous avez perçus dans le moment et faites un point dans la zone émotionnelle concernée.
4. Analysez maintenant vos graphiques. S'il y a beaucoup de moments pendant lesquels

vous vous sentez apathique ou vous vous ennuyez, alors vous devez prendre des actions pour changer les choses, en vous aidant de ces deux questions :

- Quelle capacité devez-vous améliorer ?
- Quel challenge supplémentaire (ou niveau de difficulté) allez-vous vous fixer maintenant ?

Méthodologie et conseils

- Pour atteindre l'état de flow, il faut réunir trois conditions :
 - des **objectifs** bien définis pour canaliser votre attention ;
 - un **équilibre** entre le niveau de compétence et de challenge perçu ;
 - un **feedback** immédiat et clair qui lève tout doute sur ce que vous avez à faire.
- Il est très difficile d'atteindre l'état de flow dans des activités passives (comme regarder la télévision). Vous devez fournir un minimum d'effort pour rentrer dans l'activité. Paradoxalement les activités de loisirs procurent rarement des états de flow. ■

Atteindre une meilleure efficacité en recherchant activement et quotidiennement cet état de flow.

Avantages

- L'expérience optimale rend l'individu capable d'oublier les aspects déplaisants de la vie, les frustrations ou les préoccupations.
- De nombreuses études ont confirmé que l'expérience optimale entraîne une meilleure performance, stimule la créativité, développe l'estime de soi et réduit le stress.

Précautions à prendre

- Il n'est pas possible d'expérimenter le flow pour chaque activité que vous réalisez. De même, le flow ne dépend pas d'une activité particulière : ce qui peut être ennuyeux pour l'un peut mener à l'état de flow pour un autre.
- Le flow se focalise uniquement sur les capacités non techniques (*soft skills*), c'est-à-dire l'ensemble des attitudes et comportements que chaque individu développe tout au long de sa vie.

Le recyclage des échecs

METTRE À JOUR LE POSITIF DERRIÈRE UN ÉCHEC

1. Échec/erreur	2. Jugement sur soi-même	3. Bénéfice caché	4. Enseignement
Un événement récent où vous n'avez pas pu réaliser ce que vous souhaitiez	La conclusion à laquelle vous êtes arrivé sur vous, le défaut que vous vous êtes attribué pour avoir failli	L'avantage dont vous avez inconsciemment bénéficié durant la situation	La leçon - positive - que vous pouvez tirer de cet échec, ce que vous ferez différemment la fois prochaine
« Je n'ai pas pu finir cette tâche dans les temps »	« Je ne suis pas rigoureux » « Je suis mal organisé »	« Je me suis sécurisé en vérifiant l'information »	« Je dois prévoir une marge supplémentaire de 30 % pour ce genre de projet »

Le piège ! Vous réagissez par une généralisation en vous référant à un trait de caractère négatif qu'il sera difficile de faire changer. Vous avez assimilé un comportement spécifique à votre personnalité

L'auto-recadrage : vous indiquez ce que vous avez gagné (ou préservé)

La solution : vous écrivez ici une action, un comportement que vous devrez FAIRE la fois prochaine

En résumé

Benjamin Franklin disait : « Je n'ai pas échoué au test, j'ai juste découvert 100 manières de le faire mal. » La définition de l'échec est en effet toute personnelle, puisqu'elle dépend du cadre de référence de chacun.

Vivre ses échecs aussi facilement que ses succès est le signe d'une confiance en soi profondément ancrée. Pour y parvenir il faut savoir faire la différence entre sa personnalité et un comportement donné dans une situation donnée. Un comportement s'analyse en termes de bénéfices cachés et de leçons à tirer, qui tous deux vont permettre d'identifier du positif qui évitera de reproduire l'erreur.

Insight

Benjamin Franklin used to say: "I have not failed the test, I just found 100 ways to do it wrong." The definition of failure is indeed very personal as it depends on each individual's frame of reference.

Experiencing failures as easily as successes is a sign of deep-rooted self-confidence. To achieve this, it is necessary to make the difference between personality and behaviour in a given situation. A behaviour is analysed in terms of hidden benefits and lessons to be learned, both of which will allow identifying positive aspects to avoid repeating the error.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ La confiance en soi se bâtit sur la capacité à pouvoir rebondir de ses échecs. Il n'est effectivement pas possible de « gagner » à tous les coups. Il est important de pouvoir garder la tête haute pour ne pas se détourner de ses objectifs de vie.

➤ La peur de l'échec se manifeste souvent par une réticence à essayer de nouvelles choses ou à s'impliquer dans des projets stimulants, voire par de l'auto-sabotage. Elle peut même conduire à l'immobilité totale (on parle alors « d'atychiphobie »), en vous « obligeant » à rester dans un emploi que vous détestez ou une relation qui vous mine.

➤ Or, les échecs ont aussi une fonction positive : ils aident à savoir quels chemins éviter à l'avenir pour trouver plus facilement la bonne direction.

Contexte

Toutes les occasions sont bonnes pour recycler ses échecs. D'ailleurs, une première tentative ratée peut aussi servir d'inspiration pour essayer à nouveau, en changeant un petit détail qui fera toute la différence.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Un échec dépend totalement du regard que vous portez sur lui. Commencez donc par prendre une situation récente que vous avez vécue comme telle.

2. Naturellement, puisqu'elle est associée à une charge émotionnelle parfois forte, nous avons tendance à le voir comme une preuve de notre incapacité, une manifestation d'un trait de caractère que nous n'aimons pas chez nous. Reportez alors les jugements négatifs que vous portez sur vous dans cette situation : vous vous êtes probablement attribué un ou plusieurs défauts. Ce stade 2 vous mène dans l'impasse, puisqu'il est en effet difficile de changer votre personnalité.

3. Le stade 3 opère alors un « auto-recadrage » dans le sens où vous allez maintenant distinguer le comportement que vous avez eu de votre personnalité. Il s'agit de mettre à jour le bénéfice caché derrière ce comportement. Il y a toujours une bonne raison pour chacun d'entre nous de nous comporter d'une certaine manière, mais nous n'en sommes pas toujours conscients :

➤ « Qu'avez-vous gagné à vous comporter de la sorte dans cette situation ? » / « Qu'est-ce que cela vous a apporté ? »

4. Enfin, il s'agit de mettre à jour la leçon que vous devez tirer de cet événement. Pour vous être réellement profitable, veillez à ce qu'elle soit formulée en termes d'action, avec le verbe « faire ».

➤ « Qu'allez-vous faire différemment la fois prochaine pour éviter que cela se reproduise ? »

Méthodologie et conseils

➤ Comme le dit le dicton, « nous avons les défauts de nos qualités et inversement ». La notion de qualité ou de défaut est donc toute relative et il est bien plus efficace de raisonner en termes de comportement.

➤ Au stade 4, il s'agit d'observer la situation sous un autre angle. Comment une personne, un collègue, s'y serait-il pris dans cette situation ?

➤ Même si notre tableau ne le fait pas ressortir, il peut y avoir plusieurs enseignements à tirer d'un même échec. Ne vous limitez donc pas. ■

Avantages

- Savoir tirer des leçons de ses échecs détermine en partie notre développement, puisqu'il nous prévient de les répéter à nouveau.
- Se relever de ses échecs est un excellent moyen de créer de nouvelles opportunités dans sa vie.

Précautions à prendre

- Le bénéfice caché n'a pas pour objectif d'être un prétexte qui justifie l'échec.

Se donner de nouvelles opportunités en dépassant sa peur de l'échec et en identifiant ce qui doit être changé concrètement.

Le schéma d'amélioration « ArCoCom »

SOLLICITER UN FEEDBACK EN POSANT TROIS QUESTIONS SIMPLES

Les questions à poser pour recueillir un feedback		Émotion possible	Les questions à se poser en réaction au feedback reçu
Ar	Qu'est-ce que je dois ARRÊTER de faire ?	Contrarié Déçu	– Quelle opportunité ce changement pourrait créer ? – Comment cela va-t-il changer (positivement) votre travail, votre vie personnelle... ?
Co	Qu'est-ce que je dois CONTINUER à faire ?	Surpris Content	– Quelle(s) capacité(s) ou compétence(s) avez-vous mis en œuvre pour obtenir ce résultat ? – Comment pourriez-vous les utiliser à d'autres tâches ou d'autres projets ?
Com	Qu'est-ce que je dois COMMENCER à faire ?	Déçu Anxieux	– Quel est l'avantage pour vous et pour les autres de faire cela ? – Si vous l'aviez (plus ou moins consciemment) évité, de quoi aviez-vous peur ? – Si vous saviez qu'il fallait le faire, pourquoi avez-vous repoussé son démarrage ? – Quelle(s) compétence(s) vous manque-t-il pour faire cela ?



Anticipez votre émotion pour mieux accueillir le feedback



Exploitez l'information reçue en vous posant des questions

En résumé

Nous manquons généralement de feedback, parce que les autres ne savent pas nous en donner, mais aussi parce que nous ne savons pas comment le demander.

Un professeur en psychologie de l'Université de Brigham Young aux États-Unis a mis à jour un **schéma en trois questions** qui permet de solliciter facilement un retour de la part des autres.

Ces trois questions, simples et brèves, incitent vos interlocuteurs à dire ce que vous pourriez faire mieux ou différemment, et les encourage à identifier les choses que vous faites déjà bien. Le niveau d'information obtenu en réponse à ces questions est extrêmement concret et tourné vers l'action.

Insight

We generally lack feedback because other people do not know how to give some but also because we do not know how to ask.

*A professor in psychology from Brigham Young University in the United States set up a **three-question diagram** which allows requesting feedback from other people easily.*

These three simple and brief questions incite the persons you are talking with to say what you could do better or differently and encourage them to identify the things that you already do well. The level of information obtained in response to these questions is extremely concrete and action-oriented.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Le feedback est un facteur essentiel du développement personnel. En effet, c'est par un retour d'information que chacun peut identifier et construire les compétences dont il aura besoin pour s'accomplir.

➤ Mais solliciter un feedback peut être intimidant, surtout quand nous craignons que ce ne soit pas positif. L'outil ArCoCom est un moyen simple d'oser demander un retour qui soit précis et basé sur l'action.

Contexte

Si votre manager est plutôt avare en termes de communication, l'outil est alors parfaitement adapté pour prendre l'initiative d'aller vers lui sans risquer de le rendre inconfortable. Au-delà, le schéma de questionnement ArCoCom peut aussi s'employer avec ses collègues ou dans un cadre familial.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Interpellez la personne dont vous voulez avoir le feedback, en expliquant notamment la finalité que vous recherchez.

➤ « Si tu as 5 minutes, j'ai trois questions extrêmement rapides à te poser et j'aimerais avoir ton retour (+ motivation) pour m'améliorer/pour faciliter notre travail/pour diminuer les tensions entre nous... »

2. Posez ensuite les questions ArCoCom, en **deux temps** : d'abord enchaînez-les toutes les trois, puis revenez sur chacune en laissant le temps de la réflexion à votre interlocuteur.

➤ « D'après toi, aujourd'hui, qu'est-ce que je devrais Arrêter, ou Continuer, ou Commencer à faire dans mon travail ? Qu'est-ce que je devrais notamment arrêter ? (temps de réflexion) »

3. Écoutez la réponse en silence, sans chercher à vous justifier. Utilisez au besoin la grille

DOG (cf. outil 10) pour poser des questions de précision à votre interlocuteur et mieux comprendre son retour.

4. Vérifiez que la réponse est bien formulée en termes d'action afin que vous puissiez mesurer rapidement ce que vous avez à faire.

Au besoin, recentrez votre interlocuteur :

➤ « Concrètement, d'après toi, qu'est-ce que je devrais faire ? »

Méthodologie et conseils

➤ Cet outil ne peut être mis en œuvre sans une **capacité à être ouvert** et accepter la critique.

➤ Des réactions émotionnelles sont prévisibles : pour mieux accepter le feedback préparez-vous à ressentir ces types d'émotions.

➤ En complément du feedback et si vous avez un doute, demandez une **clarification** supplémentaire pour comprendre pourquoi ce point est important pour votre interlocuteur.

➤ Le schéma ArCoCom peut aussi être utilisé, de manière **symétrique**, pour formuler un feedback et le délivrer à une personne (un collaborateur, un collègue...). ■

Obtenir en 5 minutes un retour pratique sur ses comportements et actions pour identifier ses points forts et ses points d'amélioration.

Avantages

- Les trois questions ArCoCom vont inciter votre interlocuteur à réfléchir en termes d'actions à réaliser, ce qui vous donne la garantie de savoir concrètement ce que vous aurez à faire pour vous améliorer.
- Les questions sont suffisamment brèves pour permettre d'avoir un retour pertinent en quelques minutes seulement. L'utilisation de cet outil n'est donc pas une question de temps.

Précautions à prendre

- L'outil est avant tout destiné à être utilisé à l'oral et perd de son efficacité à l'écrit. Il n'a pas vocation à remplacer un entretien formel, type entretien d'activité ou d'évaluation.

La pyramide des valeurs

DÉFINIR LA HIÉRARCHIE DE SES VALEURS

Phase créative	Équivalents concrets	Comparaison 2 à 2	Ma pyramide des valeurs																				
	La curiosité pour moi c'est : - Apprendre une nouvelle chose chaque semaine - Avoir un travail avec des tâches variées - Lire un magazine par mois	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Respect</th> <th>Écologie</th> <th>Curiosité</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>Respect</th> <td></td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <th>Écologie</th> <td>1</td> <td></td> <td>1</td> </tr> <tr> <th>Curiosité</th> <td>1</td> <td>0</td> <td></td> </tr> <tr> <th>...</th> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Respect	Écologie	Curiosité	Respect		0	0	Écologie	1		1	Curiosité	1	0		...				
	Respect	Écologie	Curiosité																				
Respect		0	0																				
Écologie	1		1																				
Curiosité	1	0																					
...																							
- Qu'est-ce qui est important pour moi dans la vie ? - Qu'est-ce que je recherche en faisant (activité) ? - Qu'est-ce que je veux éviter dans la vie ? (Liste de maximum 10 valeurs)	Comment la valeur se matérialise-t-elle concrètement pour moi ? (Au moins 3 réponses)	Entre ces deux valeurs, laquelle a le plus d'importance pour moi ? (Si égalité, attribuez 1 point à chacune)	En haut de ma pyramide, la valeur qui a recueilli le plus de point																				

En résumé

Les **valeurs** traduisent ce qui est important pour une personne dans la vie. Ce sont des croyances durables et générales qui définissent ce qui est préférable pour un individu. Les valeurs guident donc les choix des individus et permettent d'évaluer les comportements (de soi et des autres) et les situations. Elles permettent de décider ce qui est bon ou mauvais, utile ou superflu...

En mettant à jour l'ordre de nos valeurs (notre pyramide), nous identifions nos priorités et vérifions que nous vivons bien en conformité avec elles. Il est aussi possible de les réordonner pour se donner de nouveaux choix.

Insight

Values reflect what is important for a person in life. These are enduring and general beliefs that define what is best for an individual. Therefore, values guide individuals' choices and allow assessing behaviours (of our own and others') and situations. They allow deciding what is good or bad, useful or unnecessary... By updating our order of values (our pyramid), we identify our priorities and check that we are well in line with them. We can also reorder them to get new choices.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Identifier ses valeurs permet de vivre sa vie de manière authentique et cohérente avec soi-même. Ce sont elles qui - au quotidien - motiveront les actions et vous aideront à les prioriser, en mettant en avant celles qui les satisfont.

➤ Les valeurs créent une charge émotionnelle négative (potentiellement très puissante) lorsqu'elles sont menacées et positive lorsqu'elles sont mises en œuvre. On peut en effet se battre pour défendre ses valeurs. Un manager (et *a fortiori* une entreprise) a donc intérêt à définir les valeurs de son équipe.

Contexte

La définition de la pyramide des valeurs est utile lorsque vous traversez un épisode, notamment au travail, où vous vous sentez inconfortable et même malheureux. Vous allez peut-être à l'encontre de vos valeurs...

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Commencez d'abord par un brainstorming pour mettre vos valeurs à jour. Une valeur se traduit par un mot-clé abstrait. Complétez-le au besoin par des listes, comme celle du Pr Shalom Schwartz, qui a mené beaucoup d'études sur ce sujet.
2. Sélectionnez maintenant au maximum 10 valeurs.
3. Traduisez chaque valeur en comportements précis et observables (il y en a généralement plusieurs !) pour vous permettre d'identifier clairement ce qu'elle représente pour vous.
4. Évaluez ensuite l'importance respective de chaque valeur en les comparant 2 par 2 : « Est-ce que (valeur A) est plus importante que (valeur B) ? » ; oui, notez 1 point à A, non 1 point à B.

5. Faites le total et placez vos valeurs dans l'ordre pour constituer votre pyramide. Modifiez l'ordre de la pyramide pour changer vos priorités dans la vie.

Méthodologie et conseils

➤ Le nombre de valeurs qu'un individu possède est en général relativement faible (≤ 10). Dans tous les cas, essayez de vous limiter sinon vous risquez d'avoir du mal à les satisfaire toutes.

➤ La pyramide des valeurs est représentative de chaque personne. Elle diffère de l'une à l'autre. C'est ce qui explique que les rêves des uns et des autres et leurs choix de vie soient si différents.

➤ Les valeurs sont dans leur dénomination abstraites, mais se rapportent à des comportements précis. C'est aussi pour cela que nous pouvons avoir des manières différentes de concrétiser des valeurs.

➤ Nos valeurs peuvent être plus ou moins compatibles entre elles : le pouvoir et la bienveillance par exemple. Heureusement, nous cherchons rarement à les atteindre dans une même tâche. ■

Mettre à jour ce qui est important pour soi afin d'avoir un référentiel qui aide à faire des choix pertinents.

Avantages

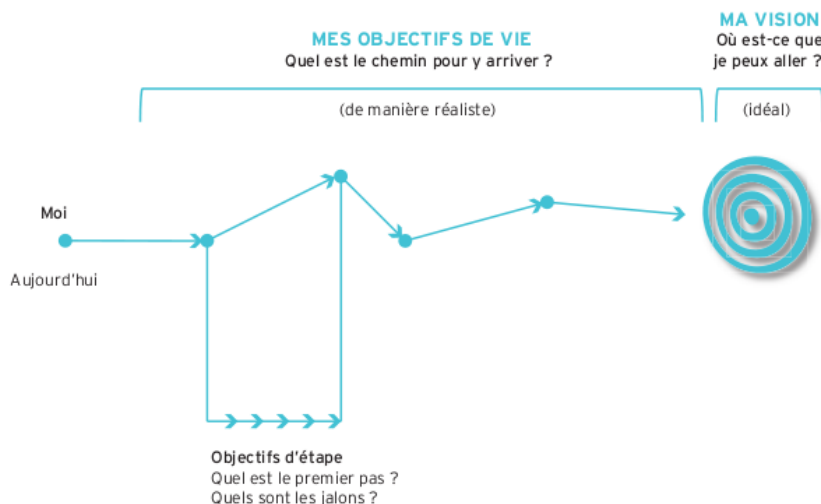
- Vivre sa vie en étant aligné avec ses valeurs apporte un véritable sens d'accomplissement. Selon Gandhi, le sens du bonheur se développe lorsque ce que nous pensons, ce que nous disons et ce que nous faisons sont en harmonie.
- Vous pouvez comparer votre pyramide de valeurs avec celle promue par votre entreprise et tirer des conclusions sur votre avenir professionnel en fonction du nombre de correspondances.

Précautions à prendre

- Attention à la comparaison avec les autres ! Dans l'absolu, il n'y a pas de valeur préférable ou meilleure qu'une autre.

La définition d'objectifs de vie

METTRE À JOUR LE CHEMIN POUR RÉALISER SA VISION



En résumé

Trop de gens ont le sentiment de travailler dur et en même temps la frustration de ne pas arriver à quelque chose qui en vaut la peine : « pourquoi je fais ça ? », « à quoi ça sert ? ».

Les objectifs de vie (aussi appelés projet de vie) sont des objectifs motivants qui orientent la vie pour une large période de temps. En effet, les personnes qui poursuivent une vision sont plus heureuses que celles qui n'en ont pas, tout simplement parce qu'ils peuvent inscrire chaque petite action du quotidien comme participant à leur construction personnelle, à une finalité (même si elle est utopique) à laquelle ils aspirent.

Insight

Too many people think they work hard and at the same time feel frustrated not being able to achieve anything worthwhile: "Why am I doing this?", "What's the point?"

Life goals (also called life project) are challenging goals directing life over a long period of time. In fact, people pursuing a vision are happier than those who are not, simply because they can consider every small daily action as a part of their personal construction process or a step towards the goal (even if unrealistic) they aim at.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- La définition de ses objectifs de vie est un processus consistant à mettre à jour son futur idéal pour se motiver à transformer cette vision du futur en réalité.
- Les objectifs de vie donnent un sens à notre vie, une raison d'être. Ils éclairent en même temps nos actions quotidiennes, orientent l'acquisition de connaissances nouvelles et nous permettent d'arbitrer notre temps.

Contexte

L'outil est d'autant plus urgent à mettre en œuvre pour vous que vous avez le sentiment « d'errer » ou que vous trouvez votre vie insatisfaisante sur bien des côtés.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Mettez à jour votre « vision ». Chaque personne nourrit en elle un monde idéal, utopique, qui satisfait à l'ensemble de sa pyramide de valeurs. Faites une description (même naïve et béate) du futur que vous imaginerez en complétant la phrase suivante :
➤ « Je rêve d'un monde dans lequel... »
2. Identifiez les objectifs de vie nécessaires à mettre en œuvre pour atteindre cette vision. Alors que la vision décrit « un monde de oui-oui », les objectifs de vie en sont une matérialisation **réalisable** à votre niveau. Balayez l'ensemble des aspects de votre vie : profession, éducation, art, relations, spiritualité...
➤ « Comment pouvez-vous matérialiser cette vision à votre niveau ? »
➤ « Que devez-vous réaliser pour atteindre cette vision ? »
➤ « Que devez-vous être ? »
3. Déclinez-les en objectifs d'étape : ce sont des jalons extrêmement précis à atteindre pour concrétiser un objectif de vie. Ce sont notamment eux qui vous permettront d'éva-

luer vos réalisations et de mesurer vos progrès. Si vous n'avez pas la visibilité sur l'ensemble des étapes, amorcez le processus avec au moins votre « premier pas »...

Méthodologie et conseils

Les objectifs de vie que vous vous fixez doivent répondre aux critères suivants :

- **Intrinsèques** : ils doivent répondre à une motivation personnelle authentique (et non pas à la recherche d'argent par exemple).
- **Authentiques** : ils doivent être en phase avec votre pyramide des valeurs (cf. outil 19) et vos croyances les plus profondes. Ce ne sont pas non plus ceux que vos parents ont voulu pour vous !
- **Harmonieux** : ils ne doivent pas être en contradiction les uns avec les autres.
- **Émotionnels** : ils doivent provoquer en vous une forte charge émotionnelle.
- **Positifs** : ils ne doivent pas contenir de négation. ■

Donner du sens à sa vie en identifiant les grandes réalisations que l'on a à faire pour atteindre son idéal.

Avantages

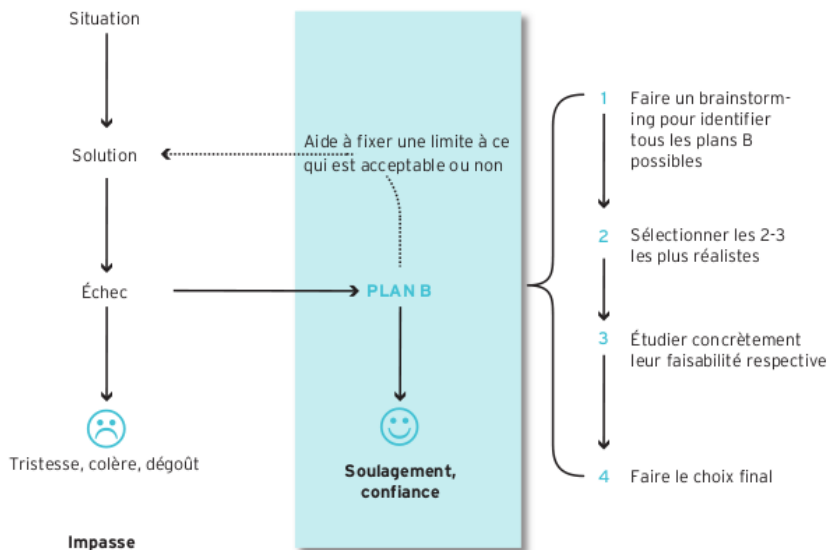
- Les études en psychologie montrent qu'en mettant à jour consciemment nos objectifs de vie, la raison pour laquelle nous les poursuivons et s'ils correspondent à nos valeurs, alors nous améliorons notre bien-être.
- Les objectifs de vie nous fixent des défis et nous poussent à nous dépasser pour les atteindre. Ce processus permet d'atteindre l'état de flow (cf. outil 16), celui dans lequel notre absorption totale dans une tâche nous épanouit.
- Un cercle vertueux : plus vous atteignez d'objectifs, plus vous êtes confiant et plus grandes sont les chances d'atteindre de nouveaux objectifs.

Précautions à prendre

- La fixation des objectifs de vie est fondamentale, mais c'est la progression vers le but plus que leur atteinte réelle qui contribue à notre épanouissement.

Le plan B

ÉLABORER UNE SOLUTION ALTERNATIVE EN QUATRE TEMPS



En résumé

La logique du **plan B** répond à celle du fil d'Ariane grâce auquel Thésée a pu trouver la sortie du labyrinthe : il permet de savoir où aller lorsque la situation semble bloquée.

Le plus difficile est de mettre à jour un plan B qui soit à la fois acceptable et réaliste pour soi ; d'autant plus que nous avons naturellement tendance à nous raccrocher à notre solution originelle, en croyant qu'il n'y a que celle-là qui peut « faire notre bonheur ».

L'outil nécessitera donc à la fois une certaine créativité dans son élaboration mais aussi un certain « lâcher prise » dans sa mise en œuvre.

Insight

*The **B plan** principle meets that of Ariane's thread thanks to which Theseus could find his way out of the maze: it helps finding the way when the situation seems to be stuck.*

The hardest thing is drawing up an acceptable and realistic B plan for oneself; especially when we naturally tend to stick to our original solution, believing this is the only one that can "make our day."

Therefore, this tool will at the same time require creativity when developing and "letting go" when implementing.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Lorsque dans une situation donnée, nous avons une solution et une seule, si pour une raison ou une autre (qui ne dépend pas forcément de nous) celle-ci ne peut être réalisée, alors nous pouvons en être totalement déstabilisé, d'autant plus que nous y avons placé tous nos espoirs !

Contexte

Le plan B est un réflexe absolument incontournable dès lors qu'une négociation peut s'engager – nous entendons le terme négociation au sens large et pas seulement au sens négociation économique.

Vous résoudrez d'autant mieux des situations de tensions voire de conflits que vous aurez plusieurs solutions à proposer à votre interlocuteur, puisque c'est souvent parce qu'il ne semble y avoir qu'une seule solution acceptable pour chaque partie que la situation dégénère.

vous allez procéder et combien de temps et d'argent cela va vous prendre.

4. Choix final : sélectionnez l'option qui présente selon vous le meilleur rapport utilité/coût.

Méthodologie et conseils

➤ Pour mettre à jour d'autres solutions, vous pouvez aussi raisonner en termes de besoin à satisfaire (cf. outil 24). Identifiez le besoin profond que votre solution originelle cherche à satisfaire. Généralement la réponse tient en un mot : sécurité, respect, reconnaissance... Posez-vous ensuite la question de savoir ce que sont toutes les solutions qui peuvent contribuer à satisfaire ce besoin.

➤ Toute solution a un coût, ne soyez pas surpris de le voir apparaître dans vos solutions alternatives. Vous l'aviez probablement occulté pour votre solution originelle parce que vous y aviez mis une charge affective qui a masqué cette autre partie de la réalité (c'est un processus naturel).

➤ Ne cherchez pas le plan B idéal, il n'existe pas. ■

Sortir de l'impasse en prévoyant systématiquement plusieurs solutions pour faire face à une situation donnée.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Vous devez donc mettre à jour un plan B pour chaque situation de votre vie qui pourrait aboutir à un blocage ou une impasse. Il est rare d'avoir spontanément l'idée d'une alternative. Pour vous aider à accoucher de votre plan B, nous vous proposons un schéma en quatre étapes :

1. Brainstorming : mobilisez toute votre créativité pour lister un maximum de solutions alternatives. À ce stade ne vous interdisez pas les solutions les plus folles : même si vous ne les retiendrez pas, elles vont servir à alimenter votre réflexion...

2. Sélection : choisissez les 2-3 solutions les plus réalistes ou plausibles pour vous.

3. Étude : définissez maintenant de manière pratique, comment chaque solution peut être mise en œuvre. Vous devez aboutir quasiment à un plan d'action pour chacune qui vous donne la visibilité sur la manière dont

Avantages

- Dès lors que vous avez défini un plan B dans une situation donnée, vous constaterez que vous l'abordez avec beaucoup plus de sérénité.
- Avoir un plan B permet aussi d'apprécier le moment où la solution originelle peut cesser d'être véritablement intéressante pour vous. En effet, il vaut parfois mieux un plan B qu'une solution dégradée dans laquelle vous seriez finalement perdant. Dans cette logique, le plan B devient aussi un repère qui vous permettra de vous affirmer et de dire non avec plus de facilité.

Précautions à prendre

- L'outil ne fonctionne que si votre plan B est réaliste, c'est-à-dire que vous pourrez concrètement le mettre en œuvre en cas de besoin. Ce n'est pas un « plan sur la comète », au contraire.

3 DÉVELOPPER SON INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

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

Vincent Van Gogh



Découvrir cette nouvelle compétence

La notion d'intelligence émotionnelle (IE) a été popularisée par Daniel Goleman, psychologue et journaliste scientifique, en 1996. Elle repose sur la capacité des individus à :

- **Percevoir les émotions**, aussi bien les siennes que celles des autres, en se posant par exemple la question « comment je me sens ? ». Plus les personnes sont en mesure d'identifier des indices et plus elles sont parées pour faire face aux difficultés de la vie en société.
- **Utiliser les émotions** qui reposent sur la capacité des individus à les utiliser pour mieux se comprendre et se motiver.
- **Comprendre les émotions**, et notamment leur processus de formation et leur évolution dans le temps. L'IE incite à se poser des questions du type « pourquoi je ressens cela ? ».

➤ **Gérer ses émotions**, en apprenant à les autoréguler. Il s'agit de savoir quand et où il est approprié d'exprimer ses émotions. À un autre stade, il s'agit aussi d'aider les autres à gérer leurs émotions, notamment au travers de l'empathie.

L'IE améliore le bien-être, renforce l'estime de soi et permet de mettre en œuvre des comportements plus sociaux. Selon Goleman, le quotient émotionnel (QE) est même un meilleur indicateur de la réussite scolaire et professionnelle que le quotient intellectuel (QI).

Mais le corollaire le plus important de cette approche est que c'est une **compétence**, et comme telle, elle peut être développée par l'apprentissage et/ou par une thérapie. D'ailleurs, cette compétence constitue une attente de plus en plus forte dans les entreprises, encore plus pour des personnes qui prétendent à des responsabilités de management.

Développer son intelligence émotionnelle

Le développement de l'IE passe par trois étapes (qui peuvent être travaillées en parallèle) :

1. Le premier pas constitue un prérequis puisqu'il consiste à développer une meilleure **connaissance de soi**. Même si les émotions sont inhérentes à l'être humain, la plupart d'entre nous ont appris à les étouffer dans l'enfance. Pourtant les émotions ont une fonction utile : elles communiquent un message qui conditionne ensuite le comportement. Pour capter ce message, il faut apprendre à se reconnecter à ses sensations. Les émotions permettent aussi d'identifier le besoin qui est ou non satisfait dans la situation. Attention à distinguer l'émotion juste, adaptée à la situation, de l'émotion parasite, souvent la résultante d'émotions mal gérées et qui sont disproportionnées dans leur expression.

2. La régulation consiste à gagner en **maîtrise de soi**. C'est en les acceptant, en reconnaissant leur existence, qu'il devient possible d'agir sur ses émotions. Les thérapies comportementales apportent des techniques efficaces pour gérer des intensités émotionnelles plus importantes et notamment la colère. Enfin, la connaissance de la courbe de deuil, c'est-à-dire de l'évolution des émotions dans le temps face à un changement, permet de mieux accepter ses émotions et d'accélérer le processus.

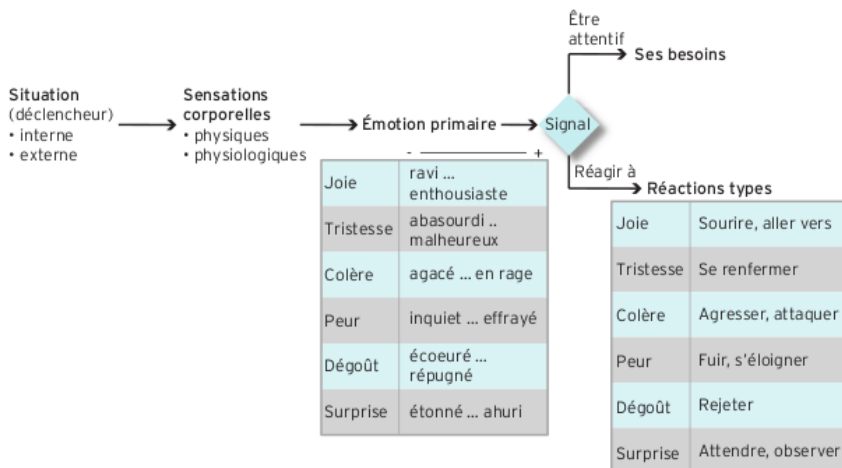
3. Le dernier aspect de l'intelligence émotionnelle concerne la **conscience sociale** qui se développe :
 ➤ en reconnaissant les signaux (notamment non verbaux) qui traduisent des émotions ;
 ➤ en apprenant à changer de point de vue ;
 ➤ en adoptant le point de vue de l'autre pour l'aider à reconnaître son émotion.

LES OUTILS

22	La reconnaissance de ses émotions	64
23	La connexion à ses sensations	66
24	Les besoins (CNV)	68
25	Les parasites émotionnels (AT).....	70
26	L'acceptation des émotions.....	72
27	La transformation des émotions par l'action opposée	74
28	La gestion de la colère	76
29	La courbe de deuil.....	78
30	L'identification des émotions de l'autre	80
31	Les positions de perception (PNL).....	82
32	L'empathie (CNV).....	84

La reconnaissance de ses émotions

IDENTIFIER L'ÉMOTION POUR RÉAGIR DE MANIÈRE ADAPTÉE



En résumé

Dans notre société, **les émotions** sont souvent perçues comme un signe de faiblesse parce qu'elles s'expriment brusquement et qu'elles ont tendance à échapper à notre contrôle. Or, comme le dit Boris Cyrulnik, « nous serions de vulgaires machines et notre existence serait bien fade » si nous vivions sans émotions.

Les émotions nous envoient des **signaux** que nous pouvons utiliser pour l'action ou la réflexion, pour **mieux nous adapter** au monde qui nous entoure. Elles nous préparent à accomplir certaines actions préférentiellement à d'autres. Pour leur permettre de jouer à plein leur rôle, notamment dans les relations interpersonnelles, il est fondamental de pouvoir les reconnaître.

Insight

*In our society, **emotions** are often perceived as a sign of weakness because they show abruptly and tend to be out of control. However, as Boris Cyrulnik said, "we would be mere machines and our lives would be bland" if we lived without emotions.*

*Emotions send **signals** that we can use when thinking and acting to **better adapt** to the surrounding world. They lead us to perform certain actions rather than others. In order they can fully play their role, particularly regarding interpersonal relationships, being able to recognize them is essential.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Toute émotion est à la fois utile et légitime. En revanche, cela ne signifie pas que sa réaction - le comportement que nous mettons en œuvre pour nous y adapter - est pertinente à la situation et au moment. En reconnaissant l'émotion et sa justesse, on peut alors mieux adapter son comportement à la situation et éviter une action réflexe **dysfonctionnelle**.

➤ Les émotions sont aussi **contagieuses** et personne n'apprécie travailler avec une personne qui apporte - malgré elle, parce qu'elle n'est pas consciente des émotions qu'elle véhicule - de la négativité à un groupe.

Contexte

Si vos réactions semblent régulièrement décalées par rapport à votre environnement, c'est que vous êtes probablement en mode « pilote automatique » et que vous n'êtes pas assez à l'écoute de vos besoins.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. À partir d'un événement déclencheur, scannez votre corps, de haut en bas, à la recherche des sensations physiques et des modifications physiologiques.

2. Associez maintenant à un premier niveau l'émotion primaire qui se manifeste derrière cet ensemble de paramètres :

➤ **Joie** : signe d'un accomplissement, d'une réussite et d'un achèvement.

➤ **Tristesse** : signe d'une rupture ou d'une perte (irréversible) de quelqu'un ou quelque chose d'important.

➤ **Colère** : signe d'un manque, d'une frustration, d'une volonté de blâmer autrui (ou quelque chose) qui est tenu responsable d'un événement négatif.

➤ **Peur** : signe d'un danger objectif, d'une menace envers soi, ses proches ou ses biens

ou anticipation d'un événement négatif impossible à contrôler ou éviter.

➤ **Dégoût** : signe d'un rejet.

➤ **Surprise** : signe d'un événement inattendu, d'une **révélation**.

3. À un deuxième niveau pour l'émotion primaire identifiée, positionnez le curseur de l'intensité émotionnelle sur une échelle de 0 à 10 (en trouvant éventuellement le mot qui y est associé).

4. Enfin, il s'agit de mettre à jour le message que veut vous communiquer cette émotion :

➤ À quel besoin (satisfait ou non) répond cette émotion ?

➤ Votre réaction est-elle proportionnée à l'intensité émotionnelle ?

Comprendre que l'émotion n'est que le véhicule d'un message important à entendre.

Méthodologie et conseils

L'outil ne consiste pas à ne reconnaître que les émotions négatives. En apprenant aussi à reconnaître les émotions positives, il a été montré que les personnes sont plus créatives, ont une meilleure mémoire et sont plus enclines à aider les autres. ■

Avantages

- La reconnaissance de ses émotions permet de mettre en place des comportements plus efficaces pour répondre aux sollicitations de la vie quotidienne. Elle permet aussi d'enrichir ses relations avec les autres.
- Les études montrent que les émotions sont essentielles dans la prise de décision et que la rationalisation intervient souvent *a posteriori* pour justifier le choix. La reconnaissance de ses émotions permet donc de faire des choix plus éclairés.

Précautions à prendre

- Une émotion ne peut pas être gérée tant qu'elle n'est pas reconnue. La connaissance de ce processus évitera que l'émotion vous ronge de l'intérieur et occupe progressivement de plus en plus de place dans votre esprit.

La connexion à ses sensations

REPÉRER LES SENSATIONS CORPORELLES ÉMOTIONNELLES



Sensations → Émotions

- +/- Intenses
- +/- Agréables
- +/- Complexes

Type de sensation	Pas du tout	...	...	Très fort
Voix qui tremble				
Boule dans la gorge				
Modification dans la respiration				
Sensations dans l'estomac				
Sensation de froid, frissons				
Sensation de chaleur diffuse				
Sensation de chaud, joues brûlantes				
Accélération des battements cardiaques				
Muscles tendus, tremblements				
Muscles détendus, au repos				
Transpiration, mains moites				

Issue de P. Philippot, *L'Émotion et psychothérapie*, p. 36.

En résumé

Les émotions sont des signaux, nous renseignant en permanence sur nous, nos valeurs, nos besoins, la nature de notre relation avec l'autre. Malheureusement, beaucoup de personnes (et notamment les hommes) se sont coupées intellectuellement de leurs émotions pensant éviter la douleur qui y est associée. Une émotion non traitée, parce qu'elle n'est pas identifiée, ronge de l'intérieur et occupe progressivement de plus en plus de place. Ainsi, il est nécessaire de rétablir **une connexion entre le corps et l'esprit** en réapprenant à ressentir, pour distinguer nos sensations avec plus de finesse.

Insight

Emotions are signals providing constant information about us, our values, our needs and the nature of our relationship with the other. Unfortunately, many people (men especially) are intellectually cut off from their emotions to avoid the associated pain. Untreated emotions for lack of identification will be eating at us inside and will progressively become more and more significant.

*It is then necessary to **reconnect body and mind** by relearning how to feel to make a clearer distinction between our sensations.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Les émotions sont inhérentes à l'être humain. Mais, au cours de leur éducation, de nombreuses personnes ont été punies pour l'expression spontanée de leurs émotions. Même si elles ont alors appris à contrôler leur expression émotionnelle, l'activation physiologique, elle, a subsisté. Par conditionnement, cette punition a transformé l'émotion en stress, qui, cumulé à l'activation physiologique, induit un risque accru de problèmes de santé.

➤ Il est donc fréquent que l'on ait choisi (inconsciemment) de se couper d'un type de sensations, révélateur d'une émotion particulière, parce qu'elle n'était pas acceptée dans le contexte familial (« Tu ne dois pas pleurer [= donc, être triste] mon fils ! »). Or les émotions servent à nous informer de l'effet que nous font les situations que nous vivons, afin que nous puissions nous y adapter au mieux. C'est donc un handicap que de se priver de cette source d'informations.

Contexte

L'outil est particulièrement adapté à ceux qui « entretiennent » une séparation entre corps et esprit, qui se matérialise par une inhibition émotionnelle et peu de capacité - ou de volonté - à l'introspection.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. À partir d'un événement déclencheur, scannez votre corps, de haut en bas, à la recherche des sensations physiques et des modifications physiologiques.

2. Localisez-les et qualifiez-les sur ces différents critères :

➤ **Physique** : tonus musculaire ? yeux et sourcils ? rides ? poils ? points ? mains moites ? voix ? boule dans la gorge ?

➤ **Physiologique** : rythme cardiaque ? organe ? température ? respiration ? transpiration ? salivation ? teint de la peau ?

➤ **Caractère** : intensité ? durée ? agrément (plaisant/déplaisant) ?

Identifier les indicateurs corporels et physiologiques obligatoirement présents lors de chaque situation.

Méthodologie et conseils

➤ Pour entamer ce travail, il faut aussi accepter de remettre en question les schémas qui vous ont été inculqués dans votre éducation. La bonne intention qui a prévalu à l'enfance n'est probablement plus pertinente pour vous à l'âge adulte.

➤ Le travail de « reconnexion » à ses sensations peut être difficile au début si vous avez développé le réflexe de les ignorer. Au début, vous aurez l'impression de ne rien ressentir, mais ce n'est pas possible, il faut être mort pour cela.

➤ L'intensité des sensations ressenties dépend aussi de votre état physiologique avant l'événement. Un crissement de pneus n'aura pas le même impact sur vous selon que vous êtes en train de marcher dans la rue ou tranquillement affalé sur votre canapé : la peur s'ajoutera à une activation basse ou élevée. ■

Avantages

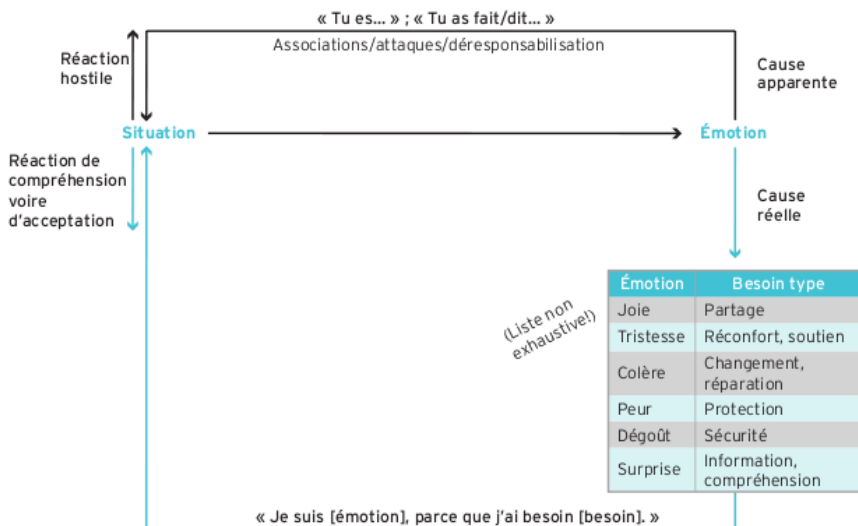
- La reconnexion à ses sensations est le premier pas indispensable à réaliser lorsque l'on vit depuis trop longtemps coupé de ses émotions. Sans ce premier niveau d'information, il n'est pas possible de reconnaître son émotion et donc de la gérer.

Précautions à prendre

- Il est possible d'évoluer dans la vie sans être connecté à ses sensations : sous le contrôle du lobe frontal du cerveau, la peur et la colère notamment peuvent être dissimulées. Mais il est montré que l'inhibition émotionnelle entraîne des effets négatifs tant sur le plan psychologique que somatique.

Les besoins (CNV)

RECONNAÎTRE ET EXPRIMER SON BESOIN



En résumé

Les besoins recouvrent l'ensemble de tout ce qui paraît être nécessaire à une personne. Ils sont légitimes, universels, et ne sont ni bons ni mauvais. Un besoin désigne une abstraction : « Ce n'est pas quelque chose qu'on peut faire, ni prendre ou toucher », selon la définition de M. B. Rosenberg, qui les place au cœur de son approche de la « communication non violente ».

Chaque être humain cherche à les satisfaire et c'est cette satisfaction (ou non) qui génère les émotions. En exprimant nos besoins on aide l'autre à mieux nous comprendre et on peut par-là même identifier d'autres stratégies pour le satisfaire.

Insight

The term **Needs** encompasses all a person seems to need. They are legitimate, universal, and are neither good nor bad. A need refers to an abstraction: according to the definition by MB Rosenberg who places them at the centre of his approach to "non-violent communication", "this is not something we can do, take or touch."

Each human being seeks to fulfil them and this fulfilment (or absence of fulfilment) will generate emotions. By expressing our needs we help others better understand us. This way, we can even identify other strategies to fulfil them.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Lorsque nous vivons une situation difficile, la réaction première est généralement d'imputer la cause de l'émotion que nous ressentons à l'autre. Or, comme une même situation peut générer des émotions très différentes chez les individus, c'est donc que la cause n'est donc pas directement liée à l'autre.

➤ La cause réelle de nos émotions est interne : ce sont nos besoins, selon qu'ils sont satisfaits ou non dans la situation, qui déclenchent l'émotion en question. Seulement notre conditionnement social et familial ne nous ont malheureusement appris à le reconnaître ni à les exprimer !

➤ En prenant conscience de nos besoins, nous mettons à jour la motivation sous-jacente à notre réaction dans la situation et pouvons trouver d'autres manières de chercher à la satisfaire.

Contexte

La reconnaissance et l'expression de ses besoins est absolument indispensable si votre communication crée régulièrement des tensions voire des conflits.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Dans chaque situation vécue, nous devons développer quatre réflexes :

1. Éviter de répondre à l'autre en l'accusant de tous nos maux : « tu es... ». On dit souvent que le « tu tue la communication ».
2. Mettre à jour le besoin que manifeste l'émotion. Le rôle de l'émotion est justement d'aider à l'identifier.
➤ « Quel besoin je cherche à satisfaire ? »
➤ « Quel besoin n'est pas satisfait ? »
3. Exprimer son besoin, plutôt que répondre par la contre-attaque immédiate. La phrase

type est : « je suis (+ émotion) parce que j'ai besoin de (+ besoin) ».

4. Mettre à jour les autres stratégies qui peuvent satisfaire votre besoin dans cette situation, pour éviter le blocage.

➤ « Quelles peuvent être les autres manières de satisfaire ce besoin ? »

Méthodologie et conseils

➤ Ce n'est pas parce qu'on ignore un besoin qu'il disparaît ; au contraire, il risque de réapparaître d'une façon ou d'une autre.

➤ L'expression du besoin peut tenir :

- en un mot : « je suis triste parce que j'ai besoin de soutien » ;
- en une paraphrase : « je suis en colère parce que j'ai besoin qu'on me parle différemment avec des mots plus courtois (= j'ai besoin de politesse) ». ■

Identifiez les ressorts de votre action quotidienne et la source de vos émotions pour vivre de manière plus équilibrée.

Avantages

- Vous créez des relations plus saines avec les autres puisque vous donnez à l'autre les clés pour mieux vous comprendre et inversement vous cherchez aussi à identifier ses besoins.
- Plus vous serez attentif à vos besoins et plus vous gagnerez en flexibilité, en évitant de vous cramponner à une solution, puisqu'il y a toujours plusieurs stratégies pour satisfaire un besoin.

Précautions à prendre

- Il y a souvent une appréhension à exprimer ses besoins, celle de croire que l'on se mettrait en situation de faiblesse et que l'on serait alors manipulable ou critiquable. Dans la pratique, c'est tout l'inverse : un besoin ne peut être critiqué, il est légitime, mais sa matérialisation concrète, la stratégie pour le satisfaire, elle, peut l'être. Comme maintenant vous savez faire la différence entre votre nature profonde et vos comportements, ce n'est plus un problème !

Les parasites émotionnels (AT)

LES TROIS PARASITES ET LEURS CONSÉQUENCES

Élastique	Timbre	Racket
Émotion déformée par un souvenir	Accumulation d'émotions non exprimées	Émotion de substitution
Expression excessive due à l'analogie de la situation avec une expérience passée	Expression « explosive » à partir d'un déclencheur mineur et vis-à-vis d'un interlocuteur non concerné	Expression émotive stéréotypée et répétitive « quel que soit » le déclencheur (souvent la seule tolérée dans l'environnement familial)
Intensité de la réaction disproportionnée qui n'est pas compréhensible directement par l'autre sans explication	Soulagement immédiat mais impact sur la relation. Matérialisation physique des sentiments collectionnés non purgés qui se « stockent » dans le corps.	Effet manipulateur plus ou moins conscient sur l'entourage (pour émouvoir, rendre inquiet...) pour obtenir des signes de reconnaissance.
↓		
Clarifier votre ressenti :		
« L'émotion que je ressens actuellement a-t-elle un lien avec la situation que je vis actuellement ? »		
↓	↓	↓
<i>Vous devez indiquer à l'autre que la situation « vous rappelle une expérience passée... » indépendante de lui</i>	<i>Vous devez exprimer votre sentiment dans la situation, sans attendre. (cf. affirmation de soi)</i>	<i>Vous devez reconnaître et exprimer votre sentiment véritable. (cf. reconnaissance des émotions)</i>

En résumé

En tant qu'adultes, nous sommes encore partiellement contaminés par des modes de fonctionnement que nous avons acquis de nos parents ou lors d'expériences passées (notre enfance notamment). Cette contamination s'exprime au travers de **parasites émotionnels**, souvent répétitifs et inappropriés.

Il s'agit donc d'identifier ses sentiments parasites, adoptés inconsciemment, pour reconnaître l'émotion dans l'ici et maintenant et réagir de manière adaptée à la situation qui se produit.

Insight

*As adults, we are still partially contaminated by operational modes inherited from our parents or past experiences (our childhood especially). This contamination is being expressed through **emotional parasites** which are often repetitive and inappropriate.*

It is therefore necessary to identify parasitic feelings which are unconsciously adopted, to identify the emotion in the here and now and react appropriately to the situation.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ L'analyse transactionnelle invite à vérifier si les émotions que nous ressentons dans le moment son authentiques, c'est-à-dire qu'elles sont bien en adéquation avec la situation, que les autres peuvent comprendre. Lorsque l'émotion est appropriée à l'événement en intensité et en qualité, alors la réaction est « fructueuse », car l'énergie contenue en soi est libérée.

➤ Lorsque ce n'est pas le cas, on parle d'émotions parasites, c'est-à-dire des émotions qui masquent l'émotion véritable et qui rajoutent alors au problème.

Contexte

Pour éviter d'être soumis à ces parasites émotionnels, il est nécessaire d'apprendre à reconnaître les situations qui déclenchent le même schéma familial et récurrent.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. **Élastique** : pensez à une situation dans laquelle l'intensité de l'émotion que vous avez ressentie a été disproportionnée par rapport au déclencheur.

➤ À quelle expérience de votre passé cette situation vous a-t-elle ramenée ?

➤ Quel est exactement le déclencheur (un mot ? une attitude ?) qui provoque chez vous cette émotion ?

➤ Comment pouvez-vous faire « le deuil » de cette ancienne expérience ?

2. **Timbres** : remémorez-vous un événement récent au cours duquel vous vous êtes retenu de dire ce que vous pensiez et ressentiez réellement.

➤ Qu'auriez-vous aimé vouloir dire ?

➤ Qu'avez-vous dit à la place ?

➤ Quelle raison vous êtes-vous donné à vous-même ?

➤ Quel sentiment avez-vous ressenti lorsque vous vous êtes donné cette raison ?

➤ Comment pourriez-vous maintenant « purger » les timbres que vous avez accumulés ?

3. **Racket** : pensez à une situation récente dans laquelle vous avez subi une contrariété quelconque. Si vous avez ressenti en même temps deux sentiments, c'est que votre premier sentiment, spontané et naturel, a été rapidement réprimé et remplacé par un autre « plus acceptable ».

➤ Pour identifier votre premier sentiment, au cours de la situation, quelles sensations avez-vous ressenties ?

➤ Quel est ce deuxième sentiment que vous avez fréquemment lorsque les choses ne vont pas comme vous le voulez ?

➤ Qu'est-ce qui vous a empêché d'exprimer votre sentiment original ? Que vous êtes-vous dit ?

Mettre à jour l'émotion véritable, cachée sous un masque, pour réagir de manière appropriée à la situation.

Méthodologie et conseils

➤ En réponse à ces questions, vous devez prendre la décision de procéder à un changement, même mineur, la prochaine fois qu'une situation se produit : écouter vos sensations, décortiquer votre réponse automatique...

➤ Un des premiers changements possible est notamment d'exprimer ses émotions et ses besoins, même si cela peut être source d'anxiété ou d'appréhension. ■

Avantages

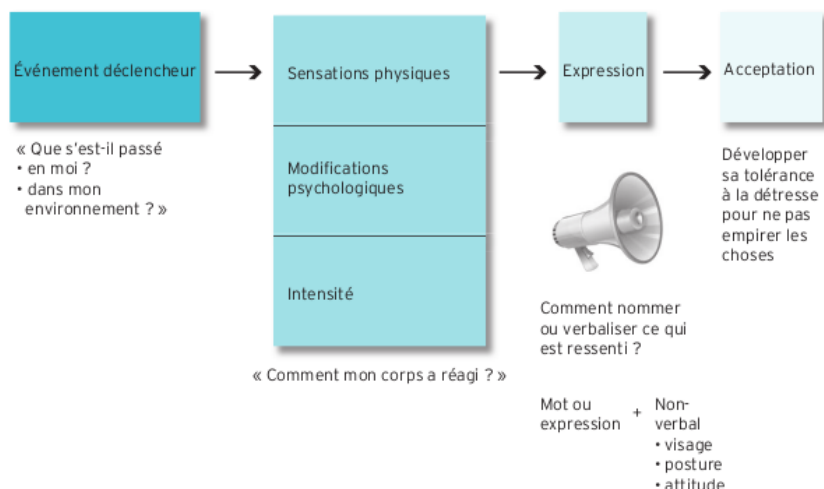
- L'identification des parasites permet d'apprendre à se reconnecter avec ses émotions pour mieux les gérer et en conséquence d'établir des relations plus équilibrées avec les autres, qui vous comprennent mieux et n'appréhendent plus vos réactions.

Précautions à prendre

- Retrouver une émotion authentique n'est ni facile ni agréable puisqu'elle est souvent le reflet d'un interdit du passé, mais c'est un travail indispensable !

L'acceptation des émotions

SE RECONNECTER AVEC SES ÉMOTIONS EN QUATRE ÉTAPES



En résumé

Les émotions négatives s'accompagnent généralement d'une douleur, parfois forte, ce qui les rend difficiles à vivre. Elles deviennent alors logiquement le problème à résoudre et se traduisent par des comportements inadaptés. Pour éviter ces comportements et leurs conséquences, il est utile de mettre en place une régulation émotionnelle qui vise à diminuer l'intensité douloureuse, sans supprimer totalement l'émotion. Ainsi, pour gérer ses émotions, il est nécessaire à un premier niveau d'observer, comprendre et exprimer ses émotions, pour à un deuxième niveau les **accepter**.

Insight

Negative emotions are usually associated with pain that can sometimes be sharp, which makes them difficult to bear. Then they logically become the problem to be solved and are reflected in maladjusted behaviours. To avoid such behaviours and their consequences, it is useful to set up an emotional regulation aiming at reducing pain intensity without totally eliminating emotion. Hence, emotional management requires observing, understanding and expressing emotions in a first stage in order to **accept** them in a second stage.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ L'expression des émotions est régie par des règles sociales renforcées par un contexte familial, qui rendent certaines personnes **incapables** de reconnaître et surtout d'exprimer leurs émotions dans certaines situations. Une émotion ne peut être gérée que si elle est reconnue consciemment, et la **verbalisation** participe de ce processus.

➤ Lorsque ni la situation, ni l'expérience que l'on en a ne peuvent être changées, du moins pour le moment, alors il est nécessaire de **l'accepter** et de devenir « tolérant à la détresse ». En effet, moins la douleur est acceptée, plus elle est assurée et intensifiée.

Contexte

Ce processus, issue de la thérapie comportementale dialectique a fait ses preuves dans le traitement des troubles d'anxiété : il est d'autant plus utile pour vous que votre vocabulaire émotionnel est limité, signe que vous n'avez pas l'habitude d'exprimer vos émotions.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Verbalisez ce que vous ressentez, en vous posant les questions suivantes :

➤ Quel mot ou quelle expression peut décrire ce que vous ressentez ? = « je suis ... (qualificatif) »

➤ Quelle action ou métaphore peut représenter ces sensations ? = « je me sens comme ... (métaphore) »

2. Acceptez ensuite ces sensations et cette émotion. Ne jugez pas votre émotion comme étant inadaptée, mauvaise, injuste, pénible, embarrassante... Ne vous critiquez pas lorsque vous ressentez cette émotion. Acceptez votre émotion comme elle est dans le moment. Dites-vous : « je ne peux rien faire pour le moment pour changer ce que je ressens ou changer la

situation, alors il est préférable d'accepter plutôt que de faire empirer la situation ».

Méthodologie et conseils

➤ Lorsque les sensations se manifestent, il faut apprendre à ne pas les bloquer, les supprimer, les repousser, les intensifier...

➤ Si cet exercice vous rend mal à l'aise, rappelez-vous que vous n'êtes pas votre émotion ou remémorez-vous un temps où vous vous êtes senti différemment.

➤ C'est souvent la manière dont les émotions sont intellectualisées qui rend les choses pires qu'elles ne sont.

➤ L'acceptation n'est ni l'approbation ni une marque d'accord. La tolérance à la détresse est une compétence qui permet d'accepter la vie comme elle est dans le moment. Elle nécessite de la volonté pour faire face à l'obstination de l'esprit. ■

Réguler ses émotions par l'acceptation et la tolérance de leur présence.

Avantages

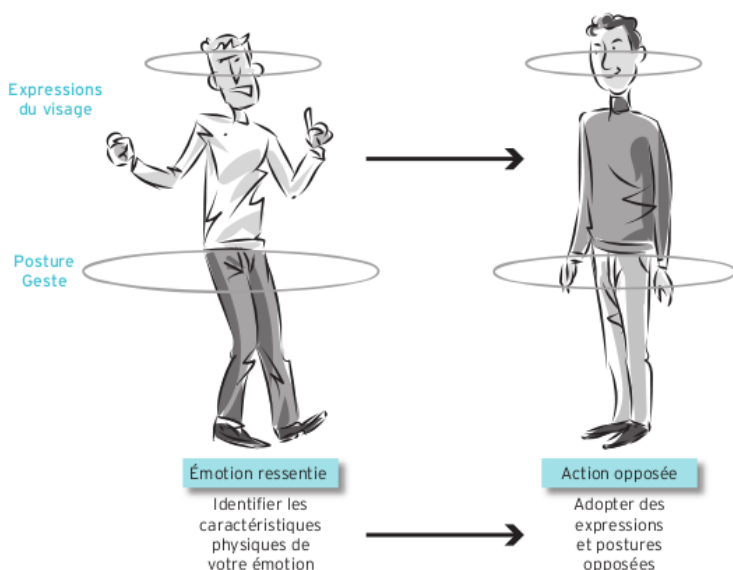
- L'acceptation d'une émotion apporte immédiatement un sentiment de calme qui facilite notamment la résolution de problèmes.
- En faisant prendre conscience à vos collègues ou votre manager de ce que vous ressentez, vous pourrez enfin les inciter à changer de comportement à votre égard !
- « Étiqueter » une émotion permet de faire la différence entre soi et l'état étiqueté, ce qui aide à prendre de la distance par rapport à l'émotion.

Précautions à prendre

- Pour utiliser cet outil, il y a trois mythes à dépasser :
 - Si vous refusez d'accepter quelque chose, cela va changer comme par magie.
 - Si vous acceptez une situation douloureuse, alors vous devenez mou et êtes condamné à abandonner ou à céder.
 - Si vous acceptez une situation douloureuse, alors vous acceptez une vie de douleur.

La transformation des émotions par l'action opposée

PRENDRE UNE POSTURE OPPOSÉE À L'ÉMOTION ACTUELLE



En résumé

Nos émotions sont fortement influencées par les postures corporelles et les expressions faciales que nous adoptons. Une simple expérience vous montrera qu'en adoptant les expressions faciales de la colère, vous allez commencer à vous sentir en colère.

Le courant de la thérapie comportementale dialectique, (issu de la thérapie comportementale et cognitive) au travers notamment de Linehan et Wexler, a identifié qu'en **adoptant une posture et une expression exactement inverse à celle ressentie**, il devient possible de retarder, de diminuer voire d'interrompre une émotion négative. Par exemple, la colère se dissipe lorsqu'on la verbalise avec une voix monotone.

Insight

Our emotions are strongly influenced by our body postures and facial expressions. A simple experiment shows that you will start to feel angry when adopting the facial expressions of anger.

*The school of Dialectic Behaviour Therapy, with Linehan and Wexler particularly, identified that it becomes possible to delay, alleviate or interrupt a negative emotion by **adopting the exact opposite posture and expression to that felt**. For example, anger dies down when verbalized in a monotone voice.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Lorsque nous adoptons l'expression faciale d'une émotion particulière et la posture congruente avec celle-ci, nous expérimentons alors l'émotion donnée.

➤ En mettant en place l'attitude physique (le comportement) exactement **inverse** de celle qui serait spontanément mise en œuvre sous le coup de l'émotion, il devient possible de réduire les effets de cette émotion. Par exemple :

- Garder les mains ouvertes vers le haut lorsque l'on a envie de frapper.
- S'approcher de quelqu'un qui fait peur plutôt que le fuir.
- Murmurer plutôt que crier.
- Respirer lentement et profondément plutôt que d'hyperventiler.

Contexte

Le quotidien professionnel regorge de situations dans lesquelles vous êtes susceptibles de ressentir une vive émotion : les relations entre services, la relation client... L'outil permet d'éviter que des débordements se produisent et ruinent votre réputation professionnelle. D'ailleurs, la colère qui présente souvent des manifestations physiques publiques, parfois dramatiques, est une des émotions cibles de la technique de l'action opposée.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Identifiez une situation dans laquelle vous adoptez un comportement particulier sous l'effet d'une émotion.
2. Caractériser votre posture et votre attitude dans les moindres détails et prenez conscience que de la sorte vous envoyez à votre cerveau l'ordre de sentir cette émotion particulière.
3. Notez les actions opposées que vous pourriez faire pour chaque élément caractérisé.

4. Entraînez-vous à mettre en place cette action opposée. Expérimentez volontairement l'émotion négative indésirable (en adoptant le comportement identifié) puis, « switchez » dans l'action opposée.

Méthodologie et conseils

➤ Il n'y a rien de mal à ressentir une émotion négative, puisqu'une émotion n'est finalement qu'un signal, une information qui vise à nous mettre en action et nous indiquer quel besoin n'est pas satisfait. La technique vise à supprimer le comportement (destructif) qu'elle pourrait nous faire adopter. Elle ne cherche pas à nous faire renier l'émotion en question.

➤ Il est d'autant plus facile de mettre en œuvre l'outil que l'on est alerte, c'est-à-dire que l'on sait reconnaître ses émotions lorsqu'elles se présentent.

➤ Les études montrent que la visualisation peut aussi permettre la mise en œuvre de la technique de l'action opposée. S'imaginer serener dans ses bras une personne envers qui on ressent de l'agressivité fonctionnerait aussi efficacement. ■

Réguler une émotion par une réaction physique antinomique avec l'émotion ressentie.

Avantages

- La maîtrise de la technique opposée permet de changer la manière de vivre l'émotion, ou tout du moins de la ralentir ou de la rendre moins intense, afin d'éviter d'adopter tout comportement qui rendrait les choses pires qu'elles ne sont. Elle s'applique même à des personnes déprimées à qui l'on demandera de faire quelque chose lorsqu'elles n'ont envie de rien.

Précautions à prendre

- Si le principe est facile à comprendre, il est nécessaire de s'entraîner à le pratiquer, afin qu'il devienne un réflexe lorsqu'une situation se présente.

La gestion de la colère

LES QUATRE STRATÉGIES POUR GÉRER SA COLÈRE

À chaud			À froid
Distraction	Communication	Évacuation	Analyse
– Comptez jusqu'à 14 avant de répondre – Faites 2 pas en arrière – Focalisez votre attention sur des détails du paysage – Contractez/relâchez des petits groupes musculaires (doigts des pieds, mains)	– Adoptez le point de vue de l'autre : « de ton point de vue... » – Reformulez ce que vous avez compris – Exprimez calmement ce qui vous énerve en vous focalisant sur le comportement et sans faire de critique – Faites de l'empathie	– Faites 10 grandes respirations – Faites une activité physique – Défoulez-vous en frappant un oreiller/ un punching-ball – Videz votre émotion sur le papier – Prenez conseil auprès d'une personne neutre – Pardonnez à l'autre	– Identifiez les déclencheurs pour – si possible - faire disparaître les causes d'irritation de votre quotidien. – Identifiez l'éventuelle émotion sous-jacente pour la traiter elle aussi.

En résumé

La **colère** est une des émotions les plus fréquentes dans le monde professionnel. Elle s'inscrit sur une échelle qui va de l'agacement à la rage et peut être dirigée aussi bien contre soi que contre les autres. Néanmoins, exprimée de manière totalement incontrôlée, elle peut être destructrice, en mettant à mal la réputation professionnelle ou en anéantissant ses relations sociales.

À chaud, elle peut se gérer en utilisant trois stratégies différentes et à froid il est essentiel de vérifier si elle ne cache pas d'autres émotions que les individus seraient plus honteux d'exprimer et sur lesquelles il faudra travailler.

Insight

Anger is one of the most common emotions in professional life. It fits on a scale that goes from irritation to rage and can be directed against oneself or others. However, when expressed in a totally uncontrolled way, it can be destructive by undermining professional reputation or destroying social relationships.

In the heat of action, it can be managed using three different strategies and retrospectively it is essential to make sure it does not conceal other emotions people would be more shameful to express and on which work will have to be done.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ La colère peut être une émotion saine et utile en réaction à certaines situations au travail : elle permet de se défendre, voire de se soulager. Jusqu'à un certain niveau, elle donne de l'énergie et permet d'agir de manière constructive dans la situation. Passé ce seuil, elle crée beaucoup de conséquences négatives pour soi et les autres.

➤ La colère trouve ses causes dans la frustration, l'injustice, la critique ou la menace envers soi ou ses proches. Mais elle peut aussi cacher une autre émotion.

➤ La colère peut être extériorisée ou étouffée, mais lorsqu'elle devient l'émotion dominante, les études montrent qu'elle peut avoir des effets sur la santé.

Contexte

La gestion de la colère est d'autant plus utile que vous avez tendance à réagir instantanément et vivement à des signes que vous percevez être des menaces réelles mais qui n'en sont pas (toujours).

➤ l'envie (voire la jalousie) parce que vous pensez que vous méritez les gains et les promotions obtenues par les autres collègues ;

➤ la peur, car vous sentez votre fonction menacée par un collègue ou l'organisation ;

➤ la tristesse, car vous avez peur de passer pour une personne faible, de montrer que vous pourriez craquer.

3. Reconnaissez et acceptez cette émotion et identifiez le besoin insatisfait auquel elle répond. Cherchez alors les différentes manières dont vous pourriez satisfaire ce besoin la prochaine fois. La découverte que vous avez faite va vous permettre d'entamer un travail personnel pour établir un meilleur équilibre émotionnel.

Méthodologie et conseils

➤ À mesure que vous apprenez à interrompre le cycle négatif de la colère, soyez vigilant à tout signe annonciateur de colère. Plus vous pouvez les reconnaître tôt et plus il vous sera facile de vous extraire de la situation.

➤ Il ne faut pas confondre la colère avec sa manifestation parfois violente qui peut en résulter. Il est donc possible d'exprimer sa colère, tant qu'il n'y a pas de débordement verbal ou physique. ■

Exprimer sa colère de manière adaptée et éviter tout débordement verbal ou physique.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Dans une situation où vous ressentez une forte colère, interrompez le cycle négatif, en utilisant une ou plusieurs des techniques de distraction, de communication ou d'évacuation.

2. À froid, analysez cette situation pour comprendre quels sont les déclencheurs d'une colère chez vous et surtout pour vérifier que cette colère ne dissimule pas **une autre émotion**, comme :

➤ l'anxiété, car elle signale que vous perdez le contrôle des événements ;

➤ la culpabilité, car elle montrerait que vous vous y êtes mal pris et avez même potentiellement échoué dans certaines tâches ;

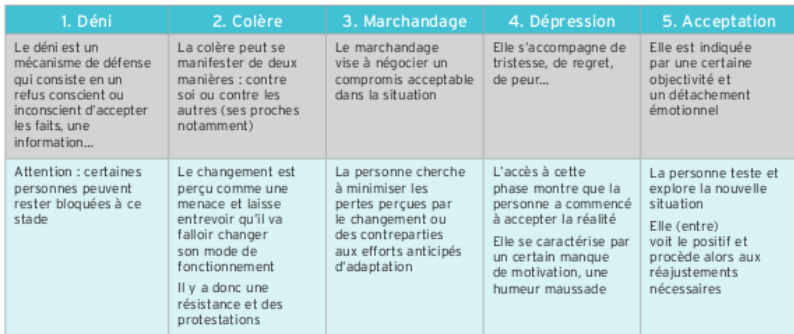
Avantages

■ Si vous avez tendance à garder votre colère pour vous, en apprenant à la gérer et à l'extérioriser, vous éviterez de développer des sentiments dépressifs. À l'inverse, si vous êtes d'un naturel colérique, en gérant votre colère, vous éviterez de développer des maladies cardio-vasculaires.

Précautions à prendre

■ Votre gestion de la colère sera d'autant plus facile et efficace que vous vous serez aussi approprié les autres outils présentés dans ce dossier.

LES CINQ ÉTAPES D'UN DEUIL FACE À UN CHANGEMENT



Insight

Dr. Elisabeth Kubler-Ross theorized the various stages that a person goes through when discovering death is near. This model is also relevant to analyse and understand the different steps people go through when a change is to take place in their company.

At an individual level, people experiment a **five-step mourning process** towards life's uncertainties, especially when facing them for the first time and/or when difficulty is perceived as a threat.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Les causes de changement dans l'entreprise sont multiples : développement, réorganisation, délocalisation, licenciement... Une organisation ne peut réellement profiter des bénéfices d'un changement que lorsque ses collaborateurs ont eux-mêmes fait ce changement.

➤ Un changement est d'autant mieux toléré par un individu qu'il peut comprendre l'impact que ce changement aura sur lui. En anticipant les étapes par lesquelles il est susceptible de passer et en mettant en place les actions adéquates à chacune d'entre elles (seul ou accompagné par sa hiérarchie), le collaborateur vivra mieux la transition.

Contexte

L'outil vous permet d'entreprendre la transition plus facilement, en anticipant vos réactions.

5. Autoformez-vous, recherchez le positif dans la nouvelle situation.

Méthodologie et conseils

➤ La courbe de deuil est avant tout un guide plutôt qu'un processus rigide ou un enchaînement d'étapes obligatoires. Il est tout à fait possible de faire son deuil sans passer par l'ensemble des étapes, mais en en vivant au moins deux.

➤ Le temps passé dans chaque phase dépend de chaque personne. Il n'y a pas de frontière claire entre chaque phase.

➤ Il manque parfois une phase préalable au modèle : les collaborateurs peuvent souhaiter que les choses changent et ils peuvent éprouver selon leur tempérament soit de l'anxiété, soit une certaine joie.

➤ La vitesse de transition d'un individu dépend notamment de son expérience antérieure, de sa confiance en lui et surtout sa capacité à voir le positif dans le changement. ■

Faire son deuil plus facilement et plus rapidement en anticipant les étapes par lesquelles on est susceptible de passer.

Comment l'utiliser ?

Étapes

La connaissance de cet outil doit vous permettre de rendre la courbe moins profonde (limiter les émotions négatives) et plus étroite (augmenter la vitesse de transition).

1. Recueillez le maximum d'information sur la situation future. Vérifiez l'information en croisant les sources. Fuyez les rumeurs, les on-dit. Acceptez la « dure réalité ».
2. Objectivez la menace perçue, en faisant une analyse (objective) des conséquences positives et négatives. Exprimez votre émotion (sans débordement). Parlez.
3. Si vous voulez négocier, venez préparé dans l'optique de définir un compromis et surtout avec un plan B !
4. Prenez du temps pour « digérer » le changement. Au besoin, demandez-en si on vous met la pression. Éventuellement, consultez un professionnel de l'accompagnement.

Avantages

- Le modèle permet de mieux comprendre et d'anticiper ses émotions dans une période de changement important et donc peut-être de mieux les accepter.
- La courbe de deuil permet de comprendre pourquoi « le temps guérit ».
- L'outil s'utilise aussi très bien en tant que manager pour aider ses collaborateurs à avancer dans le processus de gestion du changement.

Précautions à prendre

- Chaque personne a sa propre manière d'avancer dans son deuil : dans une même situation, il n'est pas pertinent de comparer son « état d'avancement » avec les autres, mais plutôt de continuer à avancer au rythme qui est le sien.

L'identification des émotions de l'autre

OBSERVER LES DÉTAILS DU VISAGE POUR DISCERNER L'ÉMOTION DE BASE



	Sourcils	Paupières	Yeux	Rides	Bouche	Lèvres	Autre
Peur	Relevés	Relevées	Grande proportion de blanc	Sur le front	Ouverte	Relevées	Sueur sur le front/les mains
Colère	Tirés vers le bas		Mi-clos	Verticales au-dessus du nez	Fermée ou entrouverte	Retroussées Dents prêtes à mordre	Visage rouge
Dégoût	Tombants		Fermés	Sur le front/au-dessus du nez	Langue pouvant sortir	Pincées	Fermeture des narines
Tristesse		Baissées	Rougis/brillants		Coins vers le bas		
Joie		Poches sous la paupière inférieure	Mi-clos	Pattes d'oies aux yeux	(Ouverte pour le rire)	Supérieure retroussée Dents du haut visibles	Joues bombées
Surprise		Haute et basse grandes ouvertes	Écarquillés Grande proportion de blanc		Entrouverte	Supérieure retroussée	Joues contractées

En résumé

Même si un nouveau-né manifeste des réactions différentes aux expressions faciales de son entourage, la capacité à identifier consciemment le message émotionnel d'un visage est une compétence apprise qui n'est maîtrisée qu'à l'adolescence et qui est un puissant indicateur de la réussite sociale future.

L'expression faciale est le royaume des émotions qui s'y affichent involontairement, même s'il est possible d'afficher une expression particulière volontairement. Ainsi, la compréhension des émotions d'autrui et inversement, leur bonne transmission, est un véritable enjeu pour obtenir une communication efficace.

Insight

Even if a newborn shows different reactions to his entourage's facial expressions, the ability to consciously identify face emotional messages is a learned skill that is not mastered before teenage years and which is a powerful indicator for future social success.

Facial expression is the realm of emotions displayed inadvertently even if it is possible to show particular expressions intentionally. Thus, understanding others' emotions and vice versa, and transmitting them properly is a real challenge for effective communication.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Dans la communication interpersonnelle, le visage joue un rôle très important, notamment parce qu'il est pratiquement toujours visible à l'interlocuteur et qu'il permet d'exprimer un large éventail de messages.

➤ Mais l'expression directe des émotions n'est pas toujours souhaitable socialement. Elles sont « filtrées » par des règles implicites qui rendent le visage moins expressif. Lorsqu'on le remarque, il est utile de questionner son interlocuteur sur ses intentions réelles.

➤ Le psychologue P. Ekman a montré que le contrôle automatique des expressions du visage se relâche pour manifester des micro-expressions, des expressions faciales spontanées et brèves (<1 seconde). Ces micro-expressions sont précieuses et manifestent la difficulté de la personne à admettre ou à manifester ses émotions.

Contexte

L'outil est d'autant plus utile que vous avez le sentiment de parfois mal comprendre les autres et d'adopter des comportements inadaptés.

Comment l'utiliser ?

Étapes

À titre d'exercice et pour développer votre sensibilité aux signaux non verbaux des émotions, vous pouvez procéder en quatre temps :

1. Examiner en détail chacune des expressions présentées dans le tableau.
2. Pour bien vous familiariser, imitez-les en vous observant dans un miroir. L'un des moyens d'y parvenir est de retrouver en soi des situations qui reproduisent la situation émotionnelle recherchée.
3. Observez ensuite à la télévision les expressions faciales de personnes interviewées et

tâchez d'y détecter les signaux émotionnels, même subtils.

4. Après vous être entraîné, passez à la pratique : lorsqu'une personne parle, soyez attentif à l'ensemble des paramètres de son visage et cherchez l'émotion sous-jacente à son discours.

Méthodologie et conseils

➤ Bien sûr, il est possible d'afficher des expressions faciales volontairement, socialement acceptables. Lorsque l'expression vous semble trop convenue, attendez un relâchement de la personne pour détecter une micro-expression furtive qui pourra vous renseigner plus finement. Elles se repèrent d'autant mieux du côté ipsilatéral du visage (droit pour les droitiers).

➤ Cet outil a notamment été popularisée par la série TV *Lie to me*. Au-delà du divertissement, elle peut être un moyen de s'entraîner à identifier les signaux avec plus de finesse et de justesse.

➤ Pour permettre aux autres de mieux vous comprendre, vous pouvez inversement apprendre à devenir plus expressif avec votre visage. ■

Développer sa capacité d'observation pour identifier de manière plus fine l'émotion qui accompagne un discours.

Avantages

- L'expression faciale est « le pivot de la communication entre les hommes » selon P. Ekman. L'observation des signaux du visage apporte des éléments supplémentaires de compréhension du message d'autrui et constitue aussi un premier pas vers l'empathie.

Précautions à prendre

- L'apparence exacte change d'une personne à l'autre en fonction de l'ossature, la musculature et les rides permanentes du visage... Les repères que vous pouvez avoir en observant les personnes qui vous sont proches devront être régulièrement mis à jour pour intégrer la diversité des morphologies.

Les positions de perception (PNL)

LES TROIS POSITIONS DE PERCEPTION POUR DÉCOMPOSER UNE SITUATION

	Position 1 : moi	Position 2 : l'autre	Position 3 : meta
Descriptif	Je vois les choses à travers mes propres yeux, j'entends par mes propres oreilles, je ressens mes propres émotions. Je me représente la situation au travers de mon filtre, de mon cadre de référence. Je prends conscience à la fois de mes croyances, de mes valeurs et de mes besoins dans la situation.	Je suis l'autre. Je vois la scène à travers ses yeux et je l'entends par ses oreilles. J'adopte sa perspective, son filtre, son cadre de référence. Je ressens même les émotions qui sont les siennes. Je commence à prendre conscience de ses pensées, de ses attentes et de ses besoins.	C'est la position d'un observateur neutre, qui regarde la situation de l'extérieur, comme une caméra. L'observateur s'intéresse notamment à la relation entre les deux protagonistes : il entend et il voit l'échange entre les deux, sans ressentir d'émotion.
Utilisation	Utilisez le « je ». Adoptez votre posture naturelle.	Adoptez exactement la posture physique de l'autre, ses gestes, ses expressions Exprimez-vous en utilisant le « je », mais parlez de vous (moi) en disant « tu » (ou votre prénom).	Utilisez le « ils » ou les prénoms des protagonistes. Montrez-les éventuellement du doigt l'un et l'autre pour les « matérialiser ». Adoptez une posture différente des deux précédentes.
Questions-types	Quelle est la situation ? Que s'est-il passé ? Qu'a-t-il été dit ? Qu'ai-je ressenti ? pourquoi ? Comment ai-je (« moi ») réagi ? Pourquoi ?	Quelle est la situation ? Que s'est-il passé ? Qu'a-t-il été dit ? Qu'ai-je ressenti ? pourquoi ? Comment ai-je (« l'autre ») réagit ? Pourquoi ?	Que comprendre de la situation ? Qu'est-ce qui pose problème finalement ? Qu'est-ce qui devrait être fait différemment par « moi » et « l'autre » ?
Avantage	Je comprends mieux ce qui compte pour moi dans la situation et mes limites.	Je peux prédire la manière dont l'autre va réagir dans la situation.	Il analyse avec logique et décortique le schéma d'interaction qui s'est installé entre les deux.
Processus	→ Faites une pause de 15 secondes et changez physiquement de position de 1 à 2.	→ Faites une pause de 15 secondes et changez physiquement de position de 2 à 3.	

En résumé

Avant de porter un jugement ou de faire une critique à quelqu'un, il est préférable de se mettre à sa place pour essayer d'identifier et de comprendre les raisons qui ont pu le pousser à agir ainsi.

La technique **des positions de perception**, issue de la boîte à outils de la PNL, aide justement à se mettre dans les chaussures de quelqu'un d'autre pour voir le monde de son point de vue, ainsi qu'à adopter le point de vue d'un observateur totalement extérieur à la situation. Ces deux points de vue supplémentaires permettent d'éclairer le nôtre et de prendre des décisions plus appropriées.

Insight

Before making any judgement or criticism to someone, it is advisable to put oneself in his/her shoes to try to identify and understand the reasons for his/her behaving in this way.

The positions of perception technique from the NLP toolbox helps putting oneself in someone else's shoes to see the world from his/her point of view, as well as adopting a neutral observer's point of view. These two additional points of view allow enlightening ours and making more appropriate decisions.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Les positions de perception permettent d'envisager comment une situation (souvent difficile de notre propre point de vue) peut être appréhendée par d'autres personnes.
- La technique invite à imaginer ce qu'une autre personne peut percevoir de la situation, en s'immergeant totalement « à sa place » grâce à ses cinq sens pour appréhender le mieux possible sa réalité.
- Elle apporte en plus une position d'observateur neutre qui aide à prendre de la distance, à se détacher de la composante émotionnelle de la situation, pour l'analyser de manière plus objective.

Contexte

L'outil s'utilise dans deux principales situations :

- Lorsqu'il existe une tension avec une autre personne, un collègue, un client, son manager...
- Pour anticiper ou étudier l'impact d'une communication sur quelqu'un d'autre, par exemple pour conduire un entretien, faire une critique, annoncer une décision, négocier...

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Prenez une situation (passée ou future) qui représente pour vous un enjeu en termes de communication. Vérifiez aussi que vous êtes prêt à chercher des solutions constructives à cette situation, parce que si vous attribuez toute la responsabilité de votre problème à l'autre, l'exercice sera inutile.
2. Jouez la situation en prenant alternativement chaque position :
 - **Moi.** Présentez la situation de votre point de vue, d'abord factuellement, puis en présentant vos conclusions.
 - **L'autre.** Si vous avez du mal à adopter cette position 2, faites « comme si... » vous étiez

l'autre. Présentez la situation de ce point de vue selon le même principe.

- **L'observateur.** De son point de vue, qu'est-ce qui peut lui apparaître de nouveau ou différent ? Que peut-il conclure à partir des informations communiquées dans les positions 1 et 2 ?

Méthodologie et conseils

- L'outil prend tout son sens lorsqu'on sort de la position 1 pour adopter les deux autres positions : c'est à ce moment-là que des éclairages, des compréhensions nouvelles surgissent.
- Il peut être nécessaire de faire plusieurs allers-retours dans les différentes positions pour mettre à jour tous les enseignements de la situation.
- Il peut aussi être utile de faire l'exercice avec un collègue qui joue le rôle de guide et vous questionne dans chaque position pour vous aider à approfondir votre réflexion. Ce travail peut même être mené durant une réunion de service pour préparer une échéance relative à l'équipe. ■

Explorer une situation sous trois angles différents pour intégrer tous les facteurs de complexité et éviter la simplification.

Avantages

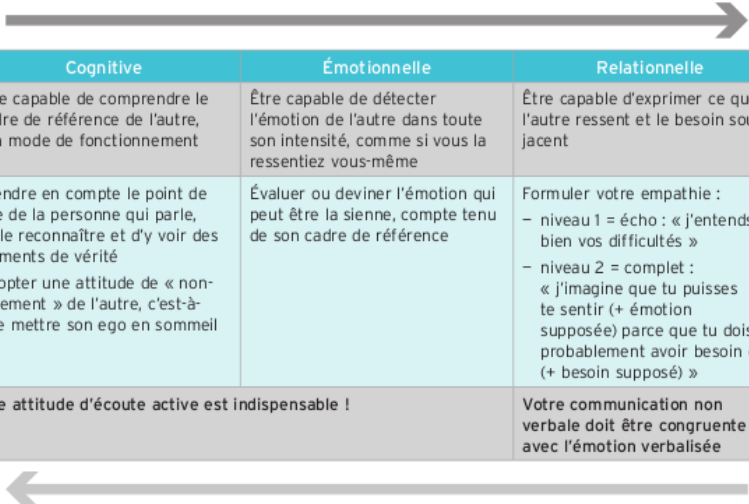
- Les positions de perception sont un des moyens les plus efficaces pour développer ses capacités d'empathie, qui reposent sur une meilleure compréhension de l'autre.

Précautions à prendre

- Lorsque vous êtes dans les positions 1 et 2 vous devez faire attention à ne pas produire de « lecture de pensée », c'est-à-dire à ne pas imaginer que vous savez ce que l'autre pense. Restez factuel, en utilisant le langage descriptif et en ne parlant que de ce que vous pouvez affirmer du point de vue qui est le vôtre à ce moment-là.

L'empathie (CNV)

LES TROIS DEGRÉS D'EMPATHIE



Cognitive	Émotionnelle	Relationnelle
Être capable de comprendre le cadre de référence de l'autre, son mode de fonctionnement	Être capable de détecter l'émotion de l'autre dans toute son intensité, comme si vous la ressentiez vous-même	Être capable d'exprimer ce que l'autre ressent et le besoin sous-jacent
Prendre en compte le point de vue de la personne qui parle, de le reconnaître et d'y voir des éléments de vérité Adopter une attitude de « non-jugement » de l'autre, c'est-à-dire mettre son ego en sommeil	Évaluer ou deviner l'émotion qui peut être la sienne, compte tenu de son cadre de référence	Formuler votre empathie : – niveau 1 = écho : « j'entends bien vos difficultés » – niveau 2 = complet : « j'imagine que tu puisses te sentir (+ émotion supposée) parce que tu dois probablement avoir besoin de (+ besoin supposé) »
Une attitude d'écoute active est indispensable !		Votre communication non verbale doit être congruente avec l'émotion verbalisée

Ajustement éventuel en fonction du feedback de la personne

En résumé

L'empathie se définit comme la capacité à partager et même à éprouver, par voie d'identification partielle, les sentiments d'un autre. Il s'agit de se mettre dans les « baskets de l'autre » pour comprendre la situation de son point de vue, puis à lui proposer un miroir de son état émotionnel.

L'empathie est particulièrement aidante dans la mesure où elle facilite la reconnaissance et l'acceptation des émotions. En accompagnant l'autre dans les profondeurs de ses pensées et de ses émotions, nous lui montrons que nous la comprenons et qu'elle n'est pas coincée seule dans cette situation.

Insight

Empathy is defined as the ability to share and even experience another person's feelings through partial identification. It consists in putting oneself into the "other person's shoes" to understand the situation from his/her point of view and to offer him/her a mirror of his/her emotional state.

Empathy is especially helpful insofar as it facilitates the recognition and acceptance of emotions. By accompanying the other person deep in his/her thoughts and emotions we show that we understand him/her and that he/she is not trapped alone in this situation.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

En exprimant l'émotion que ressent quelqu'un, vous l'aidez à reconnaître cette émotion et donc vous lui permettez de la gérer. Son soulagement viendra notamment d'une meilleure « connexion » avec vous. L'empathie est au cœur des approches développées par des psychothérapeutes de renom comme Carl Rogers ou Thomas Gordon.

Contexte

L'empathie est un outil à utiliser dès lors que l'on échange avec une personne que l'on voit être impactée émotionnellement par une situation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Cognitif. Il s'agit de « voir » en l'autre, c'est-à-dire de **comprendre son fonctionnement**, ses pensées. Pour y parvenir, vous pouvez vous identifier à l'autre un court instant pour essayer de vivre sa situation de l'intérieur.

2. Émotionnel. Vous devez chercher à **entrer en « résonance émotionnelle »** avec votre interlocuteur. Pour cela, vous devez procéder en deux temps :

➤ D'abord, identifier l'émotion ou le sentiment que peut ressentir l'autre et le besoin sous-jacent : bien sûr c'est une hypothèse, vous n'avez pas de certitude.

➤ Ensuite, vous « connecter » en vous avec quelque chose qui connaît l'émotion que la personne face à vous expérimente, pour faire « comme si » vous éprouviez la même chose.

3. Relationnel. Vous allez maintenant **exprimer** à l'autre le fruit de votre travail cognitif et émotionnel.

➤ Au niveau 1, cela consiste à **refléter et faire écho** à ce que dit la personne. À minima utilisez la formule : « Je ne sais pas quoi te dire dans cette situation, mais je suis content que tu m'en aies parlé ».

➤ Au niveau 2, la structure « émotion + besoin », issue de l'approche de la communication non violente, offre à l'autre le miroir le plus complet.

Méthodologie et conseils

➤ L'empathie est un process : en fonction des informations que vous donne votre interlocuteur et de la justesse de l'émotion que vous verbaliserez, il pourra être nécessaire de « boucler ».

➤ L'attitude de non-jugement de l'autre est probablement plus difficile, notamment lorsque la situation peut vous sembler triviale, mais conditionne la suite.

➤ Au niveau 1 de l'expression de l'empathie, il vaut mieux éviter d'utiliser « je comprends », qui peut revenir en boomerang : « Non ! Vous ne pouvez pas comprendre » ! ■

Se mettre à la place de l'autre et lui offrir en miroir l'émotion et le besoin qui peuvent être les siens dans le moment.

Avantages

- L'empathie est un excellent outil pour éviter le conflit : en effet, en reconnaissant chez l'autre son émotion et son besoin, vous limitez les risques d'incompréhension et de confrontation stérile.
- Les personnes qui démontrent une empathie cognitive sont capables d'exprimer les choses d'une manière qui impacte leur auditoire, qui les atteint émotionnellement.

Précautions à prendre

- L'empathie se distingue de la sympathie dans le sens où cette dernière consiste juste à envoyer quelques signes convenus d'affliction, sans chercher réellement ni à comprendre son interlocuteur ni à l'accompagner. La personne sympathique réagit de son propre point de vue en exprimant ses propres émotions : « Ouh là là ! Mon pauvre ! Je suis désolé ». La sympathie se repère dans le langage par l'expression « au moins tu... », qui va minimiser les propos, les ressentis de l'interlocuteur.

4 GÉRER SON STRESS

« Ce n'est pas le stress qui nous tue mais la manière dont nous y réagissons. »

Hans Selye



Définir le stress

Dans sa définition originelle donnée par le canadien Hans Selye en 1956, le stress est une réponse physiologique normale afin de stimuler notre organisme pour faciliter son adaptation à l'environnement. Selon cette définition, le stress est donc intrinsèquement **neutre**, mais sa coloration, positive ou négative, vient de la manière dont nous percevons l'événement.

Les mentalités actuelles et d'autres recherches voient le stress essentiellement sous son angle **négatif**, notamment à cause de sa panoplie d'effets néfastes pour la santé. Dans cette acception, Richard S. Lazarus définit le stress comme l'état qu'une personne éprouve lorsque la demande dépasse les ressources personnelles et sociales qu'elle est en mesure de mobiliser.

Ces deux définitions se complètent et incitent à approcher le stress sous deux angles :

➤ **cognitif**, pour comprendre comment et pourquoi nous connotons certains événements de manière négative, pour changer au besoin cette perception ;

► physiologique, pour limiter l'impact d'un état de stress prolongé qui se traduit à court terme par de la fatigue, une perte d'attention et une irritabilité. En effet, face à un stressor (un événement déclencheur), notre organisme prépare automatiquement notre corps à l'action pour produire une réponse type « fuir ou combattre ». Autant cela est utile face à une menace d'ordre physique, autant c'est totalement inefficace dans le contexte professionnel avec des stressors d'ordre psychologique.

Mener une double action contre le stress

Pour diminuer le stress, retrouver calme et sérénité, nous conseillons d'agir parallèlement à deux niveaux :

1. **En préventif**, c'est-à-dire en apprenant à reconnaître et à traiter les facteurs déclencheurs d'un stress en soi. Un travail **cognitif** sur cinq outils permet d'ajuster son système de croyances pour éviter qu'il génère des réponses excessives.

► La stratégie de *coping* permet de comprendre le processus inconscient qui fait que nous pouvons percevoir la situation comme un stress positif ou au contraire négatif.

► Les croyances limitantes et les pensées automatiques visent à décoder nos petites phrases ou scénarios mentaux, à l'origine d'une réaction disproportionnée, pour les modifier et les empêcher de se mettre en place la fois suivante.

► L'intolérance à l'incertitude et l'exposition volontaire reposent sur le même principe qu'un vaccin : en se mettant volontairement dans une situation inconfortable (d'abord de faible intensité), on apprend progressivement à la vivre de mieux en mieux.

2. **En curatif** si, malheureusement, nous n'avons pas suffisamment travaillé sur nous en amont ou si l'intensité du déclencheur dépasse certains niveaux.

► La corbeille mentale est un processus qui consiste à prendre le réflexe de vider ses ruminations sur le papier ; aussi simple qu'il paraisse, le processus permet de les supprimer !

► La respiration (abdominale) est un outil essentiel pour gérer physiquement son stress et induire un état de relaxation.

► La cohérence cardiaque est un moyen de rééquilibrer son organisme face à un stress négatif tout en restant lucide et présent dans l'action.

► La relaxation musculaire s'attache à délier les tensions et les noeuds qui s'accumulent dans notre corps à chaque fois que nous ne gérons pas la situation de manière équilibrée pour nous.

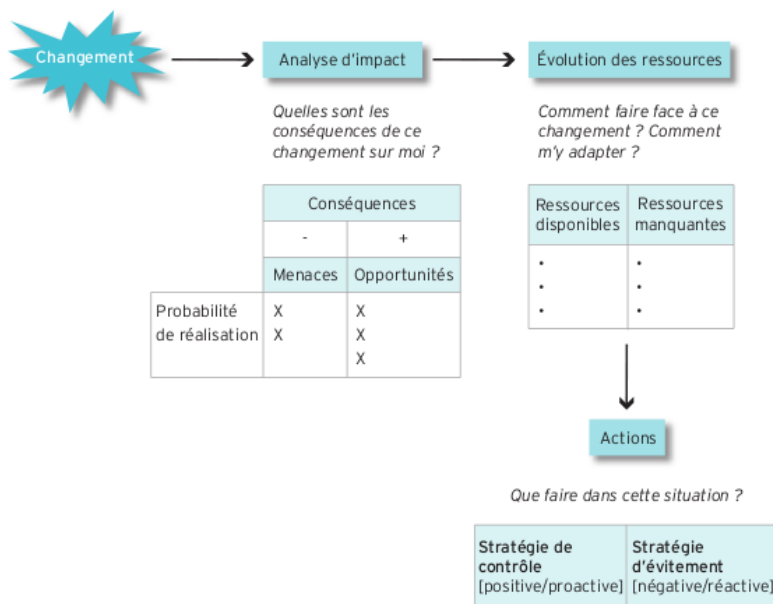
► Enfin, la visualisation permet de créer un état de relaxation plus profond qui peut être utilisé soit pour évacuer des tensions, soit pour se conditionner positivement en vue d'un événement futur.

LES OUTILS

33	La stratégie de <i>coping</i> face au changement.....	88
34	Les croyances limitantes (PNL).....	90
35	Les pensées automatiques.....	92
36	L'intolérance à l'incertitude.....	96
37	L'exposition volontaire.....	98
38	La corbeille à papier mentale.....	100
39	La respiration.....	102
40	La cohérence cardiaque.....	106
41	La relaxation musculaire.....	108
42	La visualisation.....	110

La stratégie de coping face au changement

LES TROIS ÉTAPES DU MODÈLE DE COPING



En résumé

La notion de *coping* (faire face, s'ajuster) a été formalisée par Lazarus et Folkman lors de leurs travaux sur les différentes étapes par lesquelles les individus passent en réponse à un événement négatif.

Cet enchaînement d'étapes peut être laissé à l'inconscient, mais peut aussi être décomposé volontairement pour changer la réponse spontanée donnée face à l'annonce d'un changement.

En cherchant les opportunités et en analysant les ressources dont nous disposons, nous pouvons mettre en place la stratégie (de contrôle ou d'évitement) la mieux adaptée à la situation.

Insight

The "*coping*" notion (facing, adapting) was formalized by Lazarus and Folkman during their work on the various stages individuals go through in response to a negative event.

This sequence of steps can be left to the unconscious but it can also be purposely broken down to change the spontaneous response given to a change announcement.

Seeking opportunities and analysing the resources we have allows implementing the strategy (control or avoidance) best suited to the situation.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Le changement est inhérent au monde professionnel aujourd'hui. Et quoi que l'on fasse, il n'est pas possible (voire souhaitable ?) de chercher à l'arrêter.

➤ Notre attitude envers le changement conditionne la manière dont nous le vivons : s'il est perçu de manière positive, il devient une chance d'apprendre et de se développer ; perçu de manière négative, il devient quelque chose à éviter.

Contexte

Pour mieux vivre le quotidien, nous devons apprendre à gérer les changements qui se produisent à deux niveaux :

➤ macro : touchant à l'organisation (réorganisation, fusion, implémentation des nouvelles technologies...) ;

➤ micro : relatif à notre travail (modification de procédures, intégration d'un nouveau collaborateur dans l'équipe...).

Comment l'utiliser ?

Étapes

Cet outil vise à analyser objectivement un changement pour déterminer la réponse la plus efficace à y apporter.

1. Analyse d'impact : cette première étape doit vous permettre d'identifier si le changement aura un impact négatif ou positif sur vous. Il s'agit à ce stade de prendre de la distance par rapport à la réaction émotionnelle en lisant de manière rationnelle, probabilités à l'appui :

➤ Les menaces : quelles conséquences négatives est-il réaliste d'anticiper sur votre travail au quotidien ?

➤ Les opportunités : en quoi ce changement peut-il améliorer votre travail ou vous rendre la vie plus facile ?

2. Évaluation des ressources. Faites une liste de tout ce dont il est nécessaire pour réussir

un tel changement. Classez-les ensuite en deux catégories, selon que vous avez déjà ces ressources en vous ou à disposition ou bien qu'elles vous manquent et que vous devrez les acquérir.

3. Efforts d'ajustement. À ce stade vous devez choisir entre deux stratégies d'ajustement opposées :

➤ Contrôle : vous refusez d'être une victime et vous faites ce que vous pouvez pour prendre part à la solution. Vous pouvez notamment vous faire un plan d'action personnel afin de vous permettre de développer vos ressources manquantes : (auto)formation, développement personnel...

➤ Évitement : vos pensées et actions vous font esquiver, repousser les difficultés. Cette stratégie est peut-être viable à court terme mais à long terme elle peut devenir une part du problème, sauf à l'assumer totalement et à quitter la situation problématique (démission) pour changer d'environnement.

Méthodologie et conseils

Ce processus en trois étapes peut aussi être utilisé par un manager qui voudrait (dans une posture de coach) aider ses collaborateurs à faire face à un changement annoncé. ■

Définir sa propre stratégie de gestion du changement basée sur l'analyse de ses ressources pour y faire face.

Avantages

■ Cet outil aide à dépasser la vision spontanée négative d'un changement. En évaluant objectivement la situation, il permet d'en identifier les bénéfices et de prendre conscience que la plupart du temps vous avez les ressources pour y faire face.

Précautions à prendre

■ Ce processus est aussi conditionné par votre capacité à chercher de l'information complémentaire : en effet, toute nouvelle information pourra influencer votre analyse d'impact, l'évaluation et les efforts à mener en conséquence.

Les croyances limitantes (PNL)

LE PROCESSUS DE REMPLACEMENT D'UNE CROYANCE

	Étape	Exemple
1	Situation ↓	<i>Pierre mon collègue me demande un service, alors que je croule déjà sous le travail</i>
2	Action ↓	<i>J'accepte de l'aider, alors que j'aurais dû dire non parce que cela va me mettre encore plus en retard</i>
3	Croyance sous-jacente ↓	<i>Je vais être rejeté, il ne va plus m'apprécier, si je dis non</i>
4	Conséquences négatives qui valident une croyance limitante ↓	<i>Je vais peut-être aider à contrecœur et je vais me créer un stress supplémentaire pour traiter mes propres échéances dans les temps</i>
5	Bénéfice/avantage recherché ↓	<i>Je préserve la relation</i>
6	Croyance de remplacement ↓	<i>Les gens peuvent comprendre un refus si je leur propose une alternative qui me convient</i>
7	Ancrage par la répétition ↓	<i>Je me répète régulièrement : les gens peuvent comprendre un refus si je leur propose une alternative qui me convient... Les gens peuvent...</i>
8	Mise en œuvre dans des contextes « faciles »	<i>Mon conjoint me demande justement de l'aide pour... Je ne suis pas disponible de suite et je décide de dire non et de proposer une alternative</i>

En résumé

Toute croyance est rationnelle au moment de sa formation, mais devient obsolète, inadéquate et dysfonctionnelle lorsqu'elle persiste dans un contexte différent. On dit alors qu'elles deviennent limitantes pour représenter les limites qu'un individu se fixe, à partir de ce qu'il pense possible, alors qu'il aurait les capacités pour faire plus ou mieux.

Même si effectivement, certaines choses sont plus facilement réalisables que d'autres, **les croyances limitantes** empêchent d'accomplir un certain nombre d'actions, par le simple fait que l'on pense ne pas en être capable. Elles fournissent même parfois un excellent prétexte pour ne pas faire, pour éviter de fournir des efforts pour surmonter une situation qui pose problème.

Insight

Any belief is rational when appearing but becomes outdated, inadequate and dysfunctional in a different context. We then say they become limiting and represent the limits an individual sets regarding what he thinks possible whereas he could do more or better.

*Although some things are actually more easily achievable than others, **limiting beliefs** prevent performing actions simply because we think we are not able to. Sometimes, they even provide an excellent excuse for not doing and avoiding making efforts to overcome a problematic situation.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La mise à jour de vos croyances limitantes est une étape incontournable sur la voie du développement personnel. D'une certaine manière, les **pensées d'un individu sont son premier ennemi**, et s'affranchir de ses obstacles internes est un moyen de retrouver une liberté d'action qui peut décupler son potentiel.

Contexte

Les croyances limitantes sont souvent inconscientes. Leur mise à jour se justifie d'autant plus que vous vous êtes fixé un objectif que vous ne parvenez pas à atteindre. Il peut bien sûr y avoir un problème de compétence (vous ne savez pas faire) mais aussi de manière plus sournoise votre « petite voix » qui vous bride.

Comment l'utiliser ?

Étapes

3 et 4. Dans la situation donnée, identifiez si votre **croyance** est **limitante** en mettant à jour les conséquences négatives, pour vous, de ce comportement.

► « Je suis une personne sans intérêt. »

5. Mettez à jour leur **raison d'être**, c'est-à-dire le(s) bénéfice(s) que vous retirez à vous être fixé - inconsciemment - cette limite, en répondant à la question : « Quel avantage est-ce que j'ai retiré de cette croyance jusqu'à présent ? »

► « Je me suis protégé des moqueries des autres. »

6. Remplacer votre croyance limitante par une **nouvelle croyance qui conserve le bénéfice** que vous avez mis à jour précédemment et qui ne soit pas une formulation opposée (ajout ou suppression de termes « ne... pas... »).

► « Je suis une personne qui a de l'humour et qui peut pratiquer l'autodérision. »

7. **Répétez-vous** régulièrement cette croyance, comme un credo, plusieurs fois par jour, pour l'ancrer.

8. Trouvez une situation dans laquelle vous pourrez **expérimenter** cette nouvelle croyance de manière confortable et si possible en vous garantissant le maximum de chances de réussite.

► « Je vais à la rencontre de mes collègues à la machine à café et je saisis une occasion de faire un trait d'humour. »

Prendre conscience de ses limites psychologiques que l'on se fixe et les remplacer par des croyances aidantes.

Méthodologie et conseils

► La dernière étape consistant à transformer vos pensées en acte est fondamentale pour la mise en place de la nouvelle croyance. Saisissez vraiment toutes les opportunités de mise en œuvre pour la consolider jour après jour et repoussez toute velléité à votre ancienne croyance de revenir.

► En fonction de votre personnalité, la formulation de la croyance pourra :

- soit être nuancée : « je deviens de plus en plus... » ;
- soit à l'inverse, exagérée : « je suis totalement... ». ■

Avantages

- Travailler sur une croyance limitante vous permet de rentrer dans un cercle vertueux : vos (nouvelles) pensées conditionnent vos actions qui en retour renforcent vos pensées... Ceci vous permettra d'atteindre vos objectifs avec plus de facilité !

Précautions à prendre

- La méthode achoppe régulièrement sur l'étape 3 consistant à trouver une croyance de remplacement. Lorsqu'on s'est convaincu - parfois pendant toute une vie -, il est difficile de balayer une croyance limitante en la reformulant simplement de manière positive. La nouvelle croyance doit donc être suffisamment différente dans sa formulation pour qu'elle soit acceptable.

Les pensées automatiques

COMPLÉTER LA FICHE D'AUTOÉVALUATION POUR TRAITER SES PENSÉES AUTOMATIQUES

Situation	Pensées automatiques	Émotion		Réponse rationnelle	Résultat	
		Colère	%		Colère	%
		Tristesse	%		Tristesse	%
		Anxiété	%		Anxiété	%
		Autre :	%		Autre :	%
		Intensité	/10		Intensité	/10

(Inspirée de la fiche d'autoévaluation de Beck)

En résumé

Les pensées automatiques se matérialisent par des paroles spontanées que l'on se dit à soi-même, dans l'action, mais qui passent souvent inaperçues. Elles s'enchaînent les unes aux autres, comme une cascade, sans aucun effort intentionnel, et prédisposent à agir de manière stéréotypée en face de situations précises.

Les pensées automatiques jouent un rôle extrêmement important dans la santé psychologique. En effet, elles déterminent en grande partie les émotions ! Autrement dit, les émotions peuvent découler des pensées.

Mais, même si elles échappent au contrôle, par l'entraînement, elles peuvent aussi être captées consciemment pour agir sur elles.

Insight

Automatic thoughts materialize through spontaneous words one says to oneself during the action but which often go unnoticed. They follow one another like a cascade without any intentional effort and predispose to act in stereotypical ways in front of specific situations.

Automatic thoughts play an extremely important role in psychological health. Indeed, they largely determine emotions! In other words, emotions may arise from thoughts.

But, even if they are out of control, with practice we can capture them consciously to act on them.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Un des principes fondamentaux de la thérapie cognitive est que la cause de nos émotions et nos humeurs n'est pas imputable au monde extérieur mais à la représentation que l'on en a et à nos pensées. Dès lors, prendre conscience de ses pensées automatiques et réfléchir à une réponse plus « normale » et plus rationnelle des choses, permet d'agir sur ses émotions, de modifier son comportement, voire ses habitudes.

Il s'agit d'apprendre à devenir « métacognitif », c'est-à-dire à réfléchir à la manière dont nous pensons pour mettre à jour l'origine de nos comportements.

Contexte

Il est important de reconnaître au maximum ses pensées qui ont des répercussions émotionnelles négatives pour les empêcher d'avoir des répercussions sur son efficacité et son rôle au travail. La technique est couramment apprise lors de thérapies pour progressivement pouvoir gérer seul les problèmes quotidiens.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Selon Aaron Beck, dont les travaux sont à l'origine de la thérapie cognitive, pour déprogrammer ses pensées automatiques, il faut procéder en trois temps, observation, prise de conscience et remise en question, qui se décomposent plus finement en cinq étapes.

1. Situation : décrire le plus factuellement possible la situation qui a déclenché une émotion négative dans le moment.

➤ « Mon responsable me confie une nouvelle tâche. »

2. Pensées automatiques : écoutez ce que dit spontanément votre petite voix en réponse à cette situation.

➤ « Ouh là là ! c'est compliqué ! Je ne suis pas capable. »

3. Émotion : décrire votre émotion à la suite de ces pensées.

➤ « Je suis démuni... »

4. Réponse rationnelle : analysez maintenant vos pensées pour identifier vos distorsions cognitives (cf. ci-après) et formulez une approche rationnelle possible pour vous dans la situation.

➤ « J'ai déjà travaillé sur plein de nouvelles choses et en cas de blocage je peux demander de l'aide. »

5. Résultat : après avoir rationalisé la situation initiale, évaluez maintenant votre émotion et comparez-la avec la colonne Émotion pour apprécier l'évolution.

Sortir de ses automatismes pour choisir la réponse la mieux adaptée à la situation.

Méthodologie et conseils

➤ Détaillez-les même si, quand vous les mettez à jour consciemment, elles vous paraissent stupides ou absurdes.

➤ Derrière vos pensées, vous trouverez bien souvent des croyances limitantes (cf. outil 34). Vous pouvez donc réaliser ce travail pour les mettre à jour et les traiter avec le mode opératoire proposé ci-après.

➤ Conservez vos fiches pour apprécier votre évolution dans le temps.

Avantages

- Cette approche, même si elle ne fera pas disparaître les émotions négatives, permet d'objectiver ses réactions pour en trouver de plus appropriées.

Précautions à prendre

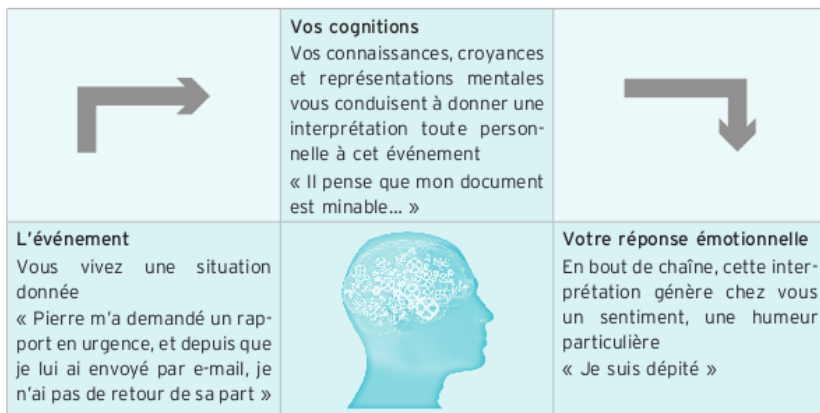
- Cet exercice est d'autant plus difficile que la capacité à réfléchir à la manière dont on pense tend à disparaître chez les personnes souffrant de dépression.

Les pensées automatiques

Comment être plus efficace ?

La thérapie cognitive repose sur un postulat déjà formulé dans l'antiquité grecque par les stoïciens, dont Epictète : « Ce qui trouble les

hommes, ce ne sont pas les choses, mais les représentations qu'ils en fabriquent ».



Dans leur grande sagesse, les stoïciens avaient aussi posé les bases d'un traitement thérapeutique : « Ainsi donc, à toute idée pénible, prends soin de dire : « Tu es idée, et tu n'es pas du tout ce que tu représentes. » Examine-la, et juge-la selon les règles dont tu disposes [...] ». » (Manuel d'Epictète)

Ainsi, pour changer une réponse émotionnelle face à un événement, il faut travailler sur ses cognitions. Intuitivement, nous savons déjà qu'il faut agir à ce niveau lorsque nous voyons un proche tomber en dépression alors qu'objectivement sa vie semble satisfaisante : il n'a

pas de problème d'argent, son climat familial est sain, sa santé est bonne...

Ce schéma est malheureusement fréquent et repose sur ce qui s'appelle des « distorsions cognitives ». Objectivement, il n'y a aucune raison de déprimer, sauf que la personne commet des erreurs de jugement et d'appréciation de la réalité, occultant tout ou partie de ces faits. Les distorsions conduisent en effet à des interprétations systématiquement biaisées en focalisant l'attention sur une vision négative des choses.

LISTE des Distorsions cognitives

Pour identifier ses pensées automatiques, il peut être aidant de se référer à la liste des distorsions cognitives les plus courantes (inspirée de A. Beck & D. Burns).

1. La pensée dichotomique. L'individu fonctionne sur un mode « tout ou rien » avec une perte totale des nuances. Il pense que si une chose n'est pas exactement comme il le souhaite, alors il s'agit d'un échec.

– « Si je n'ai pas une *standing ovation* à la fin de ma présentation c'est que je suis nul. »

2. La surgénéralisation. À partir d'un seul événement négatif passé, l'individu construit des règles pour son comportement futur qui se voit alors voué à l'échec.

– « Il ne m'a pas confié ce dossier ; je vois bien que je ne pourrais jamais prendre plus de responsabilités. »

3. L'abstraction sélective. La personne met en place un filtre mental qui ne laisse percevoir que le côté négatif des choses ou qui la focalise sur les détails déplaisants.

– Une personne intervient régulièrement et avec pertinence durant une réunion. À un moment, elle hésite à répondre à une question qui lui est posée. À cause de cet « incident », elle en conclut que sa participation n'a eu aucune valeur ajoutée.

4. La disqualification du positif. Cela consiste à transformer une expérience neutre ou positive en expérience négative.

– La personne réagit à un compliment qui lui est fait en pensant que « tout le monde sait que c'est faux, on me dit ça juste pour me faire plaisir ».

5. Les lectures des pensées d'autrui. La personne croit connaître les pensées des autres en se fiant à des indices minimes.

– « Mon patron ne m'a pas salué ce matin, il ne me respecte pas. »

6. Les erreurs de voyance. L'individu fait des prédictions pessimistes et les considère comme vraies.

– « Je vais rester à ce poste toute ma vie. »

7. Exagération (dramatisation) et minimisation. La personne exagère ses erreurs ou minimise ses points forts.

– « J'ai fait une erreur dans ma présentation, toute la division va le savoir et je serai complètement ridicule. » (exagération)

8. Le raisonnement émotionnel. Cela consiste à se servir de ses sentiments comme s'il s'agissait de preuves.

– « Je me sens désespéré, donc mes problèmes doivent être impossibles à résoudre. »

9. Les fausses obligations. L'individu se fixe des buts à atteindre (« je dois... », « il faut que je... ») de manière totalement arbitraire, qui génère un fort sentiment de culpabilité s'ils ne sont pas atteints. Ou alors il fixe des règles arbitraires aux autres (« on ne pourrait... ») avec le risque d'un fort ressentiment ou d'une amertume si l'obligation n'est pas remplie.

– « Après tout ce que j'ai fait pour Michel, il pourrait au moins être reconnaissant. »

10. L'étiquetage. La personne porte des jugements définitifs et émotionnellement chargés sur les autres ou sur elle-même.

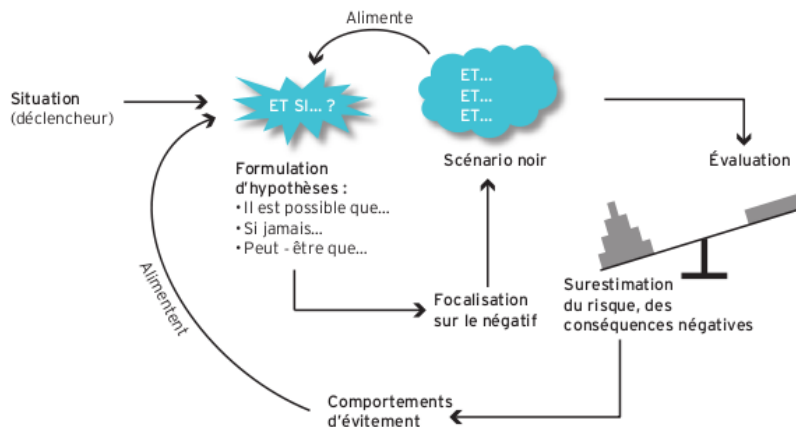
– Dire « je suis stupide » au lieu de dire « j'ai fait une erreur ».

11. La personnalisation. L'individu se sent responsable du comportement des autres, pensant à tort pouvoir gérer leur vie (alors qu'il ne peut au mieux que l'influencer).

– « Si Pierre ne progresse pas, c'est parce que je suis un mauvais formateur. » ■

L'intolérance à l'incertitude

DÉCORTIQUER LE PROCESSUS DE L'ANXIÉTÉ POUR Y METTRE FIN



En résumé

L'intolérance à l'incertitude peut se décrire comme le fait d'imaginer que les pires scénarios pourraient se produire malgré leur très faible probabilité. En effet, comme le scénario est le fruit de l'imaginaire, aucune preuve ne peut être apportée que cela n'arrivera pas : le pire devient possible voire certain. Il est alors impossible de chasser cette pensée de l'esprit et cela conduit à d'incessants doutes et ruminations. L'intolérance à l'incertitude génère donc le besoin d'être rassuré en vain...

La difficulté réside dans le fait qu'il n'est pas complètement impossible qu'un événement négatif puisse se produire malgré sa faible probabilité.

Insight

Intolerance to uncertainty can be described as imagining that worst-case scenarios could happen despite their very low probability. Indeed, as scenarios result from imagination, no evidence can prove this will not happen: the worst is possible and even certain. It is then impossible to clear this thought from our mind which leads to continuous doubts and ruminations. Therefore, intolerance to uncertainty generates a need for vain reassurance...

The difficulty lies in the fact that it is not completely impossible for a negative event to occur despite its low probability.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'incertitude provoque une anxiété que les gens cherchent à réduire par l'évitement, des vérifications compulsives, des questions récurrentes... Ces comportements ne résolvent pas problème ! Pire, ils peuvent contribuer à alimenter l'incertitude, faisant devenir l'individu anxieux face à des situations de plus en plus banales. En même temps, ils consomment beaucoup d'énergie, pouvant mener à l'épuisement mental et physique. L'intolérance à l'incertitude peut donc devenir un véritable handicap.

Contexte

L'intolérance à l'incertitude (la tendance à ne pas accepter le danger potentiel) est un des moteurs du stress. Il faut cibler les aspects de sa vie (santé, famille, finance, travail...) sur lesquels elle se manifeste avec le plus d'intensité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il s'agit de mettre à jour ses schémas inconscients pour progressivement mettre en place de nouvelles actions.

- 1. Déclencheur :** identifiez une situation qui a nourri une inquiétude du fait qu'elle était incertaine, floue ou ambiguë.
 ➤ « Mon responsable a demandé à me voir dans son bureau. »
- 2. Événualité :** en réaction à ce déclencheur, notez l'hypothèse que vous avez formulée avec « ET SI... ».
 ➤ « Et si c'était pour me parler de la restructuration... »
- 3. Scénario :** identifiez l'enchaînement de vos pensées et ruminations anxieuses en utilisant « ET ».
 ➤ « Et comme je suis le dernier arrivé et en plus comme j'ai fait une boulette dernièrement dans le dossier Vecaluci... »

4. Comportement : répondez à la question « comment avez-vous cherché à vous rassurer ? » pour identifier le(s) comportement(s) que vous devez stopper.

5. Analyse rationnelle : explicitez/verbalisez les réponses à ces trois questions : « quelle est la pire chose qui peut arriver ? », « quel est le degré de gravité de ce problème ? » et « quelle est la probabilité que cela se produise ? »

6. Action : maintenant que vous avez décortiqué votre schéma, passez à l'action. Vous allez devoir, dans cette situation ou une situation similaire, agir COMME SI vous étiez tolérant à l'incertitude ou comme quelqu'un de votre entourage qui le serait (cf. outil 37).

Mettre fin à ses scénarios imaginaires inconscients pour retrouver sa sérénité.

Méthodologie et conseils

➤ Dans la phase d'action, il est possible que vous ressentiez un certain malaise en faisant l'exercice ; il est normal et va diminuer graduellement. Résistez à la tentation de retourner à vos anciennes habitudes.

➤ Il est recommandé de commencer avec des situations (et donc des actions) qui ne vous apparaissent pas trop difficiles, peut-être en travaillant sur des aspects de votre vie où votre intolérance s'exprime moins (santé, travail...). ■

Avantages

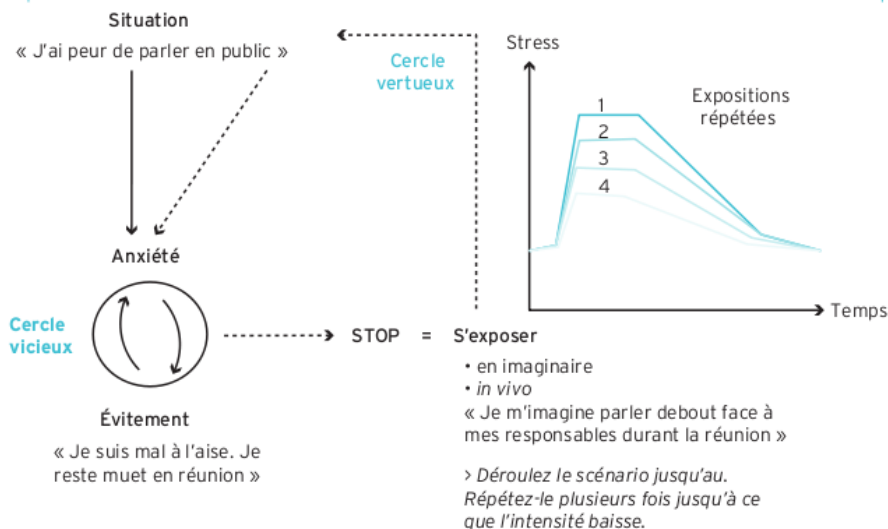
- La recherche de la certitude (la surinformation) diminue la tolérance à l'incertitude et contribue au maintien de l'inquiétude. C'est en effet une quête vaine parce qu'il est impossible d'être sûr à 100 % de tout.

Précautions à prendre

- Il ne faut pas confondre augmenter son niveau de tolérance à l'incertitude avec la négligence ou le « laisser-aller ». La différence tient dans la distinction à opérer entre une conduite responsable (nécessaire) et la recherche de la certitude absolue.

L'exposition volontaire

SE CONFRONTER À SES PEURS POUR S'Y HABITUER



En résumé

Lorsque l'on est confronté à l'éventualité d'une situation que l'on redoute, le fait d'éviter d'y penser alimente l'anxiété. Plus on essaye de ne pas y penser, plus on y pense ! De plus, en évitant la situation, on se prive de la possibilité de vérifier que cette éventualité a une réelle probabilité d'apparition.

Pour sortir de ce cercle vicieux, le principe consiste à **s'exposer volontairement** (en imaginaire ou en réalité) à la situation redoutée. Lors de l'exercice, on comprend que les conséquences redoutées ne se matérialisent pas et qu'il n'y a donc pas besoin de l'éviter. Cette technique est basée sur le principe d'habituation, qui par répétition, fait diminuer peu à peu l'intensité ressentie.

Insight

When faced with a potential feared situation avoiding thinking about it increases anxiety. The more you try not to think about it, the more you do! Furthermore, by escaping this situation, we deprive ourselves of the opportunity to check that this event is likely to happen.

*To break this vicious circle, the principle is to **voluntarily confront** (In fantasy or reality) the feared situation. During this exercise, we realize that the feared consequences do not materialize and therefore there is no need to escape from it. This technique is based on the habituation principle consisting in progressively decreasing the intensity felt through repetition.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif n'est pas d'éviter à tout prix qu'une peur survienne mais plutôt d'apprendre à ne plus la craindre. Dans nombre de situations, une certaine dose d'anxiété est normale. Plutôt que de vouloir la supprimer totalement (ce qui pourrait être de l'inconscience !), il s'agit de trouver le bon niveau qui permettra de mieux réguler ses émotions et de mettre en place des comportements efficaces.

Contexte

La méthode s'emploie notamment lorsque vous êtes confronté à une situation que vous appréhendez, et que votre anxiété latente vous fait mettre en place des stratégies pour reculer ou éviter ce moment.

Comment l'utiliser ?

Étapes

L'exposition volontaire est une des techniques phares de la thérapie cognitive. Elle suit le déroulement d'un exercice de visualisation.

1. Installez-vous en position assise dans un endroit **calme**.
2. Fermez les yeux, **relaxez-vous** et respirez profondément (par le ventre) (cf. outil 39).
3. Imaginez maintenant que vous êtes confronté à la situation que vous appréhendez. **Vivez mentalement** la situation comme si vous étiez dans un film, en vous imprégnant des images, des sons, des odeurs...
4. Déroulez les étapes de votre scénario noir, même si cela vous semble terrifiant. **Affrontez** les images qui vous viennent et allez jusqu'au bout.

Méthodologie et conseils

Pour être efficace, la méthode doit remplir quatre critères :

- **Durée** : il faut rester dans la situation angoissante un temps suffisamment longtemps (>10 mn) pour voir sa peur commencer à dimi-

nuer. Il est normal de ressentir un vrai malaise physique (suée, nausée, tremblement).

➤ **Réalité** : l'exposition doit refléter des situations réelles telles que vous appréhendez d'y être confronté et pas un scénario *light*, moins angoissant, prévu spécialement pour l'exercice.

➤ **Répétition** : refaites le même exercice plusieurs fois jusqu'à ce que vous puissiez affronter votre souci. À chaque fois, l'anxiété montera moins haut tandis que l'intensité de la peur baissera. Seule la répétition permet d'éduquer le cerveau et de lui apprendre qu'il n'y a pas de danger.

➤ **Progressive** : faites une liste de vos angoisses et classez-les par ordre croissant. Expérimentez la méthode d'abord avec celle qui génère l'intensité la plus faible, en augmentant progressivement la difficulté. Vous pouvez même scinder une situation anxiogène en plusieurs étapes, en pratiquant la technique pour chacune d'entre elles. ■

La peur de la peur est plus grande que la peur elle-même !

Avantages

- En vous confrontant régulièrement à vos angoisses, vous réduirez leur emprise sur vous et cesserez de vivre dans la peur. Cette gymnastique permet progressivement de percevoir des situations normales là où jusqu'alors on ne voyait que du danger.

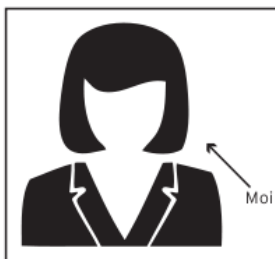
Précautions à prendre

- Si vous avez du mal à visualiser, vous pouvez utiliser une méthode **alternative** :
 - Mettez par écrit le déroulement de votre scénario noir avec force de détails.
 - Lisez à voix haute ce que vous avez écrit.
 - Dans la mesure du possible, il est utile de compléter cet exercice par une exposition *in vivo*, c'est-à-dire en rentrant en contact direct (physiquement) avec la situation appréhendée.

La corbeille à papier mentale

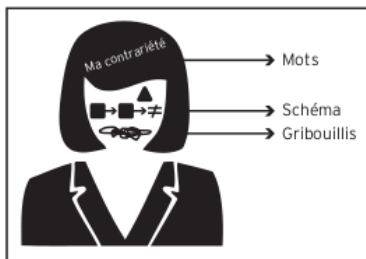
FAIRE UNE VIDANGE DE SON ESPRIT À L'ÉCRIT

1 Mon support



Une feuille volante
Un carnet
Un cahier

2 Ma « vidange »



3 Mon analyse

Mes réactions après avoir vidé mon esprit :

(Facultatif)

En résumé

Françoise Dolto disait que nous sommes des êtres de langage. Le langage nous construit et nous aide aussi à réguler notre équilibre psychologique. Mais malheureusement, il n'est pas toujours possible de trouver quelqu'un à qui parler pour livrer ses états d'âme. Et même quand c'est le cas, les études montrent que chercher à décortiquer sa douleur ne fait que la renforcer.

Les psychologues conseillent plutôt d'analyser les émotions « avec distance », et c'est justement ce que permet l'écriture, en apprenant à vider toutes les accumulations de négativité stockées dans notre esprit.

Insight

Francoise Dolto said that we are beings of language. Language builds us and helps regulate our psychological balance. But unfortunately, it is not always possible to find someone to talk to and share our state of mind. And even when this is the case, studies show that trying to decipher pain does nothing but strengthens it. Instead, psychologists advise to analyse emotions "with distance". This is what writing allows, by learning to clear all the accumulations of negativity stored in our mind.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Soumis à une charge émotionnelle, la plupart d'entre nous essaient de l'oublier, en la « mettant de côté ». Mais une émotion non traitée génère des ruminations anxieuses et aggrave potentiellement le problème.

➤ Les qualités d'écoute de notre entourage sont malheureusement loin d'être optimales et là où nous recherchons une oreille attentive, nous recevons souvent des jugements ou des conseils, voire une minimisation (« c'est pas si grave ! »).

➤ Dans la société actuelle, notre esprit est aussi sursollicité et on peut comprendre qu'il lui soit profitable de se « vider » régulièrement, comme on réinitialise une machine.

Contexte

Faites l'expérience au moins une fois d'écrire ce que vous avez en tête, à un moment quelconque de la journée, en réaction à un problème par exemple, ou bien ce soir, avant de vous coucher.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Vous allez « parler » à une feuille de papier, lui parler dans son langage, c'est-à-dire l'écriture...

➤ Écrivez... Écrivez tout ce qui vous passe par la tête. Videz votre esprit de toutes les pensées, réflexions, impressions qu'il a accumulées au regard d'un événement de la journée ou de toute votre journée.

➤ Écrivez notamment vos émotions : vous avez compris à quel point il est important de mettre des mots (ou des images) sur des ressentis pour s'en libérer. Écrivez donc votre joie, votre peine, votre colère...

➤ Ne vous limitez pas aux mots : traduisez aussi vos pensées en dessins, gribouillis, schémas, diagrammes.

Méthodologie et conseils

➤ Lorsque votre émotion est liée à une personne en particulier, vous pouvez aussi écrire un dialogue que vous auriez avec elle.

➤ Dans les premiers temps, vous aurez probablement une certaine retenue qui est naturelle. Avec la répétition, vous arriverez progressivement à un état de lâcher prise qui rendra cet exercice encore plus bénéfique.

➤ Le frein principal à l'utilisation de cet outil réside dans le fait que nous n'aimons pas écrire sur nous pour deux raisons :

- Il y a peut-être des choses que nous n'osons pas nous avouer, des zones d'ombres que nous préférons masquer. Il est peut-être justement temps de traiter le problème...
- Nous avons peur que ces écrits soient lus par d'autres. Si c'est le cas, il suffit de déchirer la feuille après avoir écrit. Le processus est plus important que la trace matérielle. ■

Parler à une feuille blanche plutôt que tout garder pour soi et subir une pollution émotionnelle ou accumuler de la négativité.

Avantages

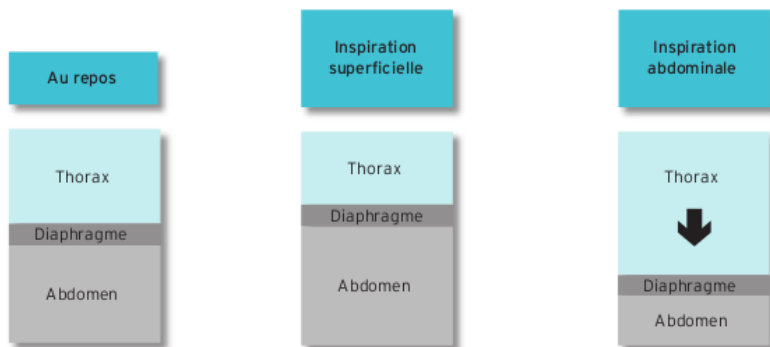
- L'écriture permet de se décharger d'une accumulation d'émotions négatives sans avoir à craindre la critique en retour. Paradoxalement, elle permet de s'extérioriser et donc de se libérer. Le nombre important de livres écrits par des personnes victimes de drames, qui ont utilisé l'écriture comme une « thérapie » en est une illustration.
- « Prendre le temps » à l'écrit est un excellent moyen pour apprendre à mieux se connaître, à la fois dans ses processus cognitifs, mais aussi dans la prise de conscience des émotions et sentiments.

Précautions à prendre

- A l'heure du tout informatique, nous vous incitons à écrire à la main, notamment parce l'écriture (manuscrite) laisse une plus grande liberté, plus de place à la créativité et à la spontanéité.

La respiration

UTILISER SON DIAPHRAGME POUR REMPLIR D'AVANTAGE LES POUMONS



En résumé

Lorsque la pression s'intensifie nous pouvons ressentir des modifications physiologiques, comme l'accélération de notre rythme cardiaque et de notre respiration. Sous l'effet d'un stress, notre organisme se prépare à enclencher une réponse type « fuir ou combattre ». La plupart des collaborateurs d'une entreprise expérimentent régulièrement ces sensations et certains plus que d'autres. Même si une légère pression peut être bénéfique, trop de stress peut entraver l'efficacité. Il est donc utile d'aider le corps à se détendre ; la **respiration** est une des techniques incontournables pour cela.

Insight

*When pressure increases we can feel physiological changes such as heart rate and breathing acceleration. Under pressure, our body gets ready for a "flee or fight" type of response. Most company employees experience these sensations regularly and some more than others. Even if slight pressure can be beneficial, too much stress can hamper effectiveness. It is therefore useful to help the body relax; **breathing** is an essential technique for this purpose.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ La respiration abdominale est une méthode de relaxation simple et efficace. Les bénéfices de la respiration sont connus depuis « la nuit des temps ». Celle-ci constitue le socle de base de techniques comme le yoga ou la méditation.

➤ La plupart des gens respirent de manière superficielle, c'est-à-dire qu'en inspirant ils ne remplissent d'air que la partie supérieure du thorax, ce qui en période de stress, contribue à entretenir l'anxiété.

➤ La respiration abdominale consiste à contracter son diaphragme pour augmenter le volume de la cavité thoracique et ainsi remplir profondément les poumons jusque dans leur partie la plus basse, en bas des côtes. Lorsque l'air entre à ce niveau, il pousse les viscères qui font naturellement gonfler le ventre. À l'expiration, il suffit de contracter le ventre pour expulser l'air vicié.

➤ En changeant volontairement le rythme, la profondeur et le mode de respiration, nous pouvons modifier les messages qui sont envoyés au cerveau et ainsi opérer une régulation corporelle et agir en retour sur nos émotions.

Contexte

Chaque contrariété du quotidien (et elles peuvent être nombreuses en entreprise) est un prétexte pour agir sur son corps par la respiration.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Il s'agit dans un premier temps de redécouvrir le fonctionnement de votre respiration.

➤ Asseyez-vous confortablement, la colonne vertébrale bien droite.

➤ Posez vos mains sur votre abdomen.

➤ En inspirant doucement, vous allez chercher à repousser vos mains : votre ventre doit se

gonfler, comme le ferait un ballon. Mais votre thorax et notamment vos épaules, ne doivent pas bouger.

➤ À l'expiration, votre ventre se dégonfle jusqu'à former un creux sous le sternum.

2. Ensuite, une fois que vous êtes familiarisé avec ce fonctionnement, lors d'un épisode que vous percevez comme particulièrement stressant, calmez-vous avec l'exercice de la respiration abdominale 10/10/10 :

➤ Inspirez lentement en gonflant le ventre, en comptant jusqu'à 10.

➤ Expirez tout aussi lentement, en comptant jusqu'à 10.

➤ Répétez la séquence au moins 10 fois (soit un peu plus de 3 minutes !).

Méthodologie et conseils

➤ Pour réguler le flux d'air, respirez plutôt par le nez que par la bouche.

➤ Pour mieux comprendre les sensations, allongez-vous sur un sol mi-dur, placez un livre sur votre ventre et inspirez de sorte à voir le livre se soulever.

➤ Répétez l'exercice plusieurs fois par jour. Il n'y a pas de contre-indication à son utilisation.

Agir volontairement sur sa respiration en cas de stress pour s'administrer un premier auto-traitement sans contre-indications.

Avantages

- La respiration abdominale volontaire stimule le système nerveux parasympathique, qui va notamment ralentir les battements cardiaques.
- La contraction du diaphragme à l'inspiration produit un « massage » naturel des organes de l'abdomen et va ainsi favoriser les fonctions d'élimination et d'assimilation. À l'inverse, un diaphragme peu mobile nourrit mécaniquement un ensemble de perturbations.

Précautions à prendre

- Attention, à l'inspiration votre thorax ne doit pas bouger et la ligne de vos épaules ne doit pas se soulever.

Comment être plus efficace ?

Au-delà de la respiration abdominale, il existe de nombreux exercices de respiration qui contribuent à rétablir un équilibre intérieur ou bien vous permettent de développer votre attention et votre capacité de concentration. Nous présentons deux exercices réalisables dans un cadre professionnel.

La technique « 4-7-8 »

Cette technique peut être réalisée à n'importe quel moment, dans (presque) n'importe quelle situation (et position).

Préparation. Placez le bout de votre langue juste derrière les dents du haut, contre le palais, et gardez-la dans cette position pendant toute la durée de l'exercice. Lors des premières fois, il peut être plus facile à réaliser en position assise, avec le dos bien droit pour dégager les poumons (et le ventre).

Exercice.

- Expirez complètement par la bouche (le bout de votre langue toujours en position et en pinçant légèrement les lèvres au besoin), en poussant un son « fuushhh ».
- Fermez la bouche et inspirez tranquillement en comptant mentalement jusqu'à 4.
- Retenez votre respiration en comptant jusqu'à 7.
- Expirez complètement par la bouche sur le son « fuushhh » en comptant jusqu'à 8.
- Répétez le cycle quatre fois en tout. Votre inspiration est toujours silencieuse par le nez et sonore par la bouche.

Analyse. Respectez bien le ratio 4-7-8, l'expiration étant deux fois plus longue que l'inspiration ; les chiffres indiqués ne correspondent pas forcément à des secondes, à vous de trouver un cycle confortable. Il peut provoquer les premières fois un léger étourdissement.

Cet exercice, plus subtil qu'il n'y paraît, constitue un tranquilisant naturel pour votre système nerveux. Il est conseillé de ne pas le faire plus de deux fois par jour. Utilisez-le dès que vous ressentez une tension, quelle que soit la situation, au besoin en rendant le son de l'expiration plus discret (mais audible, comme un gros soupir). Il est d'autant plus efficace que vous le réalisez régulièrement.

La technique « Zen-5 »

Cette technique est d'une simplicité extrême et constitue en même temps un vrai défi. Son nom vient du fait qu'elle est très utilisée dans la pratique zen.

Préparation. Asseyez-vous dans une position confortable, la colonne vertébrale bien droite, la tête légèrement inclinée en avant et fermez les yeux. Faites quelques cycles de respiration abdominale pour installer une détente.

Exercice. En respirant tranquillement, à votre rythme :

- Comptez mentalement 1 lors de votre première expiration.
- À l'expiration suivante, comptez 2.
- Et ainsi de suite jusqu'à 5.
- À 5, démarrez un nouveau cycle, en comptant 1 à l'expiration suivante.
- Ne dépassez jamais 5, et comptez uniquement sur l'expiration.

Analyse. La difficulté de l'exercice réside dans notre capacité à tenir ce cycle sans jamais dépasser 5. En effet, si vous vous surprenez à être en train de compter 8, 11 ou même plus, c'est que votre attention s'est détournée de l'exercice ! Dix minutes d'entraînement vous permettront d'apprendre à focaliser votre attention et votre esprit et donc à vous libérer des tracasseries qui peuvent être les vôtres à ce moment de la journée.

EXEMPLE d'Utilisation des trois techniques

Abdominale 10/10/10	4-7-8	Zen 5
La base	Exercice de détente du système nerveux	Exercice de développement de l'attention
À utiliser sans limite Intégrer le principe dans les exercices de respiration	À utiliser pour diminuer la réponse « fuir/combattre » du corps en réaction à un stresser	À utiliser avant une tâche qui demande de la concentration
Réaliser 10 cycles : Comptez 10 sur l'inspiration Comptez 10 sur l'expiration	Réaliser 4 cycles : Inspirez par le nez en comptant 4 Retenez pendant 7 Expirez par la bouche sur 8	Pendant 10 minutes (environ) : comptez vos cycles inspiration/ respiration jusqu'à 5 et redémarrez un nouveau cycle à 1

Vous venez de vivre un moment éprouvant ? Un client mécontent vous a parlé de manière irrespectueuse ? Vous vous êtes « pris la tête » avec l'un de vos collègues ? Votre manager a débarqué dans votre bureau en balayant d'une main vos tâches en cours et en vous demandant de lui remettre un dossier pour le lendemain ?

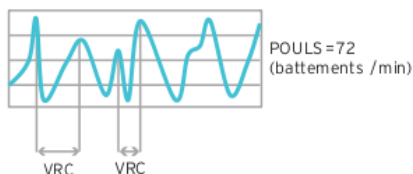
Trouvez d'abord un endroit pour vous isoler. Si vous avez la chance d'avoir votre propre bureau, alors fermez la porte. Sinon, trouvez une salle de réunion vide, utilisez ponctuellement le bureau d'un collègue, lorsque la météo le permet, sortez à l'extérieur ou en désespoir de cause, utilisez les toilettes !

Asseyez-vous. Si possible tenez-vous bien droit. Commencez par quelques grandes inspirations en soupirant toute l'énergie négative que vous avez absorbée dans la situation. Puis pratiquez quelques respirations abdominales. Laissez votre abdomen se gonfler tranquillement. Notez les différences par rapport à votre respiration normale, inconsciente.

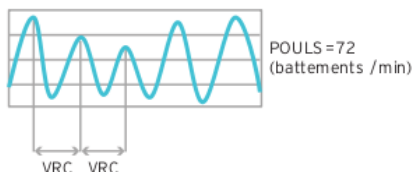
Maintenant faites un cycle de respiration long et profond (10 sur l'inspiration/10 sur l'expiration). Vous êtes alors dans les conditions idéales pour pratiquer l'un des trois exercices. Dans les deux premiers cas présentés en introduction, faites l'exercice 10/10/10 ou 4-7-8 et dans le troisième cas, le Zen-5. ■

La cohérence cardiaque

LES DEUX ASPECTS DE LA VARIABILITÉ DU RYTHME CARDIAQUE (VRC)



Notre VRC peut être **chaotique**, hérissée d'emballements et de freinages intempestifs. Elle prend cette forme dans les états de stress, d'anxiété ou de colère.
> Signal envoyé au cerveau = accélère !



Notre VRC peut aussi être **cohérente** : elle dessine alors une belle sinusoïde qui fait alterner accélérations et ralentissements avec une grande régulation. Elle prend cette forme dans les états de veille active, de détente et de bien-être.
> Signal envoyé au cerveau = freine !

En résumé

La **cohérence cardiaque** est d'abord un constat scientifique, par extension c'est devenu une technique de gestion du stress. Le pouls semble refléter des battements cardiaques aussi réguliers qu'un métronome. Mais de récentes études médicales ont montré que l'intervalle de temps entre deux battements (la variabilité du rythme cardiaque ou VRC) n'est jamais constant. Mieux, cette VRC serait comme un moyen pour le cœur de communiquer avec le cerveau et de lui envoyer deux types d'ordre : accélère/freine. En apprenant à modifier volontairement cette VRC, on peut donc agir sur son propre organisme et l'aider à se réguler plus vite.

Insight

Cardiac coherence is primarily a scientific observation which by extension became a stress management technique. Heart pulse seems to reflect heart beats as regularly as a metronome would. However, recent medical studies showed that the time interval between two heart beats (heart rate variability or HRV) was never constant. And even better, this HRV would be a means for the heart to communicate with the brain and send two types of orders: accelerate/brake. By learning to intentionally act on this HRV we can therefore act on one's own body to get faster control.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Pour se réguler, l'organisme possède l'équivalent de deux pédales : l'accélérateur, le système sympathique ; et le frein, le système parasympathique. C'est bien sûr le cerveau qui est aux commandes, mais les récentes découvertes scientifiques ont montré que le cœur pouvait influencer le cerveau par l'intermédiaire du système nerveux autonome : le cœur cache donc la pédale de frein !

➤ En agissant sur le cœur, il devient possible d'envoyer un signal au cerveau pour l'inciter à **réguler** l'organisme. L'état de cohérence n'induit pas nécessaire de relaxation et au contraire, permet de rester efficace et lucide dans l'action.

➤ Les recherches sur la cohérence cardiaque ont montré qu'une respiration régulière selon un cycle particulier accroît les fluctuations du rythme cardiaque et régule la pression artérielle. Ce cycle est optimal pour six respirations par minute.

Contexte

La méthode est particulièrement indiquée lorsqu'on doit être en pleine possession de ses moyens avant un acte professionnel à enjeu (faire une présentation orale, une négociation...). Elle peut aussi servir à évacuer une tension après une situation délicate.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Vous pouvez vous mettre en état de cohérence de manière **mécanique** en adoptant un cycle six respirations par minute, c'est-à-dire en respirant selon le **rythme 5/5** : 5 secondes pour l'inspiration puis 5 secondes pour l'expiration. Vous devez respirer selon ce rythme pendant au **moins 5 minutes** pour que l'information soit « reçue » par le cerveau et que vous puissiez en ressentir les bénéfices.

➤ Dans un second temps, une fois la méthode mécanique maîtrisée, vous pouvez renforcer l'effet de la méthode par un travail de **visualisation**. En évoquant une émotion positive au travers d'un souvenir (ou même une scène imaginée), vous accélérez la transition vers l'état de cohérence.

Méthodologie et conseils

➤ Votre respiration doit rester naturelle : ne cherchez pas à amplifier vos mouvements respiratoires.

➤ La cohérence cardiaque est un état naturel qui peut intervenir spontanément, mais il est rare qu'il soit soutenu et prolongé, d'où l'importance d'apprendre à le déclencher et l'entretenir volontairement. ■

Agir sur son rythme cardiaque pour aider le corps à se réguler tout en étant efficace dans l'action.

Avantages

- La cohérence cardiaque est une méthode qui permet de réguler son stress en restant efficace dans l'action.
- Biologiquement, la cohérence cardiaque équilibre notre système nerveux autonome par l'intermédiaire de la libération dans l'organisme d'un certain nombre d'hormones antistress (endorphine, noradrénaline, ocytocine).

Précautions à prendre

- Pour apprendre la technique et vérifier que vous parvenez bien à vous mettre en état de cohérence, nous vous conseillons d'utiliser un logiciel de biofeedback. En connectant un capteur au bout du doigt, de l'oreille ou autour de votre poitrine, il vous permettra de visualiser votre VRC et de mesurer les effets d'une modification de votre rythme de respiration ou l'impact de votre visualisation. Il existe en plus de nombreuses applications que l'on peut installer directement sur son smartphone.

La relaxation musculaire

LES TROIS TEMPS DE LA RELAXATION TYPE JACOBSON

Contraction	Relaxation	Focalisation
- Focalisez-vous sur un groupe musculaire cible - Prenez une respiration lente et profonde - Contractez les muscles le plus fort possible pendant au moins cinq secondes - Vous devez absolument ressentir la tension musculaire, même si cela vous semble inconfortable - Attention à ne pas contracter les autres muscles environnant votre zone cible de travail	- Après les cinq secondes de tension, relâchez vivement les muscles contractés en expirant en même temps - Vous devez sentir vos muscles devenir lâches et mous, que toutes les tensions s'évacuent de vos muscles	- Concentrez-vous délibérément sur cette zone et notez la différence entre la tension et la relaxation - Restez dans cet état pendant au moins quinze secondes avant de passer au groupe musculaire suivant

En résumé

La **relaxation musculaire** progressive est particulièrement utile pour détendre le corps lorsque les muscles sont tendus. Développée par le Dr Jacobson, son principe consiste à contracter volontairement et fortement des petits groupes musculaires pendant quelques secondes puis à relâcher la tension, pour ressentir la différence entre les deux états. Ce processus crée paradoxalement une détente musculaire profonde et aide le corps à interrompre sa réponse type « fuir ou combattre ». Le processus présenté ici est une version simplifiée et il est possible, au besoin, de travailler plus de groupes musculaires.

Insight

*Progressive **muscle relaxation** is particularly useful to relax the body when muscles are stretched. Developed by Dr. Jacobson, it consists in deliberately and strongly contracting small muscle groups for a few seconds and then releasing tension to feel the difference between the two states. Paradoxically, this process leads to deep muscle relaxation and helps the body eradicate 'flee or fight' type responses. The process presented here is a simplified version and it is possible, if necessary, to work on more muscle groups.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ La tension musculaire est un des symptômes les plus communs du stress. Elle peut provoquer des raideurs, des douleurs, un sentiment d'inconfort et même déformer la posture.

➤ Le Dr Jacobson a mis en évidence, il y a un peu plus d'un siècle maintenant, la relation entre les émotions et le degré de tension musculaire. Il montre qu'à l'inverse un relâchement musculaire total s'accompagne d'une détente psychique et mentale.

Contexte

La relaxation de Jacobson s'utilise dès les premiers signes d'une tension musculaire. Elle peut s'utiliser à la place des approches qui favorisent l'usage de la parole.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Vous pouvez pratiquer cet exercice de deux manières, après avoir fait quelques cycles profonds de respiration abdominale.

➤ Relaxation complète. Dans ce cas, prévoyez environ quinze minutes, dans un endroit où vous ne serez pas dérangé. Vous allez balayer votre corps de la tête aux pieds, en suivant par exemple ce protocole.

- Levez vos sourcils le plus haut possible.
- Fermez vos yeux en les serrant le plus possible.
- Ouvrez votre bouche le plus grand possible, comme si vous vouliez bâiller.
- Ramenez vos épaules le plus près possible de vos oreilles.
- Gonflez votre thorax et serrez-le fort.
- Tendez vos bras et serrez vos poings le plus fort possible.
- Pliez vos bras et contractez vos biceps le plus fort possible.
- Contractez vos abdominaux le plus fort possible.

- En position assise, tendez vos jambes et contractez vos cuisses le plus possible.

- Pliez vos doigts de pied le plus fort possible.

➤ Relaxation minute. C'est l'aspect plus opérationnel de la méthode. Il peut se faire quasiment en situation, à votre poste de travail (selon le groupe musculaire que vous avez besoin de travailler).

➤ Identifiez le groupe musculaire qui vous semble tendu en réaction à la situation que vous venez de vivre, contractez-le et relâchez-le. Répétez l'exercice sur le même groupe musculaire (ou éventuellement sur les muscles autour de la zone cible) quatre ou cinq fois.

Repérer les tensions (musculaires) pour les éliminer et retrouver un confort physique et psychique.

Méthodologie et conseils

➤ N'éludez surtout pas la troisième phase consistant à vous concentrer délibérément sur le « avant/après » : c'est un temps indispensable pour vous permettre d'apprécier consciemment et physiquement la détente ainsi produite.

➤ Si vous êtes une personne sujette à l'anxiété, alors vous êtes probablement tendue naturellement et vous pourrez avoir du mal à appréhender ce qu'un muscle détendu peut être.

➤ Pour porter ses fruits, cette technique doit être pratiquée tous les jours pendant quelques semaines, même si vous ne vous sentez pas particulièrement tendu. ■

Avantages

- À force de pratique, l'exercice permet non seulement d'apprendre le relâchement musculaire, mais aussi par opposition, de vous faire prendre conscience des tensions qui peuvent apparaître dans votre corps durant la journée.
- La relaxation de Jacobson se montre même utile contre un certain nombre de maladies comme les ulcères, l'hypertension et l'insomnie.

Précautions à prendre

- L'exercice est bien sûr contre-indiqué si vous avez des problèmes physiques (musculaires ou osseux).

La visualisation

LES DEUX MODES DE VISUALISATION SELON L'OBJECTIF RECHERCHÉ

Définissez votre objectif	
<i>Vous mettre dans un état interne particulier, notamment évacuer des tensions</i>	<i>Vous préparer en vue de réussir un événement futur</i>
Régulation	Programmation
Déterminez précisément l'état que vous souhaitez atteindre : calme, heureux, énergique...	Identifiez un événement futur qui présente un enjeu ou qui est générateur de stress pour vous
Préparation	
Cherchez un endroit calme, où vous ne serez pas interrompu, assis confortablement voire allongé	Profitez de n'importe quel temps mort pour pratiquer cette visualisation ; le bruit environnant ne doit pas être une gêne pour vous permettre de rester focalisé
Faites quelques grandes respirations (abdominales) pour vous relaxer Fermes les yeux Faites apparaître un écran mental dans l'espace devant vous de la taille et à la distance qui vous convient	
Protocole régulation	Protocole programmation
- Choisissez un contexte (réel ou virtuel) qui soit en mesure de solliciter l'état recherché - Immergez-vous totalement dans la scène en sollicitant vos cinq sens. - L'évocation devrait progressivement vous permettre d'atteindre l'état désiré - Savourez cet état aussi longtemps que votre emploi du temps le permet	- Représentez-vous la scène comme si vous y étiez - Visualisez-vous en pleine possession de vos moyens, rempli d'émotions positives et aidantes - Déroulez le film de votre réussite étape par étape, geste par geste s'il le faut : voyez-vous faire, entendez vos paroles... - Remarque : vous ne devez pas visualiser vos erreurs, sinon vous vous conditionnez à échouer

En résumé

La **visualisation** est le processus qui consiste à créer des images mentales soit pour modifier un état interne (objectif de régulation), soit pour optimiser les chances de réussite lors d'un événement futur (objectif de programmation). De nombreuses études scientifiques ont démontré les effets positifs de la pratique de la visualisation « régulation » sur la santé (baisse de la pression artérielle, diminution du stress, amélioration de la qualité de vie lors d'un traitement). C'est aussi la visualisation « programmation » qui aide les athlètes dans leur quête de performance et qui leur permet de réaliser le geste parfait le jour J.

Insight

Visualization is the process consisting in creating mental images either to modify an internal state (regulation objective) or to optimize the chances of success during a future event (programming objective). Many scientific studies showed the positive effects of "regulation" visualization on health (lower blood pressure, decreased anxiety, improvement of quality of life during treatment). 'Programming' visualization also helps athletes in their quest for performance and allows them to achieve good performances on D-day.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le cerveau possède une arme extrêmement puissante, malheureusement pas assez sollicitée volontairement : l'imagination. L'imagination est plus forte que la volonté. Nous pouvons mettre cette imagination à notre service pour deux causes :

- Arrêter d'envisager le pire avant une situation stressante en s'entraînant à imaginer un déroulement optimal. Nous nous donnons alors plus de chance de réussir lorsque cette situation se présentera réellement.
- Évacuer l'accumulation du stress quotidien en s'imaginant dans un environnement propice à nous permettre de trouver calme, sérénité...

Contexte

La visualisation « programmation » doit être réalisée quotidiennement jusqu'à votre échéance. Seule une répétition assidue va permettre de renforcer les connexions neuronales qui vous donneront accès à vos ressources dans la situation, parce que vous l'aurez déjà « vécue » plusieurs fois.

La visualisation « régulation » peut être utilisée sans limitation ni contre-indication dès que vous voulez (re)trouver un état interne particulier.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Quel que soit le type de visualisation, le but est de chercher à vous immerger complètement dans la situation (réelle ou virtuelle). Plus votre image est détaillée, plus la technique est efficace. Pour ce faire, mobilisez vos cinq sens :

- Regardez autour de vous, notez les couleurs, observez les contrastes, voyez la source de lumière...
- Soyez attentif aux sons, aux bruits ambiants...
- Ressentez la température, les flux d'air sur votre peau...

➤ Ressentez les sensations au bout de vos doigts, le poids du corps sur les pieds, le contact des objets avec votre corps...

➤ Sentez les parfums autour de vous, les odeurs de nourriture...

Visualiser pour se donner plus de chance de réussir dans une situation ou pour évacuer le stress.

Méthodologie et conseils

➤ La visualisation est d'autant plus efficace que vous serez détendu et relaxé, proche d'un état que l'on appelle sophroliminal dans lequel le cerveau produit des ondes alpha. Cela explique aussi pourquoi il est nécessaire de se préparer par quelques exercices de respiration (type 10/10/10, cf. outil 39).

➤ Il n'est pas nécessaire d'avoir un talent particulier pour pratiquer la visualisation et apprendre à s'immerger dans cette scène imaginaire. C'est une technique accessible à tout le monde qui nécessite juste un peu de pratique pour la rendre totalement efficace.

➤ L'efficacité de la visualisation dépend de votre capacité à solliciter tous les sens : une image mentale se compose d'un visuel bien sûr, mais aussi de sons et aussi de sensations.

Avantages

- La visualisation permet :
 - de se préparer mentalement à un événement futur ; en s'imaginant dans la situation en pleine possession de ses moyens, on renforce sa confiance en soi pour donner le meilleur de soi le jour J ;
 - d'évacuer l'accumulation de tensions et/ou recharger ses batteries en s'évadant consciemment dans des lieux évocateurs.

Précautions à prendre

- Ce que vous imaginez peut devenir la réalité. Mais la visualisation ne vous donnera pas ce que vous n'avez pas déjà en vous. Elle s'utilise en complément de capacités et de savoir-faire qu'il faut acquérir et cultiver par le travail.

Comment être plus efficace ?

Pour apprendre à utiliser la visualisation, il peut être utile de s'inspirer de « scénarios » prédéfinis (ou de créer les siens) afin que votre esprit reste focalisé sur l'objectif. Vous pouvez même vous enregistrer sur un dictaphone (ou votre smartphone), en prenant une voix calme et lente et en ménageant des pauses régulières, et pourquoi pas accompagné d'une musique douce.

Régulation > détente

- Imaginez-vous dans l'environnement le plus reposant dont vous puissiez rêver... Cela peut aussi bien être un lieu réel qui a une signification particulière pour vous, qu'un lieu imaginaire... Vous pouvez par exemple :
 - être allongé sur le sable d'une plage tropicale, les doigts de pieds flirtant avec l'eau sous une légère brise ;
 - être assis sur l'herbe fraîche en pleine montagne, à côté d'un petit ruisseau, les sommets enneigés en arrière-plan.
 - Promenez-vous tranquillement dans cette scène... Appréciez le paysage, sa quiétude. Remarquez les couleurs... Vous entendez le bruissement du vent dans les arbres, au loin, vaguement, des rires d'enfants heureux et insoucients.
 - À chaque inspiration, sentez que vous vous imprégnez de la beauté du lieu. À l'expiration, vos tensions et votre fatigue se dissipent.
 - Sentez l'air pur sur votre visage et vos poumons qui se remplissent. Vous êtes bien... Une douce sensation de chaleur réchauffe votre corps, vous êtes comme dans un cocon, enrobé dans une soie protectrice et réconfortante.
 - Restez dans cette scène encore un moment à sentir vos tensions s'évaporer.
 - Quand vous l'aurez décidé, vous prendrez une grande inspiration, vous étirez vos membres lentement, et ouvrirez les yeux pour revenir ici et maintenant complètement apaisé.

Régulation > renforcement de l'état de cohérence cardiaque

Le déroulement suivant permet de renforcer l'effet de la respiration sur le rythme 5/5.

- Visualisez et sentez un flux d'air traverser la zone de votre cœur à chaque respiration.
- À l'inspiration, le flux d'air apporte des nutriments qui se déposent sur votre cœur. À l'expiration, le flux d'air qui part dans l'autre sens décolle les déchets et emporte les toxines à la poubelle.
- Imaginez les mouvements lents et souples de l'inspiration et de l'expiration qui laissent le cœur se laver dans ce bain d'air pur, clarificateur et apaisant.
- Connectez-vous aux sensations plus ou moins subtiles qui se développent dans la poitrine : chaleur, picotement, sensation d'expansion ! Accompagnez-les et encouragez-les avec la pensée et le souffle. Elles sont souvent timides au début, et ne se manifestent que très discrètement.
- Vous êtes toujours parfaitement bien dans ce flux d'air pur, et vous évoquez maintenant un souvenir ou une image qui déclenche en vous un sentiment d'amour. Ce peut être l'image d'un être cher, d'un animal, ou encore une situation vécue ou imaginaire.
- Laissez revenir cette image et remplissez-vous-en pleinement. Laissez revenir à vous les sons, les couleurs, les odeurs, les sensations qui peuvent arriver avec cette image. Revivez la scène ou explorez-la de différentes manières pour rester immergé dedans le plus longtemps possible.
- Laissez monter sur votre visage un sourire, qui symbolise que vous êtes pleinement dans un bain d'amour et de bien-être. Profitez...

Programmation > enjeu professionnel : une présentation orale

➤ Vous entrez mentalement dans la pièce où va se tenir votre présentation orale. Vous la balayez du regard, appréciez ses dimensions, regardez le mobilier et sa disposition... l'éclairage et les fenêtres qui apportent de la lumière...

➤ Vous êtes debout, droit, le sourire aux lèvres... vous êtes confiant. Vous dites bonjour avec courtoisie aux personnes présentes dans la salle. Vous voyez leurs visages, la manière dont chaque personne est habillée.

➤ Vous entendez leurs voix et captez même leurs conversations. Vous entendez aussi le léger bruit des documents qui sont feuilletés. Une odeur de café chaud arrive à vos narines. Des viennoiseries sont disposées à proximité et dégagent l'odeur exquise des croissants chauds.

➤ Vous installez tranquillement votre matériel, lancez votre diaporama PowerPoint. Vous êtes enthousiaste à l'idée de présenter le fruit de votre travail et de vos réflexions. Vous avez hâte de démarrer. Vient le moment où l'on vous donne la parole.

➤ Vous commencez votre introduction. Votre voix est posée, le volume légèrement plus haut que d'habitude. Votre discours s'enchaîne avec fluidité et facilité. Vos gestes accompagnent naturellement vos propos, comme pour les modeler virtuellement.

➤ Vous observez le regard attentif de votre auditoire. Vous voyez certaines personnes acquiescer de la tête à vos propos, vous en voyez d'autres prendre en note.

➤ Vous passez à la diapositive suivante. Vous avez ménagé un effet pour celle-là et marquez volontairement un temps d'arrêt. Vous observez les réactions de surprise et d'amusement. (Et ainsi de suite jusqu'à la conclusion de votre présentation.)

Programmation > objectifs de vie

➤ Souvenez-vous lorsque vous étiez enfant, vous nourrissiez la vision d'un monde idéal. Faites apparaître ce monde comme si vous aviez une

baguette magique. À quoi ressemblerait-il ? Que voyez-vous ? Qu'entendez-vous ? Que ressentez-vous à l'idée de faire partie de ce monde idéal ? Laissez-vous vous immerger complètement dans ce moment et ce lieu hors du temps...

➤ Cette vision, ce rêve est inatteignable, et pourtant vous vous êtes fixé des objectifs de vie pour vous en rapprocher le plus possible. Ces objectifs forment un chemin et vous allez vous engager sur ce chemin, plein d'assurance et confiant en l'avenir.

➤ En enchaînant quelques pas, vous voyez déjà la première étape sur ce chemin. À quoi ressemble-t-elle ? Comment est votre vie à cette étape ? Prenez le temps de voir ce premier aboutissement. L'image que vous avez de vous reflète totalement les valeurs qui sont les vôtres. Où êtes-vous ? avec qui ? Que disent les gens ? Que ressentez-vous ? Vous êtes parfaitement aligné, en phase avec vous-même. Sentez à quel point il est logique pour vous d'être là. Peut-être même décidez-vous de célébrer d'une manière ou d'une autre l'atteinte de cette première étape...

(Continuez éventuellement à avancer sur ce chemin pour matérialiser l'atteinte d'autres objectifs de vie.)

Programmation > conseil supplémentaire

La situation future comporte en général plusieurs paramètres inconnus : les personnes que vous n'avez encore jamais vues, un environnement de travail particulier...

Lorsque c'est le cas, créez une scène virtuelle qui vous convienne et laissez volontairement un peu de flou autour de vous sur l'image. Focalisez-vous majoritairement sur vous, sur ce que vous dites, ce que vous faites et comment vous le faites. Matérialisez malgré tout suffisamment d'éléments de contexte et sollicitez au maximum tous vos sens pour faire croire à votre cerveau que vous vivez cette expérience pour de vrai. ■

5 S'AFFIRMER

« La manière dont nous communiquons avec les autres et avec nous-mêmes détermine fondamentalement la qualité de notre vie. »

Anthony Robbins



Réagir naturellement ou « assertivement » ?

Dans une situation délicate, nous adoptons généralement l'un des trois comportements suivants :

- **agressivité** : nous cherchons à dominer la situation, à intimider ;
- **fuite** : nous cherchons à éviter toute confrontation (au besoin par l'absence) ;
- **manipulation** : nous cherchons à retourner la situation de manière machiavelique.

Ces trois comportements donnent aux autres un grand pouvoir sur nos vies et peuvent créer un sentiment de dévalorisation voire d'impuissance, puisque nous ne sommes pas capables de nous faire entendre ni respecter calmement et sereinement. Notre humeur et nos relations en pâtissent.

L'affirmation de soi, ou assertivité, se positionne comme une **quatrième alternative** pour mieux faire face et éviter les écueils des trois comportements précédents.

L'assertivité repose sur des prémisses très différentes mais qui permettent d'établir des relations plus équilibrées dans le temps. Elle nécessite en effet de reconnaître ses droits et ses besoins tout en respectant ceux des autres dans la situation. Cette approche est

plus ou moins naturelle suivant les personnes et nécessite souvent d'être apprise, surtout si vous avez une tendance nette à l'un des trois comportements présentés.

Développer votre assertivité

L'affirmation de soi repose sur deux fondations qui permettent ensuite de s'exprimer avec efficacité et de réagir aux propos de ses interlocuteurs sans agressivité ni fuite.

Il s'agit d'abord de se reconnaître des **droits**, c'est-à-dire d'établir son propre « code civil » des relations avec les autres, en identifiant ce que vous acceptez et n'acceptez pas. Sans ce code, il n'est pas possible de s'affirmer avec calme et fermeté. Il s'agit aussi de prendre conscience de l'importance des **signes de reconnaissance** dans les relations humaines.

Sur la base de ces fondations, il est possible de travailler la formulation de sa communication dans un certain nombre de cas sensibles de la vie quotidienne.

➤ **Une critique** : notre maladresse dans la formulation des critiques nous a fait croire qu'elles étaient systématiquement mal perçues et accompagnée d'une réaction émotionnelle forte ; heureusement, il est possible de les rendre acceptables en suivant la trame DESC, éprouvée depuis des décennies.

➤ **Un non** : par peur du rejet, nous préférons souvent dire oui plutôt que non, et tout cela à notre détriment.

➤ **Un conseil** : il est facile de donner un conseil, mais peut-être moins d'identifier les conditions qui feront en sorte que l'autre le suive !

➤ **Une demande** : obtenir quelque chose de quelqu'un est un acte loin d'être anodin et parfois (encore plus en position d'autorité), nous basculons dans une exigence, qui n'a rien à voir.

➤ **Un besoin** : c'est tout l'art de l'approche de la communication non violente que de nous apprendre à réagir à une situation en verbalisant à la fois notre émotion et son besoin sous-jacent pour être mieux compris des autres.

L'affirmation de soi se manifeste aussi dans les réactions que nous pouvons avoir dans les situations suivantes :

➤ **Face à un compliment** : il est normal d'être mal à l'aise lorsque l'on reçoit un compliment, mais il est nécessaire pour son équilibre et son estime de soi de savoir l'accepter.

➤ **Face à une critique** : malheureusement, tout le monde n'a pas cet ouvrage entre les mains et ne formulera pas une critique dans les règles ; il est donc utile d'apprendre à réagir face à des formulations souvent maladroites.

➤ **Face à une attaque** : dans l'environnement professionnel notamment, il n'est pas rare de recevoir des « pics » de la part de collègues qui cherchent à nous provoquer et qu'il faut apprendre à déjouer.

LES OUTILS

43	La déclaration des droits personnels	116
44	Les signes de reconnaissance (<i>strokes</i>) (AT)	118
45	L'expression d'une critique avec le « DESC »	120
46	Le pouvoir de dire non	122
47	La formulation d'une demande	126
48	La communication non violente (CNV)	128
49	La formulation d'un conseil	132
50	La réaction à une erreur : l'amende honorable	134
51	L'acceptation d'un compliment	136
52	La réception d'une critique justifiée	138
53	La réponse à une attaque	140

La déclaration des droits personnels

LA DÉCLARATION DES DROITS INSPIRÉE DE MANUEL J. SMITH

Vous avez le droit d'exprimer vos faiblesses et vos limites (et de dire, « je ne sais pas », « je ne comprends pas » ou « je m'en moque »)	Vous avez le droit d'avoir et d'exprimer vos propres goûts, sentiments, opinions et réactions (et donc d'affirmer votre unicité)	Vous avez le droit d'être (seul) juge de votre propre comportement, de vos pensées et émotions, et d'être responsable de leurs conséquences sur votre vie	Vous avez le droit d'exprimer vos préférences au sein d'un groupe, que celui-ci soit composé d'égaux ou de personnes détenant une quantité inégale de pouvoir*
Vous avez le droit de changer d'avis ou d'être illogique dans votre prise de décision	Vous avez le droit de juger si vous êtes responsable de trouver des solutions aux problèmes des autres	Vous avez le droit de ne pas présenter de raisons ou d'excuses pour justifier votre comportement	Vous avez le droit d'être indépendant de la bonne volonté des autres

* Ce droit ne figure pas dans la liste originelle mais nous semble important dans le cadre de l'entreprise.



Ma déclaration de droits		
En famille	Au travail	En société
J'ai le droit de...	J'ai le droit de...	J'ai le droit de...

En résumé

L'ouvrage *When I Say No, I Feel Guilty* (lorsque je dis non, je me sens coupable) du psychologue Manuel J. Smith est un best-seller depuis près de 50 ans et une référence dans le domaine de l'affirmation de soi.

Smith y a en effet présenté la première « déclaration des droits de la personne assertive », basée sur le principe que pour faire respecter ses droits (psychologiques) il faut déjà commencer par les reconnaître.

Une déclaration des droits personnels consiste donc à se reconnaître des permissions et à fixer des limites à ce que les autres peuvent attendre de soi.

Insight

The book *When I Say No, I feel guilty* by psychologist Manuel J. Smith has been a best-seller for almost 50 years and a reference in the field of assertiveness.

Indeed, Smith presented the first declaration of assertive persons rights, based on the principle that to enforce one's (psychological) rights they first have to be recognized.

Therefore, a personal rights declaration consists in granting oneself permissions and setting limits regarding what others can expect from us.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Les individus se sentent d'autant plus assertifs (affirmés) qu'ils ont clairement défini leurs limites, c'est-à-dire les frontières de ce qui leur est acceptable ou non. Une limite permet de matérialiser ce qui a de l'importance pour soi et de contrôler qui et quoi entrent dans notre espace intérieur. Il n'est pas possible de vivre de manière équilibrée en laissant aux autres le pouvoir de décider pour nous.

Contexte

Chaque compartiment de notre vie a ses spécificités et il est nécessaire de définir des limites pour chacun, mais c'est encore plus vrai pour votre contexte professionnel. Les personnes avec lesquelles vous travaillez ont des cadres de références qui leur sont propres et chaque différence est une source potentielle de conflit ou au moins d'animosité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Inspirez-vous librement de la liste de Smith pour établir votre propre déclaration de droits personnels.
2. En complément, vous pouvez aussi mettre à jour vos droits à partir de vos besoins et valeurs :
 - Pensez à une situation qui a déclenché chez vous une forte charge émotionnelle.
 - Dans cette situation, quels ont été vos besoins non satisfaits ou vos valeurs violées ?
 - Pour les faire respecter, quel droit devez-vous alors vous reconnaître ?
3. Ensuite, vous pouvez affiner votre liste en créant des droits spécifiques à chacun de vos contextes quotidiens, tels que le travail, la famille, la société mais aussi la vie associative, vos loisirs... Dans chaque contexte, posez-vous ces trois questions :

- Que permettez-vous aux autres ?
- Que vous autorisez-vous à vous-même ?
- Qu'attendez-vous des autres ?

4. Enfin, cette déclaration de droits n'est utile que si elle est communiquée. Vous devez donc saisir toutes les occasions pour indiquer (ou rappeler) à votre interlocuteur « votre article de déclaration de droits » qui s'applique dans la situation.

Se reconnaître des droits pour délimiter un cadre qui permet de satisfaire ses besoins et ses valeurs.

Méthodologie et conseils

➤ Nous vous invitons à formaliser cette déclaration en bonne et due forme sur un document que vous conserverez précieusement avec vous au début, afin de le consulter régulièrement et utiliser l'article adéquat dans la situation.

➤ La seule limite dans la réalisation de cette déclaration consiste à vérifier que ce que vous vous donnez le droit de faire ou d'être n'affecte pas autrui. ■

Avantages

- La déclaration des droits permet - enfin ! - de formuler des non parce que vous savez maintenant sur quoi appuyer votre refus.
- Elle aura des conséquences directes sur votre gestion du temps puisqu'elle vous permettra de remettre de l'ordre dans vos priorités, sans vous les faire systématiquement imposer par les autres.
- Elle vous permet aussi de vous libérer des tentatives de manipulation de votre entourage qui activent notamment le levier de la culpabilité.
- En définissant vos droits, vous vous assurez que les autres respectent vos besoins, en même temps que vous respecterez les leurs.

Précautions à prendre

- Gardez une certaine flexibilité pour faire évoluer votre déclaration de droits à mesure que le temps passe et que vos propres besoins évoluent.

Les signes de reconnaissance (strokes) (AT)

DISTRIBUER DES SIGNES DE RECONNAISSANCE

	Conditionnel	Inconditionnel		Conséquences sur :		
	(concerne ce que l'autre a FAIT)	(concerne ce que l'autre EST)		la confiance en soi	la relation	la performance
Positif	Félicitations « Tu as fait une très bonne présentation »	Compliment « Tu es un excellent animateur »	➔	Gain	Favorise	Améliore
Négatif	Critique « Ton rapport était mal structuré »	Insulte Dévalorisation « Tu es nul ! »	➔	Perte (doute)	Détruit	Diminue

En résumé

Un des besoins primaires de chaque personne est de se sentir reconnu, soit physiquement (par un geste), soit verbalement (par un bon mot). Pour satisfaire ce besoin, Éric Berne, le fondateur de l'Analyse Transactionnelle, utilise le terme de *stroke*, qui désigne une unité de reconnaissance. Il en distingue quatre types, selon qu'ils sont positifs, négatifs, conditionnels ou inconditionnels.

Le *stroke* est une ressource naturelle, gratuite, inépuisable et à la portée de tous. Il peut être source d'énergie positive s'il reconnaît les actions ou les qualités de l'autre, ou au contraire d'énergie négative, s'il contribue à le dévaloriser.

Insight

Feeling recognized, either physically (with a gesture) or verbally (with a good word) is one of each person's basic needs. To meet this need, Eric Berne, founder of Transactional Analysis, uses the term stroke, which is a recognition unit. He counts four types, depending on whether they are positive, negative, conditional or unconditional.

The stroke is a free and inexhaustible natural resource accessible to all. It can be a source of positive energy when recognizing the other person's actions or qualities, or on the contrary a source of negative energy when demeaning the other person's value.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

En introduisant ces distinctions dans les types de *strokes*, l'analyse transactionnelle fournit un excellent moyen d'ajuster sa communication pour formuler des compléments ou des critiques qui génèrent de l'énergie positive chez l'autre.

Contexte

Un individu doit être capable de gérer ses *strokes*. Il doit être capable d'en donner, d'en recevoir, d'en demander, d'en refuser et de s'en donner à soi-même.

Comment l'utiliser ?

Étapes

L'utilisation des types de *strokes* est à adapter selon votre objectif :

- **Le positif conditionnel** est utile pour valoriser une action/un résultat ou conforter un comportement particulièrement adapté dans la situation ; en cela il développe la confiance en soi.
- **Le négatif conditionnel** est nécessaire pour réaliser une critique constructive, éventuellement pour recadrer, mais il nécessite d'être précis et descriptif sur les faits que vous reprochez à l'autre, sous peine de la voir rejetée.
- **Le positif inconditionnel**, en portant un jugement de valeur positif, favorise la responsabilité. Attention toutefois, car s'il est trop fréquent, il peut détourner de l'autorité.
- **Le négatif inconditionnel** est à proscrire car il est dévalorisant, voire destructif, sauf s'il est volontaire dans l'optique d'amorcer une rupture.

Méthodologie et conseils

- Notre culture tend à focaliser notre attention davantage sur ce qui ne va pas (le négatif) que sur ce qui va (le positif), ce qui est normal.

Or le besoin de reconnaissance est normal et pour le satisfaire il est nécessaire de développer le réflexe de « *stroker* » ce qui est normal et pas seulement ce qui est exceptionnel.

- **Strokez dans l'instant, sans attendre.** De même, *strokez* en cours de travail, sans attendre le résultat final. Pour vous y aider, ayez une attitude consistant à vouloir « prendre l'autre en situation de bien faire ».

➤ Tous les individus ne sont pas capables de recevoir la même quantité de *strokes*. Certains peuvent vivre avec peu, alors que d'autres en ont besoin de beaucoup. Seul un jeu d'essais/erreurs permet de trouver la bonne quantité pour chacun.

➤ Chaque individu a un canal préférentiel de *strokes* : un regard/une mimique, un geste, un message oral, un message écrit... Il peut être utile de varier les modes de distribution de *strokes*.

- Plus vous donnez des *strokes* et plus vous augmentez les chances d'en recevoir. ■

Les strokes constituent une « nourriture psychologique » et sont indispensables à la vie.

Avantages

- **Strokez vos interlocuteurs dès qu'un début de résultat se pointe, pour les encourager, les motiver, les reconforter.**
- **Le *stroke* positif conditionnel génère une vraie boucle vertueuse : « j'ai apprécié de recevoir ce *stroke* » > « j'ai envie d'en avoir à nouveau » > « je renouvelle le comportement pour lequel j'ai été reconnu ». C'est donc un excellent outil en termes de management.**

Précautions à prendre

- **La quête de signes de reconnaissance est vitale et un individu préférera des signes même négatifs à l'absence de reconnaissance. Un comportement soudainement négatif d'un individu peut être le reflet d'un manque de *stroke*.**

L'expression d'une critique avec le « DESC »

LES 4 (+1) ÉTAPES DE LA MÉTHODE DESC

-	Avant-propos : courte introduction pour vérifier la disponibilité de votre interlocuteur « Je voulais te voir ; est-ce que tu as deux minutes à m'accorder ? »
D	Décrire des faits concrets et observables : - Présentez la situation et le comportement tel que vous l'observez en termes concrets et non pas les intentions ou les motivations supposées de votre interlocuteur - Pour éviter le langage vague ou les généralisations type « toujours », « jamais », « tout le temps », spécifiez le temps, la durée ou le nombre de fois où un événement s'est produit → « Lorsque je... et en retour tu as fait/dit... » ex : « Je vous ai déjà sollicité quatre fois au cours des trois dernières semaines pour une entrevue et je n'ai pas eu de retour de votre part »
E	Exprimer son émotion/sentiment - Utilisez le « je » et pas le « tu » qui mettra votre interlocuteur sur la défensive - Attention à l'expression « je sens que » qui est un faux-ami et qui exprime une opinion et non pas une émotion → « je me suis senti... »/« j'ai été... »/« je suis... » ex : « Je suis à la fois déçu et agacé »
S	Proposer une Solution qui soit spécifique et concrète Expliquez concrètement le comportement que vous voulez que la personne adopte la prochaine fois (ou à partir de maintenant) → « et je te propose de... » ex : « Et je souhaite que nous fixions maintenant une date et une heure de rendez-vous »
C	Présenter les Conséquences positives et négatives de votre solution - Avantage = quel est l'intérêt pour lui (et vous) à adopter cette solution ? - Inconvénient = quelles sont les conséquences négatives pour lui (et vous) à ne pas faire ? → « si tu... alors... (+) et sinon... alors... (-) » ex : « Afin que j'aie l'esprit libre pour me focaliser sur mon travail, plutôt que de m'imaginer des scénarios négatifs sur votre silence »

En résumé

Nous avons souvent peur de faire des critiques aux autres parce que notre expérience nous a montré que cela conduisait souvent au conflit. En effet, la critique, lorsqu'elle est formulée de manière impulsive (et même en « prenant les formes », génère une réaction polaire, soit de contre-attaque, soit d'ignorance ou de sabotage. Gordon H. Bower, un professeur de psychologie, a publié dans un best-seller une méthode précise en quatre étapes pour **formuler une critique recevable** par l'autre. La critique est alors mieux reçue, le changement devient possible et la probabilité d'un conflit diminue d'autant.

Insight

We are often afraid of criticizing other people because our experience showed that this often led to conflict. Indeed, criticism, when formulated impulsively (even "sugarcoating"), generates a polar reaction, of either counter-attack, ignorance or sabotage.

*Gordon H. Bower, a professor in psychology, published in a best-seller a specific four-step method for **making criticism acceptable**. Criticism is then better accepted, change becomes possible and the likelihood of conflict reduced accordingly.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Les cadres de référence des individus sont tous différents et se traduisent par des comportements qui peuvent parfois être perturbants ou même pénalisants pour son travail.
- En apprenant à formuler une critique dans « les règles de l'art » il devient possible de leur faire prendre conscience de l'impact de ce comportement et de leur proposer une modification réaliste et bénéfique pour tous.

Contexte

La méthode est utilisable dès que le comportement d'un de vos collègues (ou même de votre manager) perturbe votre travail.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- D. Il s'agit de rester le plus neutre et descriptif possible pour éviter que la personne ne puisse contester dès ce stade.
- E. Exprimez votre émotion avec calme et congruence ; si vous êtes en colère, votre voix doit être forte et ferme mais sans excès.
- S. Proposez une solution précise. Votre interlocuteur doit savoir concrètement ce qu'il doit faire, quel comportement adopter exactement la fois prochaine.
- C. Envisagez cette phase comme un acte de vente, avec l'objectif de faire adhérer votre interlocuteur à votre solution. N'éludez pas les inconvénients : certaines personnes sont plus sensibles à ce qu'elles peuvent perdre ou aux risques qu'aux bénéfices. C'est aussi un moyen de leur rappeler leur part de responsabilité.

Méthodologie et conseils

- Pour rendre son discours plus fluide, il est souvent nécessaire de le faire précéder d'un « avant-propos », une courte introduction qui permet de capter l'attention. Vous pouvez

même demander à la personne de vous écouter sans vous interrompre.

- L'auteur de la méthode conseille fortement de rédiger une trame avant de la communiquer à l'oral. Cela permet d'avoir un discours plus précis et évite de dire des choses qui dépassent votre pensée et qui pourraient se retourner contre vous.

- Présentez vos propos à l'oral (et non pas à l'écrit) pour voir immédiatement comment votre interlocuteur y réagit et au besoin les clarifier. Évitez de le faire devant un public, qui pourrait alors prendre parti pour l'un ou l'autre.

- Dans la méthode originelle, l'étape S est formulée de manière plus ferme, type « je te demande... » ou même « je veux que... ». Cette formulation peut être adaptée selon les circonstances.

- Veillez à ce que votre trame reste courte : les capacités d'écoute des gens sont réduites lorsqu'ils se sentent critiqués. Limitez chaque étape à maximum trois ou quatre phrases. ■

Faire prendre conscience des conséquences d'un comportement (sur soi) pour obtenir un changement positif pour tous.

Avantages

- Dans sa formulation, le DESC évite de donner prise à tout ce qui peut habituellement inciter l'autre à se justifier ou contre-attaquer : la critique devient recevable.
- À un deuxième niveau, l'expression d'une solution précise favorise l'acceptation d'un changement de comportement par l'autre.

Précautions à prendre

- La critique est souvent un acte inconfortable à réaliser, et c'est pour cela qu'elle est souvent esquivée. Le prétexte le généralement invoqué consiste à prétendre savoir ce que l'autre va dire ou que de toute façon il ne changera pas. Peut-être que s'il ne l'a pas fait jusqu'à présent, c'est que votre discours n'était pas recevable et pas formulé en DESC.

Le pouvoir de dire non

LA FORMULATION D'UN NON SELON LE SCHÉMA YES ! NO. YES ?

YES !		NO.		YES ?	
1	→ 2	→ 3	→ 4	→ 5	→ 6
Vérifier votre compréhension	Reconnaître le bien-fondé de la demande	Verbaliser le non	Donner une explication authentique	Faire de l'empathie	Rechercher une solution
Reformulez la demande et faites au besoin préciser	Montrez que vous comprenez l'enjeu pour votre interlocuteur	Posez votre limite sereinement Faites le suivre d'un silence En même temps, maintenez le contact visuel	Appuyez-vous sur votre déclaration de droits et sur la satisfaction de vos besoins Faites court	Reconnaissez l'émotion de l'autre en réaction à votre refus	(qui ne vous implique pas nécessairement) Questionnez-le pour élargir son horizon Proposer une alternative Soyez créatif !
« Tu souhaites que... » « Quand ? Combien ?... »	« Je comprends que ce soit important pour toi »	« Je suis désolé, NON, ce n'est pas possible »	« Il se trouve que... »	« Je comprends que tu sois déçu... »	« Est-ce que tu as pensé à... ? » « Sinon, je te propose de... »

En résumé

Dire toujours oui pour préserver une relation en acceptant des choses qui vont à l'encontre de ses propres besoins n'est pas une option soutenable sur le long terme. **Savoir dire non** est donc une compétence indispensable à développer pour préserver ses intérêts et/ou retrouver une vie équilibrée.

William Ury, Professeur à Harvard, expert en négociation a notamment trouvé comment exprimer un non qui permette de conserver la relation, puisque c'est là tout l'enjeu. Sa démarche en trois temps permet de formuler un non de manière sereine et recevable par l'autre.

Insight

*Always saying yes and accepting things going against one's own interests to maintain a relationship is not a sustainable option over the long term. **Knowing how to say no** is therefore an essential skill to develop to safeguard one's own interests and/or return to a balanced life.*

William Ury, Professor at Harvard and expert in negotiation discovered in particular how to express a "no" as this is the challenge in maintaining the relationship. His three-step approach allows saying "no" calmly and acceptably.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Il est fréquent de recevoir des demandes que nous pouvons considérer comme « exagérées ». Nous y répondons alors par l'une des 3 réponses émotionnelles réflexes :

- être arrangeant (quitte à entamer son estime de soi),
- répondre de manière agressive d'un non sec et sans explication (absolument insupportable)
- ou enfin éviter la réponse (ni oui ni non), en espérant que la demande disparaisse.

➤ Savoir dire non consiste à sortir de ces 3 conditionnements. Il s'agit de trouver l'équilibre subtil pour à la fois préserver la relation et affirmer ses besoins (et ses droits personnels).

Contexte

La trame s'utilise aussi bien en interne, avec des collègues ou son manager, qu'en externe avec des clients et fournisseur, dans le cadre de négociations.

Méthodologie et conseils

➤ Après la première étape YES !, il est tout à fait possible de reporter la deuxième partie de la réponse (la formulation du NO. + YES ?) à un autre moment : « Laisse-moi y réfléchir et je te donne ma réponse demain ».

➤ Pour identifier l'explication authentique, demandez-vous pourquoi ce non est important pour vous ? De quoi avez-vous besoin ? Identifiez vos priorités et vos intérêts premiers que vous voulez sauvegarder et défendre. Si ce non vous permet de satisfaire un besoin fondamental, alors il est tout aussi fondamental de l'exprimer, même si cela peut paraître difficile.

➤ Un non est d'autant plus acceptable qu'il est exprimé avec un véritable respect envers l'autre. Si ce n'est pas le cas, le non sera perçu comme un manque d'intérêt voire une marque de mépris.

➤ La formulation de votre non doit être contextualisée à la demande précise qui vous est faite : vous dites non à la tâche et oui à la personne.

Formulez un non tout en restant ouvert à l'autre et avec la volonté de trouver une solution acceptable pour tous.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ **YES !** Cette première phase a pour objectif de « bloquer » la réponse émotionnelle réflexe face à la demande. Elle permet aussi de s'accorder un temps de réflexion pour peser le choix d'un oui ou d'un non notamment par rapport à vos besoins du moment.

➤ **NO.** C'est une lapalissade, mais si vous ne dites pas non, il ne peut pas être entendu. Rappelez-vous au besoin votre déclaration des droits personnels pour vous donner « l'autorisation ». Complétez le non par une explication authentique.

➤ **YES ?** Il s'agit d'abord de se montrer compréhensif et humain. Votre refus peut être lourd de conséquences pour lui. Ensuite, ouvrez une porte pour trouver une solution acceptable pour les deux parties.

Avantages

- Savoir dire non donne aussi plus de poids à ses oui.
- C'est un moyen de rétablir un équilibre personnel, car lorsque vous dites oui à quelqu'un d'autre, vous vous dites non à vous-même pour la satisfaction d'un besoin important.

Précautions à prendre

- Veillez à ce que votre communication non verbale soit congruente avec votre discours. Votre posture physique doit refléter la même fermeté que le fond de votre discours : dos droit, épaules ouvertes... Il est notamment essentiel de maintenir le contact visuel avec votre interlocuteur au risque de paraître incertain et contestable.

Comment être plus efficace ?

Pour utiliser pleinement son « pouvoir de dire non », il peut être utile de connaître deux notions supplémentaires qui y sont reliées.

L'image de soi

L'analyse de situations professionnelles dans lesquelles les personnes sont arrangeantes (répondent oui) montre que le levier de motivation renvoie à l'image de soi. Les individus cherchent inconsciemment à ce que les autres (collègues et manager) les trouvent compétent et efficace, ou fiable et sérieux, ou encore indispensable ou travailleur et donc digne de leur salaire et fonction. Tant que les individus courent après cette valorisation inconsciente, ils continuent naturellement à dire oui à tout. Il est alors utile de réfléchir à la question de savoir si en acceptant cette demande, vous êtes sûr que c'est bien de cette manière que vous êtes perçu. Et au contraire, n'êtes-vous pas vu comme une personne trop gentille, avec laquelle on est à peu près sûr d'avoir le travail fait sans avoir eu à négocier ?

Il s'agit alors de savoir quels autres leviers vous pouvez activer pour coller à l'image que vous voulez véhiculer et qui en même temps vous permettrait de fixer des limites.

Les techniques de résistance

Même en ayant suivi à la lettre la trame Yes ! No. Yes ?, il est possible que votre interlocuteur insiste. Il utilisera pour cela plusieurs tactiques :

➤ La faille. À l'étape 4, il est fréquent que l'on donne une explication et que l'on se perde dans les détails. Plus vous donnez d'informations et plus celles-ci peuvent se retourner contre vous : votre interlocuteur détectera des failles dans votre raisonnement pour chercher à faire pression et obtenir satisfaction.

– « Donc si je comprends bien, à ce moment-là, tu serais tout de même disponible ? »

➤ Le chantage affectif. Le principe consiste à faire vibrer votre corde sensible, en invoquant des principes et des valeurs ou alors en vous flattant.

– « Après toutes ces années ensemble, tu ne peux pas me faire ça ! »

– « Je croyais qu'on pouvait compter l'un sur l'autre, je vois que ce n'est pas le cas. »

– « Tu es le meilleur, le seul capable de faire ce travail. »

➤ La culpabilisation. L'objectif de votre interlocuteur est de vous faire porter la responsabilité des conséquences de votre refus.

– « Là, tu me mets vraiment en difficulté et l'ensemble du projet va en pâtir. C'est dommage tout de même. »

Pour vous en sortir, vous pouvez utiliser l'une ou l'autre de ces techniques :

1. **Le disque rayé.** Cela consiste à répéter la même phrase, encore et encore, jusqu'à ce que la personne arrête d'insister. Quoi qu'il vous soit dit, même si c'est culpabilisant ou de mauvaise foi, vous devez vous contenter de répondre la même phrase en boucle, comme par exemple :

➤ « J'entends bien, mais non. »

➤ « J'entends bien, mais je ne peux pas prendre plus de travail en ce moment. »

➤ « J'entends bien, mais mon équilibre passe avant ce dossier. »

2. **L'édredon.** Cela consiste à répondre à chaque assaut par :

➤ « C'est vrai », lorsque la personne présente un fait indiscutable.

➤ « C'est possible », lorsque la personne émet une opinion, un jugement.

SYNTHÈSE du Processus pour résister à l'insistance

Analyse de l'image de soi

- « En quoi le fait de dire oui me permet-il de m'assurer que je suis perçu comme tel ? »
- « Qu'est-ce que je dois faire d'autre pour véhiculer cette image ? »



Formulation d'un non

La trame : Yes ! No. Yes ?



MAIS... la personne insiste :

- La faille
- Le chantage affectif
- La culpabilisation



Disque rayé

« J'entends bien, mais c'est non ! »



Édredon

« C'est vrai »/« c'est possible »

Exemple d'utilisation de l'outil

La réponse en mode Yes ! No. Yes ?

Manager : « Pierre, j'aurais besoin de toi demain soir pour finir le dossier XX. »

Pierre en mode « Yes ! No. Yes ? » : « Je sais que le dossier XX est important et je te remercie pour ta confiance. Mais désolé, ce sera non. J'ai besoin de passer du temps avec ma famille. J'entends bien que ça puisse être pénalisant pour toi et je pense que Marie pourrait te dépanner sur le sujet. »

La résistance version disque rayé

Manager (insiste) : « Pierre, tu sais que tu es le plus performant de l'équipe et qu'avec toi ça va aller vite. »

Pierre en mode « disque rayé » : « Je te remercie, mais ça sera non ! »

Manager (insiste) : « Pierre, tu sais que ce dossier est capital pour le service et je ne veux pas que les autres pensent qu'on ne peut pas compter sur toi ! »

Pierre en mode « disque rayé » : « J'entends bien, mais ça sera non ! »

Manager (insiste) : « Notre grand patron insiste pour que le dossier soit rendu dans les temps ! »

Pierre en mode « disque rayé » : « J'entends bien, mais ça sera non ! »

La pression version édredon

Manager (insiste) : « Pierre, tu sais que ce dossier doit être remis pour lundi ! »

Pierre en mode « édredon » : « C'est vrai. »

Manager (insiste) : « Marie est moins performante que toi. »

Pierre en mode « édredon » : « C'est possible. »

Manager (insiste) : « Les autres vont penser que tu n'es pas digne de confiance. »

Pierre en mode « édredon » : « C'est possible. » ■

La formulation d'une demande

LES SIX CRITÈRES D'UNE DEMANDE D'ACTION

Réalisable	Formulée positivement	Spécifique	Immédiate	Active	Négociable
La demande doit pouvoir être mise en œuvre compte tenu de la situation, des capacités de la personne	Il s'agit de demander ce que nous voulons et pas ce que nous ne voulons pas	Elle doit être descriptive et la plus précise possible Ce n'est pas un « vœu pieux »	Elle doit pouvoir être mise en œuvre dans un délai court (pour éviter qu'on ne l'oublie)	Elle précise ce que nous voulons que la personne fasse et pas ce qu'elle doit être	Elle offre à la personne le choix de répondre oui ou non

En résumé

La **formulation d'une demande** est un acte *a priori* banal, mais qui tombe souvent dans deux travers : elle devient une exigence et le refus n'est pas acceptable, ou alors elle est manipulatoire, donc peu respectueuse de la relation avec l'autre.

L'approche de la communication non-violente de Marshall Rosenberg définit six critères auxquels une demande doit répondre pour s'assurer qu'elle est recevable et qu'elle permet d'obtenir le résultat visé. Au-delà de la formulation en tant que telle, il est aussi nécessaire de prévoir un avant/après pour donner à sa demande tout son impact.

Insight

Making a request is theoretically an ordinary action which very often falls into two traps: it either becomes a requirement whose refusal is unacceptable, or it is manipulative and therefore is not very respectful of the relationship with the other person.

Marshall Rosenberg's approach of non-violent communication defines six criteria a request has to meet to ensure that it is acceptable and allows obtaining the expected results. Beyond the wording itself, it is also necessary to provide for a before/after wording to give a full impact to the request.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Nous vivons en interaction constante avec les autres, et justement, pour réaliser certaines tâches, nous pouvons avoir besoin des autres. Pour obtenir leur contribution, nous pouvons alors :

- soit utiliser un pouvoir hiérarchique et dans ce cas, il s'agit d'un ordre : le lien de subordination oblige à obéir ;
- soit lorsque nous sommes à pied d'égalité, formuler une demande de manière suffisamment persuasive, non seulement pour inciter la personne à répondre favorablement, mais aussi pour la motiver à l'action.

Contexte

Utilisez cette trame dès que vous voulez solliciter un collègue et même votre manager !

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Évitez de « tourner autour du pot », de vous perdre en palabres avant d'oser aborder le sujet : cela va agacer votre interlocuteur s'il s'en aperçoit et le mettra dans de moins bonnes dispositions. Au contraire, allez droit au but.
 - « J'ai une demande à te faire. »
- Pour recueillir l'attention de votre interlocuteur, impliquez-le directement par la formule type :
 - « J'ai besoin de toi. »
- Anticipez les objections potentielles de votre interlocuteur pour lui montrer que vous avez intégré ses contraintes au moment de lui adresser votre demande.
 - « Je sais que tu as... (contrainte). »
- Formulez votre demande en respectant les six critères : réalisable, positive, spécifique, immédiate, active et négociable.
 - « Je souhaiterais que... »
- Accompagnez votre demande d'une explication concernant les enjeux de la situation pour

vous : ce que vous risquez ou au contraire ce que vous pensez gagner.

- « C'est important pour moi parce que ça va me permettre de... »
- Écoutez la réponse, acceptez la décision de votre interlocuteur et quelle qu'elle soit, remerciez-le (au moins de vous avoir accordé son écoute).

Méthodologie et conseils

- Une demande n'est pas un ordre ni une exigence : elle offre à votre interlocuteur l'opportunité de répondre non. Vous devez donc pouvoir accepter ce refus et même le faire avec empathie : « Je comprends que tu sois submergé et que tu n'aies pas de temps à m'accorder. »
- Si vous êtes capable d'accepter un refus, vous devez aussi pouvoir entendre un « oui mais ». Votre interlocuteur est disposé à donner suite à votre demande, mais il y met une condition. Soyez ouvert à la discussion et recherchez un compromis acceptable. Il y a souvent plusieurs manières différentes d'atteindre un résultat.
- Le ton de votre voix ne doit pas être trop ferme auquel cas, même si vous respectez les critères, la personne pourrait recevoir votre demande comme un ordre. ■

Formuler ses demandes dans les règles de l'art pour éviter de leur donner la teinte d'une exigence ou d'une manipulation.

Avantages

- Une demande qui respecte ces critères a plus de chance de se voir satisfaite, et par-là même de satisfaire vos besoins.

Précautions à prendre

- Lorsque l'on essuie un refus, la tentation peut être d'insister, notamment quand l'enjeu est fort pour soi. Évitez les recours au chantage affectif (« X, lui au moins est solidaire et m'aiderait ! ») ou à la culpabilisation (« Si je me retrouve en difficulté ça sera de ta faute »).
- Si vous voulez insister, reformulez les enjeux de votre demande pour faire ressortir les conséquences positives ou négatives sur vous.

La communication non violente (CNV)

LES QUATRE ÉTAPES DE L'EXPRESSION SUIVANT LE SCHÉMA DE LA CNV

Observation	La description factuelle et objective (sans jugement, interprétation ni reproche) d'une situation, d'un événement, de ce qu'une personne a fait ou non La citation (au mot près !) de ce qu'une personne a dit ou n'a pas dit → « <i>quand je vois/j'entends...</i> » (cf. outil 4)
Sentiment	L'émotion ou le sentiment (plus durable qu'une émotion) que je ressens dans la situation présentée précédemment Deux écueils à éviter : – les faux sentiments qui impliquent une autre personne (par exemple : ignoré, jugé, rejeté, critiqué...) > ils véhiculent le message « tu es la cause de mon émotion » ; – les faux-amis qui véhiculent notre interprétation : « je pense que ... », « j'ai le sentiment que ... » → « <i>alors je me sens...</i> » (cf. outil 26)
Besoin	La vraie cause de notre sentiment (ce que les autres font n'est qu'un déclencheur). Chaque malaise, chaque douleur est due à un besoin non satisfait. → « <i>parce que j'ai besoin de... » (et pas que)</i> (cf. outil 24)
Demande	La demande peut être de deux types : 1. De connexion, pour vérifier soit comment notre message a été compris, soit quelle réaction il suscite – → « <i>et là maintenant, j'aimerais savoir/que tu me dises...</i> » 2. D'action, pour indiquer à notre interlocuteur quel comportement ou quel acte nous attendons en retour de sa part – → « <i>et juste maintenant, j'aimerais que tu fasses...</i> » (cf. outil 47)

En résumé

La communication non violente est un processus de communication en quatre étapes développé par le psychologue Marshall Rosenberg il y a plus de 50 ans maintenant. Dans cette approche, la notion de besoin est centrale puisqu'elle permet à la fois de comprendre son émotion, mais aussi de trouver des solutions pour les combler et avoir ainsi « une vie plus belle ».

La communication s'en trouve apaisée et devient plus authentique et respectueuse. Au-delà de la technique de communication, la CNV promeut aussi un état d'esprit, visant à la bienveillance et à la recherche de la qualité dans les relations avec autrui.

Insight

Non-violent communication is a four-step communication process developed by psychologist Marshall Rosenberg over 50 years ago. In this approach, the concept of need is central as it allows both understanding one's emotions and also finding solutions to fill those gaps and have 'a more beautiful life'.

Communication is consequently soothed and becomes more genuine and respectful. Beyond the communication technique, NVC also promotes a state of mind seeking kindness and quality interpersonal relationships.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Marshall Rosenberg a observé que notre manière de communiquer au quotidien conduit à des rapports de force, génère de l'agressivité et finalement aboutit au conflit. Rosenberg l'appelle d'ailleurs le langage « chacal ».

➤ En prenant de la hauteur par rapport à notre discours, pour voir les effets de nos mots et de nos gestes sur les autres, il devient plus facile d'établir des relations saines et de se faire comprendre.

Contexte

La CNV trouve son application de manière naturelle dès qu'il s'agit de fortifier les relations entre deux personnes ou de les aider à résoudre un conflit. Elle s'applique bien à la gestion des clients difficiles.

➤ **Demande.** La CNV insiste sur la nécessité de formuler une demande d'action qui spécifie concrètement ce que nous souhaitons « pour que notre vie soit plus belle ».

Méthodologie et conseils

➤ La simplicité apparente de la méthode recèle en fait de nombreuses subtilités à chaque étape qui peuvent en diminuer considérablement l'impact. Pour éviter de tomber dans ces pièges, nous vous invitons à vous reporter aux outils qui détaillent chacune de ces étapes.

➤ Votre demande ouvre à la discussion et ne s'impose pas d'elle-même. En effet, un besoin peut être matérialisé de plusieurs manières différentes : celle que vous avez envisagée dans votre demande n'est peut-être pas celle qui semble faisable à votre interlocuteur. La solution finale à retenir est celle qui permet de satisfaire votre besoin.

Restructurer notre manière de nous parler en exprimant nos émotions et leurs besoins sous-jacents.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ **Observation.** Présenter la situation de la manière aussi neutre que le ferait une caméra qui aurait filmé la situation. Pour rappel une caméra ne peut pas parler des intentions, des motivations de l'autre. Elle présente juste ce qui est. Vous pouvez susciter une réaction agressive si vous présentez votre interprétation plutôt que les faits.

➤ **Émotion.** Nous avons appris à taire nos émotions et en avons même conclu que montrer ses émotions était une faute. Au contraire, c'est en exprimant son ressenti que l'on permet aux autres de nous comprendre !

➤ **Besoin.** Si nous pensons que nos émotions sont causées par les actions des autres, alors nous nous voyons comme des victimes impuissantes. En apprenant à reconnaître nos besoins (notamment insatisfaits) et à les exprimer nous augmentons les chances de les satisfaire.

Avantages

- La pratique de la méthode permet une meilleure connaissance de soi puisqu'elle invite à se questionner à chaque formulation sur l'émotion ressentie et le besoin sous-jacent.
- Selon Rosenberg, en apprenant à s'exprimer selon cette approche, l'individu se libère progressivement des jugements extérieurs et des influences environnementales puisqu'il sait comment y réagir.

Précautions à prendre

- Nous conseillons d'apprendre la méthode de manière « scolaire » en suivant scrupuleusement les quatre étapes, même si la formulation finale sonne de manière un peu étrange au début. Avec l'habitude, vous pourrez trouver des formulations plus proches du langage courant.

Comment être plus efficace ?

La transformation du discours par la CNV

Voici quelques exemples pour distinguer la réaction naturelle et l'expression en mode CNV :

➤ « Tu es toujours en retard, c'est vraiment gonflant ! »

– « (O) Nous avions rendez-vous à 9 h et tu es arrivé à 9 h 20. (S) Je suis contrarié (B) parce que j'ai besoin de ponctualité pour organiser mon travail. (D) Et je te demande, lorsque nous avons rendez-vous de m'informer de tout retard potentiel pour que je puisse m'ajuster en conséquence. »

➤ « Tu me manques de respect ! »

– « (O) Lorsque tu me dis bonjour le matin, tu regardes dans une autre direction et me tends la main mollement. (S) Je me sens triste (B) parce que j'ai besoin d'être reconnu comme un membre à part entière de l'équipe. (D) J'aimerais que tu me dises comment tu réagis à ce que je viens de te dire. »

➤ « Tu n'es pas solidaire ! »

– « (O) Lorsque nous avons 19 dossiers en retard à traiter pour la fin de la semaine et que ce mardi je te vois partir à 16 h, (S) je suis très irrité (B) parce que nous avons besoin d'aide pour réussir à tenir les délais. (D) Et j'apprécierais que pour les prochains jours tu nous proposes de traiter une partie de ces dossiers. »

La réussite de la méthode tient notamment à la qualité de la phase d'observation : si vous parvenez à rester purement factuel et descriptif, vous placez la personne en position de réceptivité (plutôt qu'en position de contre-attaque). Elle peut alors rester ouverte et vous écouter jusqu'au bout, notamment jusqu'à votre demande.

Il est possible de trouver facilement des listes d'émotions et de besoins sur Internet pour élargir progressivement son vocabulaire et trouver le mot le plus juste pour décrire ses états internes.

La pratique de l'empathie

À un deuxième niveau, la communication non violente invite aussi à développer ses qualités d'écoute. En effet, la méthode peut être utilisée de manière symétrique pour aider l'autre à exprimer ce qu'il a en lui. Ce processus est celui de l'empathie puisqu'il s'agit de chercher à identifier l'émotion et le besoin de l'autre.

Il s'agit donc de deviner :

➤ (O) Que voit-il, entend-il ?

➤ (S) Que ressent-il dans cette situation ?

➤ (B) Quel peut être son besoin insatisfait (ou satisfait) ?

Puisqu'il s'agit d'hypothèses, la phase de demande (D) permet de vérifier leur pertinence : « Est-ce que c'est bien cela ? » En fonction de la réponse, il pourra être nécessaire de refaire ce processus (O>S>B), jusqu'à mettre le doigt sur l'émotion précise et le besoin exact de l'interlocuteur dans cette situation. Mis à part avoir développé une extrême sensibilité à l'autre (ou de très bien le connaître), il est rare de viser juste du premier coup.

Au-delà de la technique et du respect strict des quatre étapes, c'est l'intention et l'authenticité qui priment. Vous pratiquez déjà l'empathie si vous vous arrêtez à l'étape (S).

Répondre par l'empathie est un réflexe à prendre pour fortifier une relation et éviter les travers habituels type moraliser, expliquer, corriger, abreuver de conseils...

EXEMPLE d'Utilisation de la CNV en service client

SYNTHÈSE DES DEUX UTILISATIONS POSSIBLES DE LA CNV

« Une communication orientée besoins »

La communication non violente appliquée à MOI	La communication non violente appliquée à L'AUTRE
Lorsque je vois, entends, remarque...	Quand tu vois, entends, remarques...
... je me sens...	... tu te sens...
... parce que j'ai besoin de...	... parce que tu as besoin de...
Et j'aimerais maintenant que...	Est-ce que c'est bien ça ?

MON besoin

↑
Formulation de l'empathie
SON besoin

↔ Trouver une solution pour satisfaire les besoins ↔
de chacun.

Imaginons une situation courante dans un service client où le collaborateur pourrait répondre au client quelque chose du type : « Ce n'est pas en m'agressant que vous obtiendrez satisfaction ! »

En reformulant cette réponse avec la méthode appliquée à MOI :

- « (O) Lorsque je vous entends me parler sur ce ton (S), je deviens nerveux (B) parce que j'ai besoin d'un climat serein pour pouvoir vous rendre service. (D) Je vous demande donc de reformuler votre demande avec calme en m'expliquant clairement ce que vous attendez de moi. »

En appliquant la méthode à L'AUTRE et donc l'expression de l'empathie :

- « (O) Quand vous m'entendez dire que ce n'est pas possible, (S) j' imagine que vous

êtes frustré (B) parce que vous avez besoin d'aide pour trouver une solution (D), c'est bien ça ? »

Dans cette situation, le collaborateur a besoin de sérénité et le client a besoin d'aide. Les besoins de chacun sont d'importance égale. Il sera possible de sortir du conflit en trouvant une solution qui permette à chacun de satisfaire son besoin. En CNV, la relation est gagnant-gagnant : il n'est pas possible de satisfaire ses besoins au détriment des autres. ■

La formulation d'un conseil

DU CONSEIL NON SOLlicitÉ AU CONSEIL UTILE

Une personne vous présente un problème la concernant (vous n'êtes pas impliqué dans la situation).

1	Écouter activement	Écoutez en silence (sans l'interrompre pour ramener la conversation à vous) Reformulez et au besoin questionnez pour faire préciser et mieux comprendre
2	Identifier le besoin de la personne	La personne qui présente un problème peut avoir besoin : 1. de soutien > votre présence suffit ! 2. de compréhension > donnez-lui de l'empathie 3. d'aide > elle attend une action de votre part 4. de clarification > elle attend un conseil
3	Vérifier le besoin de clarification	Un conseil ne peut être reçu que si la personne est disposée à l'entendre « Est-ce que je peux te donner un conseil ? » « Est-ce que tu veux que je t'aide à y voir plus clair ? »
4	Présenter votre conseil	Plutôt que d'aller droit au but, vous pouvez mettre votre conseil en perspective en trois temps : 1. « Dans une situation similaire... » > la description 2. « Voilà ce que j'ai fait... » > vos actions 3. « Et mon conseil serait... » > votre recommandation à faire quelque chose (et non à être)
5	Personnaliser le conseil	Accompagner la personne dans la personnalisation de votre conseil « Qu'est-ce que tu en penses ? » « Comment ça pourrait fonctionner pour toi ? »
6	Conclure	Proposer un « S.A.V. » « Si tu as besoin d'aide dans la mise en place, compte sur moi » Encourager votre interlocuteur « Ça devrait fonctionner comme ça ! j'ai confiance en toi ! »

En résumé

À l'écoute d'un problème qui ne nous concerne pas, un réflexe fréquent est de **donner un conseil**. Mais un conseil qui n'est pas sollicité peut avoir plus de conséquences négatives que positives. La personne peut être agacée de votre manque d'écoute et de compréhension ou alors se sentir dévalorisée, parce que vous vous positionnez en « Super Man » qui a réponse à tout et pour qui c'est facile ! Donner un conseil est à la fois une question d'attention à l'autre (est-il prêt ?) et un acte pédagogique, pour sortir de la petite phrase toute faite et non documentée qui n'apporte aucune valeur ajoutée.

Insight

*When listening to somebody else's problem, our common reflex is to **give advice**. But unsolicited advice may have more negative than positive consequences. The person can be annoyed by your lack of listening and understanding or then feel undervalued because you are behaving as a super-hero having the right answers to all questions and finding everything easy.*

Giving advice is both a matter of attention to the other person (is he/her ready?) and an educational action to avoid clichés that bring no added value.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Nous avons tous vécu des situations où nous avons simplement besoin de compréhension, de « vider notre sac », et où notre interlocuteur ne nous laisse pas parler, même pire, rapporte la conversation à lui en expliquant sa recette miracle. Ces personnes, nous cherchons à les éviter, il s'agit donc de ne pas être l'une d'elles !

Contexte

Lorsqu'une personne présente un problème ou hésite sur une décision à prendre, peut-être aura-t-elle besoin de vos conseils.

Comment l'utiliser ?

Étapes

► **Vérifier le besoin.** C'est l'étape clé de la méthode. Comme le dit le dicton, « il n'y a pire sourd que celui qui ne veut pas entendre ». Il faut donc éviter de dépenser de l'énergie alors que votre interlocuteur n'est pas prêt à recevoir d'information de votre part.

► **Donner un conseil,** au-delà de l'injonction finale type « tu devrais... », est un acte pédagogique. Il s'agit de partager la manière dont vous vous y êtes pris dans la situation, en décomposant vos actions étape par étape. Parfois le chemin que vous avez pris pour atteindre le résultat peut être au moins aussi aidant pour la personne que le résultat en tant que tel.

► **Personnaliser le conseil.** Les études montrent que le conseil est d'autant mieux accepté qu'il respecte l'autonomie de la personne. Aidez votre interlocuteur à s'approprier votre conseil selon son cadre de référence, sans chercher à lui imposer votre solution.

► **Conclure.** N'oubliez pas de formuler des encouragements sincères. Pour mettre en œuvre votre conseil, votre interlocuteur aura besoin d'énergie et la confiance que vous

pourrez lui témoigner va contribuer à lui en donner.

Méthodologie et conseils

► Évitez de réduire votre conseil à une modification d'état d'esprit, type « tu devrais être plus optimiste ! ». On n'a jamais vu une personne déprimée à qui l'on avait dit « tu devrais être gaie ! » changer instantanément !

► Un conseil est donc d'autant plus pertinent et utile que vous le présenterez en termes d'actions en répondant à la question « comment faire pour... ? ». D'ailleurs, il pourra même être utile que vous l'illustriez ou fassiez une démonstration pour aider la personne à le matérialiser.

► Lorsque la personne hésite entre plusieurs choix, donnez-lui pour chaque option le maximum d'informations sur les plus et les moins.

► Évitez la tentation de la valorisation lorsque vous donnez un conseil : l'accumulation de « et moi... et moi... et moi... » avec un final digne des films hollywoodiens reflète davantage votre besoin de reconnaissance que votre capacité à aider et à vous mettre au niveau de la personne. ■

Vérifier que le besoin d'un conseil est réel et, s'il l'est, réaliser un acte pédagogique en laissant à la personne le soin de l'adapter à elle.

Avantages

- En proposant un conseil qui est sollicité vous renforcez la relation avec la personne, car elle entend que vous ne cherchez pas à tout prix à vous imposer, à vous valoriser.

Précautions à prendre

- Un besoin d'aide peut aussi se traduire par le fait que la personne attende une action de votre part. Soyez donc prêt au besoin à réagir et à oublier votre velléité à donner un conseil en posant la question : « qu'est-ce que tu attends de moi ? » ou encore « qu'est-ce que je peux faire pour t'aider ? »

La réaction à une erreur : l'amende honorable

LES CINQ ÉTAPES POUR COMMUNIQUER SUR UNE ERREUR

1	→ 2	→ 3	→ 4	→ 5
Présentez la situation et reconnaissez le rôle que vous avez joué de manière totalement transparente	Présentez les conséquences négatives de cette erreur pour l'autre personne sans oublier de reconnaître son émotion	Assumez la responsabilité et présentez vos excuses N'invoquez pas de bouc émissaire Ne vous justifiez pas	Montrez votre volonté de préserver la relation et notamment la confiance entre vous	Proposez une compensation pour l'erreur produite Faites une offre de service et soyez ouvert à la discussion
« Tu m'as demandé de te transmettre le dossier X avec mes commentaires pour JJ/MM et je t'avais répondu que je le ferais. Mais le jour J, je n'ai pas répondu à ta relance ni communiqué les informations »	« Tu avais besoin de cette information pour ta présentation de service et j'imagine que tu as pu à la fois être déçu de mon absence de réponse et contrarié de présenter quelque chose d'incomplet, où tu as dû avoir à te justifier »	« Je ne vais pas me chercher d'excuse. J'ai fait une erreur et je te prie de m'en excuser »	« Je sais qu'il est trop tard pour revenir sur la situation, mais je voudrais trouver une réparation pour que l'on puisse continuer à travailler en confiance ensemble »	« Je crois savoir que tu travailles sur le dossier Z cette semaine. Dis-moi en quoi je pourrais t'être utile ? À moins que tu aies besoin de moi sur autre chose ? »

En résumé

Comme le dit le dicton, l'erreur est humaine. Il est donc malheureusement incontournable qu'à un moment ou à un autre, vous expérimentiez les conséquences d'une communication un peu dure, d'une échéance ou d'un engagement non tenu, d'une mauvaise analyse de la situation...

Savoir faire amende honorable est nécessaire pour ne pas endommager sa réputation professionnelle et maintenir des relations constructives avec ses collègues. Lorsque vous savez prendre la responsabilité d'une erreur et que vous l'assumez, si vous communiquez efficacement, vous pouvez même en sortir grandi.

Insight

As the saying goes, to err is human. Unfortunately, it is therefore inevitable that at some point or another you suffer the consequences of harsh communication, unkept deadline or commitment, poor situation analysis...

Knowing how to make amends is necessary to safeguard professional reputation and maintain constructive relationships with colleagues. When you know how to take and assume responsibility for any mistake, you may even come out with increased stature by communicating effectively.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Il y a une différence notable entre faire des excuses et faire amende honorable. Dans le premier cas, on se contente d'un simple « je suis désolé ». Dans le second cas, il s'agit de prendre de véritables mesures pour réparer le tort qui a été fait et rétablir la relation avec la personne que vous avez pu heurter.

➤ Tout comportement qui irait dans le sens de minimiser son erreur voire d'en rejeter la faute sur quelqu'un d'autre va créer un précédent dont il sera difficile de sortir indemne.

➤ Reconnaître une erreur c'est donc un acte de responsabilité personnelle qui paradoxalement (et à condition que les erreurs soient limitées en nombre) peut renforcer votre légitimité professionnelle.

Contexte

➤ Derrière chaque décision, vous prenez le risque de vous tromper. Lorsque l'erreur est avérée, prenez spontanément l'initiative de communiquer vis-à-vis des personnes impactées.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Avant de communiquer en tant que tel avec la personne (ou les personnes) impactée(s) par votre erreur, vous devez préalablement identifier :

➤ **votre rôle dans la situation**, ce que vous avez fait (ou n'avez pas fait) ;

➤ **les conséquences sur l'autre** de votre erreur en essayant de vous mettre à sa place ;

➤ **la réparation** que vous pouvez proposer pour compenser cette erreur et « guérir » la relation avec l'autre. Au besoin échangez avec d'autres collègues sur la solution à proposer dans cette situation.

2. Préparez et répétez votre discours auparavant, pour le rendre plus impactant.

3. Faites ensuite amende honorable en suivant la trame proposée.

4. Tirez enfin les leçons de votre erreur. Une erreur cache toujours une opportunité d'apprentissage : « dans cette situation, pourquoi avez-vous agi de cette manière ? » et « que devrez-vous faire différemment la fois prochaine ? »

Méthodologie et conseils

➤ Ne réagissez pas à chaud, sous le coup de l'émotion. À l'inverse n'attendez pas plus d'un jour pour communiquer et faites le premier pas. En situation défensive, en réaction à l'autre, l'effet sera amoindri.

➤ Il est généralement extrêmement inconfortable d'avouer une erreur, c'est la raison pour laquelle peu de personnes osent le faire.

➤ Le sentiment de culpabilité peut vous conduire à proposer une solution qui surcompense les conséquences négatives causées. À l'inverse, évitez que votre solution ne soit réduite à un geste symbolique, dont l'effet est limité. ■

Aller au-delà de simples excuses en reconnaissant et en assumant son erreur pour entretenir la relation de confiance.

Avantages

- L'estime de soi est renforcée lorsqu'on reconnaît publiquement une erreur. En effet, vous évitez l'accumulation d'un sentiment soit de honte, soit de culpabilité d'avoir caché quelque chose de mal.
- En reconnaissant votre erreur vis-à-vis de la personne impliquée, vous lui donnez l'opportunité de vous pardonner et donc de remettre les compteurs à zéro pour continuer à travailler sur des bases saines.

Précautions à prendre

- Il y a une différence entre une erreur et une faute. Autant l'erreur est involontaire et traduit un manque de compétence à un moment donné, autant la faute est volontaire et peut se traduire par une sanction disciplinaire.

L'acceptation d'un compliment

LES SIX ÉTAPES POUR ACCEPTER PLEINEMENT UN COMPLIMENT

« Avant-hier lors de la présentation en réunion de service, je voulais vous dire que... Et franchement, vous avez fait du bon travail ! Bravo ! »

1	Écouter	Silence ! N'interrompez pas la personne, même si vous vous sentez embarrassé ou inconfortable. Cette émotion est normale et temporaire Gardez le contact visuel avec la personne
2	Accepter votre ressenti	Acceptez les manifestations de votre émotion (signes de nervosité, rougeur, transpiration...)
3	Accepter le compliment	Sans retenue et avec le sourire Sans chercher à quel que moment que ce soit à vous justifier, vous critiquer, vous rabaisser, vous comparer « Merci ! » (le minimum) « Oui c'est vrai ! »
4	Révéler votre sentiment	Indiquez à l'autre quelle est l'émotion que suscite son compliment « Ça me fait plaisir que tu penses/dises ça ! » « C'est important pour moi que tu me dises ça, ton opinion compte pour moi »
5	Reconnaître votre besoin	Complétez éventuellement par le besoin qui est satisfait par ce compliment « J'avais justement besoin de reconnaissance ! »
6	Terminer chaleureusement	Reformulez votre merci en l'accompagnant d'un sourire

En résumé

Notre culture nous conditionne à l'humilité : les personnes qui se reconnaissent des qualités peuvent vite être perçues comme arrogantes ou prétentieuses ! Et pourtant, les signes de reconnaissances sont essentiels à l'être humain : à tel point que nous éprouvons même le besoin de « collectionner » ces e-mails ou même médailles qui nous ont valorisés.

Selon notre niveau d'estime de soi (et notre position de vie), **accepter un compliment** peut se révéler très difficile et la tentation première est souvent de minimiser : « Non, non ce n'est rien ! »

Le réflexe minimum est au moins d'apprendre à dire merci. Ce merci est un moyen de rendre notre barrière psychologique perméable et de le recevoir.

Insight

Our culture prepares us to humility: people highlighting their own qualities can quickly be perceived as arrogant or pretentious! And nevertheless, signs of recognition are essential to human beings: to such an extent that we even feel necessary "to collect" the emails or medals recognizing our value.

*According to our level of self-esteem (and our life position) **accepting a compliment** can result very difficult and very often we first feel tempted to minimize: "No, it's nothing!"*

The basic reaction is at least to learn to say thank you. This thank you is a way of making our psychological barrier permeable and accepting it.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Notre éducation et notre culture nous ont conditionnés à voir plus ce qui ne va pas, les défauts, les manques que ce qui va, les qualités ou les réussites. La conséquence est double : nous ne savons pas donner des signes de reconnaissance positifs, et à l'inverse, il ne nous est pas familier d'en recevoir.

➤ Pourtant ils sont indispensables à l'équilibre psychologique des individus. Dans l'environnement professionnel, ils sont généralement peu fréquents, alors si nous n'apprenons pas à les accepter et les reconnaître, sans y voir de la vantardise ou une fierté mal placée, il devient difficile de s'épanouir.

Contexte

Les vrais compliments sont souvent rares, mais il est fréquent de recevoir au moins de petits signes de reconnaissance de la part de son manager mais aussi de ses collègues.

Méthodologie et conseils

➤ Lors d'une discussion, il s'agit davantage d'être à l'affût de petites phrases types « j'aime bien ce que tu as fait là », « oh, c'est pas mal ça », « ça m'a l'air intéressant ça ».

➤ Accepter un compliment peut aussi être la partie émergée d'une stratégie visant à obtenir de la reconnaissance pour votre travail. Pour ce faire, profitez d'un entretien avec votre manager et listez vos dernières réalisations, même mineures et leur impact sur vous, vos collègues ou encore l'entreprise.

➤ Il n'est pas non plus incongru d'indiquer à votre manager que vous (et probablement vos collègues) avez besoin de plus de signes de reconnaissance de sa part.

➤ Certains compliments ne sont pas exprimés par des mots. Le manager qui vous adresse un grand sourire lorsqu'il voit que vous travaillez dur, vous envoie aussi un signe de reconnaissance. Vous pouvez y réagir non verbalement bien sûr, mais aussi verbalement en suivant la trame. ■

Rétablir son équilibre psychique et relever l'image de soi en s'autorisant à recevoir du positif, avec un simple merci.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1-2. Même si vous vous sentez nerveux à l'écoute de ce qui est dit, résistez à la tentation immédiate de vous esquivier, de minimiser les propos en pensant que vous n'en êtes pas digne ou que vous ne le valez pas. Cette gêne est souvent due au fait que par manque d'habitude, nous ne savons pas comment réagir.

3. Dites simplement merci et accompagnez-le d'un large sourire, signe extérieur de l'acceptation. Il n'est pas non plus totalement déplacé, si ce n'est pas systématique, d'avouer sa fierté : « Je suis content de moi ».

4-5. Accompagnez le merci en expliquant l'impact que ce compliment a sur vous, notamment pour faire taire votre petite voix auto-dévalorisante.

Avantages

- Un compliment authentique est un véritable carburant pour l'estime de soi ; il provoque un rayonnement intérieur et alimente la motivation. Mark Twain disait d'ailleurs : « Avec un bon compliment je peux vivre deux mois ! » Il serait dommage de s'en priver !

Précautions à prendre

- Il est des situations où il n'est objectivement pas possible de s'attribuer entièrement un compliment parce que d'autres personnes ou des éléments extérieurs y ont contribué. Dans ce cas, rétablissez immédiatement la vérité en proportion de votre contribution.

La réception d'une critique justifiée

LES SIX ÉTAPES DE L'ACCEPTATION D'UNE CRITIQUE

« Je n'ai pas du tout apprécié ta présentation PowerPoint ! Elle était molle, peu percutante. »

1	→ 2	→ 3	→ 4	→ 5	→ 6
Accueillir la critique en silence	Reformuler la critique	Faire préciser la situation qui entraîne une critique	Faire hiérarchiser l'importance de chaque élément	Reconnaître la critique	Identifier une solution
Le minimum est d'adopter une attitude d'ouverture En complément, écoutez activement votre interlocuteur sans l'esquiver du regard	Cette étape permet : – de vérifier votre compréhension – d'éviter la contre-attaque qui est la réponse automatique	La formulation d'une critique est rarement assez spécifique et tient souvent de la généralisation (toujours, jamais)	Il y a peut-être dans la critique plusieurs facteurs qui n'ont pas tous la même importance sur l'appréciation qui est portée	L'acte de reconnaissance est une preuve de maturité Si votre interlocuteur est ouvert à l'échange, vous pouvez en exposer les raisons	Vous pouvez soit proposer votre solution, soit demander conseil à la personne
(chuuut !)	« Donc, si je comprends bien tu penses que... »	« Pour préciser ta pensée, qu'est-ce qui ne t'a pas plu concrètement ? »	« Dans ce que tu dis qu'est-ce qui a d'après toi le plus d'importance ? »	« Oui, c'est vrai » « Je le reconnais maintenant » « Je pense que c'est dû à... »	« La prochaine fois je pense... » « Que suggères-tu ? »

En résumé

« La différence entre une critique constructive et une critique malveillante ? La première est celle que vous faites aux autres. La seconde est celle qu'ils vous font. » Frank Walsh. Rares sont en effet les personnes qui apprécient de s'entendre dire qu'elles ont mal fait et certains s'emploient même à éviter ingénieusement tout feedback négatif.

Mais **une critique, accueillie avec ouverture**, peut aussi aider à progresser et à gagner en efficacité. Après tout, personne n'est parfait et il réside en chacun un potentiel d'amélioration, à condition de savoir l'entendre et d'exploiter cette information.

Insight

"The difference between constructive and malicious criticism? The first one is the one that you make to others. The second is the one others make to you." Frank Walsh. Indeed, few people appreciate hearing they made mistakes and some artfully endeavour to avoid any negative feedback.

*But **criticism received with openness** can also help making progress and improving effectiveness. After all, nobody is perfect and potential for improvement dwells in each of us, provided information is understood and used properly.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Chaque personne a ses qualités et ses défauts. Autant il est appréciable de savoir quand nos qualités sont reconnues, autant il est aussi nécessaire de savoir quand nos défauts ont pris le dessus et n'ont pas permis d'atteindre le résultat attendu.

➤ Une critique, même si elle n'est pas agréable à entendre, est une opportunité d'amélioration qu'il est important de savoir entendre. Elle est d'autant plus acceptable que vous savez faire la part des choses entre l'action ou la situation et votre personnalité.

Contexte

À chaque situation qui ne s'est pas réellement passée comme prévu, en scrutant vos collègues et votre manager vous les incitez à vous faire un retour, et donc une critique.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. La phase d'écoute initiale est une des plus délicates, car la tentation première est soit de se justifier soit de contre-attaquer. La réaction typique est de pointer en retour un défaut chez l'autre « toi aussi, tu... ». Et ce, d'autant plus que vous vous êtes impliqué et avez travaillé dur.

2. Paraphraser la critique qui vous est adressée avec vos propres mots, sans l'accentuer ou la déformer.

3. Poser des questions de précision pour circonscrire le plus précisément possible la situation qui vous est reprochée : quoi ? quel ? quand ? où ? comment ? En effet, vous ne pouvez pas exploiter un jugement, type « tu manques de conviction ! », mais vous pouvez par contre questionner pour mettre à jour ce que votre interlocuteur a observé ou entendu qui lui fait dire que vous manquez de conviction.

4. Certains reproches portent sur une quantité de choses dont tous n'ont pas le même impact dans le résultat final.

5. Vous admettez les faits et leurs conséquences et présentez au besoin vos excuses.

6. Prenez un temps supplémentaire pour tirer les enseignements de cette critique. Identifiez les contre-mesures pour que la situation ne se reproduise pas, en sollicitant éventuellement les conseils de l'autre personne.

Identifier derrière une critique l'opportunité d'amélioration qui peut faire progresser.

Méthodologie et conseils

➤ La qualité et la profondeur de votre questionnement à l'étape 3 vous permettront de marquer clairement la distinction entre un comportement que vous auriez eu et qui n'était pas adapté et votre personnalité.

➤ Vous pouvez même remercier la personne de vous avoir adressé une critique. C'est en effet généralement un moment inconfortable aussi pour l'émetteur. Et savoir que vous avez su l'entendre et que ça vous a été utile est important pour lui aussi. ■

Avantages

- Les personnes qui savent accepter une critique et reconnaître leurs erreurs sont respectées : c'est un gage de professionnalisme et de maturité qui favorise des relations de travail saines.

Précautions à prendre

- Ne réagissez pas à la critique du tac-au-tac, vous risqueriez de répondre par quelque chose que vous pourriez regretter plus tard. Si vous avez besoin de temps pour digérer l'information, dites-le : « Je réfléchis à ce que tu m'as dit et reviens vers toi tout à l'heure ».

La réponse à une attaque

LA TRAME DE RÉPONSE EN SIX ÉTAPES À UNE ATTAQUE

« C'est du grand n'importe quoi cette approche ! »

« Votre proposition ne peut rien faire d'autre que nous amener à la ruine ! »

1	→ 2	→ 3	→ 4	→ 5	→ 6
Faites face calmement	Répétez la critique	Exprimez votre surprise	Déplacer le débat sur le fond	Marquez votre intérêt pour sa réponse	Présenter votre point de vue
Prenez une grande inspiration pour tempérer l'émotion qui monte en vous. Restez impassible.	Pour gagner du temps et préparer votre réponse, répétez au mot le mot la critique qui vous a été adressée en le regardant droit dans les yeux. Et gardez le silence.	Exprimez l'impact de la critique sur vous de manière neutre et détachée, avec un ton de voix monocorde.	Repoussez encore le moment de répondre en contre-questionnant pour faire préciser les raisons profondes de cette critique.	Renversez la situation en actant le point de vue de votre interlocuteur et en vous appuyant dessus pour apporter votre réponse (ou sortie).	Sur la base des informations obtenues à la question précédente, formulez votre réponse avec sous la forme d'un « message-je » (cf. outil 4).
(chuuut)	« Selon vous, c'est du grand n'importe quoi... »	« Écoutez, votre remarque me surprend »	« Qu'est-ce qui vous fait dire ça exactement ? »	« Je comprends mieux votre remarque. Je me rends compte que je me suis sûrement mal exprimé »	« Je pense effectivement que... » « De mon point de vue... »

En résumé

Pour des raisons obscures, il arrive que nous soyons dans la cible d'un de nos collègues et que celui-ci nous adresse (le plus souvent en public) une critique virulente sur notre travail, la pertinence de nos idées et même parfois (mais heureusement c'est plus rare) sur nous. Bien sûr ce genre d'attaque vise à déstabiliser en créant une forte charge émotionnelle immédiate. En gardant son self-control et en déroulant les six étapes de **la trame de réponse**, on parvient à sortir de la situation la tête haute et même parfois en renversant la situation, l'attaquant se trouvant finalement être ridicule.

Insight

For some reasons, we sometimes may be the target of a colleague making (usually in public) fierce criticism on our work, our ideas relevance and sometimes (but it is fortunately rarer) on us.

*Of course this kind of attack aims at destabilizing while creating instant high emotional charge. It is possible to get out of the situation holding head high and even to reverse the situation, having the aggressor end up ridiculed, by keeping self-control and unwinding the six steps of the **response frame**.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Une attaque, une critique injustifiée, cherche généralement au mieux à vous tester sinon à vous déstabiliser. En réagissant du tac-au-tac par l'émotion vous vous mettez en difficulté parce que vous risquez de rentrer :

- dans un scénario de combat, alors votre interlocuteur est en position de force et sera peut-être mieux armé que vous ;
- dans un scénario de capitulation où vous cédez, vaincu sans avoir réagi.

Contexte

Les « petites phrases anodines » sont malheureusement légion en entreprise, même entre collègues et il faut savoir y réagir. Elles sont encore plus vives dans les services de relation client où il est absolument indispensable de répondre avec fermeté et courtoisie pour ménager son estime de soi.

montrant que c'est ce qui a pu créer la confusion. Cette petite phrase vous permet de vous remettre en position de force.

6. Pour éviter de rentrer dans la confrontation basique, présentez vos arguments en utilisant un « message-je », c'est-à-dire une formulation qui postule explicitement qu'il s'agit de votre point de vue et rien d'autre, que d'autres points de vue sont possibles et acceptables et que vous êtes ouvert à la discussion.

Démontez l'attaque en montrant une réaction impassible et en décortiquant ses arguments sous-jacents.

Méthodologie et conseils

La trame repose notamment sur la question-clé que nous vous invitons à retenir au mot près : « Qu'est-ce qui vous fait dire ça exactement ? » La contre-question est un excellent moyen de renverser la pression : c'est maintenant à votre interlocuteur de répondre et à lui de trouver une excellente raison pour avoir asséné cette attaque. Il est même possible à ce stade que sa critique tombe toute seule puisqu'elle ne repose sur rien de concret ou de pertinent. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. La colère que vous pouvez ressentir à ce moment est légitime. Utilisez les techniques de gestion des émotions pour la canaliser à ce moment-là.
2. Cette étape ne sert qu'à gagner du temps pour préparer la suite. Il faut absolument éviter de répondre par l'ironie ou l'exagération qui montreraient que vous êtes touché.
3. Faites part de votre surprise, de manière neutre.
4. Une critique injustifiée est rarement exprimée de manière précise et factuelle. Elle est souvent formulée comme une évaluation, un jugement, une étiquette. En réagissant directement à ce niveau de discours par l'affirmation, il y a de grandes chances pour que vous vous justifiez, et donc vous dévalorisiez.
5. À partir des informations obtenues, prenez la responsabilité de vous être mal exprimé, en

Avantages

- La trame vous permet d'éviter d'endommager votre estime de soi et d'entrer dans un combat aussi inutile que destructeur. Elle n'empêche pas non plus de trouver l'interlocuteur à froid et de lui formuler une critique en bonne et due forme.

Précautions à prendre

- À l'étape 5 vous pouvez aussi opter pour une sortie alternative en clôturant l'échange par une formule type : « c'est effectivement un point intéressant. Je vous remercie pour votre intervention » et vous enchaînez sur la suite.

6 GÉRER SON TEMPS

« Qu'est-ce que la vie, sinon du temps ? »

André Maurois



Gérer ou subir le temps ?

Nous vivons à l'ère de l'abondance de l'information et de l'immédiateté. L'urgence est érigée en principe, impose son diktat et empêche le salarié de s'attacher à travailler sur sa véritable mission. Le temps est subi plus qu'il n'est maîtrisé et constitue un facteur aggravant de stress.

Conséquence, nous travaillons souvent à plusieurs tâches en même temps, sans prendre le temps de savoir si nous sommes réellement efficaces de la sorte. En effet, nombreux sont les psychologues à penser que le traitement multitâche perturbe la concentration, hache le travail et, à nouveau, engendre du stress. Une étude (D. Mayer) montre d'ailleurs que ceux qui passent en permanence d'une tâche à l'autre prennent 1,5 fois plus de temps pour réaliser deux tâches que ceux qui les traitent l'une après l'autre !

Ensuite, pour traiter toutes ces tâches nous travaillons beaucoup ; il n'est pas rare que les collaborateurs dépassent régulièrement leur quota hebdomadaire, et c'est encore plus vrai chez les cadres, dont le temps est compté au forfait. Cet investissement a des

répercussions directes sur la recherche (et la nécessité) d'un équilibre entre vie personnelle et professionnelle.

L'épuisement professionnel peut guetter la personne qui, tel un hamster dans une roue, court sans cesse en se perdant dans les tâches opérationnelles, sans réellement discriminer selon leur importance respective. On ne sera donc pas surpris de voir que dans la gestion du temps, le principe de Pareto s'applique aussi, où seulement 20 % de notre activité génère 80 % de nos résultats : une grande partie du temps est donc mal utilisée.

Améliorer la gestion de son temps

Les outils sélectionnés visent à permettre de faire plus et mieux dans le même temps. Il est souvent indiqué qu'une meilleure organisation personnelle permettrait de gagner jusqu'à 30 % de productivité.

La démarche proposée se déroule en quatre temps :

D'abord, réalisez un autodiagnostic pour identifier ce qui vous « vole » du temps, en recensant ce que les autres font, mais aussi vos travers mentaux et vos habitudes inefficaces.

De plus, la relation au temps repose sur un certain nombre de processus psychologiques qu'il est utile de connaître pour éviter d'en être prisonnier. L'un des premiers consiste à sortir de la tyrannie de l'urgence en apprenant aussi à pondérer ses tâches par un second critère fondamental, leur importance.

L'organisation du temps repose ensuite sur quatre principes-clés :

➤ **La fixation d'objectif** : l'organisation de votre temps doit d'abord être le reflet des objectifs que vous vous fixez... et qui sont trop souvent inexistantes, ce qui aggrave le sentiment d'inefficacité : « mais à quoi ça sert tout ça » !

➤ **La liste de tâches** : c'est l'outil numéro 1 d'une gestion efficace pour libérer l'esprit et pouvoir ensuite regrouper les tâches par leur typologie.

➤ **La planification** : pour gérer son temps, il faut le visualiser. La planification va vous inciter à structurer votre temps autour d'activités essentielles pour votre mission (vos « grosses pierres »).

➤ **La gestion des interruptions** pour ne plus laisser aux autres trop de pouvoir sur votre temps. Enfin, deux méthodes reprennent en synthèse l'ensemble des outils présentés dans ce dossier. La méthode « Getting Things Done » vous propose de traiter chaque tâche selon un processus donné. La méthode « Inbox Zero » vous permettra de venir à bout du syndrome de la « mailingite », lorsque votre boîte e-mail est trop encombrée pour vous permettre d'être efficace.

LES OUTILS

54 Les voleurs de temps.....	144
55 La matrice urgent/important	146
56 Les lois du temps.....	150
57 La fixation d'objectifs	152
58 La liste des tâches.....	154
59 La planification	156
60 La gestion des interruptions « DQD »	158
61 La méthode GTD	160
62 Le traitement de la « mailingite »	162

Les voleurs de temps

LES TROIS ÉTAPES DE L'ANALYSE DE SON TEMPS

1 - Recueil d'information

Fiche activité : 1/jour

	Tâches	Média	Durée estimée	Durée réelle	Inter-rompu ?	Type d'activité ?
8 h						
8 h 15						
8 h 30						
...						

2 - Analyse quantitative

Représentation graphique de l'utilisation du temps (réelle et souhaitable)



3 - Analyse qualitative

Identification de votre « top 3 » des voleurs de temps

Externes (qui dépendent des autres)	Internes (qui dépendent de soi)
1 Les réunions mal préparées et trop longues	1 Vos objectifs, confus et changeants
2 Les interruptions par vos collègues et vos enfants	2 Votre manque de planification de la journée
3 Les conflits de pouvoir	3 Votre perfectionnisme

En résumé

Pour gagner du temps (ou au moins l'optimiser) une des premières démarches doit consister à identifier les moments où vous en perdez. L'analyse d'un journal d'activité soigneusement rempli pendant une semaine peut se révéler riche d'enseignement.

Elle permettra notamment de mettre à jour vos **voleurs de temps**, c'est-à-dire les actions ou les personnes qui vous consomment anormalement du temps. L'analyse permet aussi d'identifier les fonctions qui font partie de votre fiche de poste, mais que vous auriez négligées.

Insight

To save time (or at least the optimize it) one of the first steps consists in identifying time-wasting moments. The analysis of a carefully filled out activity log over a 1-week period can result very instructive.

*It will particularly highlight **time thieves**, which stands for excessively time-consuming actions or people. The analysis also allows to identify functions being part of your job description that you would have neglected.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Ce n'est qu'en comprenant exactement la manière dont vous utilisez votre temps et ce qui vous pollue qu'il sera possible de minimiser les activités à faible valeur ajoutée et d'agir sur les sources de cette pollution. En tenant un journal d'activité pendant au moins une semaine, vous objectiverez l'analyse de votre temps et vous vous obligerez à sortir temporairement le « nez du guidon » pour vous observer travailler.

Contexte

La détermination de vos voleurs de temps à partir d'un journal d'activité est d'autant plus pertinente que vous avez déjà une certaine expérience de la fonction que vous occupez.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Recueil. Créez une fiche activité par jour et complétez-la soigneusement. Votre objectif est d'avoir la photographie la plus précise possible de la manière dont vous utilisez votre temps chaque journée de la semaine. Notez notamment les durées et si vous avez été interrompu et par qui.

2. Analyse quantitative. Une fois les cinq jours complétés, regroupez les tâches que vous avez faites selon le type d'activité auxquelles elles se rapportent : administratif, suivi client, management, projet, production... Calculez la durée totale que vous avez consacrée à chaque activité et matérialisez le tout sous forme de graphique.

3. Analyse qualitative. Sur la base des informations précédentes et au regard de vos notes sur vos fiches activité, répondez aux questions suivantes :

➤ Que font (ou non) les autres qui contribue à vous faire perdre du temps ? Quelle personne précisément ?

➤ Quelle tâche est particulièrement chronophage ? Pourquoi d'après vous ?

➤ Qu'est-ce qui explique selon vous que pour telle tâche ou activité vous consacriez systématiquement plus de temps ? Quel est le piège dans lequel vous avez tendance à tomber ?

Classez les réponses obtenues en deux colonnes, selon qu'elles dépendent des autres ou de vous. Identifiez parmi toutes ces réponses votre « top 3 », celles qui d'après vous ont le plus d'impact actuellement. Ce sont sur celles-ci que vous allez devoir agir maintenant.

Identifier les sources de perte de temps pour se réapproprier son temps.

Méthodologie et conseils

➤ L'exercice peut paraître fastidieux mais il est tellement riche d'enseignements qu'il serait dommage de s'en priver ! Si compléter un journal d'activité tout au long de la semaine vous semble pénible, essayez de le reconstituer à partir de votre agenda et de votre mémoire. L'information sera moins fiable mais permettra de dégager un premier niveau d'analyse.

➤ Pour l'analyse qualitative, répondez aux questions en identifiant les responsabilités des autres (ce qu'ils font [ou non] et qui vous empêche de), ainsi que votre propre responsabilité, sans concession ; il serait trop facile et pas très lucide de remettre tous vos maux sur les autres et sur votre entreprise. ■

Avantages

- La prise de conscience permise par cet autodiagnostic constitue un premier pas indispensable pour identifier ce qui doit être changé dans votre mode de fonctionnement.

Précautions à prendre

- Attention : vos appels téléphoniques, e-mails, entretiens et réunions ne sont pas des activités, mais un média, un moyen de réaliser une activité donnée.

La matrice urgent/important

UN NOUVEAU RÉFLEXE DE CATÉGORISATION DES TÂCHES SELON DEUX CRITÈRES

☛ Catégoriser vos tâches selon deux critères ☚

Pour quoi ? (Notion de gravité)	Pour quand ? (Notion de temps)
L'importance renvoie aux conséquences et à la gravité. Elle est corrélée à votre fonction et votre niveau de responsabilités Critère stable dans le temps, à l'inverse de l'urgence	L'urgence est définie en fonction d'une date butoir et du temps requis pour réaliser la tâche Elle fluctue constamment dans le temps, à mesure que l'échéance se rapproche
« Est-ce que les conséquences sont graves si la tâche n'est pas réalisée ? » > oui = I, non = i	« Est-ce que cette tâche a une échéance inférieure à 48 h ? » > oui = U, non = u

Reportez vos tâches dans la matrice ↓

	Urgent (U)	Non urgent (u)
Important (I)	UI (priorité n° 1) > je fais Requiert une attention immédiate, Tâches type « crises » ou des « problèmes »	ul (priorité n° 2) > je planifie Au cœur d'une gestion efficace du temps : préparation/anticipation Tâches anticipées mais qui, non traitées, passent dans le cadre UI
Non important (i)	Ui (priorité n° 3) > je diffère ou je délègue Souvent la résultante des priorités et des attentes des autres	ui (priorité n° 4) > j'annule ou je fais vite Tâches pouvant être vécues comme un sas de décompression, une échappatoire

En résumé

Le sentiment d'urgence, par bien des côtés, ressemble à une drogue : il nous absorbe complètement, nous fait sentir important et même crée des sensations excitantes qui conduisent à l'accoutumance. Comme toute drogue, passés les premiers moments, elle est destructrice sur le long terme.

Il est possible de se libérer de l'apparente tyrannie de l'urgence en apprenant à catégoriser les tâches selon un second critère, l'importance. La matrice dite d'Eisenhower, en catégorisant chaque tâche dans l'un des quatre quadrants, permet de les discriminer les unes par rapport aux autres et de mieux gérer son temps.

Insight

The sense of urgency looks like a drug in many ways: it completely submerges us, making us feel important and even creating addictive exciting sensations. As any drug, once initial moments have passed, it is destructive in the long term.

It is possible to break free from the apparent tyranny of emergency by learning to categorize tasks according to a second criterion: importance. The so-called Eisenhower matrix, by categorizing tasks in each of the four quadrants allows to sort them out and manage time more efficiently.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La matrice Urgent/Important a été popularisée par Stephen R. Covey, auteur de nombreux best-sellers sur l'efficacité personnelle. Basée sur le constat que le temps est limité, la matrice invite à organiser son temps d'abord par rapport à ce qui est important (pour soi) pour éviter d'agir constamment en « pompier » (case UI).

Contexte

Nous vous invitons à commencer chaque journée de travail par la catégorisation de vos tâches du jour, en gardant ce même réflexe à mesure que de nouvelles tâches arrivent.

► Il est parfois possible de négocier le critère U d'une tâche : ne vous en privez pas ! Un délai supplémentaire de quelques jours peut donner un bol d'oxygène bienvenu !

► Le quadrant UI est celui qui doit concentrer toute votre attention. Il révèle votre capacité à être proactif, c'est-à-dire non seulement à anticiper, mais aussi à raisonner en termes d'investissement. Les actions de veille, d'auto-formation, de réflexion stratégique entrent par exemple dans cette case et permettent de moins subir le quotidien. Il faut savoir investir du temps pour en gagner ensuite et s'être fixé des objectifs.

Se libérer de la tyrannie de l'urgence en catégorisant ses tâches selon un second critère : leur importance !

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Listez vos tâches de la semaine, de la manière la plus exhaustive possible. Si vous avez une *to-do list*, le travail est déjà fait !

2. Catégorisez chaque tâche :

► Commencez par le critère de l'importance (I ou i). Si vous avez du mal à être dichotomique « 0 ou 1 », vous pouvez évaluer l'importance sur une échelle de 1 (pas grave) à 4 (très grave).

► Ensuite, identifiez son urgence (U ou u), c'est-à-dire sa date butoir : « aujourd'hui (et seulement aujourd'hui) est-elle à plus ou moins de 48 h ? »

3. Organisez votre travail en traitant dans l'ordre les tâches « UI » puis les « uI ». En parallèle, vous reporterez ou ajournerez les « Ui ». Enfin, vous annulerez les « ui ».

Méthodologie et conseils

► Rappelez-vous le principe suivant : l'urgence est un fait (qui vous est imposé) et l'importance est un choix (que vous devez faire).

Avantages

- Ces deux critères constituent un filtre indispensable pour retrouver une certaine liberté dans l'organisation de votre travail. La matrice permet notamment de vous rendre compte que vous pouvez céder trop facilement à d'apparentes urgences, alors que les conséquences sont mineures et n'exigent pas de révolutionner votre agenda pour cela.
- La matrice vous fournira une excellente grille d'analyse pour faire des choix et dire non.

Précautions à prendre

- Si vous avez du mal à matérialiser la notion d'importance, posez-vous la question : « Que se passera-t-il si cette tâche n'est pas réalisée ? » Bien sûr, toute tâche non effectuée entraîne des conséquences, mais en fonction de votre rôle, ces conséquences sont mesurables sur une échelle de gravité, de « embêtant » à « catastrophe ». D'ailleurs regardez les dossiers qui s'accumulent sur votre bureau ou dans votre boîte e-mail : depuis le temps, ceux qui sont tout en dessous et que vous n'avez pas encore traités, ne sont peut-être pas si importants que ça !

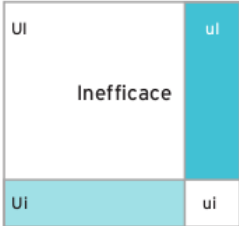
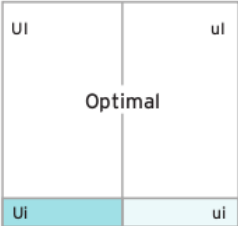
La matrice urgent/important

Comment être plus efficace ?

Autodiagnostic

Vous pouvez utiliser la matrice pour mener un mini-diagnostic de votre gestion du temps. En effet, la répartition de vos tâches actuelles dans les différents quadrants reflète votre mode d'organisation. Si vous avez une **majorité de tâches** dans le quadrant :

- **UI** = vous subissez la pression ; la situation n'est soutenable que si elle est limitée dans le temps.
- **ul** = vous savez anticiper vos tâches à venir et lisser la charge dans le temps.
- **Ui** = vous ne travaillez qu'en mode réactif, vous vous laissez imposer les priorités des autres.
- **ui** = vous vous ennuyez dans votre poste.

 Inefficace	 Optimal
C'est le cas le plus courant, des personnes qui ne gèrent leur temps que sur le critère de l'urgence, en mode « pompiers »	C'est le cas optimal où la personne gère son temps par rapport au critère de l'importance en développant une véritable proactivité

Stratégies d'organisation personnelle pour chaque quadrant

Vous devez décider comment agir pour traiter les tâches que vous avez catégorisées dans la matrice.

Quadrant UI (urgent et important)

Il faut distinguer deux types de tâches UI :

- Celles que vous pouvez anticiper. Dans l'idéal, ces tâches ne devraient pas se trouver dans ce quadrant. Elles reflètent deux écueils :
 - vous faites de la procrastination, c'est-à-dire que vous repoussez sans cesse la réalisation de la tâche jusqu'à être acculé et obligé d'y travailler dans l'urgence ;
 - vous ne planifiez pas (ou mal) votre travail.

- Celles qui se présentent à la dernière minute. Il s'agit de problèmes ou des difficultés qui se présentent spontanément et qu'il n'est pas possible d'esquiver. Pour éviter d'être pris de court, le meilleur moyen consiste à conserver délibérément des créneaux vides chaque jour dans votre emploi du temps pour avoir la capacité d'y faire face sereinement.

Quadrant ul (non urgent et important)

Ce quadrant doit devenir le plus important de votre organisation personnelle.

Les tâches que vous avez catégorisées comme telles doivent être reportées en premier dans votre outil de planification. Vous devez prévoir des créneaux « inamovibles » pour les traiter et

rétablir votre équilibre psychique. Ces créneaux peuvent notamment être utilisés pour prendre du recul sur votre activité et :

- identifier les causes de ces dernières minutes qui polluent votre temps. En investissant du temps pour supprimer la cause, vous éviterez de continuer à en subir les effets ;
- travailler sur des sujets de fond, ceux qui font l'essence de votre métier et qui sont trop souvent relégués au second plan ;
- acquérir et développer des compétences, pour gagner en efficacité.

Bien sûr, ces tâches n'ayant pas d'échéance immédiate, il semble facile de les décaler dans le temps en fonction de l'actualité. C'est un réflexe contre lequel nous vous invitons à lutter avec vigueur. Ce que vous ne prenez pas le temps de faire aujourd'hui se payera demain.

Quadrant Ui (urgent et non important)

Ce type de tâches constitue ce que l'on pourrait appeler des « pollutions ». Elles s'immiscent dans votre emploi du temps et vous empêchent de consacrer votre énergie aux deux quadrants précédents.

Il y a plusieurs réflexes à développer pour traiter ces tâches :

- Négocier le délai avec le demandeur et replanifier la tâche à un autre moment plus favorable pour vous. Vous êtes en position de force pour négocier parce que la tâche est non importante pour vous, donc sans conséquence.
- Déléguer la réalisation à ses collaborateurs, ou si vous n'êtes pas manager, demander de

l'aide à l'un de ses collègues (mais à charge de revanche !).

- Apprendre à dire non (cf. outil 46). Même si la démarche génère de l'appréhension, elle est incontournable pour gérer son temps efficacement.
- Organiser des réunions pour traiter par lot ce type de tâches collectivement.
- Prévoir un créneau quotidien pour traiter ce type de tâches et communiquer à son entourage que l'on n'est disponible qu'à ce moment-là (comme un SAV qui a ses horaires d'ouverture).
- Enfin, si vous êtes manager, vous pouvez aussi apprendre à vos collaborateurs à ne vous solliciter pour leurs problèmes qu'à condition qu'ils aient au moins deux solutions à vous proposer.

Quadrant ui (non urgent et non important)

Une partie de ces tâches peut tout simplement être ignorée ou supprimée. Il s'agit souvent de tâches sans intérêt que les personnes se renvoient jusqu'à ce qu'un bon samaritain prenne sur lui de les faire. D'où à nouveau l'intérêt d'apprendre à dire non...

Attention, si vous êtes « atteint » de procrastination, vous avez l'art de vous plonger dans ce genre de tâches parce que ça vous distrait, plutôt que vous occuper à traiter vos véritables priorités. En passant moins de temps à ces tâches et en étant plus disponible pour traiter celle de catégorie UI, vous parviendrez à établir un meilleur équilibre de vie. ■

Les lois du temps

LA DESCRIPTION DES HUIT LOIS DU TEMPS

Illustration	Intitulé	Constat	Solution
	Parkinson	Plus on dispose de temps pour réaliser une tâche, plus la tâche prend l'ensemble du temps disponible	Se fixer une limite de temps pour chaque tâche
	Murphy	Nous avons tendance à sous-estimer systématiquement le temps nécessaire pour réaliser une tâche	Affecter un coefficient multiplicateur à chaque durée de tâche
	Carlson	La productivité augmente lorsque nous pouvons nous consacrer exclusivement à une tâche	Regrouper les tâches de manière homogène Limiter les interruptions
	Pareto (20/80)	80 % de notre temps est pollué par des tâches secondaires qui ne contribuent qu'à 20 % à nos résultats	Se concentrer sur l'essentiel, sur sa mission Déléguer
	Laborit	Nous avons tendance à commencer par le plus facile et à reporter le plus difficile	Appliquer le principe de la satisfaction différée : l'agréable est fait plus tard, comme une récompense
	Illitch	Au-delà d'une certaine durée, le temps investi devient moins productif voire contre-productif	Faire des pauses Éviter de bloquer des créneaux de plus de 90 minutes sur une même tâche
	Taylor	L'ordre dans lequel nous effectuons une série de tâches influe sur le temps qu'elles nous prennent	Prioriser absolument ses tâches (U/u et I/i)
	Fraisse	Plus une activité est intéressante et plus le temps passe vite. La perception du temps est subjective	Travailler sur les tâches pénibles au moment où l'on est le plus en forme

En résumé

Le temps est une denrée périssable sur laquelle nous n'avons pas d'autre prise que de réaffecter ce à quoi nous l'employons. Quelques grands noms scientifiques ont énoncé des principes pour nous aider à tirer le meilleur parti du temps qui passe.

Ces principes traduisent des ressorts psychologiques inconscients qui, une fois connus, peuvent être maîtrisés pour nous permettre de compenser nos travers. Avec des solutions simples, il devient possible de reprendre possession de son temps et de le dépenser de manière plus efficace.

Insight

Time is a perishable commodity for which we have no other choice than reallocating use. And precisely, a few major scientific names set out principles as they were discovered to help us make the best use of time.

These principles reflect unconscious psychological mechanisms that, once known, can be controlled to allow us to compensate for our defects. With simple solutions we can regain control over time and spend it more efficiently.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Un certain nombre de situations peuvent être évitées en connaissant les principes simples qui régissent le rapport au temps.

Contexte

Faites un rapide diagnostic à partir du tableau des lois du temps auxquelles vous pensez être soumis. Pour chacune, mettez en place les actions nécessaires pour vous réapproprier une partie de votre temps.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- 1. Parkison.** Fixez-vous une durée maximum pour réaliser la tâche ; au besoin, mettez un minuteur en marche et travaillez jusqu'à ce qu'il sonne.
- 2. Carlston.** Ménagez-vous une période de temps donnée pour ne vous consacrer qu'à un type de tâches en particulier. Avant de commencer, supprimez toute distraction potentielle : éteignez votre portable, quittez votre messagerie, isolez-vous dans une salle de réunion, indiquez que vous n'êtes pas disponible...
- 3. Murphy.** Cette loi doit vous inciter à prévoir des marges de sécurité pour prendre en compte l'imprévu. Pour ce faire, appliquez à votre estimation initiale de durée un coefficient multiplicateur de 1,5, 2, 2,5 voire 3, en fonction de la complexité de la tâche, de l'expérience que vous en avez et de l'intérêt que vous y portez.
- 4. Pareto.** Chaque jour, identifiez une à trois tâches prioritaires et commencez votre journée par celles-ci. Vous libérerez ainsi votre esprit et développerez le sentiment d'avoir accompli quelque chose durant votre journée. Relisez au besoin votre fiche de poste.
- 5. Laborit.** La loi explique en partie la tendance à la procrastination (à reporter sans cesse certaines tâches). Commencez votre

journée par la plus difficile et donnez-vous des petites récompenses « récréatives » à chaque (grosse) tâche terminée...

6. Illitch. Évitez d'enchaîner les tâches. Pour information, la durée optimale de concentration est de 45 minutes seulement !

7. Taylor. Qualifiez chaque tâche en termes d'urgence et d'importance pour les prioriser et éviter de les prendre comme elles arrivent.

8. Fraisse. Évitez de déséquilibrer votre agenda en passant trop de temps à ce qui vous intéresse au détriment des autres tâches, que vous devrez aussi traiter.

Comprendre les limites de certains modes de fonctionnement et mettre en place des contre-mesures simples.

Méthodologie et conseils

➤ Par principe, prenez le réflexe d'affecter un coefficient minimum de 1,5 pour toute tâche, même routinière. Au pire, si vous avez surévalué le temps nécessaire, vous vous retrouvez avec un crédit temps, que vous pourrez sans nul doute affecter à autre chose !

➤ Pour contrecarrer la procrastination, vous pouvez aussi demander à un collègue de vous mettre la « pression », en vous mentant volontairement sur l'échéance. Enfin, sachez que la plupart des procrastinateurs surestiment le côté désagréable de la tâche : il n'est pas rare qu'une fois au travail, ils soient agréablement surpris ! ■

Avantages

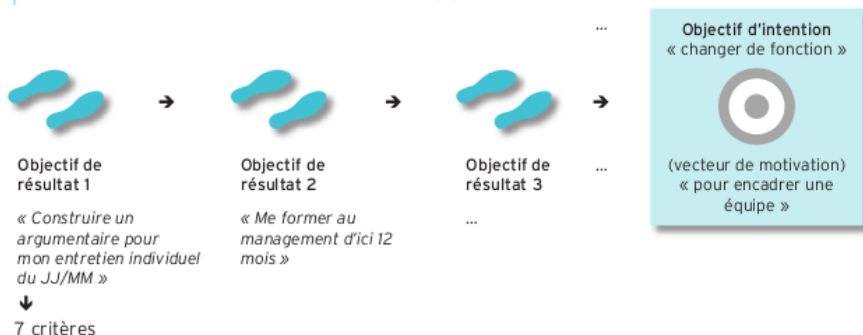
- Les lois du temps invitent à mettre en place des solutions simples pour mieux utiliser des outils plus formels de gestion du temps comme la liste des tâches ou l'agenda.

Précautions à prendre

- Évitez de révolutionner votre relation au temps en mettant en application toutes les solutions en même temps. Au contraire, allez-y par étapes, pour ancrer vos nouveaux réflexes à mesure.

La fixation d'objectifs

LE DÉCOUPAGE D'UN OBJECTIF D'INTENTION EN OBJECTIFS DE RÉSULTAT



S	Spécifique	Décrivez précisément le résultat concret que vous voulez atteindre
M	Mesurable	Précisez l'indicateur qui vous permettra de dire que l'objectif est atteint
À	Ambitieux	Vérifiez que vous avez bien les ressources disponibles, et que le niveau que vous fixez reste atteignable ; il doit y avoir un minimum de défi pour qu'il soit stimulant
T	Temporel	Ajoutez obligatoirement une échéance à laquelle le résultat devra être atteint pour vous inciter à vous mettre en action
A	Affirmatif	Remplacez une formulation négative « ne... pas » par son équivalent positif Utilisez des verbes d'action
P	Présent	Utilisez le présent de l'indicatif ; jamais le conditionnel qui sous-entend l'existence d'une condition à votre réussite
E	Écrit	Rédigez votre objectif et gardez-le à portée de main ou de vue pour rester focalisé

En résumé

Le philosophe Sénèque disait : « Il n'y a pas de vent favorable pour le marin qui ne sait pas où il va ! » Pour se réaliser, notamment dans son métier, il est indispensable d'avoir une direction claire.

La fixation d'objectifs ne consiste pas simplement à dire « je veux ». C'est un processus à deux niveaux où la direction initiale, source de motivation, est décomposée en une somme de réalisations qui nécessiteront du travail et des efforts. Ils sont absolument indispensables à identifier pour guider l'action au quotidien et pouvoir arbitrer entre ses priorités.

Insight

The philosopher Seneca said: "There is no favourable wind for the sailor who does not know where he goes to!" Development, professional development in particular, implies to have a clear direction.

Setting targets is not as simple as saying "I want to". It is a two-level process where initial direction (the source of motivation) is divided into a sequence of achievements requiring work and efforts. It is absolutely essential to identify them to guide the action on a daily basis and be able to arbitrate and choose priorities.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Lorsqu'on parle d'objectif, une confusion se fait entre deux niveaux :

- l'objectif d'intention, qui décrit un futur idéal de manière vague, tel un vœu pieux ; il montre la direction ;
- l'objectif de résultat, qui présente de manière précise et descriptive un résultat à atteindre ; il constitue une étape pour réaliser l'objectif d'intention.

Ainsi, se fixer des objectifs de résultats est indispensable pour canaliser efficacement son énergie et son temps.

Contexte

Les objectifs sont trop souvent fixés de manière imprécise aux collaborateurs (surtout dans les services fonctionnels) : réappropriez-vous vos priorités en vous fixant vous-même des objectifs de résultats.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. **Identifiez votre objectif d'intention.** Il est indispensable de déterminer le « pour quoi » vous voulez réaliser cet objectif. Sans bonne raison, vous n'aurez aucune motivation et donc aucun intérêt à fournir un travail. Sans motivation, vous risquez d'abandonner à la première difficulté, d'être à la fois déçu et frustré.
2. **Déclinez votre objectif d'intention** en autant d'objectifs de résultat que nécessaire. Posez-vous la question : « Quelles sont les étapes par lesquelles je dois passer pour réaliser cet objectif d'intention ? »
3. **Découpez votre premier objectif de résultat** en autant d'actions et reportez-les dans votre liste de tâches.
4. **Prenez enfin le temps de reconnaître l'atteinte de chaque objectif de résultat** ; à la fois pour observer le chemin parcouru, noter les progrès que vous avez pu faire et même

vous offrir une « récompense » pour vous auto-encourager.

Méthodologie et conseils

➤ Pour valider votre motivation, vous pouvez vous confronter à votre entourage en essayant de le convaincre de l'intérêt pour vous à réaliser cet objectif. Une bonne motivation doit satisfaire vos valeurs ou vos besoins.

➤ Si l'indicateur qui vous permettra de mesurer l'atteinte de l'objectif n'existe pas dans votre métier, il faudra le créer. D'ailleurs, cela pourrait même être votre prochain objectif de résultat : « créer un indicateur pour mesurer ma production dans mon travail sous une semaine ».

➤ Il y aura bien sûr des objectifs que vous n'atteindrez pas. Ce n'est pas forcément un problème en soi tant que vous prenez le temps d'apprendre de votre expérience. C'est souvent l'occasion de se fixer un objectif d'acquisition de nouvelles compétences.

➤ Pour mettre à jour ses objectifs de résultat, il est aussi possible de procéder sous forme de rétroplanning (en partant de la fin et en remontant progressivement jusqu'au début). ■

Se fixer des caps précis et concrets pour orienter ses actions au quotidien et mieux prioriser.

Avantages

- La fixation d'objectif permet de distinguer ce qui est réellement important pour vous de ce qui n'est pas pertinent ou même relève de la distraction.
- Elle permet aussi de définir des critères de réussite pour savoir si le travail et les efforts fournis vous permettent de réussir ou non.

Précautions à prendre

- Vérifiez régulièrement, notamment en discutant avec votre manager, que les objectifs que vous vous serez fixés sont bien compatibles avec ses propres attentes et objectifs pour le service.

La liste des tâches

LE CANEVAS TYPE D'UNE TO-DO LIST

Fait ?	Descriptif de la tâche	Catégorie U/I	Priorité	Auto-analyse	
				Durée prévue	Durée réelle
☐					
☐					
☐					
...	...				

En résumé

La liste de tâches est le premier outil d'une gestion du temps efficace. Pour paraphraser le titre d'un best-seller, elle seule vous permettra de « donner la priorité aux priorités ». Et pourtant, c'est un outil qui est encore loin d'être utilisé par tout le monde.

Le temps passé à la compléter (10 minutes par jour en moyenne) est très vite amorti par une meilleure efficacité et une meilleure organisation, à condition de l'avoir toujours avec soi, à portée de main. Des logiciels existent notamment pour vous permettre de garder constamment synchronisée votre liste des tâches entre votre ordinateur, votre smartphone et votre tablette.

Insight

The tasks list is the first tool of effective time management. To paraphrase the title of a best-seller, this is the only way to allow you to "give priority to priorities". And yet, it is a tool that is still far from being used by everyone.

Provided you keep your list within reach at all times, the time spent to complete it (10 minutes per day on average) pays for itself in a very short time through greater efficiency and improved organization. Some softwares allow to particularly keep tasks list constantly synchronized between computers, smartphones and tablets.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Avoir la planification de ses tâches juste « en tête » est un important facteur de stress. En effet, la mémoire n'est pas infaillible et certaines tâches seront obligatoirement oubliées, ce qui contribuera au retard.

➤ Utiliser une liste de tâche permet de vider son esprit, de s'assurer rien n'est oublié et de mieux organiser son temps. Vous n'êtes plus pris au dépourvu par une tâche que vous vous rappelez au dernier moment, qui vous fait travailler dans l'urgence et sous stress.

Contexte

Une liste de tâche est le meilleur compagnon de n'importe quel collaborateur en entreprise.

➤ **Autoanalyse.** Partant du principe que l'on apprend aussi de ses erreurs, vous pouvez utiliser la liste de tâches pour vous améliorer. En consignait la durée estimée et réelle vous pourrez analyser le pourquoi de l'écart pour éviter qu'il ne se reproduise.

Prendre le réflexe de tout noter pour gagner en sérénité et en efficacité.

Méthodologie et conseils

Il n'y a pas de dogmatisme sur le format et le contenu idéal d'une *to-do list* : une feuille volante par jour, un cahier, la liste des rappels de Outlook ou Gmail... Peu importe le support, l'essentiel est que vous ayez le réflexe de l'actualiser constamment, pour vous vider la tête et pour noter l'avancement de votre travail. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ **Rituel quotidien.** Comme le café du matin, vous devez prendre l'habitude de commencer votre journée par votre liste de tâches. Reportez-y les tâches de la veille non traitées et ajoutez-y celles du jour.

➤ **Actualisation constante.** À chaque sollicitation (e-mail, téléphone, communication), notez immédiatement par quelle tâche cela se concrétise pour vous. Notez-y aussi vos idées... Bref, tout ce qui vous passe par la tête tout au long de la journée. À l'inverse, dès qu'une tâche est terminée, rayez-la ; vous pourrez constater comme cette simple action peut être gratifiante !

➤ **Catégorisation.** Donner à chaque tâche son critère U/u et I/i pour mieux arbitrer votre temps. Vous pourrez ainsi identifier en un clin d'œil les tâches que vous pouvez reporter, déléguer ou supprimer...

➤ **Priorisation.** Prenez toutes les tâches du quadrant UI et ordonnez-les pour la journée, tout en restant flexible.

Avantages

- La liste de tâches permet de gagner en capacité de concentration : votre esprit est débarrassé d'un parasitage, d'une recherche constante de ce que vous avez à faire (ou oublié de faire).
- Tenir une *to-do list* permet d'éviter de finir la journée avec un sentiment terrible d'inutilité : « J'ai travaillé 10 h et j'ai l'impression de ne rien avoir fait ! » En effet, en matérialisant votre travail, elle permet de se valoriser à sa juste proportion et renforce donc l'estime de soi.
- Les personnes qui font des listes de tâches sont aussi perçues comme plus fiables par leurs collègues, puisqu'il y a peu de chance que vous ayez oublié quelque chose.

Précautions à prendre

- **Attention :** une tâche peut en cacher une autre ! Comme pour les poupées russes, vous devez noter comme tâche la plus petite **action élémentaire** que vous aurez à réaliser.

La planification

L'UTILISATION DE SON AGENDA POUR REDONNER LA PRIORITÉ AUX PRIORITÉS



Il y a un **ORDRE** pour organiser son temps !

Possible ↙

Les grosses pierres en premier (les incontournables) et l'eau (le superflu à la fin)

↘ **Difficile/impossible**

Les graviers, le sable ou l'eau en premier (le superflu) et toutes les grosses pierres ne rentrent plus dans le bocal !



Utiliser un agenda

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
8 h	Réunion équipe	*Dossiers		Téléphone	
10 h	*Dossiers	Téléphone	*Dossiers	Réunion projet	Téléphone
12 h					
14 h			RDV M. Client		Reporting
16 h		Téléphone			
18 h					

En résumé

La **planification** consiste à identifier votre temps disponible et à bloquer les créneaux temps nécessaires à des dates données pour attendre vos objectifs. En développant le réflexe de matérialiser vos « grosses pierres » dans votre agenda, vous mettez toutes les chances de votre côté pour qu'à la fin de la semaine vous ayez pu avancer efficacement sur ce qui fait l'essence même de votre métier. En vous permettant de visualiser votre temps, la planification est un des moyens les plus efficaces pour éviter que votre organisation personnelle soit dépendante des autres, mais aussi de vos envies ou de vos réactions émotionnelles.

Insight

Planning consists in identifying the amount of time available and securing the necessary time slots on specific dates to reach your goals. By developing the habit of mentioning your "key milestones" in your calendar, you give yourself every chances to make significant progress on the very essence of your work by the end of the week.

While allowing you to visualise your time, planning is one of the most effective ways to avoid that your personal organization depends on others, but also on your desires or emotional reactions.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'agenda (papier ou électronique) est un outil indispensable pour gérer son temps. En y recensant ses rendez-vous et principales activités de la semaine, il offre une vision d'ensemble qui permet de réaliser des arbitrages dans l'attribution de son temps.

Contexte

Même si la liste de tâches permet de visualiser son quotidien, la planification hebdomadaire est nécessaire pour vous permettre d'anticiper plus que subir votre temps.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Commencez (ou finissez) chaque semaine en investissant cinq minutes pour votre planification hebdomadaire :

- Reportez d'une semaine sur l'autre vos « rituels », c'est-à-dire vos réunions d'équipe, points projet, entretien de reporting...
- Indiquez tous vos rendez-vous en face à face et ceux au téléphone aussi bien en interne qu'en externe. Notez dans votre agenda le lieu du rendez-vous ou le numéro de téléphone.
- Listez vos « grosses pierres », vos activités incontournables (ul) de la semaine et attribuez-leur un ou plusieurs créneaux à chacune.
- Positionnez aussi des « rendez-vous avec vous-même » (en les repérant éventuellement par un astérisque) pour bénéficier de plages de travail ininterrompues à forte productivité.
- Les créneaux disponibles restants vous indiquent le temps dont vous disposez réellement sur la semaine pour traiter votre liste de tâches (notamment celles notées Ul et Ui). En général, le temps disponible restant s'élève à moins de 50 % de votre temps de travail.

Méthodologie et conseils

➤ Les grosses pierres reflètent ce qui est important pour vous dans la réussite de votre fonction (et si possible non encore urgent). Ce sont soit des activités sur lesquelles vous êtes évalué, soit celles qui dépendent d'objectifs que vous vous êtes fixés. Ce sont des blocs **inamovibles** autour desquels l'ensemble de vos autres tâches vont s'organiser.

➤ Ne planifiez pas plus de 60 % de votre temps pour garder 20 % de votre temps pour les inévitables imprévus et 20 % pour les échanges sociaux.

➤ Ménagez une marge d'au moins quinze minutes entre chaque créneau réservé pour plusieurs raisons. Les réunions (et parfois les entretiens) sont souvent mal cadrées dans le temps et débordent. Avec une marge, vous évitez de vous mettre en retard pour la suite. De plus, vous avez besoin d'un sas de décompression entre deux activités.

➤ Si un rendez-vous est à l'extérieur, matérialisez votre temps de déplacement sur votre agenda à l'aller (pour savoir quand partir) et au retour (pour savoir à partir de quelle heure vous pourrez prendre de nouveaux engagements). ■

Gérer son temps, c'est avant tout visualiser son temps !

Avantages

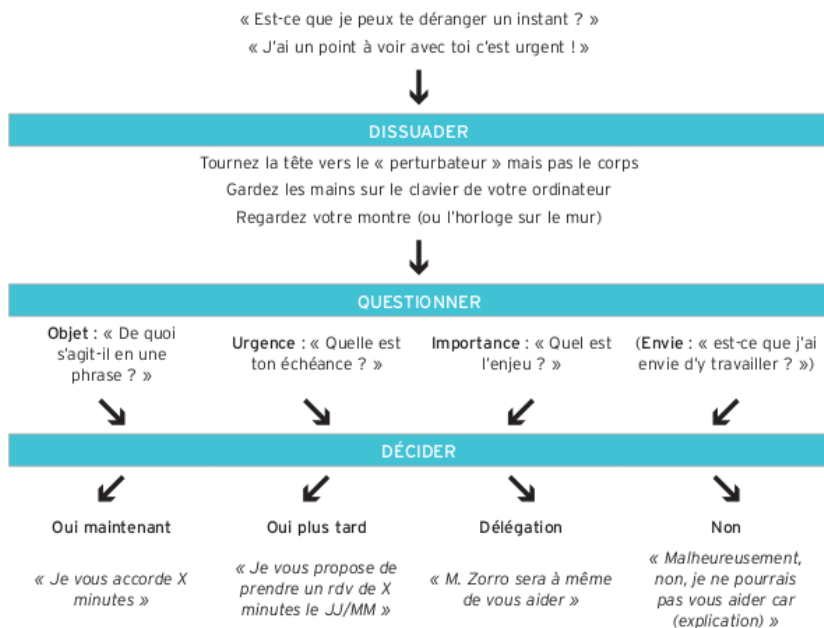
- La planification vous permet de savoir ce que vous pourrez accomplir dans la semaine compte tenu du temps disponible. Elle vous évitera de prendre des engagements non tenables.

Précautions à prendre

- Nous déconseillons de reporter dans votre agenda l'ensemble de vos tâches. Ce mode de fonctionnement tend à rigidifier votre temps et diminue *de facto* le temps disponible pour absorber les aléas quotidiens.

La gestion des interruptions « DQD »

LA RÉPONSE EN TROIS TEMPS FACE AUX INTERRUPTIONS



En résumé

Les interruptions sont un des fléaux les plus importants en termes de productivité. En effet, en vertu de la loi de Carlston (cf. outil 51), une tâche prend d'autant moins de temps qu'elle peut être réalisée de manière ininterrompue. Heureusement, il est possible de contrôler ces interruptions pour éviter qu'elles ne dictent notre temps. Il s'agit pour cela d'adopter le « réflexe DQD » qui consiste en quelques questions (au moins trois) à circonscrire la demande pour analyser son importance relative et décider ou non d'y accorder du temps.

Insight

Interruptions are one of the most important plagues in terms of productivity. In fact, according to the Carlson's law (see time laws tool), a task takes much less time when carried out continuously. Fortunately, it is possible to control these interruptions to avoid their ruling our time. This involves adopting the "DQD reflex" which consists in narrowing down the request with a few questions (at least three) to assess its relative importance and decide on whether dedicating time to it or not.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Dans la littérature, la notion de sollicitation est souvent présentée de manière métaphorique par un singe. Une sollicitation acceptée et c'est le singe de votre collègue qui vous saute sur l'épaule et qui vous empêche de vous focaliser sur votre travail. En qualifiant précisément la demande, vous pouvez éviter de récupérer le singe.

Contexte

Le réflexe DQD est encore plus indispensable à mettre en œuvre lorsque vous travaillez sur un sujet qui demande de l'attention et de la concentration.

Comment l'utiliser ?

Étapes

► **D - Dissuasion.** Au-delà de votre comportement dans la situation, vous pouvez mettre en place des mesures pour éviter d'être dérangé. La meilleure dissuasion reste encore la porte du bureau fermée, mais tout le monde n'a pas la chance d'avoir son bureau. En open-space, convenez d'un code (une pancarte, un feu tricolore) entre collègues pour savoir qui peut être dérangé et quand. Pensez aussi à éteindre votre téléphone (portable).

► **Q - Questions.** Les réponses que vous obtenez dépendent en partie de la qualité de la formulation de vos questions. N'hésitez pas à adapter vos questions types jusqu'à ce qu'elles donnent pour vous une réponse qui vous permette de décider de manière éclairée.

► **D - Décision.** Sur la base des réponses, comparez-vous à devoir dire non (cf. outil 46). En étant à la fois ferme et courtois, vous ferez comprendre que vous n'êtes pas disponible immédiatement pour traiter des tâches non urgentes et/ou non importantes. Votre non sera d'autant mieux accepté que vous l'accom-

pagnez d'une explication et éventuellement d'une alternative.

Méthodologie et conseils

► Communiquez avec vos collègues sur vos besoins et votre fonctionnement en termes d'organisation. Cela leur permettra non seulement de comprendre vos réactions mais aussi de se caler sur vos « règles du jeu ». Vos collègues et votre manager ne peuvent pas forcément deviner ce qui est propice pour vous !

► « Je peux te voir c'est urgent ! » : vous le savez maintenant, ce n'est pas parce que la demande de l'autre personne est dite urgente qu'elle est forcément importante. Le prétexte de l'urgence est souvent un moyen d'attirer l'attention. La plupart des sollicitations concernent des problèmes courants qui peuvent attendre ; ce sont rarement des situations de crise.

► En phase de décision, apprenez aussi à faire part de votre état : « Je ne suis pas disponible intellectuellement pour te répondre, repasse me voir à HH. » ■

Qualifier rapidement une sollicitation pour choisir la meilleure des quatre réponses possibles.

Avantages

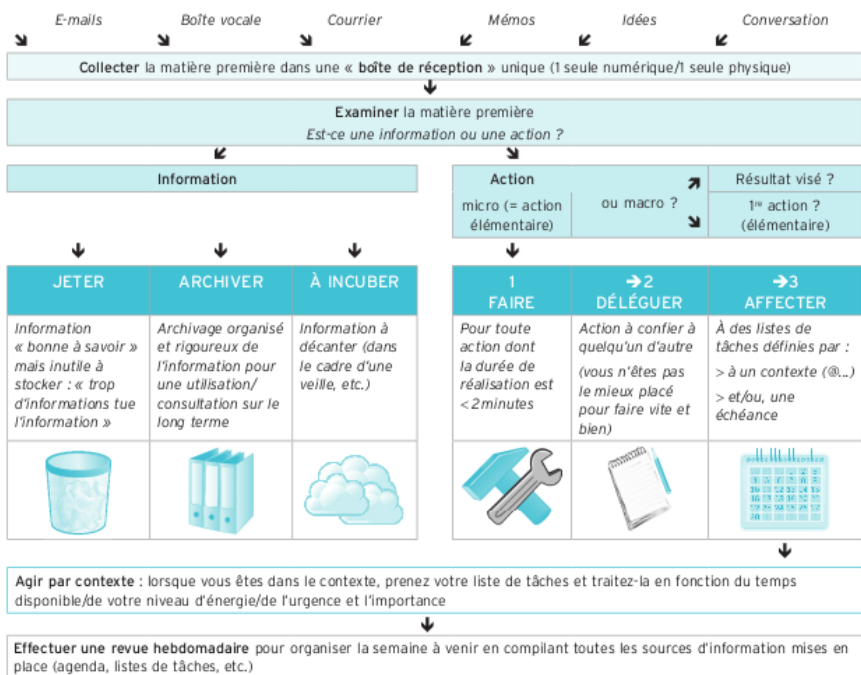
- Le réflexe DQD permet de rester focaliser sur son travail et donc de gagner en productivité. Il permet aussi « d'éduquer » vos collègues en leur montrant qu'il y a des moments où vous êtes disponible pour eux et d'autres non.

Précautions à prendre

- Évitez de tomber dans le piège du « sauveur » qui dit toujours oui à tout pour en tirer une valorisation éphémère, mais pénalise sa propre production personnelle. D'ailleurs si vous êtes manager, un de vos rôles consiste justement à aider vos collaborateurs à devenir autonomes plutôt qu'à faire à leur place.

La méthode GTD

LE FLUX DE TRAITEMENT D'UNE TÂCHE SELON LA MÉTHODE GET THINGS DONE (GTD)



En résumé

David Allen, dans son livre *S'organiser pour réussir*, a mis au point la **méthode GTD**, basée sur deux constats. D'abord notre esprit est pollué par la recherche constante des tâches et informations stockées dans notre mémoire. Ensuite, nous avons tendance à repousser les actions compliquées, parce que nous n'avons pas le réflexe de les ramener à des « actions élémentaires » simples et faisables.

Cette méthode propose une vision dynamique de l'organisation personnelle, en traitant toute matière première dans un flux (workflow).

Insight

David Allen in his book *Organizing for Success*, developed the **GTD method** which is based on two observations. First, our spirit is polluted by the constant search of tasks and information stored in our memory. Then we tend to reject complicated actions, because we lack the reflex to reduce them to simple and feasible "basic actions".

This method provides a dynamic view of personal organization, processing any item into a stream (workflow).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La méthode *Get Things Done* met l'accent sur la mise en œuvre pour avancer le plus possible dans la somme des tâches à réaliser au quotidien. Elle propose de centraliser toute la matière première qui vous alimente dans une « boîte de réception » et vous permettra de l'avoir vidée tous les soirs.

Contexte

La liste de tâches constitue le réflexe n° 1 d'une gestion de son temps efficace. Mais lorsque les tâches s'accumulent (> 20), son côté pense-bête peut alors commencer à rendre son utilisation délicate. En effet, le risque augmente de perdre une information précieuse ou de mal prioriser. La méthode GTD peut alors vous être utile !

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Collecte.** Considérez toutes les informations entrantes, quel que soit le média : e-mail, message sur boîte vocale, post-it, mémo, compte rendu de réunion... Rien ne doit vous échapper.
- **Examen.** Distinguez la matière première « actionnable » de celle qui ne l'est pas.
- **Actions.** Respectez bien l'ordre du flux : à faire ou à déléguer ou à affecter à l'une de vos listes de tâches, chacune étant définies par un contexte.
- **Réalisation par contexte.** Un contexte représente une situation donnée où nous sommes bien placés pour faire certaines choses, c'est-à-dire relatives à un **type** d'action (@e-mail, @téléphoner), un **lieu** (@site_B, @déplacement) ou encore des **personnes** (@Martine, @GrandChef).
- **Revue hebdomadaire.** Une fois par semaine, reconstituez toutes les sources d'information, vos classements, votre agenda...

Méthodologie et conseils

- Pour que la méthode soit efficace, il est préférable de collecter les informations entrantes dans un seul et même lieu : des logiciels spécifiques le permettent, mais Outlook peut faire tout aussi bien. Dans ce dernier cas, il faudra donc vous envoyer un e-mail à vous-même à chaque nouvelle action.
- Ramenez toute tâche à une somme d'actions élémentaires dont la réalisation est clairement mesurable sur un critère binaire : fait/non fait. Si votre tâche est macro, définissez le travail à faire en répondant à ces deux questions :
 - Quel est le résultat à atteindre ? (« présenter les résultats du dossier X »)
 - Quelle sera la première action à faire pour atteindre ce résultat ? (« lire le dossier X »)
- L'examen de chaque élément stocké dans votre « boîte de réception » ne doit pas prendre plus de 20 secondes.
- En plus du contexte, vous pouvez attribuer vos actions à des projets (@contexte &projetX) pour en réaliser plus facilement le suivi. ■

Identifier et organiser ses tâches pour travailler de manière focalisée et donc plus productive sur un type d'actions à la fois.

Avantages

- Les gains de productivité s'opèrent notamment grâce à une séparation entre la phase de préparation et la phase d'exécution : moins on a à réfléchir pour agir et plus l'action est concentrée et efficace.

Précautions à prendre

- Chaque matière première entrante doit être traitée selon le flux et ne jamais être remise telle quelle dans la boîte de réception.
- La mise en place de la méthode nécessite un investissement temps de quelques heures, pour créer votre « boîte de réception » qui collecte toute la matière première et identifier vos propres contextes.

Le traitement de la « mailingite »

LE PROCESSUS DE TRAITEMENT DES E-MAILS

Objectif : obtenir une boîte de réception vide « inbox zero » chaque soir				
LIMITATION				
- Désactiver l'alerte visuelle et auditive de réception d'un nouvel e-mail - Se fixer des créneaux (3 ou 4/jour) de consultation des e-mails, notamment à des moments où votre niveau d'énergie est plus bas - Consulter ses e-mails comme une « récompense » après une tâche difficile en dehors de ces créneaux - Remplacer la consultation par un temps de pause ressourçant : faire quelques mouvements physiques ou bien prendre un verre d'eau				
FILTRAGE				
Activer les règles de filtrage pour classer automatiquement certains messages dans un dossier prédéfini « à lire », les e-mails dont vous n'êtes qu'en copie (et pas le destinataire principal) : à consulter 1 fois/jour « veille », les newsletters professionnelles auxquelles vous êtes abonnées				
CONSULTATION				
À partir des informations de prévisualisation (les premières lignes du message), sélectionner les e-mails à ouvrir en fonction du temps disponible, de l'expéditeur et de l'objet du message				
TRAITEMENT « R.A.S.A.T. »				
Répondre immédiatement* à... si cela peut être fait en moins de 2 minutes	Ajouter à la liste de tâches et classer soit dans le dossier : - pour action - en attente d'info	Supprimer autant de messages que possible - tout n'est pas utile à archiver !	Archiver tout message qui ne demande pas de réponse dans un dossier (nom du projet, nom du client, interlocuteur...)	Transmettre à la personne concernée (bouton « faire suivre »)

* Si la lecture de l'e-mail déclenche une charge émotionnelle, ne surtout pas répondre à chaud.

En résumé

L'e-mail a pris une place prépondérante dans l'activité professionnelle quotidienne. Il n'est plus rare d'avoir des boîtes de réception contenant plus de 1 000 messages et un volume de plus de 70 e-mails par jour. Cette volumétrie peut générer une « mailingite » : un stress qui s'accompagne d'un comportement quasi-compulsif où l'on va vérifier plusieurs dizaines de fois par jour sa boîte de réception. En appliquant quelques principes inspirés de la méthode « inbox zero », il devient possible de faire le ménage dans sa boîte de réception et de retrouver une certaine sérénité, mais aussi de gagner en efficacité par une meilleure gestion de l'information.

Insight

Emails took a prominent place in daily work. It is no longer unusual to have inboxes containing more than 1000 messages and a volume of more than 70 emails per day. This volume can generate "mailingite": a stress that goes together with a quasi-compulsive behaviour consisting in checking inbox dozens of times a day.

By applying some principles inspired by the "zero inbox" method, it becomes possible to clean up inbox and regain serenity but also to increase efficiency through improved information management.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'e-mail active plusieurs leviers psychologiques qui en font rapidement un piège : il suscite la curiosité, crée une interruption et est vécu comme une « distraction ». Sachant qu'il faut au moins trois minutes pour revenir à son état de concentration initial après une interruption, la consultation compulsive de ses e-mails impacte directement l'efficacité.

Contexte

Lorsque trop d'e-mails s'accumulent dans votre boîte de réception et que vous vous sentez débordé, ce processus vous sera utile.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ **Limitation.** Le principe consiste à éviter de vous distraire vous-même de la tâche sur laquelle vous êtes en train de travailler et que vous traiterez plus efficacement en étant concentré.

➤ **Filtrage.** Les règles de filtrage sont une des fonctionnalités les plus essentielles d'un logiciel de messagerie et pourtant une des moins utilisées. Le principe consiste à aiguiller automatiquement un message vers un répertoire donné sur la base de critères que vous aurez définis. Il y a au moins une règle à mettre en place : lorsque votre nom figure dans le champ « cc : » de la liste des destinataires les messages sont aiguillés vers le répertoire « à lire ».

➤ **Consultation.** N'ouvrez un message que si vous n'avez le temps de le traiter ensuite. Sinon vous perdez du temps, vous obligeant ensuite à devoir le relire pour déterminer ce que vous allez en faire.

➤ **Traitement.** À cette étape il s'agit d'éliminer le maximum de messages de votre boîte de réception pour n'y conserver que l'urgent

et l'important, qui devront être traités dans la journée. Tous les autres doivent être déplacés.

Méthodologie et conseils

➤ Communiquez à vos collègues et votre manager votre usage de l'e-mail pour qu'ils utilisent le bon média pour vous joindre en cas d'urgence et qu'ils ne soient pas frustrés s'ils ne voient pas arriver de réponse de votre part.

➤ Plutôt que déplacer vos messages dans les dossiers « action » et « en attente », vous pouvez les laisser dans votre boîte de réception en les marquant avec un drapeau (*flag* ou *tag*) d'une couleur spécifique, pour bien les distinguer des autres.

➤ En complément de ce processus, encouragez les personnes avec lesquelles vous travaillez à partager des règles simples d'efficacité, type : 1 e-mail = 1 seul sujet/1 e-mail = 1 objet explicite... ■

Adopter un véritable processus de traitement des e-mails pour gagner en efficacité.

Avantages

- Avoir une boîte de réception vide (ou presque) permet de supprimer la tension psychologique latente qui est associée à l'accumulation de messages, qui plus est non lus.
- En mettant en place un processus de traitement des e-mails, on gagne aussi en fiabilité : il devient possible de discriminer rapidement les messages et d'identifier clairement ceux qui doivent être traités.

Précautions à prendre

- Le prétexte le plus souvent invoqué pour ne pas mettre en place ce processus est la peur de laisser passer une urgence. Pour les vraies situations d'urgence (celle où c'est aussi important), vous êtes toujours joignable par téléphone ou bien accessible physiquement. Votre interlocuteur a donc d'autres moyens de vous joindre.

7 DÉVELOPPER SON POTENTIEL CRÉATIF

« Rien n'est plus dangereux qu'une idée lorsqu'on n'a qu'une idée. »

Paul Claudel



Être ou non créatif ?

Les Grecs antiques pensaient que la créativité était délivrée par une entité supérieure qui visitait ceux qui étaient ouverts à la recevoir. Aujourd'hui encore, beaucoup de personnes pensent que la créativité est attribuée par une sorte de **pouvoir divin** que l'on a reçu ou non. Nous avons tous en nous les graines de la créativité. Une étude (Land et Jarman) faite sur plus de 1 600 enfants d'école maternelle a montré que les scores au test de pensée divergente faisaient rentrer 98 % d'entre eux dans la catégorie des génies créatifs. 5 ans plus tard, ils ne sont plus que 32 %. 5 ans plus tard, plus que 10 %. Et à l'âge adulte, ils ne sont **plus que 2 %** !

Selon les chercheurs, la faute incombe en grande partie à notre système scolaire qui encourage les élèves à adopter des modèles mentaux relativement rigides et qui décourage la créativité. Nous sommes donc tous nés avec un potentiel créatif, mais après nos années de scolarité, nous l'avons progressivement perdu.

Cette évolution alimente l'imaginaire collectif où la créativité est souvent **confondue** avec l'éclair de génie, l'idée de **rupture** ou de révolution. Mais les définitions qu'on en trouve dans la littérature sont plus modestes. La créativité y est définie comme « la capacité à réaliser une production qui soit à la fois nouvelle et adaptée au contexte dans lequel elle se manifeste ». La créativité est donc une **capacité**, ce qui signifie qu'elle est en partie innée mais aussi – et c'est la bonne nouvelle ! – qu'elle peut être **développée** en apprenant à utiliser des techniques qui vont favoriser la production d'idées.

Développer son intelligence créative

Pour développer sa créativité, il faut d'abord comprendre qu'un processus créatif se développe en deux temps : une phase de **divergence**, de création d'idées tous azimuts, suivie d'une phase de **convergence**, où les idées sont analysées et évaluées pour faire un choix final. La plupart des personnes qui ne se trouvent pas créatives amalgament ces deux phases, alors qu'être créatif consiste d'abord à **se donner du temps**, à prendre un peu de recul par rapport à une situation et de chercher des opportunités de faire différemment. Une fois que vous vous serez donné cette autorisation, vous pourrez alors **générer de nouvelles idées** en utilisant les outils proposés :

- L'altération, qui consiste à faire varier les paramètres d'un problème.
- La matrice combinatoire, qui associe différentes combinaisons possibles des composants d'un problème donné.
- Le scénario catastrophe (et plus généralement la famille des provocations opératoires), qui consiste à prendre le contre-pied du problème.
- L'analogie, qui s'inspire des solutions trouvées dans d'autres univers pour les transposer au problème donné.

Au-delà de ces techniques de génération d'idées, nous vous invitons aussi à travailler sur votre **état d'esprit**. En effet, la principale différence entre les personnes créatives et celles qui ne le sont pas tient aussi à la perception de soi. Les personnes créatives se voient comme telles et se donnent la **liberté de l'être**. Pour vous y accompagner, nous vous proposons d'expérimenter quatre outils :

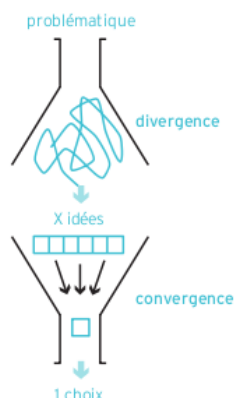
- L'avocat de l'ange, dont l'objet est de développer le réflexe de voir aussi le positif dans une situation plutôt que de la critiquer.
- Les mentors, qui apprennent à envisager la situation sous une multitude d'angles différents.
- Le mind-map, qui facilite la fluidité des idées en se libérant d'une prise de notes linéaire.
- Les 6 chapeaux de la réflexion, qui organisent le déroulement de la résolution d'un problème en segmentant la réflexion avec 6 postures.

LES OUTILS

63	Le double entonnoir	166
64	L'altération	170
65	La matrice combinatoire	172
66	Le scénario catastrophe	176
67	L'analogie	180
68	Les mentors	182
69	L'avocat de l'ange	184
70	Le mind map	186
71	Les 6 chapeaux de la réflexion	188

Le double entonnoir

LES TROIS PHASES DU PROCESSUS CRÉATIF



1 Identification	Définir la problématique
2 Divergence Génération « sauvage » d'idées (Temps d'incubation nécessaire)	Rassembler l'information connue et explorer de nouvelles pistes en faisant preuve de : – <i>Fluidité</i> : capacité à générer des idées dans un même univers – <i>Flexibilité</i> : capacité à explorer différents univers – <i>Originalité</i> : capacité à être visionnaire, à chercher du différent
3 Convergence Évaluation des idées	Transformer les idées en solutions en les confrontant à la réalité Utiliser un processus rationnel, systématique, linéaire pour choisir les idées qui respectent les critères

En résumé

En 1967, le psychologue J.P. Guilford a mis à jour **deux principaux modes de pensée** :

- La « pensée convergente » consiste à trouver la meilleure solution au problème : c'est le mode de réflexion le plus répandu, surtout avec l'essor des sciences et de la technologie.
- La « pensée divergente » consiste quant à elle à rechercher le maximum d'idées à un problème, sans se limiter.

Selon ces définitions, le processus créatif nécessite donc d'utiliser non seulement ces deux modes de pensées mais aussi dans le bon ordre, en trouvant d'abord le maximum d'idées pour évaluer ensuite celle qui sera la meilleure.

Insight

In 1967, psychologist JP Guilford discovered **two major ways of thinking**:

- "Convergent thinking" is finding the best solution to a problem: this is the most common way of thinking, especially with the development of science and technology.
 - "Divergent thinking" is looking for as many solutions as possible without limitation.
- Therefore, according to these definitions, the creative process not only requires using both ways of thinking but it also requires their being used in the right order, firstly finding as many solutions as possible and then evaluating the one which will be most convenient.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Une des principales raisons à notre manque de créativité vient du fait que nous ne nous laissons pas le temps de l'être ! Dès qu'une idée est générée, nous la passons aussitôt au crible pour en vérifier la pertinence. Nous devons prendre le temps de la « divergence », c'est-à-dire le temps de la recherche d'idées.

Contexte

Tout problème peut être (devrait même être) abordé en connaissance de ce processus créatif en deux temps. Vouloir gagner du temps en sautant en phase de convergence à la première idée conduit malheureusement à en perdre car la solution est rarement optimale. En créativité, le chemin le plus court n'est pas le meilleur.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. En amont de la phase de divergence, la manière dont vous définissez votre problématique (avec toutes ses contraintes) doit être suffisamment stimulante pour mettre en marche votre usine à idées. Vous devez vous emparer volontairement de l'intention de résoudre cette problématique.

2. La phase de divergence est une phase d'incubation dont la durée n'est pas définie dans le temps. Il s'agit de « dormir sur son problème » pour que les premières idées commencent à venir. Pour favoriser l'incubation, recherchez de l'information à la fois dans votre mémoire, vos souvenirs, vos expériences et dans le monde physique qui vous entoure. Complétez-la par une exploration plus large en faisant preuve de :

➤ **Fluidité** : ne vous arrêtez pas à vos premières idées (souvent des réponses stéréotypées), cherchez l'abondance, tirez le fil de la pelote de laine.

➤ **Flexibilité** : changez d'angle et de point de vue pour vous extraire de votre manière de voir les choses.

➤ **Originalité** : autorisez-vous à rêver, sortez des sentiers battus, faites abstraction du regard des autres.

Ces informations vont s'associer, se combiner (plus ou moins consciemment) entre elles pour vous permettre de générer des idées.

3. La phase de convergence est une phase rationnelle et cartésienne. Elle consiste à partir de différentes méthodologies à trier les diverses solutions, à les comparer éventuellement entre elles, pour finalement choisir celle qui répond de manière optimale à la problématique.

Méthodologie et conseils

➤ « Dormir sur son problème » peut être pris au sens littéral, puisque les études psychologiques ont montré les bénéfices du sommeil sur le processus créatif.

➤ Votre état d'esprit influence aussi sur votre potentiel créatif : vous aurez d'autant plus d'idées que vous serez gai, joyeux, amusé...

➤ Lorsque vous êtes sous pression de temps, vous pouvez utiliser des techniques créatives pour accélérer le processus et notamment le brainstorming.

Inclure une phase de divergence et se laisser un temps d'incubation pour accoucher de ses idées.

Avantages

- La phase de divergence dope votre créativité parce qu'elle évite à votre esprit de se focaliser entièrement sur le problème comme un os à ronger. Elle stimule l'association libre des informations entre elles, propice à des idées nouvelles.

Précautions à prendre

- N'attendez pas systématiquement « l'illumination » ou le « eureka » pour clôturer votre phase de divergence ! Être créatif ce n'est pas forcément être révolutionnaire.

Comment être plus efficace ?

La célèbre technique du **brainstorming**, mise au point par le publicitaire Alex Osborn en 1953, est une excellente illustration de l'efficacité de la pensée divergente pour trouver de nouvelles idées. Comme le terme « brainstorming » s'est largement banalisé, il est nécessaire d'en clarifier le fonctionnement précis.

Principe

Le brainstorming encourage les personnes à présenter leurs idées, même les plus loufoques. Certaines d'entre elles pourront réellement contribuer à résoudre le problème alors que d'autres alimenteront simplement la réflexion du groupe pour faire jaillir de nouvelles idées. C'est la raison pour laquelle pendant une séance de brainstorming, les personnes ne doivent ni critiquer ni valoriser les idées émises. Ce n'est qu'à la fin de la session qu'une évaluation plus conventionnelle sera réalisée.

La technique offre plusieurs avantages :

- Elle incite tous les participants à proposer des idées et évite que seul le chef propose les siennes.
- Par la richesse des échanges qui s'y développent, elle permet souvent de trouver de meilleures solutions que seul.
- En impliquant les personnes dans la recherche et la sélection d'idées, elle contribue aussi à augmenter leur adhésion.

Les quatre règles d'une séance de brainstorming

La réussite d'une séance repose sur le respect de quatre règles qui sont malheureusement trop souvent méconnues et dont l'absence limite *de facto* les bénéfices de la technique.

1. Ne pas juger les idées

C'est la règle 1 et la plus importante : en effet, la phase de divergence consiste justement à

laisser venir le plus grand nombre d'idées. Le jugement ne doit être :

➤ *ni négatif* : même si l'idée vous semble stupide, gardez votre commentaire pour vous. Retenez aussi des critiques non verbales, type soupir, mimique, yeux au ciel. Ne formulez aucune déclaration péremptoire type « on a déjà essayé », « ce n'est pas possible » ;

➤ *ni positif* : même si vous approuvez l'idée, ne l'indiquez pas, n'émettez pas de compliment.

Toutes les personnes et toutes les idées ont une valeur égale. Chaque personne possède un point de vue et une perspective uniques sur la situation et la solution qui va contribuer à stimuler les autres.

2. S'autoriser les idées les plus folles

Au cours de la séance, il n'y a pas de limite à l'imagination. Vous devez exprimer tout ce qui vous passe par la tête, même si cela vous semble grotesque, enfantin, impossible, dérisoire, inutile, fantastique... Attention, c'est une autorisation et pas une obligation.

3. Viser la quantité plus que la qualité

Dans le flot des idées, il y a en aura forcément des bonnes. La qualité sera une résultante de la quantité.

Pour permettre à cette règle de s'appliquer il faut donner du rythme et l'expression des idées doit se faire à « jet continu ». Une clarification n'est permise que si elle est rapide et indispensable à la compréhension.

4. S'appuyer librement sur les idées des autres

Rebondissez, approfondissez, modifiez les idées des autres. Procédez par association : « A quoi cette idée vous fait penser ? » En conséquence, chaque idée appartient au groupe et non pas à la personne qui l'a exprimée. Le brainstorming est un processus collectif.

EXEMPLE du Déroulement d'une séance de brainstorming de 2 h

	Préparation	- Convier entre cinq et dix participants, si possible des personnes d'horizons différents ou au moins un « candide » - Identifier un animateur, dont le rôle est à la fois de motiver et stimuler le groupe et aussi de faire respecter les règles - Nommer un secrétaire de séance qui aura pour mission de consigner la production du groupe de manière claire et intelligible sur des paperboards
	Lancement (10')	- Présenter le problème à résoudre de manière précise, avec tous les critères auxquels il faut répondre. L'afficher de manière visible - Rappeler l'objectif : générer le plus possible d'idées - Présenter les quatre règles de fonctionnement et vérifier leur compréhension. Les afficher au mur pour les garder constamment à portée de vue - Si les personnes se connaissent peu, démarrer par un exercice d'échauffement, pour briser la glace
Phase de divergence	Production (60')	L'animateur doit : - encourager l'expression des idées en rappelant que « tout est permis » - solliciter les personnes les plus timides - faire respecter les règles et notamment décourager quiconque de critiquer les idées des autres - utiliser des techniques créatives (altération, provocation opératoire) pour stimuler la production d'idées - changer régulièrement d'univers de réflexion, de points de vue > Objectif = environ une centaine d'idées
Phase de convergence	Évaluation* (50')	- Faire un premier tri des idées qui semblent répondre aux critères voulus pour éliminer jusqu'à 90 % des propositions - Analyser les 10 % restantes en étudiant leurs avantages et inconvénients respectifs puis en décidant laquelle retenir avec une matrice de décision

* La phase de convergence peut aussi faire l'objet d'une réunion de décision à part entière, ce qui permet de laisser un temps d'incubation plus important.

Variante 1 : brainstorming solo

Il est possible d'appliquer la technique juste pour soi. D'ailleurs, des études montrent que lorsque les règles de fonctionnement sont mal respectées par le groupe, la quantité et la qualité des idées peuvent être supérieures en individuel.

Pour stimuler votre production d'idées, utilisez un support papier pour coucher vos idées à mesure qu'elles arrivent. Faites preuve de flexibilité en envisageant plusieurs angles différents et pour chacun, déroulez l'enchaînement des idées qui vous viennent jusqu'à l'épuisement, puis changez à nouveau d'angle. Rappelez-vous de ne pas juger vos propres idées à ce stade.

Variante 2 : brainwriting

Dans les séances de brainstorming, il est fréquent que l'animateur se fasse déborder et que certains monopolisent la parole et orientent la réflexion du groupe en la limitant. Le brainwriting permet de dépasser cet écueil et donne la parole à tous de manière équitable. Chaque participant se voit distribuer une feuille sur laquelle il est invité à noter trois idées de manière anonyme en trois minutes. Passé ce délai, il passe sa feuille à son voisin de droite qui s'inspire des idées notées pour compléter la liste, et ainsi de suite. À la fin du tour de table, les idées sont notées au paperboard pour être discutées en groupe. ■

L'altération

LES NEUF OPÉRATEURS POUR RÉALISER DES ALTÉRATIONS

	Opérateur	Principe	Questions types
S	Substituer	Remplacer un élément par un autre	Quel autre ingrédient utiliser ? Qui peut être remplacé dans le processus ?
C	Combiner	Fusionner au moins deux éléments	Quelles fonctionnalités/ingrédients/personnes pourrions-nous combiner ?
A	Adapter	Placer le sujet dans un autre contexte	Quelles adaptations faire pour modifier son utilisation ? À quoi mon produit/concept ressemble-t-il ?
M	Magnifier	Grossir, agrandir, étendre	Que peut-on ajouter ? Que peut-on renforcer ? Comment le mettre en valeur ?
M	Modifier	Changer la signification, la couleur, la forme	Comment changer la forme, le look ? Quelle fonctionnalité supplémentaire ajouter ?
P	Placer ailleurs	Trouver une autre utilisation	À quoi pourrait-on l'utiliser d'autre ? Qui d'autre pourrait l'utiliser ?
E	Éliminer	Minimiser, diminuer, soustraire	Qu'est-ce qui est superflu ou non nécessaire ? Comment le simplifier ?
R	Réorganiser	Changer l'ordre	Que se passerait-il si on changeait l'ordre, la fréquence, l'échéance ?
R	Renverser	Inverser le positif et le négatif	Qu'est-ce qui se passe si on le retourne ? Comment le produire à partir de la fin ?

En résumé

Sur la base des travaux de A. Osborn (l'inventeur du brainstorming), B. Eberle a mis au point la liste SCAMPER (ou SCAMMPERR dans sa version extensive). La technique repose sur le principe que toute chose nouvelle est une modification de quelque chose d'existant.

À chaque lettre correspond **une altération** que l'on peut faire subir à un problème, un concept ou encore un produit ou service. Chaque altération transporte l'étude du sujet dans un contexte souvent surréaliste qui favorise la production d'idées en phase divergente, en abolissant une partie des barrières que notre côté rationnel avait mises.

Insight

Based on the work of A. Osborn (inventor of brainstorming), B. Eberle developed the SCAMPER list (or SCAMMPERR in its extensive version.) The technique is based on the principle that anything new is a transformation of something that already exists.

Each letter corresponds to a change that can be made to a problem, concept, product or service. Each change carries the study of the subject in a very often surreal context which favours divergent thinking by removing part of the barriers erected by our rational side.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Il est généralement difficile de trouver spontanément de nouvelles idées sur la base d'une situation existante. Nous restons souvent enfermés dans notre manière de voir les choses, ce qui contribue à tuer notre créativité.

➤ La liste SCAMMPERR a pour but de stimuler votre créativité en agissant comme un catalyseur. Elle fournit à cet effet neuf altérations, neuf manières différentes de regarder à votre sujet. Les verbes et questions de la liste vous forcent à créer des associations auxquelles vous n'auriez jamais pensé spontanément et qui vont générer des idées.

Contexte

La technique d'altération trouve des applications naturelles lorsqu'il s'agit de trouver des modifications à un produit ou un service. Elle peut aussi être utilisée pour relancer la production d'idées au cours d'un processus créatif plus large.

➤ mode « aléatoire » en pointant au hasard une question de la liste.

3. Examinez vos réponses. Identifiez celles qui vous semblent viables et cherchez maintenant à voir comment vous pourriez les transposer de manière réaliste dans votre environnement.

Faire subir des transformations virtuelles à un problème donné pour générer de nouvelles idées.

Méthodologie et conseils

➤ À première vue, certains opérateurs peuvent sembler étranges en fonction de votre produit. Prenez quand même un minimum de temps pour les traduire sous forme de question et réfléchir à chacun d'eux. En cas de blocage, passez au suivant et revenez-y plus tard.

➤ Pour trouver plus facilement des réponses, utilisez la visualisation : faites apparaître les images que suggère la question sur un écran mental.

➤ Les techniques d'altération s'utilisent souvent en complément d'un brainstorming ou de l'analogie pour relancer la stimulation d'idées. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Identifiez votre sujet de travail : un produit à faire évoluer ? une idée à trouver ? un processus à faire évoluer ? Décomposez-le en sommes de caractéristiques en vous demandant de quoi il est fait.

2. Faites subir à votre sujet (et ses caractéristiques) les opérations SCAMMPERR pour en altérer les propriétés. Identifiez pour chaque opérateur les questions que vous pourriez poser, en vous inspirant de celles du tableau. Puis, vous pouvez procéder de plusieurs manières :

➤ mode « vitesse » en déroulant les opérateurs un par un le plus vite possible ;

➤ mode « profondeur » en explorant au maximum chaque opérateur avant de passer au suivant ;

Avantages

- L'altération invite à réfléchir de manière différente, à sortir de son cadre de référence : elle vous fait vous poser des questions que jamais vous ne vous seriez posées normalement !
- C'est une technique simple d'accès et qui permet de trouver de petites idées qui pourront avoir de grands effets.

Précautions à prendre

- Toutes les altérations proposées ne donneront pas de solutions viables. Mais comme pour toute démarche de pensée divergente, l'objectif initial reste de produire le plus d'idées possibles. Notez donc toutes vos réponses à mesure qu'elles vous viennent : même si elles vous paraissent totalement irréalistes, elles pourront alimenter votre créativité et vous faire trouver d'autres idées par association.

La matrice combinatoire

COMBINER DIFFÉRENTS PARAMÈTRES D'UN PROBLÈME POUR ÉLABORER DES IDÉES

	Composants du problème (largeur)					Scénario à étudier
	A	B	C	...	N	
Configurations possibles de chaque composant (profondeur)	ConfA1	ConfB1	ConfC1	...	ConfN1	A1.B1O.C2... N1
	ConfA2	ConfB2	ConfC2	...	ConfN2	A2.B1.C3... N2
	...	...	ConfC3	...	...	...
	ConfA8	ConfB10	...		ConfN7	...

En résumé

Dans les années 1960, F. Zwicky, un astrophysicien, a été confronté à des problèmes techniques extrêmement complexes pour améliorer les moteurs à propulsion. Pour les résoudre, il a eu l'idée de disséquer un moteur en ses différents organes, d'identifier des alternatives pour chacun et de combiner ces alternatives de manière aléatoire pour trouver de nouvelles idées.

Cette idée a donné naissance à la technique de la **matrice combinatoire** (ou « analyse morphologique » dans son appellation scientifique). Le principe consiste à étudier le résultat produit par l'arrangement, la combinaison de différents composants d'un objet ou d'un concept.

Insight

In the 1960s, F. Zwicky, an astrophysicist, faced extremely complex technical issues to improve propulsion engines. To solve them, he had the idea of dissecting each part of the engine, identifying alternatives for each one and combining these alternatives randomly to find new ideas.

*This idea gave birth to the **combinatorial matrix** technique (or "morphological analysis" in its scientific name). The principle consists in studying the result produced by the arrangement or the combination of different components of an object or a concept.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Un problème, surtout s'il est complexe, peut se révéler ardu à résoudre quand il est abordé de manière globale. Il est plus efficace de le décomposer en une liste de composants et de travailler sur chacune individuellement.

➤ La créativité naît de rencontres improbables. Ainsi, du croisement de deux éléments qui *a priori* n'ont pas de relations entre eux peuvent émerger de nombreuses idées nouvelles.

➤ La matrice combinatoire propose justement d'essayer des combinaisons improbables entre les composants d'un problème pour identifier de nouvelles idées.

Contexte

La technique, issue de l'environnement technique, s'applique naturellement à des produits, et plus généralement à des concepts, des idées ou phénomènes, tant qu'ils sont un minimum complexes. Pour ces derniers, elle permet d'élaborer des scénarios exploratoires ou prospectifs.

4. Prenez au hasard un élément de chaque colonne et combinez ces différents éléments entre eux. Étudiez le scénario qui s'offre à vous, par exemple dans notre tableau : ConfA2 + ConfB1 + ConfC3 + ... + ConfN2. Quelle(s) idée(s) cela vous évoque-t-il ?

5. Passez en revue autant de combinaisons que possible dans le temps imparti, sans nécessairement les prendre dans l'ordre.

Générer facilement un très grand nombre de nouvelles idées ou des scénarios exploratoires.

Méthodologie et conseils

➤ Lorsque vous étudiez des combinaisons aléatoires, prenez le temps de visualiser la combinaison nouvelle qui se présente à vous. Ne restez pas bloqué sur ce qui émerge car l'idée apparaît rarement à l'état brut. Autorisez-vous des digressions, des modifications, des améliorations... Laissez libre court à votre imagination !

➤ La difficulté de la technique réside dans la tentation de vouloir vérifier immédiatement la viabilité de chaque idée. Procédez dans le respect du double entonnoir (cf. outil 63) : d'abord une phase de divergence pour produire un maximum d'idées puis une phase de convergence pour sélectionner les plus pertinentes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Définissez la largeur d'étude en mettant à jour les composants de votre problème. Il s'agit d'en identifier les paramètres, caractéristiques, propriétés, qualités... Parmi tous les composants ne conservez que les dix plus importants pour vous ; au-delà le nombre de combinaisons à explorer devient trop grand.
2. Présentez chaque composant en en-tête des colonnes d'un tableau.
3. Définissez la profondeur en identifiant (par un brainstorming) toutes les variations (ou déclinaisons) possibles de ces composants dans leur forme, format, style, couleur, composition... De même, limitez-vous à dix variations par composant.

Avantages

- La créativité repose sur la capacité à organiser, de façon originale, différents éléments : c'est justement ce que permet cet outil et peut-être aussi la raison pour laquelle on l'appelle *idea box* (la boîte à idées).

Précautions à prendre

- Si vous voulez (ou devez) travailler sur une largeur de plus de dix composants et/ou une profondeur de plus de dix variations, procédez à des combinaisons partielles, c'est-à-dire sans chercher à prendre systématiquement en compte tous les paramètres.

La matrice combinatoire

Comment être plus efficace ?

En reprenant le principe de la matrice combinatoire de combiner différents paramètres d'un problème ou d'un produit, deux autres outils ont été élaborés.

Matrice d'analyse

La matrice d'analyse est une **version simplifiée** de la matrice combinatoire.

Elle consiste à ne se focaliser que sur les **deux composants-clés** (ceux que vous jugerez comme tel), et à croiser les variations possibles de chaque composant. Puisque la version est simplifiée, limitez aussi le nombre de déclinaisons possibles.

Cette variante est à utiliser lorsque vous manquez de temps ou pour amorcer le flot d'idées en démarrage d'un brainstorming par exemple.

		Composant A				
		confA1	confA2	ConfA3	ConfA4	ConfA5
Composant B	ConfB1					
	ConfB2					
	ConfB3					
	ConfB4					

Matrice de découverte

Elle consiste à croiser deux listes d'éléments à rapprocher, comme par exemple :

- des besoins (ou des attentes) à satisfaire et les moyens (les points fort du service ou de l'entreprise) ou les ressources à disposition pour les combler ;
- une offre et une demande ;
- le contenant et le contenu...

Il suffit alors de construire le tableau et d'étudier chaque intersection :

- certaines correspondront probablement déjà à des solutions éprouvées ; dans ce cas, posez-y une croix « X » puisqu'il n'est pas nécessaire d'investiguer plus ;
- les cases restantes recèlent un potentiel créatif ; étudiez-les une par une pour identifier les idées nouvelles idées auxquelles elles vous conduiraient.

Voici une illustration (à partir du cas ci-après) :

		Liste des besoins				
		Sécurité	Plaisir	Aide à la conduite	Propreté	...
Liste des moyens	Nouvelle plate-forme	X	X	?	?	
	Nouveau design	?	?	?	?	
	Compétences en intelligence artificielle	?	?	X	?	
	...					

EXEMPLE d'Utilisation de la matrice combinatoire

Pour illustrer la technique de la matrice combinatoire, nous vous proposons de vous immerger dans le cas suivant.

Vous êtes ingénieur R&D chez un constructeur automobile et votre direction vous demande de lui fournir des idées d'amélioration des véhicules existants.

➤ **Largeur.** Après une rapide analyse des données en votre possession, vous décidez de travailler sur quatre composants : les motifs d'insatisfaction des clients, les équipements optionnels les plus achetés, les types de design que votre bureau d'études propose et enfin la dernière étude du marketing qui met en avant les qualités que les clients attendent de leur voiture.

➤ **Profondeur.** Pour chaque composant, vous cherchez à identifier les variations possibles.

Pour vous y aider, vous traduisez votre recherche sous forme de question.

- Quels sont les motifs d'insatisfactions des clients ? > Vous les entendez au quotidien !
- Quels sont les équipements optionnels proposés aux clients ? > Vous avez un catalogue à portée de main.
- Quelles formes de design peut-on créer dans l'habitacle ? > Ce sont les contraintes de votre bureau d'études.
- Que peuvent attendre en plus les clients d'un véhicule ? > Le marketing a fait le travail pour vous !

Vous pouvez compiler les informations dans une matrice combinatoire, pour étudier quelques-uns des seize scénarios possibles :

Configurations possibles de chaque composant (profondeur)	Composants du problème (largeur)			
	Motifs d'insatisfaction	Équipements optionnels	Type de design	Qualités attendues
	Consommation d'essence	Kit mains libres bluetooth	Courbe	Sécurité
	Pannes	Sièges chauffants	Masqué	Plaisir
	Bruits	Climatisation bizona	Carré	Aide à la conduite
	Odeurs	GPS	Artistique	Propreté

Prenez une configuration au hasard : odeurs + climatisation bizona + caché + propreté intérieure.

Vous réfléchissez un moment à cette combinaison. Vous imaginez d'abord que la climatisation reflue les mauvaises odeurs dans l'habitacle... Cette idée n'apporte rien, mais vous ne la refusez pas, sachant que votre créativité fonctionne par association et que de là viendra peut-être autre chose...

Et Justement ! Il vous vient l'idée qu'à l'inverse, pour garder l'habitacle propre, la

climatisation aspire *via* des prises d'air cachées les mauvaises odeurs... Et finalement, il vous vient encore cette dernière idée : inclure à la climatisation de la voiture un diffuseur de parfum pour chasser les mauvaises odeurs. Vous notez donc ces deux idées sur votre liste. Vous en évaluez l'intérêt plus tard.

Vous décidez maintenant de prendre une nouvelle combinaison au hasard pour continuer à trouver de nouvelles idées... ■

Le scénario catastrophe

L'INVERSION D'UN PROBLÈME EN CATASTROPHE POUR IDENTIFIER DE NOUVELLES SOLUTIONS



En résumé

Albert Einstein disait : « On ne peut pas résoudre un problème en adoptant le même schéma de pensée que celui qui les a créés. » Selon ce principe, la manière dont nous définissons un problème limite notre propension à pouvoir générer de nouvelles idées.

En travaillant sur l'inverse du problème, et donc en quelque sorte en envisageant le pire, il se crée **une perturbation** dans notre cadre de référence. Cette perturbation apporte une dose d'inconnu et d'inattendu propice à alimenter un nouveau flot d'idées créatives.

Insight

Albert Einstein said: "We cannot solve problems by adopting the same thinking pattern of those who created them." According to this principle, the way we define problems restricts our tendency to potentially generate new ideas. By working on the inverse of the problem, and therefore considering in some ways the worst case scenario, we generate **a disturbance** in our reference framework. This disturbance introduces the unknown and unexpected which is conducive to a new stream of creative ideas.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Face à une situation difficile, nous avons tendance à envisager inconsciemment le pire en échauffant un scénario catastrophe. Même si cette propension naturelle peut poser des problèmes dans la gestion du stress, elle ouvre aussi une perspective en termes de créativité. Ainsi, la question « comment faire pour être sûr(e) d'arriver à un échec ? » alimente plus facilement la production d'idées que son équivalent positif !

Contexte

La technique est adaptée pour trouver des améliorations à des produits et services. Elle est aussi utile pour lister tous les obstacles qui peuvent se présenter face à un objectif. Elle peut être utilisée seule ou en complément d'une séance de brainstorming.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Un scénario catastrophe se déroule en quatre étapes :

1. Posez votre problème en une question simple ; les questions stimulent la curiosité, elles donnent davantage envie de rechercher une réponse.
 ➤ « Comment améliorer la satisfaction client ? »
2. Prenez maintenant le point de vue opposé. Il s'agit d'inverser le sens de votre problème, de toutes les manières possibles : formuler négativement, inverser le résultat, viser la défaite, changer de direction... Cela consiste généralement à ajouter (ou supprimer) une négation dans la formulation de votre question initiale. Mais il peut aussi être nécessaire de modifier plus largement la formulation de la phrase pour obtenir une inversion qui ait du sens et qui soit aussi un peu provocante.
 ➤ « Comment réduire la satisfaction client ? »

3. Listez ensuite toutes les implications possibles de ce nouveau problème, éventuellement sur un mode brainstorming pour générer le maximum d'idées.

➤ « Ne pas connaître les produits ; ne pas répondre au téléphone ; être impoli ; etc. »

4. Enfin, identifiez pour chaque point de la liste au moins une solution **concrète** pour éviter que ce problème se présente.

➤ « Mettre en place des formations produits. »

Envisager le pire volontairement pour faire apparaître les solutions qui permettront de l'éviter.

Méthodologie et conseils

➤ À l'étape 1, il peut être utile de scinder le problème en différentes hypothèses ou enjeux qui seront chacun traités en inversion.

➤ L'étape 3 peut mettre en évidence des sous-problèmes parfois complexes et dont la réponse immédiate n'est pas « basique ». Dans ce cas, cela peut nécessiter de rentrer dans une démarche spécifique de résolution de problème (cf. outil 71) pour les traiter un par un.

➤ Les antidotes identifiés à l'étape 4 ne doivent pas être une simple transposition des idées négatives en positif, ce qui a peu d'intérêt. Chaque solution que vous élaborez doit être décrite de manière spécifique et observable.

Avantages

- La technique permet de s'extraire de son cadre de référence pour éviter de reproduire des schémas anciens inefficaces sur des situations nouvelles. Elle permet de s'ouvrir à de nouvelles possibilités.

Précautions à prendre

- Si cette technique ne fonctionne pas pour vous à l'étape 3 n'insistez pas ! Essayez-en une autre pour venir à bout de votre problème en vous inspirant de cet ouvrage.

Comment être plus efficace ?

Le scénario catastrophe (appelé aussi technique de l'inversion) fait partie d'un catalogue plus large de techniques élaborées par le psychologue Edward De Bono (cf. outil 71) et regroupées sous l'appellation de « provocation opératoire » (Po en abrégé).

Principe

Le principe d'une provocation opératoire consiste à aborder la situation problématique sous un angle totalement différent pour court-circuiter nos schémas-types issus de notre expérience.

En pratique, il s'agit de faire une déclaration délibérément illogique ou totalement déraisonnable sur une situation que l'on tient pour acquise. Pour être efficace, la déclaration doit être suffisamment choquante et provocante afin de vous faire sortir de vos repères habituels, vous « déboussoler ».

Le mode d'emploi est relativement similaire au scénario catastrophe :

1. Identifiez une situation problématique.
2. Formulez une provocation opératoire en vous aidant de la typologie ci-après.
3. Imaginez les implications de la provocation en vous inspirant des propositions suivantes :
 - > expliquez-en le mode de fonctionnement en décortiquant étape par étape, point par point, comme si vous la viviez ;
 - > cherchez les circonstances, les principes sous-jacents, dans lesquels cela serait possible ;
 - > mettez à jour les avantages de cette déclaration.
4. Utilisez enfin ces implications pour identifier des pistes de solution à votre problème. La provocation n'est qu'un catalyseur pour générer des idées ; à cette étape vous devez vous en détacher.

La première utilisation de cette technique est souvent déconcertante : certaines déclarations

pourront vous sembler être non politiquement correctes, invraisemblables, économiquement ruineuses, ou tout simplement stupides... Suspendez temporairement votre esprit critique : il s'agit seulement d'une technique. La méthode donne d'excellents résultats en plus d'être amusante à utiliser, notamment en groupe.

Type de provocations

La typologie est une aide à la formulation des déclarations. Elle ne constitue pas un référentiel strict à suivre absolument. D'ailleurs en situation, peu importe le nom de la provocation, ce qui compte c'est d'en formuler une !

L'échappée

Il s'agit tout simplement de supprimer, nier, abandonner un des paramètres du problème.

Attention toutefois à ce que le paramètre ne soit pas associé à une connotation négative : il n'y aura aucun effet provocant à vouloir échapper à quelque chose de négatif !

Exemple :

Problème : il est nécessaire d'avoir du double vitrage pour faire des économies d'énergie.

Po : les maisons n'ont plus de fenêtre.

L'exagération

Il s'agit de faire varier une grandeur mesurable quelconque en dehors de ses valeurs normales, par excès ou par défaut.

Exemple :

Problème : je passe trop de temps en réunion.

Po : je dois dorénavant passer tout mon temps en réunion.

La distorsion

Elle consiste à bouleverser l'enchaînement d'actions dans le temps ou à perturber l'ordre normal des relations entre les individus.

Exemple :

Problème : comment palier la pénurie d'effectifs dans la police.

Po : les criminels paient pour financer la police.

Le souhait fantaisiste

C'est la formulation d'un rêve, d'un fantasme dont nous savons parfaitement qu'il est totalement irréaliste.

Exemple :

Problème : optimiser les flux de passagers à l'aéroport.

Po : il faut moins de cinq minutes pour accéder à l'avion en arrivant à l'aéroport.

L'entrée aléatoire

Cette provocation est un peu différente des quatre précédentes. Elle est encore plus simple mais pas moins efficace.

Il ne s'agit plus de faire une déclaration, mais simplement, d'ajouter un mot pris totalement au hasard au regard du problème posé. Prenez un magazine ou un dictionnaire, fermez les yeux et pointez un mot du doigt. Vous ne devez changer le mot sous aucun prétexte.

Exemple :

Problème : réduire la consommation d'essence d'un moteur.

Po : photocopieur.

L'entrée aléatoire est une technique particulièrement utile lorsque vous stagnez dans votre phase de divergence. Elle peut permettre de relancer efficacement un brainstorming.

Utilisation des Provocations opératoires au service relation client

Vous voulez trouver des solutions pour améliorer la satisfaction client au sein de votre service.

Vous élaborez d'abord quelques provocations :

- Po : Le produit n'a pas de garantie (exagération).
- Po : Le client répare lui-même le produit (distorsion).
- Po : L'assistance technique est gratuite et illimitée (exagération).
- Po : Il y a un système d'envoi automatique de produit de remplacement (souhait fantaisiste).
- Po : Le client est content lorsqu'il appelle le SAV pour une panne (inversion).

Vous choisissez de commencer à travailler sur la dernière Po (le client est content).

En imaginant les implications possibles de cette Po, il vous vient que pour être content, le client doit :

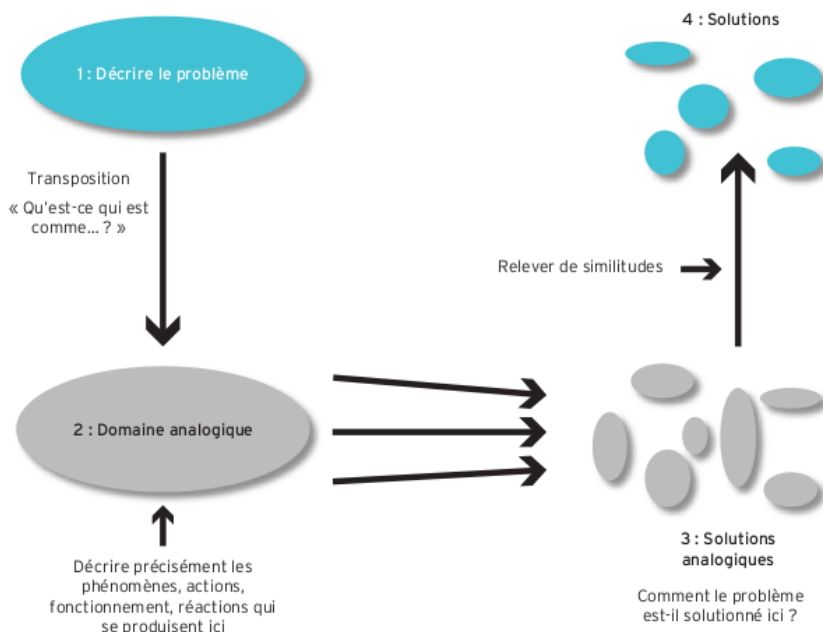
- gagner quelque chose à appeler ;
- se sentir totalement pris en charge, être certain d'avoir une solution.

L'analyse de ces deux pistes vous permet de générer les idées suivantes :

- Le client qui appelle pour une panne gagne des points sur une carte de fidélité qui lui offre des réductions lors du renouvellement de ses produits.
- Avant d'être pris en charge, le client est informé du « pedigree » de l'opérateur téléphonique (niveau de compétence, expérience). ■

L'analogie

LES QUATRE ÉTAPES DU PROCESSUS ANALOGIQUE



En résumé

W.J.J. Gordon, créateur d'un courant sur la créativité (la synectique), a popularisé l'utilisation de l'analogie comme technique partant du principe que l'on peut « rendre le familier insolite et l'insolite familier ». En effet, étymologiquement, l'analogie désigne une similarité ou une égalité entre deux rapports. La technique consiste donc à résoudre un problème présent dans un domaine donné (insolite) en le comparant à un problème similaire dans un autre domaine (familier). La méthode ne fait finalement que formaliser un processus naturel : de tout temps, l'homme s'est inspiré de la nature pour inventer.

Insight

W.J.J. Gordon, creator of a current on creativity (the Synectics), popularized the use of **analogy** as a technique based on the principle that we can "make the familiar strange and the strange familiar." Indeed, etymologically, the analogy refers to a similarity or equality between two relations. Therefore, the technique consists in solving a problem in a given area (unusual) by comparing it to a similar problem in another area (familiar). In the end, the method only formalizes a natural process: since time immemorial, man has sought inspiration from nature to help him invent.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'utilisation des analogies constitue l'un des mécanismes créatifs les plus féconds : la nature, la vie peuvent être des réservoirs de solutions à beaucoup de nos problèmes quotidiens.

Contexte

L'analogie est un formidable outil de travail qui peut être utilisé - consciemment et volontairement - dès qu'un problème se pose, mais encore plus pour trouver des solutions de rupture.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Formulez le problème sous forme de question pour stimuler votre curiosité, votre intérêt à trouver une réponse : « pourquoi... ? », « comment peut-on... ? » Puis identifiez dans cette question la **fonction à satisfaire** ou le **lien logique** particulier qui existe dans la situation présente.

➤ « Comment rendre un centre commercial attractif en zone tropicale en l'absence de climatisation ? »

2. Recherchez maintenant les champs analogiques **dans lesquels cette fonction ou ce lien logique existe** aussi. Établissez une liste et choisissez-en un qui est suffisamment éloigné de votre réalité : c'est en effet souvent le plus fertile en termes de solutions créatives. Décrivez les caractéristiques et le fonctionnement de votre champ analogique. Qu'y observe-t-on ? Quels phénomènes sont à l'œuvre ? Quelles réactions se produisent ?

➤ « Comment les termites parviennent-elles à maintenir leur habitat à une température fraîche et constante ? »

3. Listez les **solutions** qui permettent de faire face aux spécificités du domaine analogique. Il peut être nécessaire d'effectuer une

recherche documentaire en fonction de votre niveau de connaissance du sujet.

➤ « Les termites dirigent les courants d'air frais depuis le sol et... »

4. **Transposez** enfin ces solutions dans votre situation initiale à partir des similitudes que vous pourrez identifier. Laissez votre imagination vagabonder, et si aucune idée n'émerge, focalisez-vous sur un élément particulier de la solution analogique.

Méthodologie et conseils

➤ Le mot-clé pour créer votre analogie est « comme ». D'autres termes traduisent aussi l'idée de comparaison : « pareil à », « semblable à ».

➤ Lorsque le problème initial est complexe, scindez-le en sous-problèmes avec chacun sa relation logique ou sa fonction à satisfaire et appliquez la méthode à chacun d'eux.

➤ La principale difficulté consiste à trouver le « bon » champ analogique, c'est-à-dire celui dans lequel le problème pourra être éclairé de manière efficace. La nature et les sciences (dures et molles) sont deux réservoirs d'analogies particulièrement riches. Il n'y a pas de « bon » domaine analogique : vous devrez vous fier à votre intuition ! ■

S'inspirer des solutions trouvées à un problème comparable dans un autre domaine.

Avantages

- Dans l'histoire, la plupart des grandes idées ont été créées grâce à des transpositions analogiques. Cette méthode permet non seulement de trouver des solutions créatives à un problème mais aussi d'innover !

Précautions à prendre

- En cas de blocage sur le choix du champ analogique vous pouvez aussi utiliser soit l'analogie temporelle (comment faisait-on dans le passé ? et fera-t-on dans le futur ?), soit l'analogie graphique (expliquer le problème sous forme de dessin, de schéma, etc.).

Les mentors

LES CINQ ÉTAPES POUR TIRER LES BÉNÉFICES DES MENTORS

1 - Face à un blocage, faire appel à un mentor							
Peter Pan	Pirate	Rêveur	Freud	Girafe	Napoléon	Picasso	...
↓							
2 - Identifier sa caractéristique principale							
Voit les choses avec naïveté, avec un esprit d'enfant	Vise le gain immédiat, enfreint les règles	Imagine la solution idéale, utopique	Met à jour les motivations inconscientes	Voit les choses de très haut, prend du recul	Définit des stratégies, planifie l'action	Voit les choses de manière « bizarre »	...
Imaginez-vous adopter ce point de vue et cette caractéristique (visualisez-vous dans la peau du mentor !) et observez votre problème de départ pour en tirer des enseignements							
↓							
3 - Pour approfondir votre exploration, identifiez la question-clé de ce mentor							
Oh ! mais qu'est-ce que c'est ?	eheheh, comment couler ce bateau ?	Qu'est-ce qu'on pourrait faire de génial ?	Qu'est-ce que ça sous-entend ?	Qu'est-ce que je n'ai pas vu ? autour, à côté... ?	Quel est le plan d'attaque ?	Comment imbriquer les choses ?	
Explorez toutes les réponses possibles à la question							
↓							
« Encore une petite chose : ... »							
4 - Écoutez le dernier conseil que votre mentor pourrait vous donner							
↓							
5 - Changer de mentor et refaire le cycle plusieurs fois							

En résumé

Dans la mythologie grecque, Mentor était le précepteur de Télémaque, le fils d'Ulysse. Il y est décrit comme un guide éclairé, reconnu pour la qualité de ses conseils et de ses propositions sur la conduite à tenir.

Aujourd'hui, **un mentor** désigne une personne expérimentée dans un domaine qui en accompagne une autre dans sa réflexion et lui donne des conseils. En créativité, la technique s'inspire de cette définition et vise à voir le monde différemment, du point de vue d'un autre, qu'il soit réel ou imaginaire. En se mettant dans la peau du mentor, on profite de sa manière unique de voir les choses pour se donner un éclairage différent et entrevoir de nouvelles idées.

Insight

In Greek mythology, Mentor was the tutor of Telemachus, Ulysses's son. He is described as an enlightened teacher, recognized for the quality of his advice and suggestions on the action to be taken.

Today, a **mentor** is an experienced person in a field who advises and guides another person's in his/her thinking process. In creativity, the technique is inspired by this definition and aims at seeing the world differently from another person's point of view, whether it is real or imagined. By putting ourselves in the mentor's shoes, we take advantage of his unique way of seeing things to shed a different light and glimpse new ideas.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Notre point de vue sur un problème est par essence limité. Ainsi, en adoptant virtuellement d'autres points de vue que le nôtre, en adoptant les cadres de références d'autres personnes, nous élargissons notre perception et nous ouvrons à l'émergence de nouvelles idées.

Contexte

Les mentors s'utilisent d'autant plus que vous êtes seul face à un problème et que vous n'avez pas l'opportunité d'en parler avec d'autres.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Appel. Sachez reconnaître une situation de blocage et demander de l'aide. C'est d'autant plus aisé que le processus est entre vous et vous.
2. Caractéristique. Un mentor est un spécialiste de son domaine qui offre une manière très spécifique de voir les choses. Identifiez sa caractéristique principale de votre point de vue (il n'y a pas de bonne réponse) et imprégnez-vous-en pour regarder votre problème **au travers de ses yeux**. Vous n'êtes plus vous l'espace d'un instant, vous incarnez votre mentor : vous voyez le monde comme lui.
3. Question-clé. Une question-clé traduit la préoccupation principale de votre mentor. À cette étape, il ne s'agit plus de voir les choses à travers ses yeux : **dissociez-vous-en** pour répondre à sa question.
4. Dernier conseil. C'est une étape facultative et un peu particulière qui ne vise pas tant à trouver de nouvelles idées que de se mettre dans un état interne donné. En effet, à l'écoute d'un dernier conseil d'un mentor qui compte réellement pour vous, vous pourrez ressentir que vous vous imprégnez d'une émotion particulière et, selon le conseil, être dynamisé, excité, attentif, focalisé...

5. Bouclage. Pour faire le tour de votre sujet, n'hésitez pas à consulter autant de mentors que nécessaires.

Méthodologie et conseils

➤ L'état d'esprit premier à l'utilisation de la méthode doit être l'ouverture d'esprit. Vous devez être en mesure de tout « entendre » de votre mentor.

➤ Comme nous l'avons initié dans le tableau ci-contre, une liste de mentors prête à l'emploi facilitera grandement l'utilisation de la technique. Nous vous invitons à en identifier entre cinq et dix pour vous offrir le choix et si possible avec des caractéristiques différentes des vôtres ; par exemple, si vous êtes introverti, prenez au moins un mentor extraverti...

➤ Tous vos mentors n'auront pas systématiquement un point de vue pertinent sur votre problème - comme dans la vraie vie d'ailleurs. D'où l'intérêt d'en avoir plusieurs à disposition. Vous constaterez aussi que certains seront plus utiles en phase divergente et d'autre plutôt en phase convergente. ■

S'enrichir du point de vue et des conseils d'un personnage réel ou imaginaire pour trouver de nouvelles idées.

Avantages

- La technique développe la flexibilité, c'est-à-dire la capacité à envisager une situation sous plusieurs angles. Par ricochet, cela développe votre capacité d'empathie.

Précautions à prendre

- Les mentors auxquels vous pouvez faire appel ne sont pas forcément des êtres humains : tout est permis et il n'y a de limite que votre imagination : Il peut être tout à fait pertinent d'avoir une fourmi pour mentor ! Des personnes réelles, éventuellement dans votre entourage, peuvent aussi faire de bons mentors : votre grand-mère, votre oncle d'Amérique...

L'avocat de l'ange

ENVISAGER LES DEUX FACETTES D'UNE SITUATION

L'avocat du diable	L'avocat de l'ange
Recherche des défauts	Recherche des points positifs
- Qu'est-ce qui ne va pas dans la situation actuelle ? - Quels sont les défauts ou dysfonctionnements que je rencontre ? - Qui se plaint dans cette situation ? - Quelles sont toutes les conséquences néfastes possibles ?	- Qu'est-ce qui est très bien dans cette situation ? - Qui peut la vivre de façon positive ? - Quels bénéfices, quelles opportunités cette situation offre-t-elle ? - Qu'est-ce que ça me permet ? Qu'est-ce que je peux y gagner ?
	
Synthèse des informations et identification de nouveaux éclairages	

En résumé

Se faire « l'avocat du diable » est un réflexe courant : nous adoptons fréquemment une position avec laquelle nous sommes en désaccord pour éprouver les arguments de la partie adverse et identifier ses éventuelles faiblesses. Ce réflexe traduit notre propension à nous focaliser sur ce qui ne va pas, ce qui manque, ce qui fait défaut... Et il contribue souvent à tuer dans l'œuf des idées sans avoir cherché à en identifier aussi le positif. Le réflexe de **l'avocat de l'ange** compense cette tendance naturelle en voyant aussi le positif, les avantages, les bénéfices qui étaient *a priori* cachés...

Insight

Playing the "Devil's advocate" is an instinctive response: we frequently adopt a position we disagree with to test the opposing party's arguments and identify its possible weaknesses.

This response reflects our propensity to focus on what is wrong, missing or lacking ... and it often helps to nip ideas in the bud without even trying to identify their positive side. **The angel's advocate** response compensates this natural tendency by also seeing the positive, the benefits and advantages which were *a priori* hidden ...

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ À l'écoute d'une idée, qu'elle émane de vous ou de quelqu'un d'autre, le réflexe naturel est de chercher sa faille, ses faiblesses. Même si ce processus peut être le reflet d'une certaine prudence, il est aussi destructeur lorsqu'il est systématisé. En effet, progressivement les voix (même intérieures) se taisent et étouffent toute idée, de peur d'être rejeté ou critiqué.

➤ Pour permettre aux idées d'émerger, il faut donc accepter de les recevoir et d'en étudier aussi les qualités et les vertus. Pour cela, il faut apprendre à jouer le rôle de l'avocat de l'ange pour compenser celui de l'avocat du diable.

Contexte

La technique sert plutôt à analyser un problème, à en affiner la compréhension, plutôt qu'à réellement chercher des solutions. Elle peut aussi servir à préparer la présentation d'un argumentaire en anticipant les objections.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Lorsqu'une idée se présente à vous, qu'elle émane de vous ou bien d'une personne de votre entourage, procédez en trois temps :

1. Laissez parler votre avocat du diable, la partie en vous qui a besoin d'identifier les risques, les failles, les limites de la proposition.
2. Compensez ensuite immédiatement en jouant l'avocat de l'ange, la partie en vous qui peut aussi voir du positif en toute chose. Mettez à jour les avantages, les points forts de la proposition. Cherchez aussi les possibilités, les opportunités offertes par cette idée.
3. Faites enfin la synthèse de ces deux points de vue opposés pour enrichir votre vision de la situation.

Méthodologie et conseils

➤ Adopter la posture de l'avocat de l'ange n'est pas naturel, sauf pour les éternels optimistes - qui devraient d'ailleurs apprendre à étudier les situations sous l'angle de l'avocat du diable. Certaines fois, vous percevrez même cet exercice comme un véritable défi, mais n'abandonnez pas avant d'avoir au moins quatre raisons pour lesquelles c'est une bonne idée !

➤ Vous pouvez aussi proposer ce processus en réunion. Après que vos collègues aient exprimé tout le mal qu'ils pensent d'une idée quelconque, proposez-leur : « Et si on jouait à l'avocat de l'ange une minute ? » Guidez-les par un jeu de questionnement pour leur faire accoucher aussi du positif (évitiez d'être le seul à répondre, sauf au début pour amorcer la machine). ■

Extraire le positif d'une proposition pour favoriser l'expression de solutions créatives.

Avantages

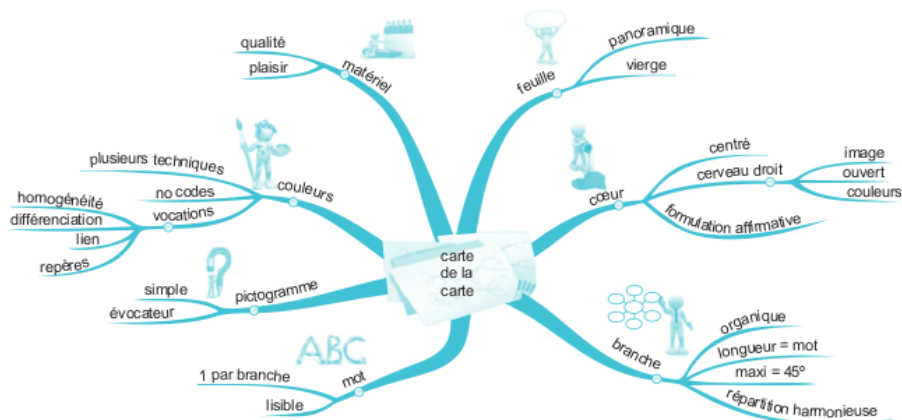
- La technique permet d'approcher les choses de manière équilibrée et donc d'apprendre à relativiser.
- Elle contribue à développer l'ouverture d'esprit.
- Elle favorise l'expression des idées, aussi bien les siennes que celles des autres, puisque vous devenez alors une personne plus compréhensive.

Précautions à prendre

- La technique n'est pas circonscrite à la créativité et peut s'appliquer au management : plutôt que de balayer d'un revers de la main les suggestions stupides des collaborateurs, la réponse première serait alors : « Qu'est-ce qu'il y a d'intéressant dans cette idée ? » C'est un moyen simple de reconnaître la contribution des collaborateurs, qui accepteront d'autant mieux la critique qu'ils ont aussi été valorisés.

Le mind map

LES PRINCIPES DE CONSTRUCTION D'UNE CARTE MENTALE (MIND MAP)



Source : F. le Bihan et al., *Organisez les formations avec le Mind Mapping*, Dunod, 2012

En résumé

Tony Buzan, psychologue anglais, a fait le constat que les pédagogies traditionnelles sous-utilisent les capacités de notre cerveau droit, qui a une approche visuelle, spatiale, globale et synthétique des choses.

Pour exploiter au mieux ces formidables facultés, il a mis au point le concept de **mind map**, aussi appelé carte mentale ou carte heuristique en français. Le principe consiste à transformer une prise de note linéaire et ennuyeuse en une arborescence logique, synthétique et visuelle. La mise en forme graphique des informations favorise alors la créativité et facilite l'apprentissage.

Insight

Tony Buzan, an English psychologist, observed that traditional pedagogies under-utilise the capabilities of our right brain which has a visual, spatial, global and synthetic approach of things.

To achieve the best use of these wonderful capabilities, he developed the **mind map** concept also called mental map or heuristic map in French. The principle consists in transforming a linear and boring note taking into a logical, synthetic and visual tree. Then, the graphic presentation of information promotes creativity and facilitates learning.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Une prise de notes linéaire ne permet pas de capter l'information qui surgit instantanément dans notre esprit à mesure que nous posons les choses sur le papier. Il faut attendre que le « bon » paragraphe soit atteint pour la consigner... Mais entre-temps, elle a souvent été oubliée. À l'inverse, lors de la lecture, une organisation linéaire limite les connexions possibles entre blocs d'informations, ce qui réduit d'autant la capacité de mémorisation.

Le mind map est une méthode de présentation de l'information à la fois plus souple mais aussi hiérarchisée. En s'appuyant sur un fonctionnement par visualisation et par association de notre cerveau, elle offre plus de liberté et plus de clarté, tout en étant synthétique.

Contexte

Les mind maps s'utilisent dans de nombreuses situations : pour générer des idées, prendre des notes, organiser l'information, faire une synthèse... Tous les services de l'entreprise peuvent utiliser cet outil.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Commencez par écrire votre sujet au centre d'une page en l'illustrant si possible par une image pour renforcer son attrait.
2. Tracez une branche à chaque information que vous avez qui se rapporte à ce sujet et inscrivez dessus un mot-clé qui la synthétise à lui seul. Accompagnez ces mots-clés de pictogrammes, dessins, schémas, graphiques pour les illustrer et augmenter leur pouvoir d'évocation. Utilisez une couleur spécifique par branche principale pour faciliter la relecture.
3. Apportez des précisions en ajoutant autant de nouvelles ramifications que nécessaires. Ainsi, plus vous vous éloignez du centre et

plus vous rentrez dans les détails ; inversement, près du centre, on trouve les idées force.

Méthodologie et conseils

Les règles de fonctionnement de l'outil, synthétisées dans le schéma ci-contre, peuvent sembler strictes. Même si certains les appliquent avec succès en les respectant à la lettre, il est aussi largement possible de développer votre propre approche en les adaptant à votre sensibilité. L'essentiel est qu'il vous permette d'organiser vos idées et de libérer votre potentiel créatif.

Il existe de nombreux logiciels de création de mind maps, même si, pour un usage créatif, nous recommandons une utilisation papier moins contraignante. ■

Organiser l'information en favorisant les associations et en s'aidant de dessins et de couleurs.

Avantages

- Les idées peuvent être posées librement sans la contrainte d'un plan : la structure du document facilite l'introduction de nouvelles informations de manière organisée. Cela en fait par exemple un outil idéal de prise de notes lors des brainstormings !

Précautions à prendre

- Il est difficile de partager des mind maps. Le sens qui est synthétisé dans les mots-clés et dans vos pictogrammes est souvent très personnel et pourrait être interprété différemment et même incompris par d'autres personnes.
- Il n'est pas rare de devoir réaliser un mind map en plusieurs étapes : la version 1 est souvent un brouillon qui permet de jeter ses idées sur le papier ; la version 2 permet alors d'organiser l'information avec plus de cohérence en faisant aussi apparaître les liens logiques.

Les 6 chapeaux de la réflexion

LES TYPES DE CHAPEAUX ET LEURS CARACTÉRISTIQUES

Chapeau	Type d'approche	Caractéristique
Blanc	Factuelle	Comprendre les faits. Recueillir de l'information « De quelles informations disposons-nous ? »
Rouge	Émotionnelle	Intégrer la composante subjective à la réflexion « Que préférez-vous ? »
Noir	Critique	Identifier les difficultés, les risques, les faiblesses « Quels sont les points à surveiller ? »
Jaune	Positive	Démontrer la valeur, l'intérêt « Quels sont les avantages de cette idée ? »
Vert	Créative	Voir d'autres possibilités et/ou trouver de nouvelles solutions « Comment aborder/améliorer les choses ? »
Bleu	Facilitante	Organiser et conduire la réflexion, veiller au respect des règles « Quel est le travail à faire ? »

En résumé

La méthode - de référence mondiale - des **6 chapeaux de la réflexion** a été conceptualisée par Edward de Bono dans les années 1980. Elle invite à étudier un problème en adoptant six modes de pensées différents, symbolisés chacun par un chapeau de couleur.

Chaque chapeau est associé à une posture mentale spécifique qui permet d'observer le problème sous un angle particulier. L'approche est séquentielle puisque le problème est vu successivement au travers des six chapeaux. Le bénéfice est double : l'énergie est mieux canalisée et tous les points de vue sont pris en compte pour avancer de manière éclairée.

Insight

The 6 thinking hats method - a world reference - was conceptualized by Edward de Bono in the 1980s. It suggests exploring a problem adopting six different ways of thinking, each one being symbolized by a coloured hat.

Each hat is associated with a specific mental attitude that allows observing the problem from a different angle. The approach is sequential since the problem is successively seen through the six hats. The benefit is twofold: energy is better channelled and all points of view are taken into account to move forward in an informed manner.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

➤ Face à une situation qui présente une difficulté, la plupart des personnes se rigidifient dans un comportement donné qui va entraîner des réactions polaires : les optimistes contre les pessimistes, les rationnels contre les émotionnels... Même seul, nous analysons rarement la situation de manière totalement exhaustive et masquons (souvent inconsciemment) une partie des choses.

➤ La technique des 6 chapeaux évite cet écueil en invitant à adopter six points de vue différents sur la situation donnée. Elle crée ainsi un processus entier de résolution de problème : d'abord l'analyse de la situation, ensuite la mise à jour des solutions possibles, enfin le choix final.

Contexte

L'outil s'utilise aussi bien seul qu'en groupe, pour identifier les solutions à un problème donné.

7. **Noir.** Faites-vous l'avocat du diable, formulez des critiques sur les solutions trouvées.

8. **Rouge.** Précisez la solution vers laquelle vous êtes attiré spontanément.

9. **Blanc.** Faites un choix final.

Méthodologie et conseils

➤ En groupe, il est conseillé que tous les participants portent virtuellement le même chapeau en même temps. Ainsi, les énergies sont canalisées dans la même direction ; cela évite l'apparition des prises de positions stériles type « pour ou contre ».

➤ Marquez bien les transitions entre les séquences, en verbalisant au besoin : « si je mets maintenant mon chapeau (couleur) alors... ».

➤ Pour que la méthode fonctionne vous devez vous (auto)discipliner : 1 couleur = 1 de point de vue. Ne les mélangez pas !

➤ Le chapeau rouge peut être porté très régulièrement et pour des périodes de temps assez courtes puisqu'il s'agit essentiellement d'exprimer un ressenti. ■

Structurer la résolution d'un problème en s'aidant de six postures dont chacune a ses caractéristiques et sa finalité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Voici un exemple de processus pour résoudre un problème :

1. **Bleu.** Fixez l'objectif (le problème à résoudre) et les étapes de la démarche. Précisez une échéance.
2. **Blanc.** Repréciser factuellement la situation, posez les données et les chiffres en votre possession.
3. **Rouge.** Indiquez votre opinion et votre ressenti face au problème.
4. **Vert.** Générer un maximum de solutions en vous appuyant au besoin sur d'autres techniques créatives (altération, provocation...).
5. **Blanc.** Évaluer factuellement les solutions proposées pour ne retenir que celles qui conviennent.
6. **Jaune.** Identifiez les avantages de chaque solution.

Avantages

- Les 6 chapeaux canalisent la réflexion en focalisant l'énergie de manière séquentielle sur un point de vue donné. Cela permet potentiellement de gagner du temps.
- La technique fournit un cadre pour analyser une situation sous tous les angles. Elle évite de rester focalisé dans une approche donnée, trop cartésienne ou au contraire trop émotionnelle.
- Avec la pratique, la technique permet de développer une réelle flexibilité, c'est-à-dire la capacité à envisager d'autres points de vue que celui que l'on prend naturellement.

Précautions à prendre

- L'ordre d'utilisation des chapeaux (et le nombre de fois où vous les utilisez) n'est pas rigide : il dépend de votre objectif et de votre logique.

Bibliographie

- ALLEN David, *S'organiser pour réussir*, Leduc.S Éditions, 2008
- ANDRÉ Christophe, *Imparfais, libres et heureux*, Odile Jacob, 2009
- ANSEMBOURG Thomas de, *Cessez d'être gentil soyez vrai ! Etre avec les autres en restant soi-même*, Éditions de l'Homme, 2012
- AZNAR Guy, *Idées : 100 techniques de créativité pour les produire et les gérer*, Éditions d'Organisation, 2005
- BANDLER Richard, *Un cerveau pour changer*, InterÉditions, 2014
- BABAUTA Léo, *Zen to do*, Édition Phatbits, 2012
- BERNE Eric, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Édition Tchou, 2012
- BERTREL Laurent, *L'Essentiel de la PNL : 15 techniques pour mieux communiquer*, Édition Be your dream, 2014
- BOISVERT Jean-Marie, Beaudry Madeleine, *S'affirmer et communiquer*, Éditions de l'Homme, 2012
- BONO Edward de, *Les Six Chapeaux de la réflexion*, Éditions d'Organisation, 2005
- BOURGEOIS Marc, Paulhan Isabelle, *Stress et coping*, PUF, 1998
- BOWER Gordon H., *Asserting yourself*, 2nd ed., 1991
- BUZAN Tony, *Mind Map, Dessine-moi l'intelligence*, Eyrolles, 2012
- BUZAN Tony, *Une tête bien faite*, Eyrolles, 2011
- CANFIELD Jack, *La Force du focus : comment atteindre vos objectifs personnels avec une absolue certitude*, Éditions Bélieu, 2003
- CHALLAMEL Brice, *Multipliez vos idées avec le jeu des 7 Familles Créatives*, 2^e éd., Dunod, 2013
- COVEY Stephen R., *Priorité aux priorités*, J'ai lu, 2010
- COVEY Stephen R., *Les 7 habitudes des gens efficaces*, Éditions 84, 2012
- COTTRAUX Jean, *Thérapie cognitive et émotions : la troisième vague*, Elsevier Masson, 2007
- CSIKSZENTMIHALYI Mihaly, *Vivre : la psychologie du bonheur*, Pocket, 2006
- DAMASIO Antonio, *L'Erreur de Descartes*, Odile Jacob, 2010
- EKMAN Paul, *Je sais que vous mentez ! L'art de détecter ceux qui vous trompent*, J'ai lu, 2011
- FANGET Frédéric, *Affirmez-vous !*, Odile Jacob, 2011
- FILLOZAT Isabelle, *Que se passe-t-il en moi ?*, JC Lattès, 2001
- GOLEMAN Daniel, *L'Intelligence émotionnelle*, J'ai lu, 2003
- GORDON Thomas, *Cadres et dirigeants efficaces*, Marabout, 1995
- HAY Julie, *Transactional Analysis for Trainers*, 2nd edition, 2009

- HEATH Chip, HEATH Dan, *Switch, osez le changement*, Leduc.s éditions, 2012
- HEFFERON Kate, BONIWELL Ilona, *Positive Psychology*, Open University Press, 2011
- HILL Napoleon, *Le succès par la pensée constructive*, Les Éditions de l'Homme, 2007
- JACOB Isabelle, DUHOUX Patrick, *Développer sa créativité*, Édition Retz, 2006
- JAOUI Gysa, *Le Triple Mo*, Robert Laffont, 2003
- JAOUI Hubert, *La créativité mode d'emploi*, ESF, 1990
- KELLER Françoise, *Pratiquer la CNV au travail*, InterÉditions, 2013
- KILLS Anger, WILLIAMS Redford, WILLIAMS Virginia, Édition Reprint, 1998
- KOURILSKY Françoise, *Du Désir au plaisir de changer*, 4^e éd., Dunod, 2014
- LE GUERNIC Agnes, *L'Analyse transactionnelle*, Ixelles Éditions, 2011
- MEDINA John, *Les 12 Lois du cerveau*, Leduc.s éditions, 2010
- MICHALCO Michael, *Thinkertoys : 30 jeux pour dégourdir l'esprit*, Éditions d'Organisation, 2002
- O'HARE David, *Cohérence cardiaque 3.6.5*, Édition Thierry Souccar, 2012
- PHILIPPOT Pierre, *Émotion et psychothérapie*, 2^e éd, Mardaga, 2011
- ROBBINS Anthony, *Pouvoir illimité - Changez de vie avec la PNL : le livre référence*, J'ai lu, 2008
- ROGERS Carl, *Le Développement de la personne*, InterÉditions, 2005
- ROSENBERG Marshall B., *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*, La Découverte, 2005
- SAINT PAUL Josianne de, *Estime de soi, confiance en soi*, 2^e édition, InterÉditions, 2013
- SAINT PAUL Josianne de, BLANCHARD Hélène, GIROD Antoni, *Comprendre et pratiquer la PNL*, InterÉditions, 2010
- SELIGMAN Martin, *Learned Optimism*, Édition Reprint, 2006
- SERVANT Dominique, *Gestion du stress et de l'anxiété*, 3^e éd., Elsevier Masson, 2012
- SERVAN-SCHREIBER David, *Guérir le stress, l'anxiété et la dépression*, Robert Laffont, 2003
- SMITH Manuel J., *When I say no, I feel guilty*, Édition Reissue, 1985
- STEINER Claude, *L'A.B.C. des émotions*, InterÉditions, 2011
- STEWART Ian, JOINES Vann, *Manuel d'analyse transactionnelle*, Dunod, 2005
- URY William, *The Power of a Positive No*, Édition Hodder Paperbacks, 2008
- WATZLAWICK Paul, JH. BEAVIN, D.D. JACKSON, *Une logique de la communication*, Édition Points, 2014
- WATZLAWICK Paul, *La Réalité de la réalité*, Édition Points, 2014
- WATZLAWICK Paul, *Faites vous-même votre malheur*, Édition Points, 2014

LA BOÎTE À OUTILS : DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

