

BARBARA MATTISON

Sous la direction de
Stéphanie Brouard

ET SI

JE TROUVAIS

ENFIN

MA PLACE !

Les secrets
de l'intelligence
relationnelle

EYROLLES

ET SI JE TROUVAIS ENFIN MA PLACE !

Qu'il est difficile de s'entendre avec tout le monde ! Nos relations avec notre entourage sont souvent source de malentendus et de tensions.

En passant au crible les mécanismes de la communication interpersonnelle, cet ouvrage vous invite à développer votre intelligence relationnelle et à affirmer votre place tout en en donnant aux autres.

De nombreux exercices vous permettront d'explorer ce qui peut contribuer à une meilleure connaissance de soi et à expérimenter des comportements utiles pour interagir avec justesse et faire naître des relations apaisées et constructives.

BARBARA MATTISON est formatrice internationale, coach et psychanalyste, française et américaine, spécialisée dans les questions de communication interculturelle depuis plus de 20 ans. Elle intervient dans les organisations et entreprises nationales et internationales pour aider les individus et les équipes à être plus efficaces dans leurs situations professionnelles et personnelles.

Pour en savoir plus sur la collection,
rendez-vous sur le blog :
etsimodedemploi.wordpress.com

www.editions-eyrolles.com

ET SI
JE TROUVAIS
ENFIN MA PLACE !

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

La collection est dirigée par Stéphanie Brouard
<https://etsimodedemploi.wordpress.com>

Création de maquette : Hung Ho Thanh www.hungbook.com

Illustrations réalisées par Valérie Leblanc

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016
ISBN : 978-2-212-56283-5

BARBARA MATTISON

ET SI
JE TROUVAIS
ENFIN MA PLACE !

Les secrets de l'intelligence relationnelle

EYROLLES



SOMMAIRE

Introduction.....	VII
-------------------	-----

Chapitre 1

QUELLE PLACE EST-CE QUE JE ME DONNE ?

Les clés pour changer	4
■ La connaissance de soi, c'est quoi ?.....	5
■ Les indicateurs de personnalité.....	7
■ La place que d'autres me donnent.....	11
■ La reconnaissance et le regard de l'autre.....	15
■ Quelle place est-ce que je veux prendre ?.....	19
■ Comprendre mes identifications : on se construit avec les autres.....	26
Et pourquoi changer ?	28
Essayez quand même	29

Chapitre 2

ENTENDRE SANS SE MÉPRENDRE

Les clés pour changer	36
■ Les mots.....	38
■ Un outil de communication : la PNL.....	41
■ La consistance.....	44
■ D.I.E. [®] : petit outil d'analyse de la communication interpersonnelle.....	46
Et pourquoi changer ?	50
Essayez quand même	51

Chapitre 3

INFLUENCER LES AUTRES PAR SON ATTITUDE POSITIVE

Les clés pour changer	58
■ Optimiste... comme le petit voilier ?	58
■ La pensée positive : au-delà de la méthode Coué	61
■ Sourire, un petit geste qui ne coûte pas cher et peut rapporter... à tous	67
■ <i>I'm OK ; you're OK</i> , dit l'autre	69
■ Donner aux autres : la clé du succès ?	73
■ Pistes d'actions proposées par Adam Grant	77
Et pourquoi changer ?	79
Essayez quand même	80

Chapitre 4

ALLER AU CLASH, POUR QUOI FAIRE :
LES CONFLITS, LES ÉMOTIONS ET AUTRES COUPS D'ÉCLAT

Les clés pour changer	88
■ La colère, parmi toutes les émotions	88
■ Comment les émotions s'expriment dans nos groupes culturels	89
■ Fonctionnement des émotions	92
■ Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ?	94
■ L'AT et les émotions qui s'expriment à tort et à travers	98
■ Gérer les conflits : et si j'y étais pour quelque chose ?	102
■ DESC : savoir dire les choses	106
Et pourquoi changer ?	110
Essayez quand même	111

Chapitre 5

S’AFFIRMER ET S’INTÉGRER AVEC LES AUTRES AU TRAVAIL

Les clés pour changer	118
■ Trouver sa place dans l’équipe : les rôles	118
■ Vive la diversité d’opinions !	121
■ Les e-mails : un des grands pièges de la communication au travail	129
Et pourquoi changer ?	137
Essayez quand même	138
■ Faites l’état des lieux de votre équipe	138
Remerciements	142
Bibliographie	143
Table des exercices	149
Quelques mots sur la directrice de collection	151

INTRODUCTION

Dans notre société individualiste, où l'idéologie dominante valorise l'autonomie et le chacun pour soi, la difficulté à trouver sa place se pose avec acuité. On n'hérite plus d'une place transmise de génération en génération : on ne reprend plus nécessairement l'affaire de ses parents, un fils d'ouvrier n'est pas nécessairement ouvrier, une fille de bourgeois n'est pas nécessairement bourgeoise. Les modèles et les rôles transmis par nos parents et nos grands-parents, considérés comme contraignants et rigides, n'ont plus cours.

Il n'y a plus de modèle tout prêt, chacun doit inventer son propre chemin. Notre identité n'est plus donnée, elle est à créer. Et du coup, on se retrouve bien seul, sommé d'être original. Il est facile d'être déboussolé, de se sentir mal à l'aise dans la situation où la vie nous a mis, avec les différentes personnes qui nous entourent.

Trouver sa place implique de se situer par rapport aux autres. C'est même le seul point de repère stable que nous ayons : toutes ces personnes avec qui l'on se compare, qui nous regardent, qui nous mettent dans une case. Donc la clé se trouve du côté de notre manière de gérer nos relations interpersonnelles. Notre identité se développe grâce et en fonction des autres. Leurs regards, leurs mots, leur reconnaissance, même leur méconnaissance, sont essentiels pour que nous prenions notre place.

Nous allons parcourir différentes facettes de nos interactions avec autrui, qui vous permettront de trouver la place qui

vous va bien. On commence par le début : quelles sont les composantes de cette place qui vous irait ? Comment les autres sont-ils impliqués dans notre sentiment d'être à notre place ? Puis, nous explorerons l'importance de la communication interpersonnelle, condition de notre intelligence relationnelle. Savoir entendre et se faire entendre veut dire qu'on ne se laisse pas embarquer dans les malentendus. Il se peut d'ailleurs que le sentiment de ne pas être à sa place soit fondé sur un malentendu ! On peut prendre le problème autrement : dans le troisième chapitre, on explorera le pouvoir que nous avons, chacun d'entre nous, de changer nos relations en nous ouvrant aux autres : notre capacité à donner de la place aux autres est utile et n'exclut pas d'avoir une bonne place ! Et que dire des relations interpersonnelles conflictuelles ? Les conflits entre les personnes ne sont pas toujours évitables — les éviter tout le temps n'est pas non plus une bonne idée. N'est-ce pas justement dans le conflit qu'on essaie de défendre sa place ? Nous verrons comment le faire au mieux, en préservant la relation. Enfin, comme beaucoup, nous passons le plus clair de notre temps au travail, nous examinerons nos interactions avec les autres dans les contextes professionnels et comment y trouver sa place et donner de la place aux autres.

CHAPITRE 1

QUELLE PLACE EST-CE QUE JE ME DONNE ?

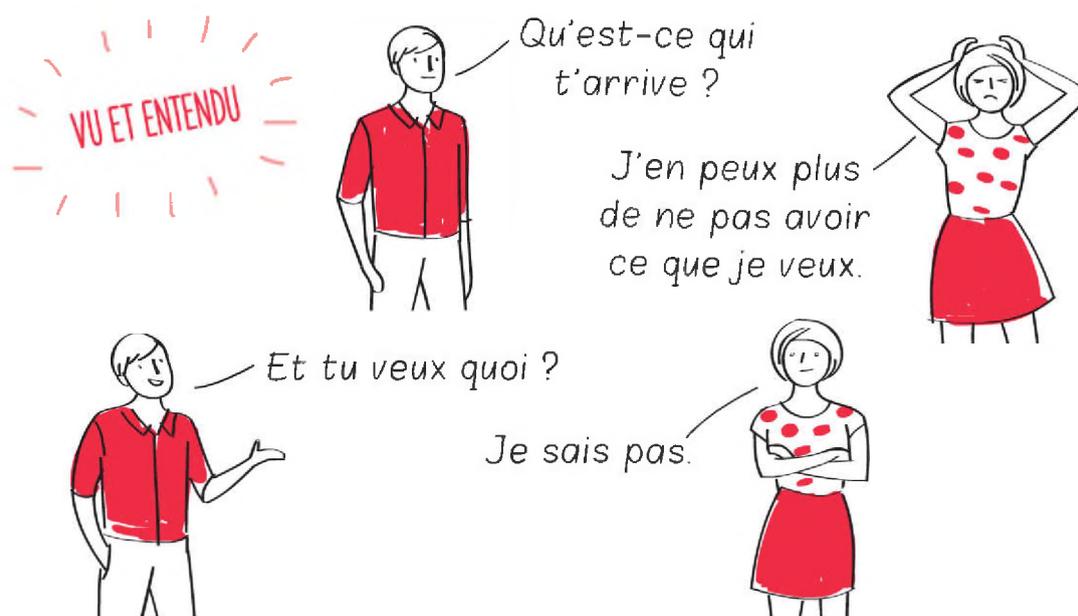
Dans ce premier chapitre, vous explorerez les facettes de ce que signifie « être à sa place » pour vous. Vous repérerez quels rôles jouent les autres dans votre sentiment de bien-être. Vous aurez des outils pour vous aider à identifier la place qui vous correspond, ce qui vous permettra de mieux donner de la place aux autres.

Christiane est assise face à son ordinateur, le regard vide. Son PC rame. Elle aurait besoin d'un antivirus ou carrément d'un ordinateur neuf, se dit-elle, mais son patron ne voit pas l'intérêt de ce type de dépense. Elle a l'impression que chaque fois qu'elle lui demande quelque chose, il refuse. À quoi bon demander ?

Jean-Pierre, son voisin dans l'*open space* de 20 personnes, se met à siffloter. Cela la rend dingue : elle ne peut pas se concentrer. Il ne sifflote pas fort, et pas tout le temps, mais quand ça lui prend, Christiane a l'impression de n'entendre que cela, un vrombissement ! Elle lui demande gentiment (elle est quelqu'un de gentil, dit-on d'elle), mais rien n'y fait. « Oui, désolé », lui répond Jean-Pierre, un peu indifférent. Et une heure plus tard, il reprend. Elle s'agrippe au bureau, levant les yeux au ciel. Jean-Pierre sifflote toujours, le nez dans ses dossiers. Elle a vraiment envie d'être ailleurs.

Trouverait-elle le calme à la maison ? Une fois qu'elle aurait pris les enfants à la sortie de l'école, lancé une machine, vidé le lave-vaisselle, décongelé les lasagnes (oui, ce soir, elle avait la flemme ! On mangerait du frais le lendemain), elle serait crevée. Et donc Alain et elle se disputeraient encore, pour un rien. Cela n'a pas raté. Ce soir-là, au moment de se lever de table pour débarrasser, elle éclate : « Tu ne pourrais pas m'aider, là ? » « Mais je t'aide ! Tu n'as qu'à me dire ce que tu veux ! » Elle se tait un instant en regardant Alain, la bouche ouverte, estomaquée.

Elle réalise qu'elle ne sait tout simplement pas ce qu'elle veut de lui, ou ce qu'elle veut tout court.



LES CLÉS POUR CHANGER

« Je ne me sens pas à ma place. » Cette inquiétude peut avoir de nombreuses sources, avec des résonances différentes pour chacun de nous, mais elle est pour une grande part enracinée dans notre vécu relationnel, la manière dont nous nous situons par rapport aux autres. La notion de place renvoie à notre espace, notre espace vital même, et aussi à notre manière de nous situer par rapport aux autres. Les êtres humains ont des corps, situés dans un espace habité par d'autres humains avec lesquels ils interagissent. Ces interactions peuvent être fluides et harmonieuses comme un ballet, ou chaotiques et dissonantes comme un concert de klaxons — on n'a pas envie d'être à cette place-là !

Trouver sa place implique que l'on est capable de se mouvoir dans un réseau relationnel dans lequel on se sent en harmonie avec les autres et, surtout, avec soi-même.

Qu'est-ce qui fait qu'on a envie de dire : « Je suis à ma place » ? Interrogez-vous ! À quoi verrez-vous que vous avez trouvé votre place ? Est-ce le fait d'être en cohérence avec vos valeurs et priorités de vie ? Est-ce être bien entouré ? Reconnu par les personnes importantes pour vous, ou par la société en général ? Est-ce être dans une situation (géographique, familiale, professionnelle) qui permet d'atteindre la réalisation complète de votre potentiel ?

Un peu de tout ça, certainement ! C'est une fois que l'on s'est donné une place, déjà à soi-même, que l'on sait donner de la place aux autres. Cela implique de bien se connaître, c'est-à-dire avoir exploré son histoire personnelle, avoir identifié son désir, trouvé du sens et de la cohérence entre soi-même et la réalité.

■ La connaissance de soi, c'est quoi ?

Se connaître : tout un programme. Je dirais tout un voyage. Il n'y a pas *a priori* de règle particulière. C'est un voyage où il peut être utile d'être accompagné, mais pas nécessairement. Le Bouddha apprend à se connaître dans son parcours de vie, ses rencontres, ses explorations (lire *Siddhartha* de Hermann Hesse¹). De toute façon, au fond, c'est votre voyage. Et personne ne peut le faire à votre place.

La connaissance de soi peut démarrer d'une variété de points : trouver sa place, soigner sa souffrance psychique, trouver la paix intérieure, s'adapter à la société, se débarrasser de comportements inefficaces ou simplement explorer les méandres de son âme. Nous n'avons pas tous les mêmes objectifs en démarrant cette démarche, et notre objectif peut changer en cours de route.

1. Roman de Hermann Hesse paru en allemand en 1922, Le Livre de Poche.

Une psychothérapie a pour but le soin, le soutien psychique, l'allègement des souffrances psychiques. Cela implique une démarche de connaissance de soi. De nombreuses techniques psychothérapeutiques sont inspirées de la psychanalyse, mais ce n'est pas une condition *sine qua non*. Sans en faire le catalogue, je mentionnerai parmi les modèles non inspirés de la psychanalyse : les thérapies cognitivistes et comportementales (qui ont des bases scientifiques solides), la Programmation neuro-linguistique (dont les bases sont moins scientifiques). Les méthodes inspirées de près ou de loin de la psychanalyse sont légion : hypnose ericksonienne, analyse transactionnelle, Gestalt...

La psychanalyse est autant un champ de recherche scientifique, avec de nombreux terrains d'application (l'anthropologie, les organisations, la littérature...), qu'une méthode et une technique. En ce qui nous concerne, une psychanalyse suppose un cadre spécifique : séances régulières, divan, écoute flottante du psychanalyste. L'analysant, comme on dit, a comme consigne de dire « tout ce qui lui passe par la tête » : c'est l'association libre. Une psychanalyse sert à explorer son inconscient, à trouver son désir, votre analyste ayant recours à des outils comme l'analyse du transfert et de la résistance et l'interprétation des rêves, par exemple. C'est une démarche profondément respectueuse de la liberté et de la singularité de chacun, où le psychanalyste est à une place que lui prête l'analysant, et qui aide l'analysant à travailler de lui-même le sens qu'il donne à sa vie, à sa relation aux autres. Un psychanalyste peut proposer une psychothérapie : il n'a alors pas recours au divan, sa démarche sera plus « aidante », la durée du traitement plus courte, mais ses outils seront les mêmes que pour une psychanalyse classique (interprétation des résistances, du transfert).



BON À SAVOIR

Le petit monde des psys : la langue courante met dans le même sac tout un ensemble de professionnels :

- le psychiatre est un médecin. Habilité à délivrer des ordonnances, il s'occupe de maladie mentale ;
- le psychologue clinicien a nécessairement un bac + 5 en psychologie, et a suivi plusieurs stages cliniques. Il ne délivre pas d'ordonnance et son activité n'est pas remboursée par la Sécurité sociale. Son activité peut cibler le soin, l'évaluation, les tests et de nombreux aspects de l'esprit humain ;
- le psychanalyste a comme référence la discipline qui s'appelle la « psychanalyse », l'étude de l'inconscient ;
- le psychothérapeute : toutes les personnes décrites ci-dessus peuvent être psychothérapeutes. La psychothérapie consiste à soigner et/ou à soutenir psychologiquement. En France, depuis 2010, le titre de psychothérapeute est protégé par une loi qui exige une formation théorique en psychopathologie et un certain nombre d'heures de stage clinique.

■ Les indicateurs de personnalité

MBTI[®], ProcessCom[®], Golden[®], Disc[®] : le monde du développement personnel et professionnel foisonne d'outils, d'inventaires et de questionnaires permettant de mieux se connaître. Ils sont plus ou moins rigoureux, basés sur des modèles plus ou moins vérifiés scientifiquement, mais tous peuvent aider à explorer les facettes de sa personnalité.

Ils ne sont pas faits pour explorer l'inconscient ou le sens de votre vie, mais peuvent vous aider à mieux comprendre comment vous fonctionnez avec les autres. Ils sont souvent un bon support pour un échange avec un professionnel ou dans un groupe de formation.

La théorie de la personnalité de Jung a donné naissance à l'indicateur de personnalité Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), peut-être un des outils les plus célèbres. Par la mise en lumière des préférences comportementales d'un individu, il permet d'identifier des types de personnalité.

Le questionnaire MBTI dégage un profil selon quatre dimensions :

- d'où vous tirez votre énergie : introverti/extraverti. Il ne faut pas entendre ces termes au sens commun. « Extraverti » veut dire ici que pour vous ressourcer vous vous tournez vers les autres et le monde extérieur ; « introverti », que vous vous centrez sur vous-même et votre vie intérieure ;
- comment vous préférez recueillir l'information : est-ce que vous donnez la priorité à vos cinq sens et à ce que vous observez, ou est-ce que vous vous fiez plus à vos intuitions, à une vision globale ?
- comment vous prenez des décisions : êtes-vous plutôt dans l'analyse rigoureuse et structurée, ou plutôt quelqu'un à vous fier à vos sentiments ?
- comment vous abordez le monde extérieur : est-ce que vous donnez la priorité à une planification séquentielle, par étapes, ou est-ce que vous préférez improviser et vous laisser guider par le contexte ?

Exercez-vous à regarder comment vous fonctionnez avec votre moitié. Pensez au dernier désaccord que vous avez eu

avec lui/elle. Il est possible qu'il provienne d'une différence entre vous deux en termes de personnalité selon les critères de l'indicateur MBTI.

Par exemple (conversation se déroulant en décembre) :

- Il faut vraiment qu'on décide où on va en vacances cet été !
- Déjà ! Tu rigoles ! Je ne veux pas me sentir contraint par un acompte. Et si jamais je change d'avis ?
- Mais si on ne s'en occupe pas maintenant, on n'aura rien de bien. Et les prix vont grimper. Et comme ça on pourra réserver des billets pour un spectacle ou deux, là-bas.
- T'es dingue ! Ça m'angoisse de savoir ce que je vais faire six mois à l'avance !
- Toi, tu es irresponsable ! Ça m'angoisse de ne pas savoir !

Ce dialogue illustre une différence sur la manière d'aborder le monde extérieur, *grosso modo* : ceux qui préfèrent la planification vs improvisation.

L'outil donne des points de repère sans enfermer dans une catégorie étanche. La rigueur de la méthodologie et de la certification des formateurs garantit une bonne qualité de l'accompagnement.

Je rêve parfois d'une maison merveilleuse avec un jardin immense, avec salle de cinéma, terrain de foot dans le sous-sol et une piscine sur le toit...

Mais tu sais combien ça coûte ? Puis il y aura probablement tout le temps des fuites d'eau !





BON À SAVOIR

Carl Gustav Jung (1875-1961) était un psychiatre suisse très intéressé par les travaux de Freud sur la théorie et la clinique de l'inconscient. Il a accompagné Freud entre 1907 et 1913. Celui-ci souhaitait même que Jung soit son successeur à la tête du mouvement psychanalytique.

Jung était aussi intéressé par les cultures et l'occultisme. Les notions clés de sa théorie, qui sera appelée la « psychologie analytique », sont l'existence d'un inconscient collectif composé d'archétypes, l'âme (ou psyché), et la notion de *persona*. C'est dans *Les Types psychologiques* (1920) qu'il décrit sa théorie de la personnalité, qui deviendra bien plus tard le fondement du MBTI.

La rupture avec Freud était basée sur des différences doctrinales profondes : par exemple la conception de la libido, que Jung ne considérait pas comme sexuelle ; l'interprétation, que Jung souhaitait unifiée grâce à des archétypes universels, alors que Freud préférait aux mythes l'histoire singulière du sujet.

En partant du modèle de l'Analyse transactionnelle du Canadien Eric Berne, la ProcessCom®, créée par Taibi Kahler, remporte un franc succès depuis quelques années : vous serez identifié de base ou de phase empathique, travail-lomane, rebelle, promoteur, rêveur, persévérant, selon les résultats de l'inventaire. Cet outil insiste sur l'aspect dynamique du fonctionnement psychique, en parlant de phases qui peuvent évoluer avec le temps.

Ce qui est très important dans ces outils, c'est la qualité du débriefing. Elle fera toute la différence. Un bon consultant

ou coach saura vous accompagner dans la compréhension des résultats de l'inventaire, pour que vous ne restiez pas seul face à un langage cryptique, avec des résultats que vous n'arrivez pas à relier à votre perception de vous-même. Vérifiez les qualifications de la personne qui débrieife (a-t-il été certifié ?) et faites confiance à votre feeling.

CONSEIL DE L'EXPERT

C'est vous qui savez ! Ce test dit quelque chose de vous, mais encore faut-il y donner un sens. Ces outils et tests sont des supports, des indicateurs, qui facilitent un échange avec un coach ou un psychothérapeute. Le meilleur des débriefs n'est qu'un dialogue avec quelqu'un qui a pris comme une photo à un instant T de votre fonctionnement psychique, et qui partage les sens possibles de ce qu'il voit. Ce ne sont malgré tout que des classifications, des simplifications d'une réalité complexe que constitue la psyché humaine.

■ La place que d'autres me donnent

Comment les relations avec les autres nous construisent : des histoires de famille

Ce sont vos parents qui sont les premiers à vous avoir « donné une place ». Vous vous inscrivez dans une filiation, dans la succession des générations de votre famille. Vous portez peut-être le prénom d'un aïeul, prénom par lequel

vos parents ont voulu inscrire quelque chose dans l'avenir par votre intermédiaire.

Vous pouvez être l'enfant ardemment désiré, ou alors celui arrivé sur le tard, ou que l'on n'attendait plus. Tous ces facteurs, bien avant votre naissance, peuvent affecter comment votre place a été construite.

EXERCICE

Dessinez votre génogramme

Votre génogramme sera comme votre arbre généalogique, mais étoffé d'informations plus relationnelles et émotionnelles : avec qui vous vous entendez bien, avec qui vous avez des frictions ; le grand-oncle que plus personne ne voit. Il vous permettra de voir d'où vous venez et peut-être où vous souhaitez aller.

Prenez une feuille blanche et mettez votre nom au milieu, dans un □ pour les hommes, un ○ pour les femmes. Dessinez les liens avec les autres membres de votre famille proche, vos descendants, vos ascendants puis remontez aussi loin que vous pouvez, toujours un □ pour les hommes, un ○ pour les femmes. Mettez une croix à l'intérieur de la forme quand il (elle) est décédé(e) : ☒ ☓.

Codez les mariages ou unions libres avec un trait, — et les divorces avec un trait barré deux fois, //

Reliez les frères et sœurs. —

Notez les prénoms, les professions des uns et des autres.

Voyez-vous des répétitions, une transmission dans les prénoms choisis ? Qu'est-ce que cela veut dire pour vous ?

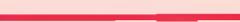
Voyez-vous la reproduction de modèles familiaux dans les choix des métiers ? Voyez-vous des ruptures ?

.../...

QUELLE PLACE EST-CE QUE JE ME DONNE ?

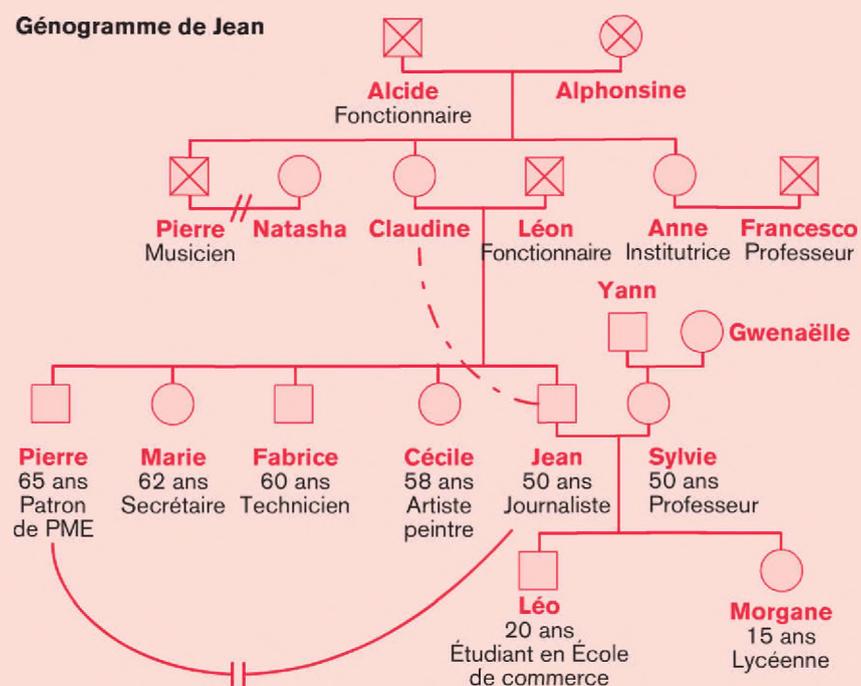
.../...

Codez le type de relation :

Normale		Conflictuelle	
Proche		Fusionnelle	
Distante		Rompue	

Voici l'exemple de Jean

Génogramme de Jean



Alors, en regardant votre travail, y apprenez-vous quelque chose sur vous ?

Votre place dans la fratrie est souvent déterminante dans votre manière de vous « placer » dans la vie : êtes-vous l'aîné, le premier qui porte la responsabilité de la famille, qui s'étonne de la présence de ces jeunes frères et sœurs qui veulent vous prendre votre place ? Êtes-vous le petit dernier, à qui on passait tout ? Êtes-vous l'enfant du milieu, qui flotte entre deux eaux ou qui, au contraire, profite du fait de n'être pas aux places clés dans les perceptions de

ses parents ? Et *quid* de l'enfant unique, à une place exceptionnelle, face au couple des parents ?

La rivalité dans une fratrie est un phénomène structurant, mais peut aussi orienter le développement de la personnalité. Tel aîné aura toujours envie de défendre sa première place, et sera donc premier partout. Un puîné sera inconsciemment toujours en train de courir après, ou aura envie de remplacer l'aîné.

La question de la rivalité dans la fratrie revient à la surface dans des situations de comparaison : dans un concours, une situation de travail où vous êtes en compétition avec un collègue.

CONSEIL DE L'EXPERT

Ces histoires familiales se travaillent idéalement dans un cadre psychothérapeutique. Il peut être difficile de travailler ces questions seul : vous avez besoin de l'autre, formé, professionnel, pour vous accompagner dans cette démarche d'exploration de votre place.

Si cette direction d'exploration vous intéresse, ce que l'on appelle la « psychothérapie familiale systémique » peut être l'approche qu'il vous faut. C'est une approche thérapeutique qui ne travaille pas sur l'individu seul, mais l'individu à l'intérieur du système de la famille. Un comportement dysfonctionnel est peut-être une façon pour la famille entière de préserver son équilibre, et donc avec le thérapeute, on analyse l'ensemble du fonctionnement familial.

■ La reconnaissance et le regard de l'autre

Vous arrivez à un cocktail où vous avez été invité, mais où vous ne connaissez personne. Êtes-vous familier de ce moment de gêne où il faut vous présenter, vous soumettre au regard de ces inconnus, aller vers le salon sans vous prendre les pieds dans le tapis, et trouver une place où vous poser, éviter de faire tapisserie et entrer en conversation ? Cela peut exiger un effort très pénible pour certains.

Nous sommes des êtres sociaux et soumis au regard de tous ces « autres » qui nous entourent. Leur regard qui jauge et qui juge, qui nous met à une place parce qu'il est difficile de socialiser sans mettre les personnes dans une case prédéfinie. Vont-ils vous mettre sur un piédestal ou un strapontin ? Est-ce qu'il est possible qu'ils vous mettent à une place qui vous aille bien ?

Deux Américains ont proposé un petit modèle, la fenêtre Johari, qui nous aide à réfléchir à la manière dont nous communiquons et nous dévoilons.

Sur deux axes, il y a ce qui est connu de moi et ce qui est connu des autres. On dessine ainsi quatre quadrants :

<p>Zone publique</p> <p>Ce qui est connu de moi et connu des autres</p> <p><i>Mon nom, mon travail, mon statut...</i></p>	<p>Point aveugle</p> <p>Ce qui est connu des autres et non de moi</p> <p><i>Perceptions qu'ils ont de moi, mes comportements automatiques, tics...</i></p>
<p>Zone privée</p> <p>Ce qui est connu de moi et non des autres</p> <p><i>Mes pensées secrètes, mes désirs et rêves</i></p>	<p>Boîte noire</p> <p>Ce qui n'est connu ni de moi ni des autres</p> <p><i>L'inconscient...</i></p>

Quand on communique avec les autres, ces différents quadrants seront plus ou moins grands. D'abord la zone publique, évidente : « Je suis une femme, je m'appelle X, j'ai un métier, un statut... » C'est ce que je dis de moi quand je me présente. On peut être très ouvert (« ... et j'aime le foot et les spaghettis, et mes parents habitent en Corrèze... ») et ainsi la zone publique est très grande, ou très avare d'informations, et elle se rétrécit.

Que vais-je partager avec les autres ? Vais-je me livrer un peu parce que je suis en confiance, faire passer un peu du « privé » dans la zone publique ? Où vais-je garder mes secrets, par peur des jugements négatifs (ce qui peut être légitime aussi) ? Mais si vous ne livrez pas certaines choses de vous, vous ne saurez jamais comment les autres les perçoivent. Cela peut aussi être une manière pour vous de garder le contrôle.

La zone aveugle comprend tout un ensemble de choses que les autres voient de moi, mais dont je ne suis pas conscient : un mot que je répète sans m'en rendre compte (« C'est bon, quoi ! » ou « euh »...), une impression de froideur que les autres peuvent avoir basée sur ce qu'ils interprètent de mon visage... Il peut y avoir une grande différence entre ce que j'ai l'impression d'exprimer et ce que les autres comprennent. Est-ce que les autres, par ce qu'ils voient de moi, peuvent m'aider à mieux me connaître ? Accepterai-je ce qu'ils pourraient me dire ? Et s'ils le disent de façon blessante ? Il est utile pour se développer de savoir donner et recevoir du *feedback* des autres.

Et la boîte noire, vais-je même y toucher ? Il est vrai que c'est une zone qui correspond à l'inconscient. On n'a pas tous envie d'explorer son inconscient. Mais des émotions

qu'on ne s'explique pas, des lapsus, des actes manqués, des répétitions peuvent être décodés avec la technique psychanalytique. Ce travail peut aider à se comprendre.

EXERCICE

Le miroir de l'autre

Interviewez un collègue sur la manière dont il vous perçoit (votre style de communication, votre capacité d'écoute, votre façon de résoudre les problèmes, votre participation à la vie de l'équipe). Ensuite, posez-vous les questions suivantes :

- Est-ce que cela correspond à l'image que vous avez de vous-même ?
- Y a-t-il des décalages ? Si oui, à votre avis, d'où proviennent-ils ?
- Y a-t-il des surprises ?
- Est-ce que cela vous apprend quelque chose sur vous ?

Sans ce regard des autres, aussi difficile à gérer qu'il puisse être parfois, nous ne pouvons pas vivre. Nous sommes des êtres sociaux qui avons besoin d'être en interaction avec les autres pour nous construire et même simplement pour exister. Le magnifique film *Into the Wild* de Sean Penn² illustre de façon dramatique comment une solitude extrême, être seul même dans une nature splendide, ne mène nulle part.

2. *Into the Wild*, de Sean Penn, 2007 avec Emile Hirsch, Marcia Gay Harden, William Hurt.



BON À SAVOIR

On sait maintenant que l'humain a absolument besoin de ce regard de l'autre, depuis les travaux du psychanalyste anglais Bowlby sur l'attachement, juste après la deuxième guerre mondiale, quand les orphelinats étaient pleins d'enfants en carence affective. Il a fait l'hypothèse que le lien primaire à la mère était primordial pour le développement ultérieur.

À la même époque, l'éthologue Harlow a fait une expérience pour comprendre l'importance du besoin affectif. Il a réalisé son expérience (plutôt cruelle) avec de jeunes singes. Dans la cage, il a placé un mannequin en fil de fer qui tient un biberon de lait et un autre mannequin recouvert de chiffons avec un masque représentant un visage. Il s'avère que les jeunes singes prenaient du lait au biberon, mais aussitôt allaient se blottir auprès du mannequin ressemblant à une « maman ».

Le regard de l'autre qui peut nous peser parce qu'on ne sait pas ce qu'il veut dire est donc aussi un regard qui nous permet d'exister. Être ignoré des autres ou, pire, exclu intentionnellement peut être une forme de torture mentale. Dans ces cas, mieux vaut une remarque malveillante que rien du tout ! Une des formes les plus cruelles du harcèlement au travail est d'ignorer l'autre, de ne lui donner aucune place, et donc aucune existence.

Le regard de l'autre vaut reconnaissance. Cette reconnaissance peut prendre la forme des salutations rituelles tous les matins (la bise, « Salut ! » ou « Bonjour Monsieur... »).

Cela peut être la reconnaissance pour une action (« Merci ! » « Bon travail ! » « Bravo » ou « Tu as une mauvaise note sur ce devoir, mais la prochaine fois tu seras mieux préparé »). Au travail, on ne peut pas oublier les primes et salaires, qui sont évidemment aussi de la reconnaissance.

Qu'en est-il de ces rites de reconnaissance dans votre famille ou dans votre équipe au travail ? Les formes sont très variées, mais la question à se poser est : y en a-t-il ? Est-ce que tout le monde y donne le même sens ? Est-ce que chacun s'y retrouve ?

■ Quelle place est-ce que je veux prendre ?

Trouver sa place, c'est trouver celle qui vous appartient, une place où vous vous sentez bien, en cohérence avec vous-même, centré sur vos valeurs : ce qui vous paraît prioritaire dans votre vie personnelle et professionnelle. Il peut arriver qu'on ressente un malaise, dont l'origine est difficile à voir, qui peut consister en une impression de décentrement : être décentré par rapport à ce qui devrait être au centre de votre vie. Cela vaut la peine d'essayer de poser ce qui pour vous est essentiel. Ce sont des pierres qui seront les fondations de votre travail identitaire. Elles vous aideront à prendre les décisions et les choix de priorité, ce qu'il faudra lâcher et ce qu'il faudra essayer d'atteindre.

UNE QUESTION DE POINT DE VUE



On peut avoir du mal à trouver sa place dans une équipe, mais il se peut aussi que l'équipe ou le groupe que vous souhaitez intégrer manque de cohésion ou de sens. Vous n'êtes probablement pas seul à vous sentir mal à l'aise !

Explicitez vos valeurs

Qu'est-ce qui est vraiment important pour vous ? Les valeurs sont des mots parfois abstraits qui correspondent à ce qui est bien ou pas bien pour vous. On sent quand une situation ne répond pas à vos valeurs. Imaginez que vous êtes dans une entreprise qui utilise tout à fait bien vos compétences et vous paie bien, mais pour vendre un produit qui ne correspond pas à vos valeurs. Ou encore que vous êtes témoin dans votre environnement quotidien de comportements qui ne correspondent pas à ce qui vous paraît moral.

Il y aurait une liste pas si longue de valeurs que nous partagerions tous sur cette terre, d'où que vous veniez. La différence est la priorisation de ces valeurs. Famille, argent, amitié, honnêteté, respect, égalité, plaisir, spiritualité... Nos valeurs sont certainement influencées par notre culture et notre éducation, mais elles contribuent aussi à notre identité personnelle.

EXERCICE

Sur quoi vous ne transigeriez jamais ?

Notez les 10 valeurs qui vous paraissent primordiales, sur lesquelles vous ne transigez pas.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

Est-ce que dans votre vie actuelle vous vous retrouvez en phase avec vos valeurs ? Lesquelles sont présentes, lesquelles le sont moins ?

Passez en revue votre situation personnelle et professionnelle. Pour l'aspect professionnel, pensez à votre équipe de collègues et aussi aux valeurs de l'organisation pour laquelle vous travaillez.

Y a-t-il des décalages ?

Quelles conclusions en tirez-vous sur votre façon de fonctionner ? sur vos choix ?

Explorez vos identités

Le concept d'identité est très complexe. C'est quelque chose qui se construit, ce n'est pas donné à l'avance. C'est aussi en perpétuelle évolution. On est vraiment au point de rencontre entre l'individu singulier et son interaction avec les autres, puisque votre identité est en quelque sorte ce que vous avez envie de dire de vous aux autres pour que les autres puissent vous « placer ».

Une approche pour se connaître est de lister toutes les étiquettes que nous sommes prêts à nous accoler, nos groupes d'appartenance.

EXERCICE

Je suis...³

Ceci est un exercice qui est idéalement fait à plusieurs. Si possible, faites cet exercice avec un collègue ou votre partenaire.

Écrivez au haut d'une feuille la phrase « Je suis... »

Finissez la phrase, chacun pour soi. Écrivez ce qui vous vient spontanément ! Essayez de trouver plusieurs manières de finir la phrase.

Ensuite, tout en comparant votre liste avec vos compères, essayez de classer les types de catégories que vous avez choisis.

Voici une liste de catégories possibles :

Âge (*senior*), Caractéristique physique (*grand*), Centres d'intérêt (*fan de football*), Classe sociale (*petit-bourgeois*),
.../...

³ Inspiré d'un exercice de Thiagi dans *Thiagi's 100 Favorite Games*, Sivasailam Thiagarajan, Wiley, 2006.

.../...

Entreprise (*Renault*), Ethnie (*Berbère*), Famille (*issu d'une famille nombreuse*), Genre (*femme*), Langue (*hispanophone*), Mode de pensée (*analytique*), Nationalité (*français*), Opinions politiques (*capitaliste*), Personnalité (*impatient*), Profession (*formateur*), Région (*Pays basque*), Religion (*catholique*), Signe astrologique (*Verseau*), Statut marital (*pacsé*).

Avez-vous eu besoin de catégories qui ne sont pas dans la liste ? Trouvez des noms pour ces catégories.

Est-ce que le premier mot choisi a influencé la suite de votre liste ?

Échangez à plusieurs sur ce que cela dit de vous, de vos choix, de ce qui est important pour vous.

Comparez comment vous vous percevez et comment vous perçoit l'autre. Qu'en tirez-vous comme conclusions ?

La programmation neuro-linguistique nous propose un autre cadre qui nous permet de bien distinguer nos différentes manières de décrire notre réalité, et nous à l'intérieur de cette réalité. On voit mieux où on en est. On peut aussi repérer à quel niveau on voudrait changer. Cela s'appelle les « niveaux logiques ».

Environnement : le niveau de base, la manière dont nous réagissons à notre environnement, les faits qui le constituent. Pour reprendre l'exemple de Christiane, du début du chapitre : elle est face à un ordinateur qui ne marche pas bien, avec un voisin bruyant, dans un bureau en *open space*.

Comportements : les comportements et actions spécifiques que nous avons face à notre environnement et aux personnes dans cet environnement.

Christiane demande à son collègue : « Jean-Pierre, peux-tu arrêter de siffloter ? »

Capacités : ce sont des ensembles de comportements ou des stratégies que nous sommes capables de mettre en place face à telle ou telle situation, que nous utilisons régulièrement. Christiane est capable de formuler des demandes polies. Elle est aussi capable de s'adapter aux autres et de taire ses besoins pour le bien public.

Croyances : ce sont des croyances qui nous permettent de fonctionner au quotidien avec les autres, des idées que nous considérons comme vraies. Ces croyances peuvent être des permissions (« Tout est possible » « *Yes we can !* ») ou des croyances limitantes (« Les garçons ne pleurent pas »). On peut changer ses croyances.

Christiane croit peut-être qu'« une mère doit assurer ! », ou que « dire qu'on n'est pas d'accord, c'est ne pas être gentil ».

Identité, au sens de la PNL : mes valeurs (on revient à l'exercice ci-dessus), mes rôles, ce pour quoi je suis sur terre. « Je suis quelqu'un de bien », « Je suis nul » sont des remarques qui appartiennent à ce niveau. Alors qu'on peut travailler sur ces croyances, les valeurs sont très profondément ancrées et donc difficiles à changer. Par exemple, vos valeurs d'égalité, de liberté individuelle peuvent être fortement challengées quand vous rencontrez une personne d'origine indienne qui vous dit qu'elle a accepté sans hésiter le mariage arrangé par ses parents.

Christiane est peut-être en difficulté avec son identité de mère et d'épouse et ce qu'elle souhaite faire de sa vie.

Spirituel : le niveau le plus profond, voire métaphysique du modèle. Que faisons-nous sur terre ? Où allons-nous ? Ce niveau englobe tous les autres.

L'histoire de Christiane ne nous donne aucun élément sur ce niveau pour elle ou si c'est un niveau sur lequel Christiane pourrait travailler dans son cas.

La confusion de ces niveaux donne des choses du genre : j'ai fait une faute d'orthographe (comportement), donc je suis nul en français (capacité). Ou encore quelque chose qui est bon sur un niveau, mais ne l'est pas à un autre : tel ingénieur expert en son domaine, pour qui sa perception de son identité d'ingénieur (je suis analytique, scientifique, rigoureux) l'empêche de développer ses capacités de bricoleur du dimanche, ou type « MacGyver », qui pourtant lui apportent beaucoup de plaisir.



BON À SAVOIR

Différents auteurs décrivent le « sentiment d'imposture⁴ ». Certaines personnes atteignent le poste de leurs rêves, mais ont le sentiment que les autres se sont trompés, qu'elles ne sont pas légitimes. Plusieurs cas de figure : soit on leur propose le poste, et la personne le refuse en se disant qu'elle n'est pas encore prête (mais elle ne sera jamais assez prête). Soit elle décroche le poste, et elle « sur-performe » ou, à l'inverse, ne travaille plus, ce qui permettra de confirmer ce qu'elle croit être son incompétence.

Ce sentiment est assez courant, en particulier chez les femmes ou chez certains autodidactes. Ces personnes voient leurs réussites comme dues à la chance. Elles se dévaluent et trouvent le moyen de ne voir que les confirmations de ce qu'elles pensent. C'est un véritable cercle vicieux d'autoperceptions !

4. Citons par exemple Belinda Cannone, *Le Sentiment d'imposture*, Gallimard, 2009.

■ Comprendre mes identifications : on se construit avec les autres

Notre vécu le plus ancien du rapport à l'autre est celui avec la mère. Le processus pour qu'un petit enfant s'individualise est un long chemin avant qu'il puisse dire : « Je ». Il faut qu'il se rende compte qu'il est un être séparé de sa mère, qu'il prenne assez d'assurance pour réussir à dire : « Je suis. » Ensuite, tout au long de notre vie, nous intégrons dans notre psychisme des éléments qui nous proviennent des personnes significatives qui nous entourent. C'est ce qu'on appelle l'« identification ».

C'est le processus par lequel on assimile un aspect, un attribut de l'autre et que l'on se transforme sur son modèle. Notre personnalité se développe par une série d'identifications. Dans *Guillaume et les Garçons à table*⁵, Guillaume Gallienne se met en scène en racontant l'histoire d'un personnage qui, de l'enfance à l'âge adulte, est pris dans les rets compliqués de son amour pour sa mère et dans ses identifications avec elle. Celles-ci influencent ses relations avec les autres, surtout amoureuses.

Dans notre vie de tous les jours, nous pouvons nous identifier à des personnes que nous rencontrons, un collègue, un patron, admiré pour des choses qui nous sont personnelles : un talent oratoire, une expertise technique. Ces identifications sont des marqueurs sur le chemin de notre développement. Il est difficile de les classer d'emblée dans une catégorie positive ou négative. Ce sont des modèles que nous nous choisissons inconsciemment, dont nous intégrons certaines caractéristiques dans notre personnalité.

5. Film écrit et réalisé par Guillaume Gallienne, sorti en 2013.

Dans notre identification à une personne, nous nous approprions, par exemple, ses choix, ses goûts, comme s'ils étaient les nôtres. Par exemple, vous sortez de la réunion avec ce nouveau consultant externe, qui a encore fait une proposition que vous trouvez géniale. Quel style, quelle inspiration ! Au café, en discutant avec des collègues d'un tout autre dossier, vous vous surprenez à reprendre texto une des formules chocs que le consultant avait utilisées dans la réunion. La formule sonne à la fois familière et étrangère dans votre bouche.

Ce qui est intéressant, c'est que, souvent, on peut dépasser cette identification : à un moment de notre histoire, tout d'un coup, cette personne perd son aura. « Je ne sais pas ce que j'ai bien pu lui trouver ! » Vous êtes passé à autre chose.



À NOTER

Le pédopsychiatre anglais Winnicott a mis en lumière le « faux self ».
C'est un phénomène de l'adaptation.
Le tout petit enfant, qui aborde la réalité par l'intermédiaire de sa mère, peut ne pas trouver cette réalité pour lui-même.
Les gestes et interactions spontanés de l'enfant, de son vrai self peuvent être contrecarrés par la mère. Donc l'enfant réagit en proposant un « faux self ».
L'enfant reprend à son compte les désirs que ses parents voudraient qu'il ait et met en scène un autre « self », en étouffant le vrai.

Anne, professeur, la cinquantaine, bien installée dans la vie sociale, très polie avec tous, réalise subitement au cours d'une formation en développement personnel son « ras-le-bol » d'être polie. « J'en ai marre de vous sourire ! » Et elle se met à s'exprimer sur ce qui la passionne dans son métier — son masque de faux self tombe. Son enfance était l'histoire d'une adaptation à une mère sévère, étouffant à la fois ses peurs et sa créativité.

ET POURQUOI CHANGER ?

Le problème, c'est que l'on sait vraiment qu'on a trouvé sa place une fois qu'on y est arrivé ! On peut avoir une idée *grosso modo* de là où l'on voudrait être, mais c'est au moment où on la trouve que l'on sent que c'est bien ce que l'on cherchait.

L'individualisme et son corollaire, la solitude, l'injonction de réussir, d'être dans la course, de diriger sa vie comme une entreprise font que de nombreuses personnes se sentent désemparées, en recherche d'elles-mêmes. Êtes-vous de celles-là ?

Il existe une offre de développement personnel, mais qui est devenue multiforme, touffue et illisible. Vous pouvez être confronté à des gens plus ou moins sérieux ou honorables. À tel point que l'État s'en est mêlé : le MILIVUDES met en garde contre les dérives sectaires (www.derives-sectes.gouv.fr/).

Et vous allez en être de votre poche ! Les séances se paient, que ce soit auprès d'un psychothérapeute, d'un psychanalyste ou d'un coach. « Tout travail mérite salaire. » Ce n'est pas l'écoute sympathique d'un ami ou d'un proche, mais d'un professionnel formé à une technique. La question de l'argent fait même partie du cadre thérapeutique, pour la psychanalyse. Il fait contrat entre le thérapeute et le patient, en ancrant la relation dans le réel, et non dans un don qui ressemblerait à de l'amour. Françoise Dolto demandait à ses patients enfants d'apporter un objet, un jouet, par exemple, pour « payer » sa séance, ce qui permettait de symboliser ce contrat.

ESSAYEZ QUAND MÊME

La qualité de votre relationnel dépend en grande partie de votre capacité à écouter les autres. Si vous ne savez pas vous écouter vous-même, vous aurez du mal à entendre les autres. Bien communiquer ne veut pas dire s'adapter aux autres inconditionnellement, mais interagir avec aisance en se donnant un espace. Ne vous oubliez pas !

Donc vous vous décidez à chercher votre place, qui vous êtes, c'est bien ! Il y a de nombreux chemins pour mener à Rome, comme on l'a vu. En tout cas, c'est un cheminement expérientiel que personne ne peut faire à votre place !

En progressant sur le chemin, vous allez voir quelle forme va prendre votre place. Vous la prendrez vraiment, avec confiance. Votre assertivité, votre capacité à occuper votre place, bien installé, votre confiance en vous-même, couplées à votre écoute, sont les bases de votre intelligence relationnelle.



Une démarche psychothérapeutique fera feu de tout bois : votre vie personnelle et votre vie professionnelle seront la matière de votre travail sur vous. Vous verrez des liens entre les deux mondes qui pourraient vous étonner. Un chef de projet prend grand plaisir à travailler en groupe. Il est attentif aux autres, ne prenant pas la place de leader, sauf s'il ressent que quelqu'un a du mal à se faire entendre, auquel cas il fait taire le reste de l'équipe pour lui donner formellement la parole : « Écoutons Jeanne, qui n'a pas pu s'exprimer à cause de nous ! » Et Jeanne, la timide, se retrouve sur la sellette. Il endosse un « nous » de l'équipe, et n'apprécie pas la passivité dans le travail du groupe. Il donne la priorité à la bonne entente et au partage. On peut voir un lien avec son histoire personnelle : il avait souffert de la solitude d'être l'enfant unique d'un couple divorcé, et rêvait d'une fratrie nombreuse dans une famille unie imaginaire.

Le coaching est généralement une approche plus opérationnelle, adaptative, portant plutôt sur les comportements et les résultats observables. Un contrat est établi avec le coach et éventuellement l'entreprise, qui permet de définir un objectif de progrès et un nombre de séances. Vous trouverez surtout des coachs de développement professionnel, spécialistes du management et du monde du travail, et d'autres qui travaillent sur la dimension personnelle qu'on appelle parfois des « *life coaches* ». Dans tous les cas, dans un coaching réussi, le regard sur ses pratiques et la mise à distance réflexive peuvent déclencher des changements profonds chez certains coachés et une envie d'aller plus loin.

QUE RETENIR DE TOUT CELA ?

- Une conscience de soi est très importante pour trouver sa place face aux autres : se connaître permet d'être mieux à l'écoute des autres.
- De nombreux outils, sous forme de questionnaires souvent, existent pour vous aider à comprendre comment vous fonctionnez : vos comportements préférés, votre style de communication.
- Les autres ont participé à la construction de votre identité, que vous le vouliez ou non : votre famille a nécessairement sa part.
- Votre identité est un subtil tissage de ce que vous dites de vous-même et ce que les autres en perçoivent.
- Les autres sont très utiles dans votre connaissance de vous-même. Un accompagnant professionnel (psychothérapeute ou coach) est d'un grand secours, mais simplement les interactions que vous avez avec les autres, par leur effet miroir, par ce que vous percevez des différences interindividuelles, peuvent être riches dans votre travail sur vous-même.

CHAPITRE 2

ENTENDRE SANS SE MÉPRENDRE

Dans ce chapitre, vous identifierez ce qui peut être à la source de nos malentendus quand nous communiquons avec les autres, en général et sur notre place en particulier, les pièges inhérents à la langue que nous parlons, et quelques pistes pour les prévenir.

Rappelez-vous dans *Le Dîner de cons* avec Thierry Lhermitte et Jacques Villeret⁶ :

- Il s'appelle Juste Leblanc.
- Ah bon, il n'a pas de prénom ?
- Je viens de vous le dire : Juste Leblanc. « Leblanc », c'est son nom, et c'est « Juste » son prénom. Monsieur Pignon, votre prénom à vous, c'est François, c'est juste ?
- Oui.
- Eh bien lui, c'est pareil : c'est Juste !

Dialogue de la vie ordinaire entre un homme et une femme.
(*Bruit de clés, porte d'entrée qui claque*)

- C'est qui ?
- C'est moi !

Quelques instants plus tard, il passe sa tête par la porte de son bureau.

- Ah, c'est toi ! dit-elle, en levant à peine les yeux de son travail.
- Tu as de ces valises ! dit-il.
- Où tu vois des valises ? lui demande-t-elle, en parcourant la pièce des yeux.
- Sous tes yeux, pardi ! Tu devrais souffler un peu. Tu bosses sur quoi, là ?
- Euh, sur mon ordinateur.
- Je veux dire... Laisse tomber.

6. Film de Francis Veber sorti en 1998.



LES CLÉS POUR CHANGER

« J'ai pourtant été parfaitement clair ! (dans mon mail, à la dernière réunion, etc.) C'est l'autre qui n'a rien compris ! » En fait, c'est rare, voire impossible, d'être vraiment clair. De mon point de vue, nous serions beaucoup plus efficaces en partant du postulat que les êtres humains communiquent de façon très approximative, et que le vrai but de la communication, c'est de tenter d'éclaircir des malentendus. Si l'on part du principe que l'on ne se comprend pas vraiment, la vie est plus simple. Ce n'est de la faute de personne, mais c'est inhérent au système de communication des humains. Il s'agit donc de prendre la peine d'expliquer ce que nous voulons dire, d'essayer de comprendre ce que l'autre veut nous dire, et de laisser moins de place aux interprétations qui peuvent poser problème.

La difficulté à trouver sa place est souvent basée sur un malentendu. L'autre, même très bienveillant, peut vous mettre à une place qui ne vous convient pas. Votre capacité

à dire ce qui est important pour vous, à ne pas vous laisser embarquer dans ce que l'autre pense et dit de vous, est essentielle pour trouver votre place.



Tout est plus clair maintenant
que ce qui est clair pour moi est que
je n'ai pas été claire.

Faisons un tour parmi les différents éléments qui contribuent à ce malentendu généralisé.



À NOTER

Le malentendu est une source d'inspiration intarissable pour le théâtre. On peut citer *Le Malentendu* d'Albert Camus. Pensez aux nombreux chefs-d'œuvre de la tragédie, où il y a une « erreur sur la personne » : comment ne pas mentionner *Œdipe-Roi* de Sophocle ou *Hamlet* de Shakespeare où le malentendu conduit au meurtre ? Rappelez-vous vos comédies classiques, et aussi le vaudeville, avec ses quiproquos hilarants ! Il y a quelque chose de profondément humain dans notre incapacité à nous comprendre... ou notre capacité à nous méprendre !

■ Les mots

Commençons par les mots. On peut voir la langue comme le système d'étiquetage qu'utilise un groupe d'humains pour fonctionner dans son environnement. Ce système d'étiquettes correspond donc à une réalité particulière dans un contexte spécifique. Par exemple, on rapporte que les Inuits ont besoin d'une quarantaine de mots pour décrire la neige, alors qu'en français, on en a beaucoup moins, voire un seul : la neige... À moins que vous ne fassiez du ski ou viviez à la montagne. Du coup, vous connaissez différents types de neige, qui ont chacun leur étiquette : la poudreuse, etc.

Un mot n'existe pas sans son réseau de connotations, son imbrication dans une situation d'interaction. Prenez le mot « bol » en français. Faites ce petit essai, avec un bol imaginaire. Tenez votre bol dans les mains. Voyez la position que prennent vos mains. Que mettez-vous dans ce bol ? Peut-être du café ou du thé, ce que vous préférez boire au petit-déjeuner ? Un bol dont la taille permet de tremper ses tartines ou son croissant ? Eh bien, sachez que boire du café dans un bol ne viendrait jamais à l'idée d'un Américain ou d'un Allemand, qui trouverait cela peu pratique et préférera un mug (en bon français). Le Chinois mettra de la soupe ou du riz dans son bol, qu'il tiendra différemment dans ses mains, car son bol est plus petit. Le Japonais mettra de la soupe *miso* dans le sien, *miso* pouvant être un aliment du petit-déjeuner au Japon. Mais y a-t-il beaucoup de Français pour prendre de la soupe au petit-déjeuner ? Tout ça pour dire que le mot « bol » éveille différents mondes, gestes, images, utilisations...

Un mot est dépendant de son contexte. Il peut changer de sens en fonction de ce qui a été dit avant, des pensées ou de la chaîne associative de votre interlocuteur. Il y a quelques

années, la campagne publicitaire d'une chaîne de télévision française payante en offrait une excellente illustration. On voyait une personne racontant un film qu'il venait de voir, *La Marche de l'Empereur*⁷, documentaire à grand succès de Luc Jacquet sur les manchots en Antarctique. Or, son interlocutrice « se fait un film » sur l'empereur Napoléon 1^{er}, au son d'une symphonie de Beethoven : des milliers de petits Napoléon en bicorne, se dandinant sur les glaces⁸.

EXERCICE

Les sens multiples

Tentez avec des amis et collègues de formuler les sens que les uns et les autres donnent au même mot : vous verrez qu'il y a des différences remarquables. Prenez une feuille et écrivez :

- gentil ;
- libre ;
- responsable⁹.

Demandez à votre collègue ou à votre partenaire de donner trois synonymes de chaque adjectif, et ensuite qu'il écrive une phrase qui illustre chaque adjectif. Vous verrez combien les visions et associations d'idées peuvent être différentes.

Par exemple, « gentil » peut être pareil que « poli », « naïf », « serviable ». Les phrases correspondantes pourraient être :

- « C'est une gentille petite fille : elle est toujours souriante et attentive aux autres »

.../...

7. *La Marche de l'Empereur*, film-documentaire de Luc Jacquet, 2005

8. À voir sur Internet, www.youtube.com/watch?v=ZhylxXohoMU

9. Exercice tiré de *62 Jeux de communication*, D. Gilbert, N. Serrat, C. Compan, Egico, 1995.

.../...

- « C'est bien gentil tout ça, mais je ne suis pas d'accord avec vous ! »
- « Sois gentil : va me chercher le sucre à la cuisine, s'il te plaît. »

À vous maintenant !

Ce type d'incompréhensions induites par les mots est monnaie courante, et d'autant plus piégeant quand l'interlocution se déroule dans un monde scientifique ou technologique, où les mots sont censés être fiables. Nous avons rencontré de nombreux malentendus dans des équipes professionnelles internationales. Les réunions se déroulent en ayant recours à des termes qui « vont de soi », et au bout de plusieurs réunions ou d'échanges d'e-mails exaspérés, on se rend compte de la différence de sens. Et ce dans des réunions se déroulant en anglais, qui n'est la langue maternelle de personne !

Une équipe d'ingénieurs collaborait sur un projet industriel de grande envergure. L'équipe était composée de Français, de Danois et de Polonais. Tous travaillaient en anglais, mais selon ces ingénieurs, le langage technique ne devait pas poser de problème : une table est une table, un chat, un chat, quand même ! Pourtant, au bout de six mois d'échanges d'e-mails, de conférences téléphoniques frustrantes et de quelques réunions houleuses (incluant quelques noms d'oiseaux), ils ont enfin réalisé qu'ils n'utilisaient pas le terme technique « *detailed design* » (conception détaillée) de la même manière. Les ingénieurs français étaient plutôt conceptuels dans leur définition de la pièce en question, les Danois très pragmatiques (perçus comme approximatifs parfois : un croquis sur un coin de table leur suffisait bien)

et les Polonais, qui devaient engager leur responsabilité sur les plans auprès du client final, étaient très exigeants dans le niveau de détail et de précision.

CONSEIL DE L'EXPERT

Que faire ? Déjà accepter le fait que les malentendus sont inhérents à la communication linguistique : les mots sont des étiquettes approximatives. Si l'on arrive à se comprendre, c'est parce que les mots sont « doublés » par d'autres modes de communication (contexte, ton, écrits, répétitions...). Il faut garder en tête la possibilité de la différence de sens pour différents interlocuteurs d'un même mot. Donc pour vérifier que tous sont sur la même longueur d'onde, pensez à reformuler, faire reformuler, demander et donner des exemples, multiplier les médias de communication.

■ Un outil de communication : la PNL

Militons pour la précision des mots, contre les généralisations abusives et autres approximations ! Le modèle de la PNL, la programmation neuro-linguistique, offre des outils simples pour identifier les éléments linguistiques qui posent problème.

Ce sont des mots ou des formulations extrêmement courantes, mais qui créent du flou et fonctionnent avec des sous-entendus.

Par exemple :

- les quantificateurs universels, comme toujours, jamais, tout le monde... : « Personne n'aime travailler » ; « Tu n'es jamais à l'heure ! » Ce sont des phrases qui sont nécessairement fausses !
- l'origine perdue : « On ne parle pas à des inconnus » ; « On peut amener un cheval à la rivière, mais on ne peut pas l'obliger à boire. » Qui a dit cela et pourquoi ?
- nominalisations : « Le travail, c'est la santé. » Cela dépend du travail !
- lire la pensée de l'autre : « Je sais que tu me trouveras ridicule, mais j'ai peur de faire cette présentation. » Qu'en savez-vous, qu'il vous trouvera ridicule ? Qu'est-ce qui vous fait dire ça ?

Donc, choisissez les mots que vous utilisez et aidez l'autre à préciser ce qu'il dit. À vous de lever les malentendus par vos questions.

Un outil simple dans la panoplie que propose la PNL¹⁰ nous permet d'acquérir l'habitude de chercher le vrai sens des mots, quand on repère que cela pose problème dans sa communication.

- 1.** Quand vous prononcez ou entendez quelqu'un utiliser un nom, pensez à demander : « Quel (nom) précisément ? »
Par exemple : « Je veux changer de travail ! » « Quel travail cherches-tu précisément ? »
- 2.** Quand vous prononcez ou entendez quelqu'un utiliser un verbe, pensez à demander « Comment (verbe) précisément ? »

¹⁰. Genie Laborde, *Influencer avec intégrité, La programmation neuro-linguistique dans l'entreprise*, InterÉditions, 1987.

Par exemple : « Il faut préparer ce dossier. » « Comment faut-il préparer ce dossier ? »

- 3.** Quand vous prononcez ou entendez quelqu'un utiliser un opérateur modal, pensez à demander « Qu'est-ce qui se passerait si... ? »

Les opérateurs modaux sont toutes ces obligations et interdictions que l'on s'impose sans y prendre garde : il faut que, je ne devrais pas, je ne peux pas...

Donc, par exemple : « Je ne pourrais jamais lui demander ça ! » « Qu'est-ce qui se passerait si tu lui demandais ? »

- 4.** Quand vous prononcez ou entendez quelqu'un utiliser une généralisation, pensez à la remettre en cause.

Par exemple, « Tous les hommes sont des dragueurs » « Tous les hommes ? »

- 5.** Quand vous prononcez ou entendez quelqu'un utiliser un comparatif sans antécédent, pensez à demander : « Plus que/moins que/mieux que quoi ? »

Par exemple, « C'est mieux de faire comme ça », « C'est mieux que quoi ? »

UNE QUESTION DE POINT DE VUE



Il ne s'agit pas de se transformer en automate interrogateur, à challenger toute imprécision de vos interlocuteurs !

Mais utilisée avec bon sens et respect, dans le but de faciliter l'intercompréhension, cette technique simple peut donner des résultats.



EXERCICE

Soyez plus précis

Identifiez l'imprécision et formulez une question.

- « Il faut que je finisse ce travail d'ici à jeudi. »

.....

- « Personne ne respecte les consignes. »

.....

- « Ce vendeur gâche le travail de notre équipe. »

.....

- « Il est beaucoup plus compétent. »

.....

- « La communication est bloquée. »

.....

- « Il veut toujours être le premier. »

.....

Réponses : 1. Opérateur modal : « Qu'est-ce qui se passerait si tu le finissais après jeudi ? » 2. Généralisation. « Personne ? » 3. Verbe. « Comment le vendeur gâche-t-il notre travail ? » 4. Comparatif. « Plus compétent que qui ? » 5. Nom. « Quelle communication précisément ? » 6. Généralisation : « Toujours ? »

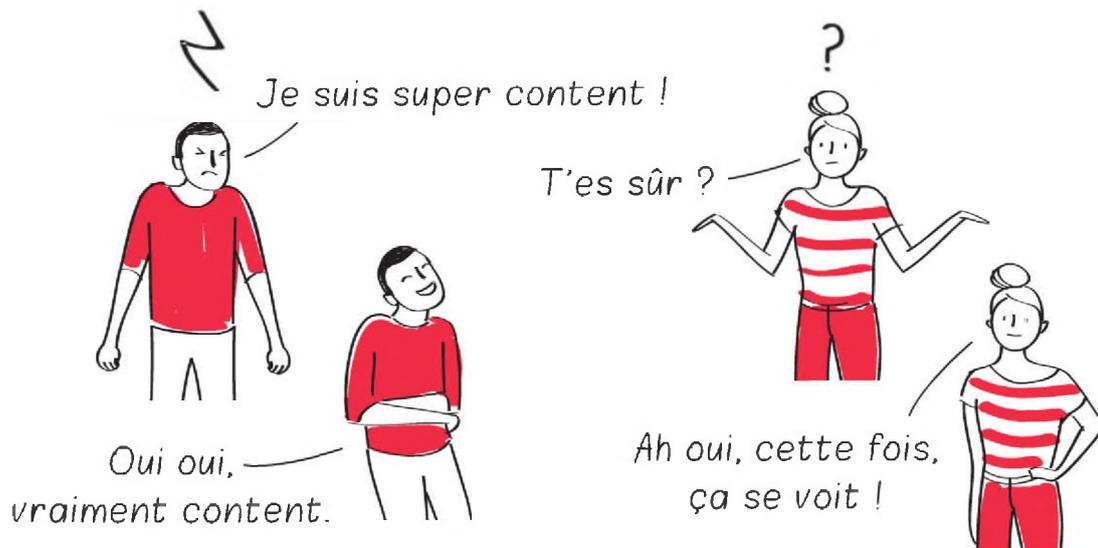
■ La consistance

C'est un autre mécanisme de la communication interpersonnelle, qui confirme cette nécessité d'aller au-delà des mots. En fait, pour que nous nous comprenions, les différentes couches

de notre réalité se renvoient et se complètent. Le mot est dit par quelqu'un dans un lieu et dans un moment, et toutes ces informations s'imbriquent pour créer du sens. Il suffit de manquer un élément du puzzle pour ne plus se comprendre. Le mot prend sens dans un contexte, est prononcé par une personne, à propos de laquelle nous avons certaines hypothèses ou attentes. Ce phénomène s'appelle la « consistance ».

Imaginons une situation banale : une réunion, où les différents protagonistes ne se connaissent pas au préalable. Ils se vouvoient probablement. L'animateur démarre la réunion en donnant l'agenda, puis se met debout, prend un visage de souffrance, les larmes lui coulant le long des joues, et déclare au groupe « Je suis heureux ! » Personne n'y comprend rien. On ne peut pas comprendre. Le contexte ne va pas avec le sujet, le langage corporel ne correspond pas aux mots... les participants sont sidérés ! « Il est fou, ce type ! » pensent-ils.

Pour se faire comprendre, il ne suffit pas de répéter le message, il faut aussi garantir qu'il y ait cohérence entre les différents éléments de la situation. Pour faciliter l'intercompréhension, il s'agit de veiller à ce que le décodage du sens soit assuré et confirmé par les différentes données.



■ D.I.E.¹¹© : petit outil d'analyse de la communication interpersonnelle

Pour comprendre une des sources de malentendu, nous allons explorer un trio de concepts, qui permet d'identifier certains glissements de sens.

Quand les êtres humains parlent entre eux, ils peuvent dire une variété de choses que l'on peut diviser en trois grandes catégories : Description, Interprétation, Évaluation.

Description : donner les faits, les mesures, les chiffres, les matières, utiliser le sens de la vue en particulier. Ils sont « objectifs ».

Interprétation : donner du sens à ce que l'on voit. Une photo ne sera pas purement décrite, mais racontée. On y verra des liens, des associations à faire, des commentaires. Il faut dire que l'être humain ne peut pas ne pas interpréter ce qu'il voit, d'ailleurs. Ne pas donner de sens à ce qu'on voit serait sombrer dans la folie ! Du coup, chacun voit dans le même objet plein de choses. Les interprétations peuvent varier selon les personnes, le moment, le contexte, la culture.

Évaluation : « J'aime/Je n'aime pas. ». « C'est beau/C'est laid », et surtout « C'est bien/Ce n'est pas bien ». Cela pourrait exprimer une émotion, un ressenti. En société, l'évaluation sera exprimée ou non, dans le respect des convenances ou des personnes. Si elle ne l'exprime pas, cette émotion, ou ce jugement, sera parfois présent dans le langage du corps, une expression du visage, le ton, ou grâce à l'humour.

11. D.I.E. Exercice que vous trouverez sur le site www.intercultural.org ou *Intercultural Communication Workshop Facilitator's Manual*, Portland State University, Portland, Oregon US, by Janet Bennett, Milton Bennett and Kathryn Stillings, 1977.

Les jugements de valeur sont éminemment subjectifs. Ils peuvent provenir d'un système de valeur culturel, familial et/ou personnel. Les notions de beau et de bon peuvent varier selon les personnes. On peut être frappé par la différence de perception de la maigreur/embonpoint. Certains trouveront « Twiggy » (la Brindille), le mannequin anglais des années 1970, belle et fascinante, alors que d'autres seront peinés par sa maigreur.



Ces trois façons de s'exprimer, description, interprétation, évaluation, sont chacune légitimes. Elles sont toutes les trois utiles. Le problème qui se pose est que, souvent, nous pensons être dans la description factuelle, alors qu'en fait nous faisons une interprétation de ce que nous voyons. Nous pouvons ne pas partager la même interprétation d'un mot. On peut prendre l'exemple des couleurs : rouge c'est rouge, et en même temps il y a des nuances subtiles entre le rouge d'un coquelicot et le rouge du camion de pompier. Quand votre fils de 16 ans vous dit qu'il a rangé sa chambre, il y a des chances que vous ne donniez pas le même sens au mot « rangé ».

EXERCICE

À vous de juger

Annotez ces phrases, selon qu'elles sont une Description (D), une Interprétation (I) ou une Évaluation (E).

1. « Il fait beaucoup trop chaud, dans cette pièce. »

.....

2. « Il y a 69 kilomètres entre Fontainebleau et Paris en passant par l'A6. »

.....

3. « Tu as l'air fatigué. »

.....

4. « Il est en train de se moquer de toi. »

.....

5. « Je trouve que c'est insupportable, cette façon de parler ! »

.....

6. « C'est un Parisien, c'est sûr : regarde comme il conduit ! »

.....

7. « Il met sa main devant sa bouche. »

.....

8. « Il bâille. »

.....

Réponses : 1. E ; 2. D ; 3. I ; 4. I ; 5. E ; 6. I ; 7. D ; 8. I.

Tout décrire, être complètement objectif est assez fastidieux. Essayez dans la vie quotidienne : ce n'est pas réaliste et très consommateur de temps. En fait, pour pouvoir discuter, nous partageons des interprétations et tout un contexte de références qui nous permettent de communiquer de façon rapide. « Va mettre cette lettre dans la boîte au coin de la rue » est compréhensible quand on sait que « mettre une lettre à la boîte » signifie : envoyer par La Poste. Aussi, il faudrait qu'il y ait un timbre. La boîte à lettres est évidemment une boîte en métal peinte en jaune, avec deux fentes, une pour le courrier local, l'autre pour le reste de la France et l'étranger, et qu'il faudra donc évidemment vérifier l'adresse pour mettre la lettre dans la bonne fente. Que d'évidences implicites !

CONSEIL DE L'EXPERT

En termes pratiques, il ne s'agit pas de s'empêcher de s'exprimer, mais d'être conscient de ces trois niveaux, et quand c'est possible ou nécessaire, de les expliciter. Le piège est de prendre comme une évidence que nous partageons les mêmes interprétations, sans parler des mêmes jugements de valeur. Pour débrouiller les malentendus, il faut remonter à la source, les faits que l'on interprète, pour réussir à s'entendre. « Qu'est-ce que tu veux dire quand tu dis... ? » « Qu'est-ce qui te fait dire ça ? » « À quoi tu vois ça ? »

ET POURQUOI CHANGER ?

Alors, si on ne peut même pas se fier aux mots, je ne vois pas comment on va faire ! On m'a toujours dit à l'école que :

*« Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement,
Et les mots pour le dire arrivent aisément. »*

Boileau

Comment accepter que la langue ne soit pas un outil de communication efficace ? C'est du boulot, d'essayer de se faire comprendre et de comprendre l'autre ! Il faut en avoir envie.

Cette histoire d'interprétations : quand même, entre gens de bonne compagnie, les interprétations doivent être proches, non ? Un bon plombier, on voit ce que ça veut dire. Un bon process est un bon process. Puis, on ne peut pas tout mettre en mots, tout de même. Il y a des réalités qui résistent : des contextes subtils, des moments d'émotion partagée. Un peu de silence, s'il vous plaît ! Cela peut être « communicant » aussi ! Si je me mets à questionner tout le monde sur ce qu'ils disent, je vais les rendre fous.

Quand on y pense, c'est tout de même comique : tout le monde se sourit poliment et... personne ne se comprend ! Je ne suis pas tout seul dans cette histoire : si l'autre ne me dit pas ce qu'il pense, comment voulez-vous que l'on y arrive ? Mon interlocuteur doit jouer le jeu aussi.

Je suis bien élevé, tout de même : je ne me permettrais pas de porter des jugements à haute voix sur les autres. Enfin, je n'en pense pas moins... On ne peut pas tout se dire.

ESSAYEZ QUAND MÊME

C'est une réalité incontournable : pour faire philosophique, on peut dire que la difficulté de communiquer avec l'autre fait partie de la condition humaine. Donc, pour réussir à avancer avec nos différents interlocuteurs, il s'agit de tenter de comprendre les mécanismes des malentendus, de trouver les leviers qui permettent de compenser les flous de la communication interpersonnelle, et prévoir des filets de secours pour canaliser les difficultés.

EXERCICE

Les illusions optiques

Regardez les trompe-l'œil de Dali par exemple. Cherchez « Voltaire ou le marché aux esclaves » sur Google Images.

On y perçoit différentes choses, mais pas toutes en même temps, ni dans le même ordre. Une fois que vous l'avez sous les yeux, cherchez le buste de Voltaire, les femmes du genre douairières espagnoles. Voyez-vous une baie ou un vase ?

La perception humaine fonctionne comme ça ! Il n'y a pas une objectivité absolue qui existe en dehors de tout. Chaque humain, avec ses yeux et les circuits infiniment complexes de la vue et du traitement de l'information dans le cerveau, voit ce qu'il « peut ». La compétence de communication se situe au niveau de la prise de conscience de ces différences de perception et la capacité d'explicitation la sienne et de faire expliciter celle de l'autre.

Partagez avec quelqu'un d'autre ce que vous voyez dans le tableau. Vivez avec un autre l'expérience que l'autre ne voit pas la même chose que vous.

On voit très bien ces mécanismes dans la communication avec votre conjoint ou votre ado, dans certains petits conflits de la vie quotidienne.

Pour reprendre l'exemple plus haut, voici un exemple de conversation avec votre fils adolescent :

Lui : ...J'ai rangé ma chambre, maman.

Vous : Ce n'est pas ce que j'appelle rangé !

Lui : Ben, j'ai ramassé mon linge sale.

Ou encore : vous êtes en train de déjeuner, quand votre fils ado arrive en tee-shirt et caleçon, les yeux embrumés de sommeil.

Vous : C'est à cette heure-ci que tu te lèves !

Lui : Il n'est pas tard. C'est quoi le problème ?

Vous : Mais ton bac est dans un mois.

Quand est-ce que tu travailles ?

Lui : Ben la nuit, tiens.

On voit différentes interprétations d'un même fait : l'heure ! Pour avancer dans cette conversation, ce serait bon de remonter le fil des interprétations pour trouver les faits sur lesquels on peut négocier. En revanche, de la part des parents, les jugements de valeur sont particulièrement légitimes. C'est dans leur rôle de dire à leurs enfants ce qu'ils estiment bon ou mal, c'est ce qu'on appelle l'éducation.

Être vigilant sur ces différents niveaux de formulation aide à se situer dans sa communication, dans ce que nous disons, mais aussi dans ce que dit notre interlocuteur. Cela donne de quoi négocier le sens des choses et d'agir plus efficacement. Éviter que malentendu devienne mésentente !

Il y a de nombreuses manières de mal se comprendre avec les autres. Ce sera donc votre compétence de reformulation, votre qualité d'écoute, votre capacité à vous laisser surprendre par l'échange qui vous permettront de prévenir les pièges ou de débrouiller les embrouillaminis !

Ouvrir ses oreilles pour bien écouter, c'est ouvrir son cerveau ! Être prêt à accueillir ce que dit l'autre. C'est tellement fréquent d'écouter avec des *a priori*, sans prêter attention à son interlocuteur ! Une écoute authentique implique d'avoir une page blanche dans la tête, prête à recevoir le message de l'autre. Vous ne vous êtes jamais laissé piéger par des habitudes, des scénarios de conversation préécrits, où chacun est dans son rôle, et il n'y a pas de vrai contact ? Vous êtes dans la cuisine, avec votre conjoint, vous lui posez des questions sur sa journée, selon une scène que vous avez déjà jouée de nombreuses fois, un peu ritualisée, et en plus vous êtes fatigué. Et vous vous rendez compte que vous n'avez pas écouté ses réponses. On n'est pas toujours disponible pour écouter. C'est bon de le reconnaître. On peut même le dire !

QUE RETENIR

DE TOUT CELA ?

- Ne pas croire que l'on peut faire caler exactement le mot et son sens.
- Une façon de lever le malentendu est de s'interroger, avec votre interlocuteur, sur le sens précis des mots.
- Se comprendre se fait à l'intérieur d'un contexte, où les différents niveaux de communication sont en cohérence.
- Nous communiquons grâce à nos interprétations. Il s'agit de savoir bien distinguer les faits concrets de nos interprétations de ces faits.
- Faire des jugements de valeur, exprimer ses sentiments est légitime ; ce qui importe est de l'exprimer de sa place subjective de « je » et être prêt à entendre que l'autre dise autre chose de sa place à lui.

CHAPITRE 3

INFLUENCER LES AUTRES PAR SON ATTITUDE POSITIVE

Ce chapitre vous aidera à comprendre comment votre optimisme personnel peut être un facilitateur dans vos relations avec les autres. Vous identifierez comment votre confiance en vous et en l'autre permet une communication plus claire. Vous verrez comment votre générosité et votre altruisme ne sont pas nécessairement seulement des principes moraux, mais aussi des leviers pour interagir pleinement avec les autres.

Vous êtes en train de fulminer derrière la caisse de cet hypermarché. Il y a tellement de monde dans cette queue que vous ne voyez pas où elle commence. Vous avez seulement un kilo de clémentines et une plaquette de beurre. Vous aviez choisi cette caisse parce qu'elle semblait avancer vite. Ben non, en fin de compte, ça ne bouge pas. Et cette dame, avec sa poussette et son bébé hurlant de façon insupportable. Ah, vous n'aviez pas vu le couple avec un Caddie rempli à ras bord. Et la caissière : qu'elle est lente ! Vous pestez. Les gens se retournent, avec des regards amusés ou réprobateurs. Vous ne prenez pas en compte ces regards, tout centré que vous êtes sur votre montre et vos ruminations. Le monde est décidément contre vous aujourd'hui. C'est enfin votre tour : la caissière, indifférente à votre agitation, vous dit bonjour et vous demande une carte de fidélité. « Ah, j'ai pas le temps ! » lui dites-vous. Elle passe les articles, patiente et appliquée. Elle sourit (un vrai sourire chaleureux) : « Vous avez l'air fatigué », dit-elle. Vous avez un temps d'arrêt : une détente, un ton différent ; vous la regardez, vous la voyez. « Oui. Merci. C'est vrai », reconnaissez-vous, radouci.



Ma vie s'illumine quand, enfin, je réalise que je ne suis pas entourée de c... mais que je suis de mauvaise humeur aujourd'hui.

LES CLÉS POUR CHANGER

Un peu de douceur dans un monde de brutes ? Par les temps de violence et de haine qui courent, il est intéressant de voir comment « bonheur » et « optimisme » sont devenus des mots « tendance ». Par effet de contraste ? Pour se protéger ? Ou simplement parce que, contre vents et marées, cela reste une bonne idée ? Votre capacité à être heureux et à le communiquer est une de vos forces essentielles dans vos interactions avec les autres.

■ Optimiste... comme le petit voilier ?

« Les optimistes sont des doux rêveurs. Ils ne sont pas dans la réalité ! » Oui, vous avez raison. Ils ne sont pas objectifs. Cette illusion positive n'est pourtant pas du même ordre qu'une erreur ou un biais de raisonnement, puisqu'il est prouvé qu'elle a des effets bénéfiques sur notre santé mentale. Shelley Taylor¹², de l'université de Californie, nous dit que nous avons généralement une vision légèrement exagérée de nos points forts et compétences (« Je suis quand même meilleur conducteur que l'autre, là ! Tu as vu comment il conduit ! »), de notre capacité de maîtrise des événements (« Regarde, j'ai mis 2 euros dans la machine à sous et j'ai encore gagné : je reste sur cette machine ! ») et de notre avenir en rose (« Je suis sûre que mon fils est surdoué : il ne peut que réussir »). Notre façon parcellaire

12. Taylor S.E. et Brown, J.D., 1988 « Illusion and Well-Being: A Social-Psychological Perspective on Mental Health ». *Psychological Bulletin*, 103 (2), p. 193-210, cité par Maureen Gaffney *Flourishing, how to achieve a deeper sense of well-being, meaning and purpose – even when facing adversity*, Penguin 2011.

de recueillir l'information s'avère être une stratégie qui fonctionne plutôt bien pour atteindre nos objectifs.

Imaginez cette conversation entre vous et votre petit de 3 ans qui entre en maternelle : « Tu crois que je vais aimer l'école, maman/papa ? »

« Il y a des chances, oui. Tu vas bien t'amuser et te faire plein de copains. Il est possible que tu sois socialement exclu par certains enfants. Il y a de fortes chances que tu attrapes certaines maladies contagieuses, ce qui veut dire que Papa ou Maman devra prendre des journées de congé, ce qui sera une vraie galère. » Est-ce que vous pensez sincèrement que vous pourrez être objectif avec lui¹³ ?

Voir la vie, soi-même et l'avenir avec des lunettes roses est utile. Un optimisme léger permet d'aborder l'adversité de façon plus constructive. D'ailleurs, différentes études prouvent que ceux qui ont une vision équilibrée et objective sont souvent des dépressifs.



À NOTER

Il n'y a *aucune* étude qui montre que les optimistes sont moins bien lotis que les pessimistes. Deux grandes études¹⁴ montrent que les optimistes ont une durée de vie plus longue de 20 % !

13. Inspiré d'un exemple dans le livre de Maureen Gaffney, *op. cit.*

14. Entretien avec Alain Braconnier, auteur de *Protéger son soi : Pour vivre pleinement*, Odile Jacob, 2012 et *Optimiste, L'optimisme intelligent*, Odile Jacob, 2014, dans *Grands dossiers des Sciences humaines*, n° 35, Bonheur Modes d'emploi, 2014.

La psychologue irlandaise Maureen Gaffney¹⁵ appelle *flourishing* une combinaison d'épanouissement et d'accomplissement de soi, d'un sentiment de bien-être et d'harmonie avec le sens de sa vie. Selon elle, le bonheur n'est pas simplement le compagnon de la réussite, mais peut être à son origine.



À NOTER

Différents sondages révèlent que les Français ne s'estiment pas heureux.

On peut dire que la culture française y est pour quelque chose. L'esprit critique, la confrontation, la capacité à dire « non » pour défendre ses droits est une force qui a façonné la démocratie française. Mais cela implique que les Français regardent d'abord ce qui ne va pas.

L'hypothèse culturelle, sans être fausse, enferme. Parler de culture française peut laisser croire qu'elle est éternelle et figée alors qu'elle est en évolution.

En ces temps de crise et de mutation, les Français sont obligés de renoncer à de nombreux éléments de leur bien-être, ce qui pourrait expliquer leur perception maussade.

Un autre biais est que dans ces sondages : les Français sous-évaluent leur perception du bonheur – se mettre 7/10 est signe de grande satisfaction, alors qu'un Danois n'hésitera pas à mettre 10/10 !

15. Maureen Gaffney, *Flourishing, how to achieve a deeper sense of well-being, meaning and purpose, even when facing adversity*, Penguin 2011.

■ La pensée positive : au-delà de la méthode Coué

L'optimisme est plus qu'un trait de personnalité, c'est aussi une façon de nous expliquer ce qui nous arrive. Les optimistes voient les échecs et les problèmes comme temporaires, dus à des événements externes, et sur lesquels ils ont une certaine maîtrise. Les pessimistes les voient au contraire comme permanents, de leur faute et considèrent qu'ils n'ont aucun contrôle dessus.



BON À SAVOIR

En tant qu'espèce humaine, une espèce parmi d'autres, nous donnons la primeur aux pensées et émotions qui nous préviennent des dangers, des problèmes à résoudre. C'est comme si la nature dirigeait nos pensées vers la négativité. Dans le monde moderne, cela donne : « J'ai peur de ne pas y arriver ! » « Qu'est-ce qu'il me veut, celui-là », « Il pleut, encore. »

Selon les travaux de Martin Seligman, universitaire américain spécialiste de la psychologie positive, les pessimistes traitent les informations d'une manière particulière : leur attention est systématiquement portée vers le négatif. Encore selon Seligman, cette manière de traiter les informations peut être changée : l'optimisme peut s'apprendre.

UNE QUESTION DE POINT DE VUE



Il y a des personnes
qui voient la bouteille à
moitié pleine, et d'autres
la bouteille à moitié vide.

Il y a surtout des
personnes qui voient
des solutions pour mieux
remplir la bouteille !



On pourrait dire qu'il faudrait avoir cinq pensées ou interactions positives pour une pensée négative pour être « heureux ». Ce ratio a été dégagé par John Gottman¹⁶ dans une étude dans les années 1980 sur les couples heureux et malheureux et leur manière de gérer les conflits et la résolution de problèmes. C'est en comptant leurs interactions positives et négatives qu'il a découvert que dans les couples heureux, chaque échange tendu, pensée négative, sentiment de déception était compensé par cinq instances de positivité : échange affectueux, sentiment d'être compris, etc. Dans les couples « malheureux », courant tout droit au divorce, pour une instance de négativité on trouvait moins de deux instances de positivité. C'est comme si ces couples fonctionnaient avec un ping-pong incessant d'échanges négatifs. Ce travail a été mené dans le monde professionnel, et a produit le même ratio : les équipes très performantes expriment cinq interactions positives pour une interaction négative. On pourrait dire qu'un fonctionnement normal serait de trois pensées ou interactions positives pour une pensée négative. Alors boostez vos remarques et interactions positives pour atteindre le ratio magique de 5 : 1 !

16. Gottman, J.M., 1994 *What Predicts Divorce ? The Relationship Between Marital Processes and Marital Outcomes*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, cité par Maureen Gaffney.

EXERCICE

Soyez positif !

La vie quotidienne est truffée de ces petites phrases qui infusent une vision négative ! « Ne t'en fais pas ! » Ah bon, j'aurais pu m'en faire ?

Transformez chacune de ces phrases en synonymes positifs.

Exemple : « Tu ne pourrais pas faire plus vite ! » : « Pourrais-tu faire plus vite ? »

1. « Ce n'est pas loin »

.....

2. « Il n'y a pas de souci »

.....

3. « Tu n'aimes pas mon cadeau ? »

.....

4. « N'oublie pas d'apporter ton maillot de bain »

.....

5. « Je pense que c'est une idée catastrophique »

.....

6. « T'inquiètes ! »

.....

7. « Non ! »

.....

Réponses (possibles) : 1. « C'est tout près. » 2. « Tout va bien. » 3. « Préfères-tu autre chose ? » 4. « Pense à apporter ton maillot de bain. » 5. « Je pense qu'on pourrait faire autrement. » 6. « Tout va bien. » 7. « J'ai un autre point de vue. »

« Fais attention ! » disaient nos parents et éducateurs. Malgré cette injonction, on ne se rend même pas compte combien, adulte, on fait peu attention aux personnes et aux choses. Dans notre vie actuelle, on a souvent l'impression d'être ballotté, de fonctionner en automate, de réagir et non d'agir. Or, on peut diriger son attention sur sa pensée. On peut, par un effort de discipline et avec de l'entraînement, apprendre à diriger ses pensées vers les choses positives.

EXERCICE

Suivez le cours de votre pensée

À essayer la prochaine fois que vous attendez le bus.

Est-ce que vous avez conscience des pensées qui vous passent par la tête ? Est-ce que vous y faites même attention ? Repérez ces petits moments de calme journaliers et essayez de vous concentrer sur votre flux de pensées. Cela demande un moment d'effort, non ?

Le *mindfulness*

La méditation de pleine conscience (*mindfulness*), qui a des origines dans la spiritualité bouddhiste est devenue une technique intéressante dans nos sociétés aliénantes, hyper-rapides, hyperconnectées et déshumanisées. Elle permet de relier le cerveau et l'esprit : on cesse de fonctionner en mode « automatique », on aiguisé sa faculté d'attention, on développe une vision d'ensemble, on se pose avant d'agir.

POUR ALLER PLUS LOIN

Lire dans cette collection *Et si je vivais le moment présent ! – Pleine conscience mode d'emploi* de Florence Thomas.

Ce sont nos pensées qui modèlent notre vision du monde, notre perception du monde extérieur, qui font ce que nous sommes. Le Bouddha aurait dit : « Nous sommes ce que nous pensons. Tout ce que nous sommes résulte de nos pensées ; c'est avec nos pensées que nous bâtissons notre monde. » C'est une vraie puissance que de prendre conscience de nos pensées. C'est ce qu'on appelle la « pleine conscience ».

Votre attitude est un ensemble plus vaste qui inclut vos pensées, vos croyances, votre vision du monde. Combinée avec vos émotions, cela crée votre humeur du moment, qui est un temps qui peut durer jusqu'à deux heures. On se lève du mauvais pied, et évidemment rien ne va ! On interprète tous les petits incidents négativement. C'est quand vous êtes de bonne humeur que vous êtes au top. Votre bonne humeur fonctionne comme une drogue, qui crée une spirale vertueuse. Vous ne remarquez pas les petits accrocs de la vie et portez votre attention sur ce qui va.

Et surtout votre humeur est contagieuse. Souvenez-vous, par exemple, quand vous étiez ado et que vous rentriez bien après l'heure prévue avec vos parents. La soirée a été excellente, la musique était bonne ! Vous ouvrez la porte d'entrée sans faire de bruit... mais il y a de la lumière dans le salon. Vous avez l'impression qu'il y a quelqu'un, vous entendez la voix de vos parents. Vous sentez immédiatement

leur humeur : la désapprobation, pour le moins ! Vos épaules tombent, vous vous préparez à l'affrontement. Vous poussez la porte du salon, sur la défensive. Ou, au contraire, pensez à ce manager souriant, tout en rondeurs, qui savait alléger l'atmosphère par un bon mot, même dans les moments de stress dans l'équipe juste avant l'atteinte de la *deadline*. On en vient presque à apprécier de se retrouver au bureau le lundi matin !

EXERCICE

Je suis de mauvais poil !

Essayez d'identifier un moment, au travail ou ailleurs, où votre mauvaise humeur vous a fait prendre une décision ou faire quelque chose dont vous n'êtes pas content, ou dire quelque chose que vous regrettez.

Arrivez-vous à trouver ce moment de mauvaise humeur ? (Pas si facile ! Il s'agit déjà de développer une pratique de l'attention portée à vos pensées et à vos humeurs.)

Repérez le lien entre cette humeur et le comportement que vous avez eu.

Maintenant, il s'agit de décider que vous y pouvez quelque chose. Pour donner la haute main aux pensées positives, il faut d'abord être de ceux qui sont convaincus d'avoir le choix. Les temps sont durs, les organisations et entreprises broient de l'humain, la vie moderne n'est pas centrée sur des relations interpersonnelles saines, mais vous n'êtes pas une victime : vous pouvez toujours orienter vos pensées.

Sachez que la discipline personnelle que vous mettrez en place pour choisir d'avoir des pensées positives plutôt que des pensées négatives va en elle-même vous donner la sensation de votre maîtrise, et ainsi enclencher du plaisir et de la motivation. Et progressivement vous verrez l'effet énergisant que vous aurez sur les autres dans vos interactions avec eux (dans la famille, dans vos réunions professionnelles, dans vos projets associatifs...), ce qui va renforcer votre motivation !

■ Sourire, un petit geste qui ne coûte pas cher et peut rapporter . . . à tous

L'effet d'un sourire sur les autres est visible. Votre sourire s'entend au téléphone, dit-on. De nombreuses études montrent comment on a plus envie de travailler avec quelqu'un de souriant, qu'on lui prédit plus de succès. Ainsi, votre sourire a de l'influence sur les autres.

Un sourire poli ou contraint ou commercial n'implique que les muscles de la bouche. Un sourire authentique a recours aux muscles des yeux en plus de ceux de la bouche. Il semble que même un nouveau-né fait la différence entre un sourire feint et un sourire sincère.



Mais, très important, le sourire a aussi un effet sur soi : apparemment, cette simple expression faciale peut vous rendre un peu plus heureux. Si vous souriez, même dans ces moments où vous seriez plus tenté de vous renfrogner, vous changez votre humeur. Sourire réduirait le stress, selon une étude, même le sourire de convenance... Des femmes dépressives qui s'étaient fait injecter du Botox dans les plis du visage ont ressenti une amélioration de leur humeur simplement parce qu'elles ne pouvaient plus avoir une mine triste¹⁷ !



BON À SAVOIR

Votre sourire, un investissement pour l'avenir !

Une étude américaine a étudié comment le fait d'être heureux influe sur sa vie. Les résultats sont impressionnants. Cette étude¹⁸ a démarré par le trombinoscope de l'université de jeunes étudiantes à l'âge de 21 ans. Les photos ont été évaluées pour l'authenticité de leur sourire et leur beauté physique. Elles ont été suivies à l'âge de 27 ans, 43 ans et 52 ans.

Au bout de trente ans, ce sont celles qui avaient les plus beaux sourires, et non le meilleur physique, qui étaient les plus satisfaites de leur vie en couple, les plus attentives aux autres, les moins enclines aux expériences longues et répétées de ressentis négatifs.

17. Finzi E. et Wassermann E. 2006 « Treatment of Depression with Botulinum Toxin A: A Case Series », *Dermatologic Surgery*, 32, p. 645-50, cité par Maureen Gaffney, *op. cit.*

18. Lee-Anne Harker, Dacher Keltner, 2001 « Expressions of Positive Emotions in Women's College Yearbook Pictures and Their Relationship to Personality and Life Outcomes Across Adulthood », *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (1), P. 112-24, cité par Maureen Gaffney, *op. cit.*

Globalement, le fait d'être heureux et de le montrer a un impact sur la motivation des autres, sur le travail en équipe, sur votre carrière, sur votre vie familiale... Il semble que les gens heureux sont ceux qui sont les plus doués pour aller chercher la compagnie des autres, s'impliquer avec eux, leur faire confiance, être dans l'entraide. Et les autres cherchent leur compagnie, leur offrent plus d'opportunités, sont plus motivés à travailler pour eux.

EXERCICE

Entraînez-vous à sourire

Souriez-vous dans la glace le matin ; essayez différents sourires.

Dès que quelque chose d'agréable vous arrive, vérifiez que vous souriez.

Souriez plus : dans les boutiques, pensez à sourire au vendeur. Dans la rue, souriez aux passants (vous ne risquez pas tant que ça).

Quand les choses ne vont pas très bien, essayez d'identifier la chose positive, aussi minime soit-elle (j'ai vu des inconnus dans le métro qui ont ri ensemble de la remarque naïve d'un enfant, il fait très beau, mes fleurs sont sorties ce matin, mon conjoint est là avec moi...), et souriez.

■ *I'm OK ; you're OK, dit l'autre*

Vous êtes invité à un barbecue chez un collègue. Vous arrivez dans le jardin et réalisez que la salade de pommes de terre que vous avez apportée fait minable à côté des bonnes

bouteilles et des macarons Ladurée des autres. Comment réagissez-vous ? Est-ce que vous cachez discrètement votre salade derrière le bol de punch, en vous demandant comment vous éclipser ? Ou est-ce que vous souriez de la situation, sans y prêter plus d'attention ?

Selon le modèle de l'Analyse transactionnelle, dans nos interactions avec les autres, nous avons besoin de nous positionner dans la relation, trouver notre place face à l'autre et identifier à quelle place l'autre va nous mettre. Dans cette logique de comparaison, on voit donc quatre combinaisons possibles. Pour reprendre le vocabulaire de l'Analyse transactionnelle, on dira :

- *I'm OK/You're not OK (+ -) ;*
- *I'm not OK/You're not OK (- -) ;*
- *I'm not OK/You're OK (- +) ;*
- *I'm OK/you're OK (+ +).*

Dans une interaction (ou transaction) + -, je suis quelqu'un de bien, même mieux que l'autre. L'autre est moins bien, il ne mérite pas mon attention. Cela peut être une relation perçue comme dominant/dominé, comme une relation hiérarchique inégalitaire. Je toise l'autre, je ne prends pas en compte son avis *a priori* ; ce qu'il dira ne peut pas être intéressant. « Comment je vais faire pour me débarrasser de cet emmerdeur qui n'y connaît rien ?! »

Dans une interaction - -, on est dans la déprime totale. Ce que je dis n'a pas de valeur et l'autre non plus n'a rien à apporter. Je n'aime pas ce que je fais, et je n'aime pas non plus ce que vous faites, donc je ne vous écoute pas. Je suis alors désespéré et ne sais plus quoi faire. « Ah je suis vraiment nul, et toi, tu ne peux même pas m'aider. »

Dans une interaction — +, je me place en dessous de l'autre, en dévalorisant ce que j'ai à dire, en n'osant pas m'exprimer parce que je perçois l'autre comme « mieux », plus puissant, quelqu'un qui ne prendra pas en compte ce que je dis. « Je laisse tomber, je n'y arriverai jamais. Tu es trop fort ! »

Enfin, **dans une interaction + +**, « *I'm OK, you're OK* » : nous sommes dans une relation égalitaire, entre adultes qui se respectent, où chacun est légitime dans sa demande et son point de vue. S'il y a divergence, on pourra négocier les faits et trouver, ou non, un accord. « Voyons comment nous pouvons régler ce problème ensemble. »

Naturellement, c'est la dernière interaction qui nous intéresse. Avoir confiance en soi, en sa légitimité, est une clé de la communication avec les autres. J'ai de la valeur et je me vois comme tel et j'ai le sentiment que l'autre me voit aussi comme quelqu'un qui a de la valeur. Cette confiance en soi primordiale prend sa source dans la première relation à l'autre que nous ayons eue : celle avec la mère. Dans ces toutes premières interactions, le bébé, grâce à la mère qui répondra de façon inconditionnelle à ses besoins, aura ce sentiment de sa valeur intrinsèque. On voit tout de suite comment ces premières années de vie vont conditionner la confiance en soi du petit humain en devenir. Assez rapidement, l'enfant aura une position de vie de prédilection. Par exemple, un parent qui dit régulièrement à son enfant : « Tu es trop petit pour faire ceci ou cela » peut prendre cette remarque à son compte comme — + : *I'm not OK, you're OK*.

EXERCICE

Êtes-vous OK ?

Pensez à ces situations où vous êtes dans les positions avec des « - ».

1. Vous entrez dans la salle de réunion où vous devez faire cette présentation qui aura un vrai impact sur les résultats. Votre estomac est noué : à quelle sauce allez-vous être mangé ?
2. Votre partenaire, vous en êtes persuadé, est incapable de préparer le plat sophistiqué qu'il a vu à la télé, et vous avez bigrement envie de l'en empêcher. Il ne réussit même pas l'ordinaire, donc là, vous ne voyez vraiment pas.
3. La *deadline* du projet approche dangereusement, vous êtes seul face à une montagne de boulot. Vos collègues vous paraissent une bande d'incapables qui se débinent au moment clé !

Reconnaissez-vous les différentes positions de vie ?

Réponses : 1. - + ; 2. + - ; 3. - - .

Et vous, quelle serait votre position de vie de prédilection ?

Bien que nos positions de vie puissent être enracinées dans des expériences enfouies dans notre inconscient (et là, un psy serait utile, si vous souhaitez explorer ces chemins), on peut tenter de changer ses pratiques d'un point de vue comportemental. Socialement, on peut développer son assertivité, se donner une place et donner de la place à l'autre. Dans nos interactions avec les autres, nos transactions + + contribuent à des relations plus harmonieuses et constructives.

Ainsi, la prochaine fois que vous avez envie de répondre : « Non, je n'arriverai jamais à faire ce que tu demandes. C'est trop dur pour moi », essayez de vous mettre en position inférieure, c'est-à-dire d'être en — +, transformez votre réponse en quelque chose comme : « C'est un défi pour moi parce que ce serait la première fois. Je te propose un premier essai et on travaille ensemble pour affiner. »

Ou d'une position + — : « Mais qu'est-ce que tu as encore fait comme bêtise ?! », changez en « Ce que tu as fait ne colle pas avec ce qui a été demandé par le client. Peut-être qu'il y avait une raison pour que tu fasses comme ça ? »

Ou encore d'une position de vie — — : « Je suis en retard pour rendre ce rapport, et je suis sûr que je n'y arriverai jamais. Et mon boss, il n'est même pas capable de m'écouter quand je dis que ce sera mal fait » deviendra « Je suis en retard sur certains aspects de ce rapport. Je voudrais discuter avec toi pour bien définir ce que nous pouvons faire pour le client, et ce qui est réaliste dans ce délai. »

■ Donner aux autres : la clé du succès ?

Dans un monde où l'on a l'impression que c'est le loup aux dents longues, cynique et accapareur, qui gagne toujours, on entrevoit des signes d'un autre type de comportement favorable à la réussite sociale. Adam Grant, dans son livre *Donnant-Donnant : Quand générosité et entreprise font bon ménage*¹⁹, nous montre une autre possibilité. Il confirme notre intuition que ceux qui donnent beaucoup peuvent être parmi ceux qui ne réussissent jamais, mais il met en

¹⁹. Adam Grant, *Donnant-Donnant : Quand générosité et entreprise font bon ménage*, Pearson, 2013, 396 pages, *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*, Viking, 2013.

lumière, sur la base d'études et de chiffres, d'exemples et de cas (Abraham Lincoln ou George Meyer, le créateur du dessin animé *Les Simpsons*), que ceux qui réussissent le mieux sont aussi ceux qui donnent le plus.

Selon Grant, on peut distinguer trois catégories de personnes :

- ceux qui prennent, « les preneurs », c'est-à-dire qui mettent leurs intérêts avant ceux des autres ;
- ceux qui échangent, « les échangeurs », qui mettent l'accent sur la réciprocité ;
- ceux qui donnent, « les donneurs », leur priorité étant le développement de l'autre, sans penser à un retour.

Alors que le preneur a des bénéfiques de court terme, le donneur n'investit même pas dans le long terme ! Il n'est pas dans une logique d'investissement.

Au niveau du réseautage, le preneur est celui que l'on va soigneusement éviter parce que l'on sent qu'il nous utilise. L'échangeur est dans une logique du troc, ce qui peut réduire le champ possible de son réseau, puisqu'il se limite aux échanges de court terme où il peut tirer autant d'avantages qu'il peut en apporter à l'autre. Le donneur développe son réseau gratuitement, pour le plaisir. Autre facette du réseau d'un donneur : on pourrait croire qu'il ne peut demander de l'aide qu'aux personnes de son réseau avec qui les liens sont forts, où il y a eu de nombreux échanges. En fait, les donneurs ont un réseau très large, donc nécessairement certains liens sont distendus. Or quand ils ont une demande à exprimer, le destinataire même lointain répond souvent positivement, au moins en proposant une piste vers un autre contact. Les donneurs suscitent la confiance, et leur générosité devient « contagieuse ».

Les donneurs accordent de la valeur à leurs collègues et collaborateurs, à l'importance du travail en équipe. Ils savent que, même s'ils sont des experts absolus dans leur domaine, leur succès est en nécessaire interaction avec les autres. Pour eux, l'interdépendance est une force. Des études sur des analystes financiers et sur des chirurgiens, milieux contrastés s'il en est, ont montré que les « stars » dans leur métier qui ont changé d'organisation n'étaient pas immédiatement performantes dans leur nouveau poste. En revanche, quand ils avaient l'opportunité de ramener avec eux des membres de leur équipe, leur performance était rapidement au top.



BON À SAVOIR

Vous n'avez jamais eu l'impression que c'était toujours vous qui en faisiez plus (fait plus souvent la vaisselle, fait plus souvent le café, gère le plus de dossiers difficiles...) ? Sachez qu'il est possible que cela provienne d'un biais qui a été mis à jour : le biais de responsabilité. Ce serait dû au fait qu'on a plus d'informations sur ses propres tâches que sur celles des autres ; du coup, on a tendance à moins valoriser celles-ci. Quand on demande à une équipe d'évaluer les contributions individuelles de chacun à un travail, la somme totale dépasse généralement 140 %. Or, quand on leur demande d'évaluer la contribution de leurs collègues avant d'évaluer la leur, le total n'est plus que de 123 %.

Les donneurs ont en plus l'habitude de dire « notre » contribution... simplement parce qu'ils ne prêtent pas attention au comptage des contributions. Ils sont plus concentrés sur le résultat du travail en commun que sur le contrôle des tâches de chacun. Encore quelqu'un qui voit la différence entre l'équipe et la somme des individus qui la composent !

EXERCICE

Partagez le boulot !

La prochaine fois que vous souhaitez vous plaindre que c'est vous qui faites tout le boulot, commencez par lister ce que l'autre a fait, et après seulement, listez vos contributions.

Faites l'essai :

- à propos des corvées ménagères chez vous ;
- avec vos collègues à propos du travail quotidien ;
- dans les différents projets que vous menez.

Les donneurs, managers et professeurs par exemple, sont bons à identifier le talent chez leurs collaborateurs et étudiants. Ils font confiance à la possibilité que l'autre soit un « haut potentiel » sans en attendre nécessairement les signes. Ils seront plus sensibles aux signes de motivation qu'aux signes de talent.

Il semble que les donneurs prennent de meilleures décisions ! Puisqu'ils se soucient moins du *feedback* négatif, qu'ils savent accepter la critique, ils s'inquiètent moins des conséquences négatives sur leur *ego*, alors que les preneurs vont vouloir sauver la face pour préserver leur *ego* et poursuivre dans leur mauvaise décision.

En termes de communication, leur manque d'assertivité pourrait paraître un défaut. Eh bien non ! À réputation et expertise égales, celui qui utilise l'humour, expose ses défauts, pose des questions, demande conseil, aura plus d'influence que l'expert qui souhaite en imposer en dominant son public.

CONSEIL DE L'EXPERT

Le donneur efficace sait se protéger du *burn-out*. Il cherche la variété de contextes, qui évite l'épuisement. S'il fait du bénévolat en plus de son travail, c'est dans un contexte, avec un public ou sur un thème différent.

Il sait organiser son travail. Il vaut mieux regrouper son temps de générosité en plages larges plutôt qu'un saupoudrage sur toute la semaine.

Donc, si vous aimez répondre aux requêtes de vos collègues, mais que cela vous empêche de vous concentrer, pensez à organiser un créneau précis pour travailler calmement sans interruption des collègues, et le reste du temps, restez disponible, comme vous aimez !

■ Pistes d'actions proposées par Adam Grant

Adam Grant vous propose d'aller sur son site, www.giveandtake.com (en anglais), pour mesurer votre capacité à être un donneur et comment vous êtes perçu par les autres :

- créez un « cercle de réciprocité » dans votre environnement : on se réunit une fois par semaine pendant vingt

minutes pour faire des requêtes et offrir son aide aux autres. Chacun à son tour présente une requête et les autres offrent des contributions comme du savoir, des contacts, des ressources ;

- customisez votre poste ou aidez les autres à customiser leur poste : pour être plus proche de ce qu'on aime faire, de ses valeurs, de ses centres d'intérêt. Ça booste la motivation et la performance !
- montez un programme de reconnaissance des pairs : il est essentiel que les donateurs, les gens solidaires et serviables reçoivent une forme de reconnaissance, pour que l'organisation identifie et valorise ces comportements ;
- développez vos capacités de « réseuteur » : identifiez les personnes dans vos réseaux Facebook ou autres qui ont des choses inhabituelles en commun et une fois par semaine choisissez un couple que vous allez mettre en contact par mail. Une fois par mois, reprenez contact avec quelqu'un que vous avez perdu de vue ;
- développez l'habitude de poser des questions et d'écouter les autres et leurs besoins ;
- rejoignez une communauté de donateurs du type <http://donne.consoglobe.com/> ou <https://donnons.org/> et toutes les initiatives locales que vous trouverez dans ce genre ;
- lancez-vous votre propre challenge « 30-jours-de-don ». Pendant trente jours, vous faites du bien à quelqu'un d'autre. Il y a des sites qui peuvent vous donner des exemples de micro-dons ou gestes généreux à faire (<http://magazine.good.is>) ;
- pensez à sponsoriser un projet : l'Internet est truffé de projets créatifs, innovants à la recherche de dons petits

et grands. On trouve de nombreux sites de *crowd funding* (financement participatif) ;

- pensez à demander de l'aide plus souvent. Ce n'est pas nécessairement pénible pour l'autre. C'est en demandant qu'on sème les graines de la réciprocité.

Les bons donateurs ne se laissent pas marcher dessus, non plus ! Ils ne font pas confiance aveuglément et savent repérer les preneurs qui en profitent. Ils sont capables de repérer les signes de la sincérité chez leurs interlocuteurs. Ou quand ils voient que la relation évolue, que d'une relation consensuelle, elle devient compétitive, ils sont capables de changer aussi : ils deviennent des échangeurs ! Le donneur va se souvenir de tous les services rendus, mais il sera capable d'oublier certains coups bas.

On a tendance à sous-estimer la capacité des autres à dire oui à ses demandes. Il semble qu'on néglige le coût social du refus, en se focalisant sur le coût social d'une réponse affirmative.

On ne se rend pas compte du nombre de donateurs dans notre entourage ! Essayez !

ET POURQUOI CHANGER ?

L'optimisme triomphant m'ennuie ! Le pessimisme est bien plus intéressant. L'esprit critique a du bon. C'est pétillant, c'est drôle. Les gens m'apprécient pour mon humour décapant. Ils ne me reconnaîtraient plus ! Ils ne m'écouteraient pas ! On n'est pas au pays des Bisounours, quand même !

La générosité, ça me rappelle le catéchisme. C'est quand même teinté de morale, tout ça. Comme quoi, on n'en sort

pas : les humains ont besoin de codifier leurs relations aux autres. Quand la religion ne fait plus l'affaire, on trouve autre chose.

C'est devenu une véritable injonction, le bonheur : tu es responsable de ton bonheur, maître de ton destin. Encore une idéologie ! J'aurais l'impression de vivre dans une éternelle publicité pour Ricoré ! Je n'ai pas envie de faire comme les masses : encore un truc pour nous enfumer et nous faire accepter notre sort. C'est curieux, comment ce mot fait un grand retour en Occident. On oublie qu'une grande partie de la Terre en est loin, plus à chercher à amoindrir le malheur qu'à chercher le bonheur.

De toute façon, tout bonheur est condamné à s'arrêter à un moment ou un autre. Les petits bonheurs sont bien courts. C'est nécessairement éphémère. À quoi bon ? Est-ce que je vais réussir à me satisfaire de menus plaisirs, comme la première gorgée de bière ?

ESSAYEZ QUAND MÊME

Dans un monde mondialisé, fonctionnant de plus en plus par réseaux sociaux, par circulation libre des idées (toutes les idées, même les plus stupides ou malveillantes...), il y a un vrai changement de paradigme. Nous sommes en relation avec beaucoup plus d'autres personnes que jamais auparavant. Une logique de partage et de gratuité est une des grandes qualités de l'Internet. Même s'il est vrai que ce ne sont pas toujours des contacts en face-à-face, il y a à réfléchir sur notre place d'humain, de citoyen à l'intérieur de cette communauté ou de ces communautés.

EXERCICE

Développez votre propre « positive attitude »

Pour vous lancer dans ce changement personnel, surtout si vous vous sentez plutôt enclin au pessimisme et à la méfiance, adoptez la politique des petits pas. Essayez par petites touches. Tentez des expériences.

Regardez-vous : vos petits bonheurs quotidiens ou plus grandioses, vos moments d'ouverture vers les autres, vous en avez déjà. Identifiez-les au moment où ils surviennent. Vivez-les pleinement !

Regardez les autres : voyez l'effet que vous faites sur les autres. Demandez-leur quel effet vous leur faites ! Accueillez ce qu'ils vous disent : souvent ils ont des choses à dire de vous.

Dans votre attitude positive, donnez la priorité aux personnes avec qui vous êtes en contact « physique », c'est-à-dire à votre réseau proche : famille, amis, collègues, évidemment, et aussi les personnes que vous rencontrez par hasard dans les boutiques dans la rue. Les « like » de Facebook ne vont pas très loin et ne vous engagent pas dans votre entièreté d'humain.

Enfin, adopter une vision positive ne signifie pas oublier ce que l'on est, comment l'adversité nous construit, comment les souffrances, les deuils participent de notre personnalité et de la condition humaine. Mettre toute pensée négative au placard, faire comme si elles n'étaient pas là serait faire un déni de réalité. Il s'agit de savoir les intégrer dans le sens que l'on donne à sa vie... mais rester du côté de la vie.

Je te conseille de lire
« Et si je choisissais d'être
heureux – Le bonheur Mode
d'emploi » dans cette
collection !



L'argent et la réussite sociale ne font pas le bonheur, c'est bien connu. Au-delà du proverbe qui permet de se consoler quand c'est la dèche, on sent un mouvement de fond actuellement. Le bonheur, qui était parqué chez les philosophes ou dans les *happy end* du cinéma hollywoodien, est devenu un instrument de développement personnel.

Maintenant, même les économistes se sont mis à l'étudier et à produire des indices en tout genre : les Nations unies ont produit l'Indice de développement humain (IDH) pour comparer les pays au-delà de la croissance économique. Cet indice mesure une vie longue et saine, l'acquisition de connaissances et un niveau de vie décent. L'indice du bonheur mondial existe (www.globeco.fr/) ; il a pour but d'aller plus loin que l'IDH. L'OCDE n'est pas de reste avec sa mesure du « bien-être subjectif ».

En France, nous avons eu la commission Stiglitz en 2008, réunissant des grands chercheurs internationaux, dont on peut lire les résultats : « Mesure des performances économiques et du progrès social réexaminée²⁰ ».

Le bonheur, nouvelle grande cause de l'humanité ?

²⁰. http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/overview_francais.pdf

QUE RETENIR

DE TOUT CELA ?

- Être optimiste est une stratégie utile pour vous et vos relations aux autres. Votre attitude a un effet sur les autres, en contribuant à leur envie d'interagir et de travailler avec vous.
- On peut apprendre à devenir plus optimiste.
- Sourire est bon pour la santé et pour votre compétence interpersonnelle.
- Votre confiance en vous et votre croyance en la légitimité de vos besoins et demandes, mais aussi en la légitimité des besoins et demandes des autres favorisent la communication interpersonnelle.
- Sur le court terme, être individualiste et égocentrique est utile à votre réussite, mais sur le long terme, la générosité est plus productive.

CHAPITRE 4

ALLER AU CLASH, POUR QUOI FAIRE : LES CONFLITS, LES ÉMOTIONS ET AUTRES COUPS D'ÉCLAT

Dans ce chapitre, vous identifierez l'importance et l'utilité des émotions dans vos relations avec les autres. Vous apprendrez comment vous appuyer sur vos émotions pour mieux communiquer. Vous verrez le mécanisme des conflits interpersonnels et le rôle que vous pouvez vous-même y jouer. Enfin vous découvrirez des manières de gérer les conflits avant qu'ils ne deviennent destructeurs.

Une jeune femme, mère de deux enfants, dont l'un est à cet âge terrible de l'apprentissage de la marche, séjourne dans la famille de son mari. La maison a deux étages avec des escaliers recouverts de moquette. Le petit apprenti marcheur se déplace à quatre pattes à toute vitesse pour explorer le territoire. Les escaliers ne peuvent que l'attirer. N'étant pas chez elle, la jeune maman n'ose pas barrer les escaliers avec un meuble ou autre, de peur de déranger ses hôtes. Cela ne loupe pas : le petit attaque la première marche et la maman le sermonne en l'attrapant dans les bras.

Une fois, cependant, le petit avait réussi à atteindre la quatrième marche, profitant d'un moment d'inattention de ses parents. Il semblait se délecter de la liberté acquise. La mère en pleine conversation a soudain vu du coin de l'œil le bolide qui filait à grande vitesse vers l'étage. Elle a hurlé, à la stupéfaction de ses interlocuteurs et s'est précipitée dans les escaliers pour attraper son petit. « Qu'est-ce que tu fais ! Tu n'es pas possible ! Descends !... » hurla-t-elle à l'adresse du petit, qui n'a rien compris à ce qui lui arrivait. Apeuré, il s'est mis à pleurer, sous les éclats de voix de sa mère.

Sa colère bruyante l'a peut-être soulagée, mais elle a terrorisé son fils... qui continua de s'amuser dans l'escalier, sans comprendre que cette colère était l'expression d'une inquiétude de sa mère.



LES CLÉS POUR CHANGER

■ La colère, parmi toutes les émotions

La colère est peut-être l'émotion qui peut s'exprimer de la façon la plus visible, dans nos cultures méditerranéennes du moins. On associe la colère avec les éclats de voix, des gestes violents, des mots qui blessent. Sous d'autres cieux, les gens pourront exprimer la colère de façon plus sourde : une pâleur dans le visage, une tension de la mâchoire, un silence lourd, un regard qui se détourne. Et on retrouve évidemment aussi une variété d'expressions de la colère chez les individus : observez comment réagit votre partenaire ou vos collègues. Est-ce de la même manière que vous ?

La colère est une émotion parmi tant d'autres. Les recherches scientifiques ne s'accordent pas sur une typologie des

émotions. Pour simplifier, on peut identifier six émotions principales : la peur, la colère, le dégoût, la joie, la surprise, la tristesse. Chacune d'entre elles s'exprime par l'intermédiaire de notre visage et de notre corps, dans les mots, dans le ton.

Les émotions sont ce qui nous met en mouvement, si on regarde l'étymologie : *e* ou *ex* (hors de) + *movere* ou *motio* (mouvement). Nos émotions sont vitales pour survivre, nous adapter, apprendre. Elles nous permettent d'interagir avec notre environnement. Surtout, elles sont le signe de notre part d'animalité : c'est grâce à vos émotions que votre pensée et votre corps sont reliés.

Les émotions nous apparaissent sous la forme de signes physiques : le cœur qui bat plus vite, le front qui transpire, les joues qui s'enflamment... Cet ensemble de signes est une information pour votre cerveau qui choisira le comportement approprié. Votre colère correspond à la réaction d'attaque que peut avoir tout animal pour se protéger. La tristesse, c'est le retrait après un deuil, par exemple, permettant de se ressourcer. Le dégoût est la réaction devant une nourriture qui ne serait pas bonne à manger. La joie peut être associée au plaisir anticipé. La peur vous prépare à affronter ou à fuir le danger, en mettant vos sens en tension.

■ Comment les émotions s'expriment dans nos groupes culturels

La culture et la politesse codent l'expression des émotions, ce qui est acceptable dans telle ou telle société. Pensez à l'expression du deuil : parfois le deuil doit être bruyant et visible, comme dans certaines sociétés méditerranéennes ou en Chine, où l'on peut même avoir recours aux services de pleureuses. Au contraire, chez les Anglo-Saxons par exemple,

le deuil se doit d'être discret et retenu : voyez la veuve tête baissée et mains jointes qui jette une rose sur le cercueil et « écrase une larme ».

L'expression des désaccords et des conflits est codifiée socialement. Allez-vous laisser éclater votre colère bruyamment, en attaquant celui que vous considérez comme responsable en pleine réunion ? Allez-vous garder votre désaccord pour vous, et vous verrez cela à la pause dans un contexte plus intime et informel, ou... vous n'en parlerez jamais et trouverez d'autres manières d'atteindre votre objectif ?



BON À SAVOIR

Selon Mitchell Hammer²¹, spécialiste des conflits interculturels, l'expression des conflits est codée selon les cultures en suivant deux axes :

- est-ce que le conflit ou désaccord s'exprime directement ou indirectement d'un côté, et de façon expressive ou neutre de l'autre ?
 - être direct serait, par exemple, de formuler ouvertement le désaccord, le mettre sur la table, exprimer les faits de vive voix à son interlocuteur,
 - être indirect : il y a désaccord, mais je ne parle pas du sujet, il passe sous silence, ou je l'exprime indirectement par une métaphore ou un sous-entendu ;
- est-ce que dans le conflit, mes émotions vont être visibles, c'est-à-dire expressives, exposées à tous ? Ou au contraire est-ce qu'elles seront absentes de l'échange ?

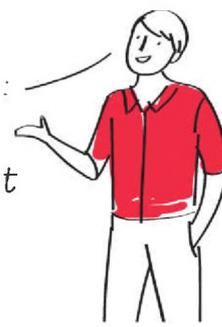
21. Intercultural Conflict Style Inventory, ICS®, Mitchell R. Hammer, Ph.D, www.icsinventory.com

Entre nous, il est intéressant d'identifier son style personnel à l'intérieur du modèle interculturel. En interagissant avec des personnes d'autres cultures on apprend beaucoup sur soi-même et ses habitudes de communication. Les autres « étrangers » nous révèlent d'autres manières de fonctionner.

« Qui se connaît, connaît aussi les autres, car chaque homme porte la forme entière de l'humaine condition », disait Montaigne.



Je dirais même plus :
« Chacun appelle
"barbarie" ce qui n'est
pas de son usage. »



Vous n'êtes pas obligé de vous retrouver dans la case correspondant au style de votre culture ! Mais cet outil permet de se repérer dans les différentes préférences par rapport au conflit, qui sont comme accentuées par les différences culturelles. Il peut donc vous aider à identifier les pistes pour mieux communiquer avec quelqu'un qui ne fonctionne pas comme vous.

Suis-je de ceux qui expriment leur désaccord avec colère, emportement ? Est-ce important pour moi de montrer mon implication dans le sujet, cherchant la confrontation pour faire bouger les lignes ? Ou, au contraire, vais-je exposer les faits pour et contre de façon objective et factuelle, en taisant mes ressentis ? Vais-je éviter tout signe de conflit, pour ne pas heurter ? Vais-je préserver un certain flou, pour « la paix

des ménages » ? Ou vais-je éviter le conflit tout en restant sensible aux humeurs et perceptions des uns et des autres ?

La question qui se pose est celle de l'efficacité de cette expression face aux autres. Est-ce que la forme choisie vous permet d'atteindre votre objectif, ou non ? Est-ce qu'en exprimant votre colère votre collègue a mieux compris ? Va-t-il agir dans votre sens ? Est-ce que vous êtes soulagé ? Ou, au contraire, si vous réprimez votre colère, votre interlocuteur a-t-il compris ce que vous vouliez ? Est-ce que vous vous êtes escamoté pour vous adapter aux autres ?

■ Fonctionnement des émotions

Une émotion démarre à partir d'un événement déclencheur : un bruit, un mot, la perception visuelle de quelque chose à l'extérieur de soi. Étape suivante, le corps réagit : accélération des battements du cœur, tension dans les épaules... Cette étape n'est pas contrôlable, elle provient de la partie du cerveau que l'on dit « reptilienne », qui contrôle les automatismes de notre corps, comme les battements de cils ou la respiration. Et vous n'avez que peu de pouvoir sur ces réactions.

L'étape suivante : vous identifiez le danger (par exemple, un incendie), vous nommez votre émotion, vous mettez des mots sur ce que vous êtes en train de vivre. C'est l'étape cognitive. Votre « cerveau » se met en action et vous décidez ce que vous allez faire (courir, attraper un seau d'eau...). Ce processus peut être fait dans un laps de temps très court, donc difficile à décomposer.

La gestion de vos émotions est votre capacité à identifier ces différentes étapes et à accéder plus rapidement à

l'étape « cognitive ». Vous ne pouvez pas agir sur le moment où survient votre émotion, mais vous pouvez agir sur son intensité et sa durée.

EXERCICE

Identifiez avec précision vos émotions

1. Pensez à une émotion que vous avez ressentie récemment : une inquiétude ou une angoisse à propos d'une présentation à faire devant un nouveau client ; une colère qui a débordé contre quelqu'un qui vous horripile ; une joie particulière...
2. Remettez-vous dans la situation. Visualisez l'incident. Quels sont les bruits et sons autour de vous ?
3. Quels sont les signes physiques de votre émotion ? Soyez précis !
4. Essayez d'identifier exactement l'émotion que vous avez ressentie ; peut-être est-ce plusieurs choses ? Colère et déception ? Peur et culpabilité ? Plaisir et sérénité ?...
5. Qu'est-ce qui est à l'origine de ce que vous ressentez ? Explorez ce qui provoque cette émotion. Une trahison ? un manque de respect ? le jugement des autres ? le risque d'échec ? Votre joie provient-elle du plaisir du soleil printanier sur votre peau, le ressenti à la suite d'une réussite ? le sentiment d'accomplissement d'avoir atteint un objectif ? l'amour de votre partenaire ?...

Entraînez-vous à être à l'écoute de vos émotions. Voyez ce travail comme une découverte de soi et une première étape vers une meilleure gestion de vos émotions.

PS : gardez bien en mémoire les facettes de votre émotion positive, pour vous la rappeler quand vous en aurez besoin !

Vos émotions ne sont en soi ni négatives ni positives. Elles font partie de la vie, même de la vie professionnelle. Les refuser, les réprimer, les rejeter comme si elles ne devraient pas être là ne peut pas être efficace. Elles vous disent des choses essentielles sur votre place : les émotions comme la colère ou la peur sont des indicateurs forts. Elles peuvent être les signes que vous envoie votre corps qu'on attaque ou met en danger. Savoir les gérer, c'est savoir les reconnaître et les accueillir. Et ne pas les exprimer ne veut pas dire qu'elles ne vont pas se manifester : votre corps saura vous faire comprendre que vos émotions sont importantes !

■ Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ?

« Intelligence » est un mot peu clair. Alfred Binet, le concepteur du QI (quotient intellectuel), à qui on a demandé : « Qu'est-ce que l'intelligence ? » aurait répondu « C'est ce que mesure mon test ! » Au-delà de la boutade, il est certain que l'intelligence n'est pas l'apanage des gens qui réussissent à l'école. Il y a bien d'autres formes d'intelligence. On parle des personnes qui ont l'intelligence des situations ; Howard Gardner parlait des intelligences multiples.

C'est Daniel Goleman, journaliste scientifique américain, qui a lancé le concept d'intelligence émotionnelle. En se fondant sur les travaux du neuropsychiatre Antonio Damasio et de nombreuses autres études, il dégager une série de compétences qui constitueraient cette intelligence particulière :

- la conscience de soi, c'est-à-dire savoir identifier ses propres émotions ;
- la maîtrise de soi : gestion de son état intérieur et de ses ressources pour atteindre ses objectifs ;

- la motivation : désir de réussir, d'être performant ;
- l'empathie : la conscience des émotions, des besoins et des préoccupations des autres ;
- les aptitudes sociales : la capacité à exprimer ses émotions et d'aider les autres à le faire, d'intervenir avec justesse face aux émotions des autres.

Nos cultures occidentales nous ont appris que l'émotion est séparée de la raison, qu'elle empêche de raisonner. La raison serait nécessairement froide et distante. L'expression et le manque de contrôle des émotions seraient signe d'un manque d'éducation. Nous savons maintenant que cette séparation que nous nous sommes imposée n'est pas aussi nette. Il est prouvé, par exemple, que vos décisions requièrent le recours à vos émotions.

Notre éducation en Occident en particulier met un point d'honneur à nous inculquer la raison. Souvenez-vous comment la raison est même devenue une déesse, au temps de la Révolution française. Les passions seraient mauvaises et bestiales et la raison serait ce qui nous élève.



BON À SAVOIR

Antonio Damasio a identifié l'importance des émotions pour fonctionner efficacement en société. Il explique que, sans les émotions, un humain ne peut plus interagir harmonieusement avec les autres.

Plus contre-intuitif encore : les émotions sont nécessaires pour prendre des décisions.

Antonio Damasio cite le cas d'un avocat brillant qui a eu une tumeur au cerveau. Opéré avec succès, il retrouve

toutes ses capacités intellectuelles, mais il était dans l'incapacité de ressentir des émotions. Il parlait comme un ordinateur qui ne donne aucune valeur (au sens fort) aux différentes informations qu'il manipule. Du coup, il n'était pas capable de prendre une décision, parce qu'il ne ressentait aucune préférence personnelle. Son incapacité à trancher entre le pour et le contre le paralysait dans le moindre choix qu'il avait à faire (prendre un rendez-vous avec son neuropsychiatre, par exemple : jeudi à 10 heures serait bien parce que je suis libre, mais vendredi 15 heures aussi...).

Il s'avère que ce sont nos émotions qui nous permettent de trancher, d'avoir une image plus holistique des caractéristiques d'un choix. Les informations factuelles et objectives ne suffisent pas.

Votre intelligence émotionnelle est donc votre capacité à identifier vos émotions, comment elles fonctionnent et comment les utiliser dans nos interactions avec les autres. Qu'est-ce qui déclenche quelle émotion chez vous ? Quelle émotion agit en arrière-fond, de façon intérieure : je suis tendu et susceptible, je m'attends au pire... ou je suis optimiste ? Quels sont vos comportements lors de ces ressentis différents ? La joie vous donne des ressorts dans votre démarche et un sourire au coin des lèvres. La colère vous donne des gestes saccadés, vos mots sortent de manière précipitée, vos oreilles chauffent... Ces informations vous aident à accéder à l'évaluation cognitive de votre émotion, et déjà à avoir un élément de mise à distance. Par exemple : je suis en réunion avec Hélène qui m'énerve en général. D'habitude, je l'interromps de façon agressive ; du coup, elle répond du tac au tac. Cette fois-ci, elle prend la parole,

je sens mon regard se baisser, peut-être pour éviter d'attaquer d'emblée, mon cœur s'accélérer. Quel est cet énervement ? Quel est cet effet qu'elle me fait ? Elle me tape sur le système, mais où ?! Elle me fait penser à quelque chose : elle me renvoie à une rivalité que j'ai déjà connue. Une de mes sœurs ?... Voici le début d'un cheminement intérieur, qui pourrait permettre de faire la différence entre certaines femmes et votre histoire familiale singulière.



À NOTER

Vos émotions sont un beau point d'entrée pour mieux vous connaître : elles jalonnent votre histoire de vie et la manière dont vous vous êtes construit. Elles sont intimement imbriquées avec votre mémoire. La théorie psychanalytique utilise plutôt le concept d'affects que d'émotion.

Les affects sont des marqueurs de l'investissement pulsionnel, l'expression visible de vos conflits inconscients. Ainsi, ils constituent les signes qui permettent de tirer le fil de votre histoire pour explorer vos désirs et inhibitions.

Votre intelligence émotionnelle est aussi votre capacité à exprimer avec justesse vos émotions au moment approprié. Vous êtes capable de demander ce dont vous avez besoin, besoin qui est à l'origine de votre émotion. C'est un aspect essentiel de votre capacité à fonctionner efficacement avec les autres.

Se connaître, c'est bien, mais mettre cette capacité au service des autres c'est mieux ! Celui qui est capable d'aider l'autre à mettre des mots sur son émotion va au-delà de l'empathie. Quelqu'un qui est empathique est capable d'identifier le ressenti de l'autre ; il sait décoder le langage du corps, les non-dits. Avec son intelligence émotionnelle, il saura accompagner l'autre dans l'expression de son émotion et du besoin qui se cache derrière. C'est un excellent moyen pour prévenir les conflits avant qu'ils n'éclatent ou, quand c'est trop tard, de les transformer en situation gagnant-gagnant.

*Il faut exprimer ses émotions positives :
le plaisir d'un instant avec d'autres, le plaisir
des sens, la joie d'atteindre son objectif,
la reconnaissance pour du travail bien fait,
d'avoir écouté, d'avoir été écouté.*



*Oui ! Et en plus
c'est contagieux !
Les autres
ressentiront votre
plaisir et auront
plus envie de faire
de même.*

■ L'AT et les émotions qui s'expriment à tort et à travers

L'Analyse transactionnelle est une modélisation très intéressante de la communication inventée par Eric Berne dans les années 1960. Elle aussi met en évidence l'importance des émotions dans la communication. Ce qui est particulièrement utile sont les dysfonctionnements qu'elle repère, qui

peuvent favoriser les conflits et une communication interpersonnelle peu efficace. Ce modèle distingue trois dysfonctionnements dans l'expression des émotions que l'on peut repérer chez les autres et parfois chez soi-même. Souvent, ce sont des choses qui peuvent vous agacer chez l'autre : voyez comment votre agacement peut vous être utile pour mettre le doigt sur des problèmes de communication !

Le racket

La personne qui met en œuvre le racket va substituer un sentiment pour un autre. C'est un sentiment qu'il s'interdit, qui lui a probablement été interdit dans sa plus tendre enfance. De l'extérieur, on le repère parce que le sentiment n'a rien à voir avec la situation. On a souvent une sensation d'exaspération face à ce comportement, d'autant plus qu'il est très répétitif. On dirait que la personne trouve un certain confort dans cette émotion, même si elle est désagréable.

Par exemple, Jean, un homme dans la force de l'âge, grand râleur, a l'habitude de faire éclater sa colère dans les réunions de service. Rien ne va ! Les clients sont pénibles, les fournisseurs sont toujours en train de gruger sur la qualité, les jeunes sont fainéants... Il vient d'apprendre que son projet favori va être interrompu parce que le client a changé d'avis. En réunion d'équipe, encore une fois, sa colère éclate, les collègues plongent dans leurs papiers, échanges des regards furtifs, certains soupirent d'agacement. Le manager, inspiré, lui fait une remarque : « Je vois comment tu es triste d'avoir perdu ce projet qui te plaisait tant. » La colère de Jean s'écroule comme un soufflé et cède la place à des mots sur sa déception. Ensemble, Jean et son N+1 partagent leurs ressentis et embrayent sur les conséquences à en tirer et un plan d'action à mettre en place.

Le timbre

Là, c'est une accumulation de ressentis non exprimés. Le mot « timbre » est à comprendre comme les timbres autocollants que l'on vous donne en fonction de la somme de vos achats à l'hypermarché, qui vous permettront, en fonction de la quantité accumulée, d'obtenir une belle casserole ou un petit couteau de cuisine. Ainsi, la personne engrange ses timbres, les colle dans son petit carnet, et quand la page est complète, elle estime qu'elle a le droit de... s'exprimer ! Ses émotions explosent de façon très surprenante, souvent à partir d'un événement déclencheur mineur.

Par exemple, Marianne, assistante administrative dans une association, est quelqu'un de réservé et efficace. Depuis deux ans, elle est chargée de l'accueil téléphonique, de la gestion administrative de l'association et d'autres bricoles d'organisation quotidienne. Son bureau est situé près de la porte d'entrée des locaux. Les usagers, les formateurs et les autres collègues, tous la saluent en passant devant son bureau. Véritable pilier de l'association, on peut compter sur elle ; on lui confie donc de nombreuses tâches. On sait qu'elle va s'en charger promptement.

Un jour, coup de tonnerre : un des formateurs lui a demandé la photocopie de trop. « Mais vous allez me laisser tranquille, oui ?! » C'est sorti comme une gifle. Le formateur file doux. Un silence gêné dans tout le local, avant que ne reprennent doucement les bruits habituels.

On entend Marianne marmonner : « Non, mais quand même... Je ne suis pas la bonne à tout faire ! » Personne, ni même Marianne, ne prend la peine de formuler le problème. Ça tiendra jusqu'à la prochaine fois.

L'élastique

Dans ce cas, c'est un sentiment non résolu du passé qui ressurgit de façon inattendue dans le présent. La situation actuelle présente une ressemblance avec l'événement passé, le vieux sentiment est exprimé, mais paraît complètement disproportionné avec la situation.

Par exemple, Réjane est une mère de famille d'une quarantaine d'années. Chaque fois qu'elle voyait à la télévision une réussite sportive exceptionnelle, avec remise de médailles et *Marseillaise* à l'orchestre, elle avait les larmes qui lui montaient irrésistiblement aux yeux. Cela en devenait gênant, au point qu'elle détournait son regard, pour que personne ne lui pose de questions sur cette émotion qui surgissait de... nulle part ?

En explorant avec son psy, elle s'est souvenue d'une scène de sa petite enfance, impliquant un oncle décédé depuis longtemps qui avait été le seul à la féliciter lors d'un concours de danse où elle avait brillé.

EXERCICE

Distinguez les émotions parasites

Décidez si les phrases suivantes correspondent à une émotion authentique (A), timbre (T), racket (R) ou élastique (E) :

1. « Je me mets en colère contre mon fils quand je m'inquiète de son arrivée tardive à la maison. »
2. « La prochaine fois qu'il me fait le coup, je ne vais pas le rater ! »
3. « Demain, j'ai une audition de piano : j'ai peur ! »
4. « Quand je suis très gêné, j'arbore un grand sourire. »

.../...

.../...

5. « Quand on m'apprend que quelqu'un de mon entourage, même lointain, a un cancer, je suis triste : ça me rappelle le décès de mon père. »
6. « Pleurer est un signe de faiblesse. »
7. « Je suis en colère contre l'injustice de cette décision ! »

Réponses : 1. R ; 2. T ; 3. A ; 4. R ; 5. E ; 6. R ; 7. A.

Vous vous reconnaissez dans un de ces incidents ? Que faire ? Soyez au clair avec vos émotions, identifiez vos comportements dysfonctionnels par rapport à vos émotions. Le fameux « Connais-toi, toi-même » est toujours d'actualité. Identifiez avec justesse votre émotion. Est-ce que vous avez exprimé ce que vous vouliez vraiment dire ? Vos émotions sont légitimes et leur expression authentique est un de vos outils pour prendre votre place face aux autres.

■ Gérer les conflits : et si j'y étais pour quelque chose ?

Le mot « conflit » vient du bas latin *conflictus* qui veut dire « choc, heurt ». Il n'y a là rien d'agréable. Deux personnes sont en désaccord puis les émotions s'en mêlent et cela devient un conflit. Il se peut que l'un veuille dominer l'autre, et une forme de violence s'installe.



Le désaccord peut être sur la perception des faits. On clarifie ensemble la perception, le malentendu devrait être levé. Mais comme nous l'avons vu, on va vite au conflit avec les malentendus. Le conflit démarre parfois parce qu'on croit que l'autre « fait exprès » de ne pas partager notre interprétation. À cause du phénomène de l'égocentration, on est souvent piégé : on est d'emblée persuadé que l'autre a les mêmes références, le même contexte que soi, qu'il voit la même chose. Ayez le réflexe de vous décentrer, de chercher à négocier la perception du problème.

Quand les émotions interviennent (donc cela vire au conflit), quand les valeurs et besoins des différentes parties sont exprimés plus ou moins adroitement, on s'achemine vers la rupture de la relation. Être capable de mettre un nom sur son émotion, d'exprimer les besoins réels qui sont à l'origine de celle-ci et d'aider l'autre à en faire autant sont les pistes de sortie des conflits.

Mais il est possible d'être impliqué dans des conflits répétitifs, où le scénario est toujours le même. L'Analyse transactionnelle donne un autre modèle simple, le triangle de Karpman, qui permet de comprendre les différents rôles dans lesquels on peut s'installer sans s'en rendre compte. Une fois qu'on les a identifiés, et que l'on a vu son propre rôle, il est plus facile d'arrêter la mécanique.

Victime, Sauveur, Persécuteur : voici les trois rôles qu'il faut entendre comme des symboles. Dans un même échange, les différents interlocuteurs peuvent changer de rôle. C'est le mécanisme, un peu manipulateur, qui est à identifier : une fois le jeu mis à jour, votre propre rôle ou celui de votre interlocuteur, on est mieux à même de trouver une communication plus authentique. Ce sont des « jeux psychologiques », pour utiliser les termes de l'analyse transactionnelle.

Le Persécuteur attaque, critique, harcèle et le bénéfice qu'il en tire, c'est la domination, le pouvoir sur l'autre. La Victime se plaint, subit les assauts, appelle à l'aide. Son bénéfice est que l'on s'occupe d'elle. Le Sauveur, tel le héros, vient à la rescousse, défend la veuve et l'orphelin. Son bénéfice est de se sentir valorisé, d'être quelqu'un de bien.

Or ce sont des postures où l'on peut s'installer, qui au fond manquent d'authenticité et peuvent tourner à vide.

Prenons un exemple :

Jeanne est chef de projets dans un petit cabinet conseil, très experte dans son domaine, les questions RH. La direction décide de recruter un nouveau directeur du développement commercial. Arrive la nouvelle recrue, Henri, qui rapidement marque son territoire. Nouveaux process, changement de fonctionnement dans le quotidien, reprise en main des portefeuilles client. Jeanne se sent attaquée, non reconnue, voire méprisée par ces nouvelles méthodes. Elle en parle à son N+2, Ségolène : « Tu as vu comment il me parle ? Il impose tout ! Je n'en peux plus. C'est toujours pareil de toute façon, personne ne me respecte ! »

Henri a vent des plaintes de Jeanne, ce qui renforce encore sa perception d'elle : c'est bien une femme sans énergie, incapable de s'adapter à la nouveauté. Dans les réunions, il se braque contre elle, son ton devient cassant dès qu'elle intervient.

Ségolène hésite : « Vais-je jouer le Sauveur ? La rassurer, lui dire que ce n'est pas grave, et proposer de parler avec Henri ? » C'est vrai que Ségolène aime bien jouer les médiateurs. Non, finalement elle résiste contre son penchant naturel. « Jeanne ne me demande rien ; en fait, elle veut que je la plaigne. »

Durant la prochaine réunion, Henri ironise à la suite d'une proposition de Jeanne. Jeanne se renfrogne et échange un regard avec Ségolène pour l'appeler à témoin, du genre : « Tu as entendu comment il me traite ? » Ségolène ne réagit pas.

Au déjeuner, Ségolène discute avec Jeanne et présente le problème factuellement, sans entrer dans les jeux psychologiques du triangle de Karpman : « Je sais que ce n'est pas drôle cette réorganisation, mais en même temps, c'est une vraie avancée pour la boîte. Henri a une personnalité forte, mais je pense qu'il faudrait discuter avec lui, parler de ta perception de la situation, trouver un moyen de travailler ensemble. Qu'en dis-tu ? »

Passons en revue les différents rôles pris par nos protagonistes. Jeanne se met en posture de Victime, et se tourne vers Ségolène pour se plaindre, en espérant de façon plus ou moins consciente que Ségolène prenne la place de Sauveur. Henri, face à l'attitude de Victime de Jeanne, fonce dans le rôle de Persécuteur, ce qui renforce l'impression de Jeanne. Un véritable cercle vicieux ! Ségolène est un bel exemple de conscience de soi : elle est consciente de ses tendances « Sauveur », et elle a aussi identifié le jeu à l'œuvre dans leur relation à trois. Elle « casse » le triangle, en proposant un mode de communication adulte, basé sur les faits et la négociation d'une réalité commune, où Jeanne est appelée à sortir du rôle et à exprimer son vrai besoin. Ainsi, Henri a plus de chances de sortir de son rôle de Persécuteur et arrivera peut-être à entendre ce que demande Jeanne.

■ DESC²² : savoir dire les choses

C'est souvent une réticence à dire les choses qui posent problème.

Soit on ne dit pas ce que l'on a à dire de peur de blesser ou d'être maladroit, par peur que l'autre refuse, par peur de susciter un conflit... On trouve plein de raisons de garder pour soi, et du coup on rumine et on engrange du ressentiment.

Soit on s'exprime avec force, colère, autoritarisme ou ironie, parce que l'on a le pouvoir (de parent, de client, le statut hiérarchique) ou que l'on est excédé. C'est comme si l'on ne trouvait pas de moyen terme entre le silence ou les cris.

Pourtant, il y a moyen de formuler votre demande et de la traiter comme un problème à résoudre avec l'autre. L'assertivité consiste à être capable de dire ses besoins, de formuler sa demande, sans s'embringer dans les méandres de la crainte ou de la timidité, de vos interprétations souvent fausses des intentions des autres, et surtout sans se laisser emporter par la colère ou autres émotions fortes.

Un outil pratique pour apprendre à dire les choses est le DESC, véritable couteau suisse de la communication. Ainsi, vous pouvez préparer ce que vous souhaitez dire et ouvrir un dialogue constructif. Voici en quatre points ce qu'il faut avoir en tête :

- **D** pour Description: décrire les faits, de façon spécifique, concrète. Cela doit être formulé de façon neutre, et de telle manière que l'autre puisse l'accepter ;

22. Outil provenant de *Asserting Yourself: A Practical Guide for Positive Change*, Sharon Anthony Bower et Gordon H. Bower, Da Capo Press, 2004.

- **E** pour Expression : et en particulier expression des émotions. Il s'agit d'exprimer un point de vue, l'émotion que vous ressentez, quelque chose centré sur vous. Formulé avec « je », l'autre ne peut pas contester ce que vous dites ;
- **S** pour solution : vous proposez une solution, qui doit être spécifique, précise et pratique. C'est la demande que vous avez à faire à l'autre ;
- **C** pour conséquences : vous présentez la ou les conséquences positives de la mise en œuvre de la solution que vous proposez.

Un exemple, une mère à son ado.



La description doit éviter toutes les généralisations type « Tu es toujours en retard », « Tu ne fais jamais ce que je dis », qui vont systématiquement provoquer la dénégation de l'autre

(parce que ces généralisations sont nécessairement fausses : il y a bien une fois où il était à l'heure !). Réduisez l'incident auquel vous faites référence à la part qui est indubitablement objective : tu étais en retard à la réunion du lundi 26 mars de dix minutes (même si vous avez en tête son habitude d'être systématiquement en retard d'un quart d'heure aux réunions de service...). Évitez toute expression qui pourrait signifier un jugement de valeur : ce sont souvent les adverbes qui vont biaiser votre formulation : Tu as « encore » été en retard. Ou des mots comme « mal » « trop » « moins »...

EXERCICE

Sachez à qui dire « tu »

L'utilisation du pronom « tu » vous place facilement dans la posture de l'accusateur, ce qui ne va pas arranger votre situation conflictuelle. Ressenti comme une provocation, cela peut mettre de l'huile sur le feu. Reformulez la situation autrement pour vous exprimer plus clairement de votre place.

Par exemple : « Tu ne m'écoutes jamais » pourrait devenir « J'ai l'impression que ce que je dis ne t'intéresse pas. »

À vous !

1. « Tu n'en fais qu'à ta tête. »
2. « Tu refuses tout le temps. »
3. « Tu devrais t'occuper plus des devoirs des enfants. »
4. « Tu ne fais aucun effort. »

Réponses possibles : 1. « J'ai besoin d'être pris en considération. » 2. « Je voudrais que nous avançons sur ce problème : que proposes-tu ? » 3. « Je voudrais que nous partagions mieux le temps d'aide aux devoirs avec les enfants. » 4. « J'ai l'impression que tu n'as pas envie de faire ça. »

L'expression de votre ressenti est à vous, incontestable. Votre colère, votre déception, votre agacement sont légitimes. Pourquoi ne pas le dire ? Si vous le mettez en mots, vous verrez que vous vous sentirez moins dominé par votre émotion : les mots permettent une distanciation. De son côté, votre interlocuteur recevra un message clair, non brouillé par les messages difficiles à décoder des gestes, tons et autres expressions non verbales. Vous serez étonné : cela peut être une révélation pour votre interlocuteur, qui n'avait pas « entendu » que l'incident vous affectait ou comment il vous affectait.

Votre solution doit être une demande précise, qui ne prête pas à confusion, voire réduite à seulement une partie de ce que vous auriez souhaité demander (« Est-ce que tu peux faire la vaisselle qui doit être faite à la main ? » et non « Pourrais-tu nettoyer toute la cuisine ? »). Et l'autre peut la refuser. Eh oui, soyez prêt à une réponse négative, sinon ce n'est pas une proposition, mais un ordre. L'idée est d'enclencher une négociation, de trouver la solution qui convienne aux deux parties. La conséquence positive est une façon de donner votre point de vue sur la solution. L'autre voit pourquoi vous demandez cela. Il peut avoir une autre solution à proposer.

Vous n'êtes pas obligé de suivre l'ordre D-E-S-C. Vous pouvez parler d'abord de votre émotion, par exemple. Vous pouvez aussi accueillir et vous enquérir de l'émotion ou du point de vue de l'autre. L'essentiel est d'ouvrir un dialogue et d'interagir avec l'autre avec authenticité et respect.

ET POURQUOI CHANGER ?

UNE QUESTION DE POINT DE VUE



*J'ai gueulé un bon coup,
ça leur fait du bien !
Ça crève l'abcès ! Puis moi
aussi, ça me fait du bien.*

*Oui, tu as
crevé l'abcès
et plombé
l'atmosphère !*



Oui : on a l'impression d'une espèce de catharsis, mais dans les faits, non. Il est prouvé que les coups de colère ne produisent pas de bons résultats, sauf si vous réussissez à l'exprimer directement à la personne qui en est la cible, et que votre colère la pousse à rectifier l'action calamiteuse qu'elle avait accomplie, sans avoir envie de se venger de vous. Il est prouvé que cela ne fait pas tellement de bien, que, physiologiquement, cela prolonge le sentiment de colère plutôt que de le raccourcir.

Les émotions peuvent faire peur. Elles ont ce côté incontrôlable qui fait que l'on n'a pas envie d'y toucher. Exprimer ses émotions — se mettre à pleurer comme une madeleine, sur tous les petits et grands malheurs de sa vie ! Comment est-ce que cela peut être utile ?

Notre éducation, nos parents nous ont appris des choses sur les émotions qui sont tellement bien ancrées. Changer cela, c'est comme changer sa personnalité.

ESSAYEZ QUAND MÊME

Si la colère est une de vos émotions phares, ce n'est pas inéluctable. Vous pouvez apprendre à la contrôler. Différentes techniques existent.

EXERCICE

Contrôlez votre colère

Se purger

Vous êtes très en colère contre quelqu'un : écrivez une lettre qui formule vos pensées, cela permet la mise en mots et la distanciation et vous oblige à explorer ce qui vous met en colère.

S'aérer

Au moment de la colère, quand vous la sentez monter, allez faire un tour.

Physiologiquement, vous distrayez votre attention de l'incident qui vous a mis en colère et pouvez retrouver un état mental plus stable.

Respirer

Dans le feu de l'action, et sous l'effet de la panique ou de la colère, toutes les techniques de respiration sont utiles. En voici une que vous pouvez essayer :

- expirez (sans inspirer) ;
- inspirez et gardez l'air dans vos poumons quelques instants ;
- expirez en soupirant ;
- laissez tomber les bras le long du corps, desserrez la mâchoire.

PRO  PERSO

De la même manière que les gens séparent la raison et l'émotion, ils peuvent aussi séparer leur identité professionnelle et leur identité personnelle, et ainsi s'exprimer différemment au bureau et à la maison. Pourquoi pas ? On n'a pas envie de partager tout avec n'importe qui ! On peut cependant rencontrer des cas de personnes pour qui cette différence est trop rigoureuse. Autant ils ne souhaitent pas exhiber leurs émotions devant leurs collègues et leur hiérarchie, autant dans l'intimité familiale, ils laissent libre cours à leurs colères et déceptions. Cela peut être le signe d'une rigidité, d'une défense. Cela vaut la peine de se demander pourquoi on s'interdit certaines choses. Une expression de ses émotions plus fluide, adaptée aux situations et aux personnes et en accord avec la vérité de ses besoins rendra ces frontières moins étanches. Trouver une place n'est pas s'enfermer dans un carcan.

QUE RETENIR

DE TOUT CELA ?

- Soyez à l'écoute de vos émotions (même si elles sont fluides et complexes) : c'est une information utile pour vous connaître, pour communiquer avec les autres.
- Nous avons des styles différents dans la gestion des conflits : il faut apprendre à identifier les signes chez l'autre, qui a peut-être un style différent du vôtre.
- Les conflits sont parfois stéréotypés, par des rôles où l'on se laisse enfermer : pour en sortir, il faut décoder le rôle que vous jouez, et revenir aux faits qui sont cachés derrière.
- « Conflit » est un mot polysémique : des « conflits = désaccords » sont dans la réalité et on les traite comme un problème pratique à résoudre. Les « conflits = désaccords + émotions » : on essaie d'entendre et de débrouiller les différentes choses qui sont exprimées simultanément. Cela demande de la pratique !
- Éviter les conflits en ne disant rien n'est pas toujours une bonne idée. Apprenez à dire avec respect les choses importantes.

CHAPITRE 5

S’AFFIRMER ET S’INTÉGRER AVEC LES AUTRES AU TRAVAIL

Dans ce chapitre, vous identifierez le fonctionnement merveilleux des équipes performantes et comment y trouver sa place, vous comprendrez comment jouer de sa différence et travailler avec les différences des autres. Enfin, vous verrez comment déjouer les pièges de la communication par e-mail, source de nombreux malentendus.

Agnès participe à un exercice de groupe sur la résolution de problème en équipe dans un grand laboratoire européen de recherche. C'est un exercice connu, intitulé : « Si notre avion s'écrase dans le désert... » Il s'agit en groupe de décider de la liste des objets à emporter pour survivre au cas où l'on se retrouverait isolé au fin fond du désert. Il faut choisir les dix objets prioritaires parmi une liste de vingt. Il y a un corrigé, fondé sur des travaux de chercheurs de la NASA, pour comparer la liste composée par les participants.

Agnès est une chercheuse hongroise, expérimentée, manager d'équipe, avec une personnalité extrovertie. Elle parle plusieurs langues et, grande lectrice, partage volontiers ses références et ses idées avec les autres stagiaires, ainsi que des anecdotes familiales et autres, en soutien de ses idées. Durant la formation (l'exercice intervient durant la deuxième journée), des signes d'agacement commencent à poindre dans le groupe. Chaque idée du formateur est enrichie d'une référence complémentaire d'Agnès. Sans vraiment couper la parole à ses collègues, elle leur laisse peu d'espace.

Durant l'exercice, les participants négocient âprement la liste des objets à emporter pour survivre en cas d'accident. Les arguments fusent. Agnès déclare qu'elle a déjà fait cet exercice dans un autre stage. Elle se rappelle de la liste, en particulier d'un objet inattendu²³ qu'il est important de prévoir dans cette liste pour survivre dans le désert. Un phénomène étrange s'installe dans le groupe : au fur et à mesure qu'elle s'époumone à défendre l'objet en question, le

²³. On ne vous dira pas ici lequel pour vous laisser découvrir cet exercice un jour au cours d'une formation... !

reste du groupe fait la sourde oreille à sa proposition. « Mais je l'ai déjà fait, ce jeu ! Je vous dis qu'il faut l'inclure ! » Sans conflit, sans contradiction, comme si elle était derrière un mur de verre, le groupe refuse d'intégrer la proposition d'Agnès.

Fin de l'exercice : le groupe découvre la liste corrigée, où est situé en bonne place l'objet d'Agnès. Silence du groupe devant l'échec de leur collaboration. Agnès est peinée de n'avoir pas été écoutée : elle ne fait pas de triomphalisme à avoir eu raison envers et contre tous.

Il est difficile de savoir si elle a pu prendre à son compte sa part dans le phénomène de rejet qu'a exprimé le groupe.

LES CLÉS POUR CHANGER

■ Trouver sa place dans l'équipe : les rôles

La dynamique de groupe est un phénomène passionnant. On voit bien là comment la combinaison totale des membres est différente de la juxtaposition des individus. On a tous participé à des équipes qui marchent et à d'autres qui ne marchent pas, sans que l'on puisse identifier exactement ce qui fait la différence.

Meredith Belbin²⁴, chercheur britannique, a travaillé sur cette idée, à partir de son expérience dans un centre de formation pour dirigeants. Lors des stages dans ce centre, des équipes étaient constituées pour faire des exercices de simulation. Les participants avaient tous des CV longs comme le bras, des formations de très haut niveau. Pourtant,

²⁴. Meredith Belbin, *Les Rôles en équipe*, Éditions d'Organisation, 2006.

certaines équipes étaient plus performantes que d'autres. Comment cela se fait-il ?

En faisant un gros travail sur les facteurs qui peuvent contribuer à la performance, en prenant en compte les profils psychologiques et de nombreux autres indicateurs, Belbin a construit un modèle qui est très rafraîchissant ! Il a identifié une série de rôles dans une équipe qui doivent être tenus d'une manière ou d'une autre par ses membres. C'est la combinaison des rôles qui fait le succès de l'équipe. Les rôles en question n'ont rien avoir avec les niveaux d'études ou l'expérience professionnelle. Ce n'est pas tant le problème des compétences que celui des composants de l'équipe. Il y a un équilibre à trouver pour que les équipes soient performantes.

Voici une synthèse des rôles qu'il a repérés :

- *le concepteur* : c'est celui qui a des idées créatives à profusion, mais qui n'aime pas s'encombrer des problèmes pratiques ;
- *le priseur* (comme dans commissaire-priseur) : il sait évaluer toutes les possibilités objectivement et sait repérer les idées réalistes. Par contre, il peut être un vrai rabat-joie ;
- *l'expert* : il a une compétence technique peu commune et très pointue, mais il peut être taxé d'étroitesse d'esprit ;
- *l'organisateur* : fiable et efficace, il sait transformer les idées en actions réalisables pour l'équipe. Il peut cependant être lent à la détente pour saisir une nouvelle opportunité ;
- *le propulseur* : il fonce, il aime l'urgence et les défis, il pousse l'équipe à l'action. Il peut être un peu provocant, même blessant pour ses collègues ;
- *le perfectionneur* : il a le souci du détail et du travail bien fait. Il met les points sur les « i » et contribue à tenir les délais. Il peut être un inquiet, avec un côté obsessionnel ;

- *le coordinateur* : il est attentif aux autres, clarifie les objectifs et fait avancer le travail. Mais il peut être du genre à déléguer aux autres le travail qu'il n'aime pas ;
- *le promoteur* : il aime réseauter, il fait le lien avec le monde extérieur. Mais il peut passer pour trop optimiste et s'ennuie vite dans les projets qu'il lance ;
- *le soutien* : il est dans les relations interpersonnelles. Il veille à éviter les conflits, à écouter les uns et les autres. Il peut paraître indécis en temps de crise.



BON À SAVOIR

Vous remarquerez que parmi les rôles dans l'équipe, il n'y a pas celui de leader. Intéressant, non ? C'est vrai qu'un propulseur ou un coordinateur a des chances d'être le leader, mais ce n'est pas obligatoire.

Ce qui est frappant, c'est que les équipes performantes ne sont pas des équipes parfaites. Les équipes auxquelles il manque quelques rôles trouvent le moyen de les compenser. Elles sont tout à fait conscientes de leur déficit, ne font pas l'autruche, et ne sont pas non plus fatalistes : elles partent du principe que l'on y peut quelque chose.

Comme souvent, ce qui peut paraître comme la faiblesse d'un équipier est aussi une qualité, et l'équipe performante y croit ! Ce modèle est très décomplexant : on n'est pas dans un idéal à atteindre, il n'y a pas d'équipier excellent en tant que tel. Chacun prend conscience du ou des rôles dans lesquels il excelle et surtout le ou les rôles où il n'est

pas bon (et là, pas la peine de se forcer à les exercer !). Chacun exprime clairement face aux autres le rôle où il est confortable. Ainsi l'équipe performante identifie chez ses membres ceux qui peuvent accomplir tel ou tel rôle et ne demandera pas à celui qui n'est pas bon dans un rôle de s'y coller. Ce serait inefficace. En fait, l'équipe performante est très au fait de la réalité des rôles présents dans l'équipe et sait en jouer pour atteindre ses objectifs.

CONSEIL  DE L'EXPERT

Si vous réussissez à bien repérer votre ou vos rôles favoris et détestés, faites-le savoir aux autres !

N'oubliez pas d'identifier vos rôles secondaires qui pourraient être utiles à l'équipe.

Laissez complètement tomber les rôles que vous n'aimez pas. Ce n'est bon ni pour vous ni pour l'équipe.

Apprenez à déléguer les travaux dans lesquels vous êtes moins bon.

N'hésitez pas à reconnaître les rôles dans lesquels vos collègues excellent ! Dites-leur !

■ Vive la diversité d'opinions !

Groupthink

Un phénomène curieux du travail en équipe est la *groupthink*, la pensée de groupe. Il peut arriver que des équipes aient

l'impression de bien s'entendre et ne sont cependant absolument pas performantes : « Qu'est-ce qu'on s'aime bien », « On est une vraie bande de copains »... mais la réussite n'est pas au rendez-vous ! Il existe de nombreux cas de décisions erronées prises par des groupes où le conformisme, la cohésion de groupe, un biais de confirmation ont pris le pas sur l'esprit critique.



BON À SAVOIR

On dit que l'effondrement de la compagnie aérienne Swissair en 2002 serait dû au moins en partie à de la *groupthink* : une trop grande confiance en la moralité et la solidité de l'entreprise.

Le bombardement de Pearl Harbor en 1942 : de nombreux militaires américains de haut rang ont cru que les Japonais n'oseraient jamais s'affronter aux États-Unis, et avaient ignoré des messages des Japonais interceptés qui auraient pu leur mettre la puce à l'oreille.

Et quelques films : *Dr. Folamour*, de Stanley Kubrick (1964). Le film a été réalisé juste après l'incident de la baie des Cochons, pour « rire » de la manière dont un groupe de généraux et de politiciens prennent des décisions absurdes ; *Douze Hommes en colère*, de Sidney Lumet (1957) sur le long processus de prise de décision, en l'occurrence un verdict de non-culpabilité, d'un jury de douze hommes. On y voit comment ils partent sur un accord sur la culpabilité, et changent d'avis progressivement grâce à l'un des jurés qui exprime son doute.

Pour déjouer ce phénomène, il est important de prendre sa place et de l'occuper pleinement ! Dites votre point de vue !

Théorie FIRO

S'entendre avec les autres, c'est savoir s'exprimer, se faire entendre et aussi entendre ce qu'ils vous disent. Les meilleures équipes sont celles où les équipiers savent se donner du *feedback*. La capacité du groupe à tolérer le conflit d'opinion et les différences de point de vue est essentielle, mais n'est pas une donnée immédiate. Elle se construit, elle s'apprivoise. Un modèle peut nous aider à comprendre le fonctionnement des équipes et l'importance de la manière dont ses membres communiquent.

Will Schutz, psychologue américain, est à l'origine de la théorie FIRO (*Fundamental Interpersonal Relationship Orientation*). Sur la base de son travail avec de nombreuses équipes, en particulier la marine américaine, il a dégagé le trépied à surveiller pour travailler en équipe performante : inclusion/contrôle/ouverture.

Il part du principe que les humains fonctionnent sur la base de trois besoins, qui correspondent à trois peurs :

- les humains ont besoin d'être reconnus, savoir qu'ils sont importants : ils ont peur d'être ignorés, de ne pas exister aux yeux des autres ;
- ils ont besoin de sentir qu'ils sont compétents, d'exercer du contrôle et de l'influence sur les choses : ils ont peur d'être humiliés, désignés comme incompetents ;
- enfin, ils ont besoin d'être aimés, appréciés : ils ont peur d'être rejetés.

Au niveau d'un groupe, cela se traduit par différents comportements. Le besoin d'inclusion va s'illustrer dans les manières dont les personnes entrent en contact : ils bavardent ensemble, plus ou moins, ils se saluent de façon plus ou moins chaleureuse. Ils ont la sensation d'appartenir à un groupe, d'y avoir une place ou non.

Le besoin de contrôle s'exprimera dans la manière dont les uns et les autres vont s'influencer les uns et les autres, comment ils vont exercer leur compétence, leur pouvoir. Quel est le travail que nous allons faire ensemble ? Comment allons-nous le réaliser ? Quelles sont nos règles du jeu ? Est-ce que je vais avoir les conditions requises pour exercer ma compétence ?

Le besoin d'ouverture pourra être vu dans le degré de partage, d'affection, dans la capacité à communiquer avec les uns et les autres : je me sens à l'aise, ou pas, à parler avec cette personne, je me sens autrement avec une autre personne. L'empathie, la capacité à entrer en relation plus ou moins intime avec les autres est clé dans l'ouverture. On repère si les personnes sont capables de surmonter les difficultés ensemble, de coopérer, d'être honnêtes et franches, de se révéler un peu et d'exprimer leurs ressentis.

Nous avons tous des styles préférentiels sur les trois dimensions. Certains ne ressentent pas le besoin d'être systématiquement inclus dans la vie de groupe, alors que d'autres tirent leur énergie du « être ensemble ». Pour certains, les processus de travail et la structuration des relations professionnelles seront essentiels, alors que d'autres sont à l'aise dans un environnement où ils ont peu de points de repère sur l'activité à mener. On peut avoir fortement besoin d'ouverture : je travaille mieux avec les gens si je connais un peu leur intimité, leur famille, leurs goûts extraprofessionnels,

et de mon côté je partage facilement les informations sur moi-même. D'autres ont moins besoin de cette transparence pour être efficaces. Dans une équipe performante, tout est question d'équilibre et de respect.

UNE QUESTION DE POINT DE VUE



Je trouve que nous formons une équipe extraordinaire ! Tu te rappelles comment on s'est marrés au dernier séminaire d'équipe ?

C'est vrai. Je suis tout à fait d'accord ! Ce séminaire nous a bien aidés à nous entendre sur le planning.



On peut remarquer des phases dans la vie d'une équipe, en gros²⁵ :

- au début il y a une phase d'inclusion : j'ai besoin de trouver ma place face aux autres ;
- puis une phase de contrôle : qu'est-ce qu'on va faire ensemble et comment ?
- ensuite, la phase d'ouverture : on se met au boulot et le relationnel s'installe. La phase d'ouverture ne peut pas venir tout de suite... elle peut ne jamais s'installer pleinement !
- puis, quand les tâches sont finies, on revient à une phase de contrôle : est-ce qu'on a atteint nos objectifs, fait le travail correctement ?

²⁵ *La Méthode Schutz avec les mots de tous les jours*, Alain Duluc, Les Guides pratiques CEGOS, ESF Éditeur, 2011.

- et enfin, une phase souvent oubliée, une phase de « désinclusion » : on fête le succès, on se dit au revoir, on fait le deuil d'une tranche de travail, d'un projet terminé. Tout ça n'est évidemment pas aussi linéaire ; on peut imaginer des boucles en retour.

Les équipes accèdent inégalement à une phase d'ouverture : la confiance n'est pas là (ou pire, la peur domine) ; pour préserver la cohésion (et éviter la désintégration), on ne se dit rien que des banalités ; on a peur de ses émotions et du coup soit elles ne s'expriment pas ou elles s'expriment de travers. L'humour verse dans le cynisme. Tout cela au détriment de la performance et du plaisir de réaliser des choses ensemble.

Il ne s'agit pas d'aimer tout le monde ou de vouloir être aimé de tout le monde ! Il ne s'agit pas d'éviter les conflits. Il s'agit de savoir résoudre les difficultés ensemble et que le groupe n'implose pas quand un conflit survient. Il s'agit d'avoir suffisamment confiance en soi pour exprimer ses besoins auprès des autres. De nombreuses fois, pour plein de raisons, on se retient d'exprimer les choses qui peuvent avoir de l'importance.

Parfois, je fais silence parce que...

- je suis tellement choqué par son comportement que lui faire remarquer serait comme de lui dire qu'il est mal élevé. *On peut parler d'un comportement qui dérange sans faire référence à une « mauvaise éducation » ;*
- je ne veux pas qu'il perde la face : à sa place, j'aurais honte si l'on me disait ça... *Mais vous n'êtes pas à sa place !*
- je ne veux pas qu'il me prenne pour un rabat-joie, il va me trouver négatif, peu aimable. *Et donc il ne saura jamais quel est le problème, et vous êtes coincé !*

- ce n'est pas la peine que je demande : je vais m'adapter, je me débrouillerai autrement. *Au risque de me contraindre à des situations impossibles où je porte sur mes épaules toute la misère du monde ;*
- j'ai peur que ça sorte de ma bouche n'importe comment : des mots blessants, un ton cassant, un débordement destructeur. *Comme s'il n'y avait aucun point intermédiaire entre hurler sa colère et mentionner entre deux portes qu'il y a un petit souci...*
- il va le prendre mal. *C'est possible, mais pas nécessairement.*

En fait, je fais souvent silence parce que mes émotions s'en mêlent... Osez dire les choses depuis votre place, tout en respectant la place de l'autre. C'est cela qu'on appelle l'assertivité.

EXERCICE

Comportement et identité

Parfois le malaise vient de ce qu'on confond l'identité ou la personnalité du collègue avec le comportement qu'il a, quand on veut lui faire une remarque. Si on les distingue bien, du point de vue de la formulation, on amoindrit le risque de malentendu ou de conflit. Pour les spécialistes de l'Analyse transactionnelle, on parle de reconnaissance (positive ou négative) conditionnelle ou inconditionnelle.

« Tu es formidable ! » (*Reconnaissance positive inconditionnelle*)

« Ta présentation hier à la soutenance de l'appel d'offres était vraiment percutante ! » (*Reconnaissance positive conditionnelle*)

.../...

.../...

« Tu es un mauvais ouvrier. » (*Reconnaissance négative inconditionnelle*)

« Je trouve que tu n'as pas bien pris en compte les besoins du client dans tes réponses. » (*Reconnaissance négative conditionnelle*)

À vous maintenant de distinguer ces remarques :

1. Je n'aime pas ta façon d'intervenir intempestivement dans les réunions.

.....

2. Ton rapport est bien écrit, clair et structuré.

.....

3. Comment peux-tu être aussi maladroit !

.....

4. Hier, tu as envoyé un mail au client avec quelques fautes d'orthographe : ça fait mauvais effet !

.....

5. Tu incarnes pour moi un de meilleurs managers que j'aie jamais eus !

.....

6. J'aime bien travailler avec toi : tu dis peu de choses, mais c'est souvent une contribution utile.

.....

Réponses : 1. Reconnaissance négative conditionnelle ; 2. Reconnaissance positive conditionnelle ; 3. Reconnaissance négative inconditionnelle ; 4. Reconnaissance négative conditionnelle ; 5. Reconnaissance positive inconditionnelle ; 6. Reconnaissance positive conditionnelle.

Une communication authentique en équipe, basée sur la conscience de sa propre valeur et de la légitimité de son point de vue, et de la valeur et de la légitimité du point de vue de l'autre permet aux personnes qui travaillent ensemble de créer une atmosphère confiante et respectueuse.



À NOTER

Le travail n'est pas forcément un temps de contrainte et de souffrance (l'étymologie du mot « travail » : *tripalium*, instrument de torture du Moyen Âge !). Cela peut être le plaisir de l'activité productive et/ou créative ensemble.

■ Les e-mails : un des grands pièges de la communication au travail

C'est un drôle d'outil qui nous déstabilise dans notre perception de la place de l'autre. Comme c'est un outil de communication à distance, l'autre est absent. C'est un outil qui peut être si rapide qu'on communique comme si c'était une conversation téléphonique. Mais non, il reste un outil asynchrone ! Du coup, le jeu des places est brouillé. Et les malentendus foisonnent !

Pourtant, on ne pourrait plus travailler sans e-mail. L'étiquette dans la rédaction des e-mails n'existe pas encore. Elle est en train d'être stabilisée en ce moment, par essais et erreurs. Vous tomberez parfois sur l'expression « netiquette », l'étiquette du Net. Certaines entreprises ont mis en place

des chartes d'utilisation et de rédaction d'e-mails. D'autres commencent à penser à supprimer les e-mails : problèmes de sécurité et aussi... problèmes de communication interpersonnelle ! Il n'est pas rare que les collègues sur un même plateau communiquent par mail.

Ceux qui sont un peu plus âgés, se souviennent de l'époque où l'e-mail n'existait pas ! Ils se souviennent du fax, du télex et du bon vieux courrier papier. À cette époque, on apprenait à rédiger du courrier à l'école, avec la mise en page et les formules de politesse d'usage. « Je vous prie d'agréer, Monsieur, Madame, l'expression de mes sentiments les plus... ». Les différentes expressions à utiliser selon la demande ou la plainte qu'on souhaitait faire étaient très formelles : « Je sollicite de votre bienveillance... ». Ces rites avaient leur utilité parce que l'on arrivait à écrire sans trop se poser de questions, et sans malentendus.

L'e-mail met en évidence une idée fausse. Parce que le mail est un outil de l'écrit, en plus très rapide, on a tendance à croire que les messages sont clairs et précis. On ne s'encombre pas de toute la dimension interpersonnelle qu'exige une rencontre en face-à-face. Il n'y a pas de bavardages, il n'y a que les mots du message à transmettre. Eh bien non, il en faut plus pour que votre interlocuteur vous comprenne. La pauvreté de l'e-mail implique que, là aussi, il va falloir répéter, contextualiser et ne pas croire qu'une fois que vous avez envoyé votre e-mail, l'autre l'aura compris. Un peu de « zénitude » sera nécessaire. Ce média est risqué, et c'est comme ça ! Donc vous prendrez vos précautions.

Examinons comment son utilisation pose problème. Il est si facile d'utilisation qu'on a tendance à l'utiliser comme si c'était le téléphone. Or, il lui manque des attributions importantes de celui-ci.



BON À SAVOIR

Les travaux sur la communication d'un psychologue américain, Albert Mehrabian²⁶, expliquent comment le message d'un présentateur est interprété par son auditoire. Selon cette étude, quand une personne parle de ses sentiments, son public adhère plus ou moins à son message. Les chercheurs ont réussi à dégager trois chiffres. L'adhésion du public serait due pour 7 % aux mots utilisés, pour 38 % aux éléments paralinguistiques (ton de voix, rythme, vitesse, intonations, etc.) et pour le reste, soit 55 %, aux expressions faciales et au langage du corps. On voit par ces chiffres combien l'e-mail est pauvre. On n'a que les 7 % correspondant aux mots pour communiquer avec l'autre. Il va donc falloir compenser ce manque pour se faire comprendre.

Autre idée qui explique la difficulté de ce média : selon le modèle de la communication interpersonnelle de l'école de Palo Alto, quand les êtres humains communiquent ils font nécessairement deux choses en même temps. Ils ont un message à transmettre et, en même temps, ils donnent des éléments sur leur relation avec leur interlocuteur : « Je t'aime, je ne t'aime pas », « Je te respecte ou non », « Tu es mon hiérarchique/subordonné... ». Ces deux types d'information sont complètement imbriqués. En contre-exemple, pensez à l'horloge parlante. Vous téléphonez pour savoir l'heure exacte et vous tombez sur une voix humaine, qui vous

²⁶. Mehrabian, Albert ; Wiener, Morton (1967). « Decoding of Inconsistent Communications ». *Journal of Personality and Social Psychology* 6 (1) : 109-114 et Mehrabian, Albert ; Ferris, Susan R. (1967). « Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels ». *Journal of Consulting Psychology* 31 (3) : 248-252.

annonce « Au quatrième top, il sera trois heures vingt-cinq — top-top-top-top ». Est-ce que vous avez déjà répondu à cette personne ? Non, parce que vous savez qu'il n'y a que de l'information, qu'il n'y a pas de relation interpersonnelle.

Or par e-mail, on croit qu'on ne communique que l'information, mais pour les êtres humains, c'est impossible ! Il y a toujours du relationnel qui vient s'immiscer. Et si l'on n'a pas d'éléments sur le relationnel, on va l'inventer. On ne peut pas ne pas le faire. Vous lisez votre message sur votre ordinateur et vous le « prenez » comme vous pouvez : avec les informations que vous avez sur votre interlocuteur, dans l'humeur où vous êtes. Vous allez nécessairement l'interpréter. Et cela peut donner des malentendus rocambolesques.

Un piège collatéral, ce sont les polysémies de la langue. En face-à-face, le contexte, l'expression du visage, le ton nous aident à choisir le sens souhaité par notre interlocuteur. Prenez le verbe « pouvoir ». Il a différents sens, auxquels on ne fait pas toujours attention. Il peut vouloir dire la possibilité, la capacité, ou la permission. Comparez :

- « Peux-tu venir demain à la réunion ? »
- « Peux-tu courir un 100 mètres en moins de 10 secondes ? »
- « Peux-tu me passer le sel, s'il te plaît ? »

Une anecdote :

Cela se passe dans une entreprise de progiciels qui venait d'acheter une petite entreprise. Une responsable des ressources humaines avait reçu un e-mail de son homologue au siège parisien lui demandant si elle pouvait lui envoyer tel document professionnel. « Est-ce que tu peux m'envoyer les dossiers XYZ...? » Or, en lisant le mail, et dans l'historique d'une relation professionnelle nouvelle un

peu chaotique, où la maison mère n'était pas très sûre des compétences de ses nouveaux collègues, cette responsable RH était très inquiète. Elle ne savait pas si sa collègue de Paris lui demandait simplement d'envoyer les documents, ou si elle la questionnait, voire mettait en doute sa capacité à réaliser les documents.

Évidemment, si l'e-mail est encore beaucoup utilisé, c'est aussi parce qu'il rend de grands services. Quand il fonctionne bien, c'est souvent parce que le contexte est clair et partagé avec l'autre, parce que vous connaissez votre interlocuteur, et donc vous savez interpréter ce qu'il vous dit avec justesse. Par contre, on utilise justement l'e-mail pour résoudre des problèmes de distance : donc vous ne connaissez probablement pas votre interlocuteur.

1° Présupposez la bonne foi de votre interlocuteur : accordez-lui le bénéfice du doute. Si vous lisez un message qui vous heurte, n'en déduisez pas tout de suite que votre interlocuteur est désagréable.



Si j'ai le choix entre bien prendre et mal prendre un mail que je reçois, je le prends bien. Par défaut, je fais un crédit d'intention à mon interlocuteur.

2° Évitez les majuscules, les !!!!, les lettres en gras. Il est fort probable que votre interlocuteur ait l'impression que vous lui criez dessus !

3° Ne laissez aucune place pour l'interprétation (même si c'est impossible !) : tout ce que vous dites doit être dans

les mots. Donc évitez les points de suspension. Souvent, nous les utilisons pour dire « etc. » ou avec le sous-entendu « terminez ma phrase », « interprétez la suite ». Trop risqué !



BON À SAVOIR

Selon une expérience menée sur la communication par e-mail réalisée à la Chicago Business School (Epley & Kruger, 2006), l'interprétation pose un problème essentiel dans la communication par ce média :

Dans l'expérience, une personne envoyait un message à un autre avec un ton ironique. Les résultats sont les suivants :

- l'expéditeur croit que le destinataire a compris le ton du message dans 75 % des cas ;
- le destinataire pense qu'il/elle a compris dans 90 % des cas ;
- l'interprétation est juste dans 56 % des cas.

Donc dans à peu près un cas sur deux, l'interprétation était erronée : à méditer !

4° Soyez poli. N'oubliez pas une salutation au début, une salutation à la fin, un « merci », si approprié.

5° Si le message est important, ou que vous êtes en colère, **faites relire votre message par quelqu'un d'autre, et/ou envoyez-le le lendemain.**

6° Les émotions et l'humour passent mal par e-mail : préférez plutôt le téléphone. Ou si vous faites de l'humour, dites-le. Les émoticônes servent à cela, par exemple.

CONSEIL  DE L'EXPERT

Les émoticônes : 😊, ☹️ ;-) etc. sont utiles, si dans votre culture professionnelle ils sont acceptables. On ne peut pas les utiliser avec tout le monde ! Mais leur existence prouve bien le besoin d'indiquer du « relationnel » dans un outil conçu pour transmettre de l'information seulement. Ils servent à dire au lecteur comment interpréter l'information transmise.

Cependant, ils peuvent créer des malentendus aussi ! Ils n'apparaissent pas toujours à l'écran de votre destinataire tels que vous les aviez tapés. En plus, ils évoluent très vite : on n'a pas le temps de les assimiler qu'il y en a de nouveaux qui apparaissent !

8° Métacommuniquiez ! Cela veut dire « Communiquez sur la communication ». Cela vaut la peine de savoir se dire des choses sur la façon dont on communique. « Je n'aime pas les acronymes » ou « Je ne connais pas cet acronyme », ou « Pourquoi tu mets ton patron en copie, c'est comme si tu me mettais la pression. » Votre capacité à vous affirmer, à affirmer vos préférences et votre point de vue sont importants pour construire les règles de fonctionnement dans votre équipe. Les règles du jeu, en particulier sur l'utilisation des médias de communication, sont essentielles pour votre performance et celle de votre équipe.

EXERCICE

Entraînez-vous à écrire des mails

Quand vous écrivez vos mails :

- essayez de les élaguer des expressions qui pourraient prêter à interprétation. Par exemple, chaque fois que vous mettez un adverbe, adjectif ou conjonction, vérifiez qu'il est bien nécessaire, et testez l'effet sans le mot en question. Vous allez voir que vous pouvez être poli sans « adoucir » vos formulations : si un rapport est « bien », ne dites pas « très bien » ou « assez bien », mais simplement « bien ». Par ailleurs, vous aurez plus de chances que votre interlocuteur vous comprenne si vous donnez les raisons concrètes de votre évaluation : « J'aime la charte graphique », « le plan est clairement structuré », « les annexes sont documentées » ;
- évitez d'introduire un sujet avec « mais » ou « cependant ». Ces mots colorent l'affirmation suivante, et impliquent une interprétation négative en général. Réduisez votre message aux faits spécifiques et concrets. Ce n'est pas toujours possible, mais vous réduisez la possibilité que votre e-mail ne devienne la caisse de résonance des interprétations incontrôlables de votre lecteur.

ET POURQUOI CHANGER ?

Je n'ai plus envie de faire d'efforts : c'est aux autres de le faire. Je demande gentiment, mais ils recommencent (à parler trop fort dans l'*open space*, à laisser des mugs sales dans la cuisine, à ne pas prendre en compte mes propositions dans la réunion du lundi...). Je mets des pancartes (« Respectez les gens qui travaillent... »), mais ils ne les lisent pas. Ou ils s'excusent vite fait, puis continuent comme avant.

Je dis les choses gentiment, et ils ne m'entendent pas. Donc je ne dirai plus rien. Ils n'ont qu'à venir me chercher. Je vais rentrer dans ma bulle : on n'est jamais mieux servi que par soi-même. Les process mis en place par le management vont bien suffire pour que nous communiquions les informations nécessaires entre nous, non ?

De toute façon, mes collègues, je ne vois pas comment ils pourraient changer. Ils sont pénibles, pas respectueux, de vrais je-m'en-foutistes (ou rigides, sans humour, pointilleux...). Vraiment, dans ma boîte, ils sont spéciaux ! C'est mission impossible !

Pour une grande part, l'ambiance dans mon équipe dépend de mon manager : il manque de courage managérial, il n'aime pas les conflits, il ne sait pas trancher, il préfère faire la sourde oreille. Il ne sait pas dire non, non plus. C'est lui qui devrait apprendre à manager son équipe : il ne pense jamais à reconnaître le travail bien fait. La motivation, connaît pas. On est mal, alors ! Tout ça ne vaut pas la peine. Je ne vois vraiment pas comment je pourrais lui en parler. Je me sens seul !

ESSAYEZ QUAND MÊME

■ Faites l'état des lieux de votre équipe

Listez les membres de votre équipe ; essayez d'identifier les différences de rôle.

Est-ce que vous remarquez des collègues qui tiennent clairement les rôles décrits dans le modèle Belbin (cf. p. 119).

Est-ce que dans votre équipe, les différents rôles sont bien représentés, ou est-ce qu'il y a un style qui est très présent ? Par exemple, plein de « perfectionneurs », et aucun « soutien » ?

Comment vous entendez-vous avec ceux qui fonctionnent différemment de vous ?

Du point de vue de l'inclusion/contrôle/ouverture, identifiez vos préférences et celles de vos collègues :

- inclusion : aimer travailler en groupe, s'associer aux autres, initier les conversations ;
- contrôle : prendre les choses en main, décider, amener les autres à faire ;
- ouverture : se confier, partager ses ressentis.

Avec qui vous sentez-vous bien ? Avec qui travaillez-vous bien ? Avec qui vos relations de travail pourraient-elles être meilleures ?

Dans votre équipe, quelle est votre contribution à la coopération confiante ? Posez-vous les questions suivantes :

- Qu'est-ce que je fais pour favoriser la participation, l'association de mes collègues et collaborateurs ?

- Qu'est-ce que je fais pour responsabiliser les autres ? Est-ce que je me sens pleinement responsable de mes propres tâches ?
- Qu'est-ce que je fais pour faciliter une communication transparente dans mon équipe ? Est-ce que je dis les choses honnêtement ? Suis-je capable de répondre aux questions des autres ?

À VOIR

À propos de la communication et du travail à distance, regardez *In the air*, de Jason Reitman, 2009, avec George Clooney. Le beau George est consultant en entreprise, spécialiste des licenciements. Il ne pose jamais pied à terre. Cette comédie douce-amère montre une communication qui ne se fait plus qu'à distance, et en tire toutes les conséquences.



Ah ! le travail, où on passe le plus clair de notre temps, avec des personnes qu'on a rarement choisies... Ah ! le syndrome du lundi matin. Les discussions autour du distributeur de café, les pauses déjeuner avec les collègues, les réunions hebdomadaires...

Pourtant, nous sommes face à une génération mutante, selon l'expression de Bernard Prétel²⁷. Le travail change de forme,

²⁷. Bernard Prétel, *Les Générations mutantes*, La Découverte, 2005.

il se déstructure, les équipes sont protéiformes, organiques. On n'est plus seulement salarié, mais entrepreneur ou auto-entrepreneur, ou partenaire ou prestataire. Les nouveaux outils de la communication, qui ont perdu l'adjectif « nouveaux », ont fait exploser l'espace-temps du travail : les bureaux sont nomades, virtuels. De nouvelles formes pour le « travailler ensemble » se mettent en place : les équipes-projet sont désormais banales et bousculent les codes du management hiérarchique de l'activité ; les équipes à distance, voire virtuelles, rapprochent des contributeurs variés et éparpillés dans le monde entier ; les réseaux sociaux d'entreprise ont pour but de développer la capacité des collaborateurs qui ne se sont jamais rencontrés à se rassembler autour d'idées, de projets, de connaissances. Le fonctionnement en réseau apporte une nouvelle dimension, au sens 3^e ou 4^e dimension, à nos organisations.

La séparation vie personnelle-vie professionnelle s'estompe, avec les nouveaux apprentissages que cela entraîne. Comment poser une frontière entre le travail et le loisir/famille ? Entre les amis et les collègues ? Est-ce ainsi qu'il faut se poser la question ? Le sens du collectif ne va pas disparaître, mais il va se déplacer.

S'intégrer avec les autres au travail ? La question se pose avec plus d'acuité. L'autonomie, la capacité à se caler rapidement dans un ensemble pour créer et produire, une certaine résilience seront nécessaires pour y trouver son compte. Les compétences interpersonnelles vont devenir une des plus grandes clés de réussite des individus et des organisations.

QUE RETENIR

DE TOUT CELA ?

- Une équipe performante n'est pas une addition d'individus compétents, mais une combinaison de profils complémentaires, qui ensemble sont conscients de leurs déficits en tant qu'équipe et agissent en conséquence.
- Être une bande de copains qui s'entendent bien ne suffit pas à faire une équipe performante.
- Une équipe performante n'existe pas d'emblée : elle se construit, elle traverse des phases.
- La cohésion est importante pour faciliter la communication, mais elle peut créer des rigidités si elle ne tolère pas l'expression individuelle.
- La capacité à « dire » les problèmes avec ses collègues est la première étape pour pouvoir les traiter.
- La communication par e-mail est dangereuse pour les relations interpersonnelles. Elle paraît simple, rapide, et efficace alors que c'est une terrible source d'interprétations erronées.

REMERCIEMENTS

À Nouredine, Samy, Lyes et Naïm pour leur soutien, leurs contributions et leur patience.

BIBLIOGRAPHIE

CHAPITRE 1

Pour vous lancer dans la connaissance de vous-même, explorez ce qu'on fait d'autres.

CANNONE Belinda, *Le Sentiment d'imposture*, Gallimard, 2009. Ce petit essai passe en revue des cas de sentiments d'imposture dans la littérature, la société, les médias, avec des analyses intéressantes. On comprend mieux les différentes facettes de ce ressenti.

GILBERT Elizabeth, *Mange, prie, aime — La quête spirituelle d'une femme à travers l'Italie, l'Inde et l'Indonésie*, Calmann-Lévy, 2008. Un peu nombriliste, mais plutôt émouvant, c'est l'histoire d'une découverte de soi-même, où ce sont les cultures qui jouent le rôle de révélateur. (Vous pouvez éviter le film, à mon point de vue.)

Quelques contes :

HESSE Hermann, *Siddhartha*, Poches, 1922. Ce court roman philosophique nous fait accompagner Siddhartha dans son cheminement vers la paix intérieure. C'est par des rencontres et expériences un peu contradictoires qu'il trouve son propre chemin.

COELHO Paulo, *L'Alchimiste*, Poche J'ai lu, 2009. Ce best-seller mondial raconte l'histoire des voyages d'un berger qui trouve sa « légende personnelle ».

Dans un autre style :

***Lost in Translation*, film de Sofia Coppola, 2003,** avec Bill Murray et Scarlett Johansson. Dans l'entre-deux-mondes d'un grand hôtel international, en plein *jetlag*, deux âmes perdues font un bout de chemin ensemble.

SCHMITT Éric-Emmanuel, *La Part de l'autre*, LGF Livre de poche, 2003. Ce roman troublant raconte une autre vie possible de Hitler, s'il avait réussi le concours des Beaux-Arts de Vienne. On voit quelle place il donne à l'Autre, dans les deux versions de sa vie.

Voici des exemples de personnes qui ont « raconté » leur psychanalyse :

REY Pierre, *Une saison chez Lacan*, Points Essais, 2014. Ce journaliste, que l'on croirait dans la réussite sociale et même peu concerné par l'introspection (à tort, évidemment), raconte sa psychanalyse avec Lacan.

CARDINAL Marie, *Les Mots pour le dire*, LGF, Livre de poche, 1977. Elle nous invite à suivre le voyage intérieur de sa psychanalyse. On comprend bien comment mettre les mots sur les choses a son importance.

CHAPITRE 2

CAMUS Albert, *Le Malentendu*. Une pièce peu connue de Camus, qui met en scène un malentendu dramatique qui nous confronte à l'absurdité de la vie, mais aussi à la difficulté à communiquer et à se faire entendre des autres.

LABORDE Genie, *Influencer avec intégrité, La programmation neurolinguistique en entreprise*, InterÉditions, 1987. Un bon manuel de la programmation neurolinguistique, qui explique les concepts et outils principaux.

CHAPITRE 3

GAFFNEY Maureen, *Flourishing: how to achieve a deeper sense of well-being, meaning and purpose*. Penguin, 2011. Maureen Gaffney est psychologue et consultante irlandaise. Elle a compilé une somme remarquable d'études et de recherches sur les composantes du bonheur, sur la résilience et la capacité à diriger nos vies. Le livre propose une stratégie pour s'épanouir pleinement, « même dans l'adversité ».

GRANT Adam, *Donnant-donnant : Quand générosité et entreprise font bon ménage*, Pearson, 2013. Adam Grant est professeur de psychologie des organisations à Wharton (la *business school* de l'université de Pennsylvanie). Son best-seller brise certains stéréotypes sur l'individualisme et la réussite professionnelle. Il rapporte lui aussi une somme d'études tendant à prouver l'utilité de la générosité dans le monde de l'entreprise. C'est truffé d'exemples et toujours très pragmatique dans ses propositions.

Sans oublier :

BROUARD Stéphanie, BERLIET Capucine, BERLIET Catherine, LECLAIR Isabelle, *Et si je choisissais d'être heureux – Le bonheur mode d'emploi*, Eyrolles, 2014. Amusant, enlevé plein d'idées pratiques, pour être du côté du bonheur plutôt que de la déprime !

***Le bonheur, modes d'emploi*, N° 35 Les grands dossiers des Sciences humaines, août 2014.** Ce numéro fait le tour de la question du bonheur de différents points de vue, historique, philosophique, psychologique et permet de prendre un peu de recul.

CHAPITRE 4

GOLEMAN Daniel, *Intelligence émotionnelle, tome 1 : Accepter ses émotions pour développer une intelligence nouvelle et L'Intelligence émotionnelle, tome 2 : Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail*, J'ai lu, 2003. Voici les informations à la source. Goleman nous explique le fonctionnement des émotions, avec de nombreux exemples. Personnellement, je préfère le tome 1. Le tome 2 donne des conseils pour les situations de travail, mais est moins novateur.

DAMASIO Antonio, *L'Erreur de Descartes : la Raison des émotions*, Odile Jacob, 2010. Pour ceux qui veulent un *update* sur l'arrière-plan scientifique, surtout en neurosciences, de cet intérêt pour les émotions.

ROSENBERG Marshall, *Communication non violente : Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*, Éditions Jouvence, 2004. Voilà un livre clair, très pratique, avec de

nombreux exercices, avec correction, qui aide à faire évoluer son approche de la communication des conflits.

CHAPITRE 5

DULUC Alain, *La méthode Schutz avec les mots de tous les jours*, ESF éditeur, 2011. Ce petit guide est une bonne introduction pratique et pédagogique à la méthode Schutz.

BELBIN Meredith, *Les Rôles en équipe*, Éditions d'Organisation, 2006. Belbin nous explique son modèle, comment il a été construit. C'est plein d'exemples et d'applications. Sur le site de Belbin, vous pourrez faire un test pour identifier votre profil : www.belbinfrance.com. Ou si vous achetez son livre *Les Rôles en équipe* vous pourrez le faire gratuitement.

Il y a de nouvelles idées qui circulent, qui mettent l'accent sur la capacité à travailler ensemble : les équipes sans manager ! Pour vous inspirer, regardez le film documentaire d'Arte par Martin Meissonnier 2014. Vous trouverez un questionnaire et des extraits d'interview : <http://www.arte.tv/guide/fr/051637-000/le-bonheur-au-travail>

Adresses utiles

Société française de coaching : www.sfcoach.org/

Pour la Processcom : www.processcommunication.fr/

Analyse transactionnelle : www.atorg.com

MILIVUDES (contre les dérives sectaires)
www.derives-sectes.gouv.fr/

Les grandes associations de psychanalyse en France

www.causefreudienne.net/

www.societe-psychoanalytique-de-paris.net/

www.quatrieme-groupe.org/

www.spf.asso.fr/ (Société de Psychanalyse freudienne)

TABLE DES EXERCICES

■ Exercice Dessinez votre génogramme	12
■ Exercice Le miroir de l'autre	17
■ Exercice Sur quoi vous ne transigeriez jamais ?	21
■ Exercice Je suis...	22
■ Exercice Les sens multiples	39
■ Exercice Soyez plus précis	44
■ Exercice À vous de juger	48
■ Exercice Les illusions optiques	51
■ Exercice Soyez positif !	63
■ Exercice Suivez le cours de votre pensée	64
■ Exercice Je suis de mauvais poil !	66
■ Exercice Entraînez-vous à sourire	69
■ Exercice Êtes-vous OK ?	72
■ Exercice Partagez le boulot !	76

■ Exercice Développez votre propre « positive attitude »	81
■ Exercice Identifiez avec précision vos émotions	93
■ Exercice Distinguez les émotions parasites	101
■ Exercice Sachez à qui dire « tu »	108
■ Exercice Contrôlez votre colère	111
■ Exercice Comportement et identité	127
■ Exercice Entraînez-vous à écrire des mails	136

QUELQUES MOTS SUR LA DIRECTRICE DE COLLECTION

Avec quinze années d'expérience au sein de différents cabinets de conseil et formation Stéphanie Brouard accompagne les managers et leurs équipes à prendre conscience de leurs talents pour relever les défis en toute sérénité et avec plaisir. Elle est spécialisée en ingénierie pédagogique, toujours à la recherche d'approches et de solutions innovantes avec deux idées forces : l'efficacité et le bien-être.

Elle dirige la collection « Et si » et a également dirigé et co-écrit *Manager au quotidien* et *Les outils du développement personnel pour manager* aux Éditions Eyrolles.

Le blog de la collection est consultable au lien suivant :
<https://etsimodedemploi.wordpress.com>

Dans la même collection

