

Alain Labruffe

# Le self- management

L'art de survivre  
au travail !



afnor  
EDITIONS



# **Le self- management**

**L'art de survivre  
au travail !**



Alain Labruffe

# Le self- management

L'art de survivre  
au travail !



afnor  
ÉDITIONS

## **Du même auteur chez le même éditeur**

*60 tableaux de bord pour la gestion des compétences*

*Seniors : talents et compétences dans l'entreprise*

*Managez, le kit minute ! – 36 outils pour progresser*

*La créativité, ça se manage aussi !*

*GPEC – Pour une stratégie durable et adaptable !*

*Entretiens du manager – Le kit minute !*

*Guide du nouveau formateur*

*Recrutement – Le kit minute !*

*Le coaching gagnant*

*Le savoir-être !*

*Le Manager positif – 12 façons de se ménager en managant*

*Le manager « top » performant ! – Le livre des secrets d'un Petit Prince du Management*

*Communication et qualité, le maillon fort, AFNOR Éditions*

*Les nouveaux outils de l'évaluation des compétences*

*Management : Petit guide de survie en milieu hostile !*

*Mieux vivre au travail !*

*Management des compétences*

*Vous stressiez ? Positivez !*

*Seniors : le plan d'actions clés en main !*

*Y a-t-il un pilote dans votre projet ?*

*Développer son capital humain pour séduire et convaincre un recruteur*

© AFNOR 2010

Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © 2010 Fotolia

ISBN 978-2-12-465272-3



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1<sup>er</sup> juillet 1992, art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal, art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé,  
93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : + 33 (0) 1 41 62 80 00 – [www.afnor.org](http://www.afnor.org)

# Sommaire

<b>Remerciements .....</b>	<b>IX</b>
<b>Introduction – Un management qui déménage .....</b>	<b>1</b>
<b>Partie I – Management, quand tu nous tiens... ..</b>	<b>11</b>
<b>1 Du management au ménagement .....</b>	<b>13</b>
1.1 Un management à taille humaine .....	13
1.2 Pratiquer le management relationnel .....	19
1.3 Le self-management, clé du management durable .....	26
1.4 Une compétence pour mieux vivre ensemble .....	31
<b>2 Un management avec ménagement .....</b>	<b>33</b>
2.1 Un management fondé sur le ménagement d’autrui.....	34
2.2 Les dérives du pouvoir.....	41
2.3 Un management qui apprend à ménager .....	50

<b>Partie II – Un manager sachant ménager .....</b>	<b>53</b>
<b>3 Le ménagement de soi.....</b>	<b>55</b>
3.1 Agissez pour être mieux .....	55
3.2 Pratiquez les bases du <i>brainpiercing</i> .....	60
3.3 Décidez pour vous ménager .....	64
3.4 Engagez-vous dans un plan d'action résolu .....	70
<b>4 Le guide du self-management .....</b>	<b>75</b>
4.1 Entraînez-vous à lâcher prise.....	75
4.2 Entraînez-vous à l'autosuggestion positive .....	84
4.3 Positivisez votre expression.....	86
4.4 Renforcez votre sécurité personnelle.....	93
<b>5 Les attitudes propices au self-management.....</b>	<b>99</b>
5.1 Attitude et comportement.....	99
5.2 Les attitudes préférentielles.....	106
5.3 Identifier les attitudes .....	108
5.4 Approfondir les attitudes .....	120
5.5 Un savant dosage d'attitudes pour se ménager.....	123
<b>6 Ménager les plus de 50 ans.....</b>	<b>125</b>
6.1 Une population fragilisée .....	126
6.2 Un audit préalable s'impose .....	128
6.3 Les actions prioritaires du ménagement des juniors.....	133
6.4 Les autres actions favorables au ménagement des juniors.....	139
6.5 Supporter l'action managériale .....	143
<b>Partie III – Les compétences du self-management.....</b>	<b>149</b>
<b>7 La pratique du <i>brainpiercing</i> .....</b>	<b>151</b>
7.1 Le cœur du <i>brainpiercing</i> .....	151
7.2 Le référentiel du <i>brainpiercing</i> .....	155

7.3	Le <i>brainpiercing</i> pour se ménager.....	163
7.4	Fin prêt et entraîné au <i>brainpiercing</i> ?.....	167
<b>8</b>	<b>Les compétences de l'efficacité personnelle.....</b>	<b>169</b>
8.1	Champ générique.....	169
8.2	Les domaines spécifiques de l'efficacité personnelle.....	174
<b>9</b>	<b>Les talents relationnels du self-management.....</b>	<b>199</b>
9.1	Les relations au centre du self-management .....	199
9.2	Un manager doté de compétences relationnelles.....	202
9.3	Le référentiel des compétences relationnelles.....	204
9.4	Un management à l'écoute de soi et des autres.....	217
	<b>Conclusion – Le self-management ? Un art de vivre en devenir !....</b>	<b>219</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>227</b>



# Remerciements

Merci, oh oui, un grand merci !

Merci à la sagacité de mon premier médecin scolaire qui, de sa belle plume Sergent-Major, a apposé à l'encre violette sur mon carnet de notes du cours élémentaire première année, cet avis d'expert qui éclaira la suite de mon chemin et tempéra les ardeurs de mes proches.

Grâce à ce viatique que je me répétais chaque jour comme à l'occasion du moindre effort, j'ai été préservé des fureurs de la pression et des impératifs de la performance à tous crins, aussi bien à l'école qu'à la maison.

J'étais trop chétif sans doute pour mettre le couvert et le débarrasser, j'étais trop malingre évidemment pour aider mon père dans ses éternels travaux de bricolage qu'il menait tous les dimanches dès potron-minet. J'étais trop maigrichon et fatigable pour me livrer à toutes les tâches ingrates et les corvées qui parsèment le chemin de croix d'un enfant puis d'un adolescent conscient de ses fragilités.

Au lycée, point trop non plus, et pas plus que nécessaire, je suivais ma morne norme, en forme de SMIG (sueur minimale intellectuelle garantie). Elle me permit de suivre la cadence des forts en thème, de très loin, mais suffisamment pour obtenir le bac.

Après, ce fut beaucoup plus facile car l'écroulement avait épuisé les meilleurs...

Partout ce sauf-conduit me suivit comme un divin sésame et même le service militaire me fut épargné : trop dangereux pour mes poumons et ma petite santé. Il faut souhaiter que le lecteur critique s'en inspirera avant de manifester son ire sur tel ou tel point qui le chagrine dans cet opus minimaliste.

Ah oui ! j'allais oublier la fameuse mention écrite à l'encre violette par ce génial médecin scolaire, et soulignée deux fois par un geste scriptural plein d'affirmation. Elle me permit de développer une réelle compétence que je pris un réel plaisir à exercer partout avec un art consommé...

Je la garantis authentique et vraie (je tiens le document original à la disposition d'un lecteur sceptique) et vous la donne en mille, cette mention spéciale digne du Petit Chose : « *À ménager* » !

# Introduction

## Un management qui déménage

*Le sage est tourné vers lui-même  
et il trouve en lui toute chose.*

*Plotin*

Le terme de **self-management** est déjà ancien puisqu'il apparaît dans la littérature spécialisée dès le début du siècle dernier<sup>1</sup> comme la prise de pouvoir des salariés sur leur organisation. Il s'oppose ainsi à l'impérialisme taylorien qui prône exactement l'inverse, pour des raisons prétendument scientifiques, afin d'enrayer « la paresse de l'ouvrier »...

Depuis, il s'étend à d'autres champs que l'organisme de travail et prend souvent le sens d'auto-administration voire d'autogestion. C'est le cas pour les consommateurs, les commerciaux, les patients ou pour les ordinateurs qui se gèrent et se réparent eux-mêmes ou, enfin, pour une personne qui prend soin d'elle-même<sup>2</sup>. Nous excluons de notre propos l'acception d'autogestion qui a vu son

---

1. Bennett A., *Self and self-management, essays about existing*, 1918.

2. Sarafino E. P, *Self-management : Using Behavioral and Cognitive Principles to Manage Your Life*, J. Wiley Ed, 2010.

heure de gloire lors de la révolution de 1936 en Espagne ou après l'épisode de Mai 68 en France.

## **Un enjeu de société**

Prendre soin de soi et se ménager : c'est ce dernier axe qui va nous servir à approcher la conception et la pratique managériale que nous proposons dans cet ouvrage. Il constitue le moyen de revivifier les femmes et les hommes qui vivent des conditions difficiles de travail au moment le plus crucial d'une crise de civilisation et de désillusion<sup>3</sup> sans précédent qui va en s'aggravant.

Jusqu'alors, la philosophie et la pratique du self-management sont restées confinées de l'autre côté de l'Atlantique car elles sont basées sur les apports des sciences du comportement et du cognitivisme. Pour une large part, ce sont autant de courants de pensée et de pratiques qui font l'objet de l'ostracisme des irréductibles tenants de la psychologie classique et des dogmatiques freudiens confinés dans les certitudes de l'exception culturelle dont s'enorgueillit la France. En outre, l'idée est tellement paradoxale qu'elle heurte notre cartésianisme qui a du mal à allier les contraires et à envisager une « conduite de détour » intellectuelle, comme l'approche fondamentale pour résoudre des problèmes difficiles le requiert.

En effet, le dilemme proposé au management traditionnel est devenu quasi-impossible tant les pratiques qui le composent et les théories qui le sous-tendent sont devenues anachroniques et obsolètes dans un monde en pleine évolution : autant continuer à éduquer les enfants à la fêrule, mettre une ceinture de chasteté à nos compagnes, chausser un lorgnon pour paraître plus mâle, verser de l'éther dans la chopine de vin de nos soldats pour leur donner du courage...

La productivité dépend de l'initiative et de l'épanouissement des salariés alors que le commandement et l'organisation taylorienne s'ingénient à réduire l'un et l'autre. Dans ce contexte, le self-management a donc été une réponse concomitante à l'introduction des pratiques de l'Organisation scientifique du travail diffusée dès 1905<sup>4</sup>. Le partage du pouvoir doit désormais supplanter la relation maître-esclave, tandis que le développement personnel – comme la formation continue ou l'exercice des droits humains fondamentaux – doivent éliminer la souffrance et les affres du *tripalium* originel.

---

3. Stiglitz J., *La grande désillusion*, A. Fayard, 2002.

4. Taylor F.W., *La direction scientifique des entreprises*, Marabout, 1967.

C'est en tout cas le sens de la déclaration de Rio<sup>5</sup> comme celui de la future norme ISO 26000<sup>6</sup> au plan universel, mais aussi des lois récentes au plan national qui veulent lutter contre le stress et le harcèlement, maintenir l'emploi des seniors ou faciliter la formation tout au long de la vie.

## Une pratique nouvelle pour un concept ancien méconnu

Depuis un siècle, le self-management a fait l'objet d'un approfondissement conséquent<sup>7</sup> et d'une formalisation à base de principes érigés en guide d'action<sup>8</sup>. Le rapprochement des deux termes qui le composent peut paraître paradoxal au premier abord. En fait cet oxymore rejoint le vieil adage socratique « *connais-toi toi-même, et tu connaîtras l'univers et les dieux !* ». Pour notre propos, nous développons plutôt le concept de self-management à partir de cette définition socratique et la ponctuons des principes philosophiques édictés par la sagesse de la Grèce antique, comme le lecteur en savourera chacun des aphorismes illustres en exergue de chaque chapitre.

Le **self-management**, tel qu'il est conceptualisé et développé dans cet ouvrage pour en faire un guide d'action pratique et efficace, part d'une réflexion personnelle approfondie que chaque responsable peut opérer en toute autonomie. Elle est le fondement de l'action dont l'effort est évalué, dosé afin d'encourager celui dont les collaborateurs sont capables. La charge de travail optimale ainsi obtenue vise à ménager chacun et souscrit à l'efficacité exigée par l'atteinte des objectifs organisationnels.

Pour parvenir à ce savant dosage, équilibré entre tous les acteurs, centré sur l'Homme et destiné à alléger la charge mentale des femmes et des hommes qui s'épuisent dans leur travail faute de « *care* » (soin et prise en charge) de la part de l'encadrement, nous proposons une méthode développée au fil des chapitres de cet ouvrage. Notons enfin que la pratique du self-management peut s'élargir, au-delà du cercle des responsables, à tous les acteurs d'une collectivité moyennant l'utilisation de la méthodologie proposée dans ce guide d'action.

---

5. Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, Juin 1992.

6. Mise en application prévue au 1<sup>er</sup> novembre 2010.

7. De Voë.M. *Effective Self-Management in Selling*, Prentice Hall, 1956.

8. Palmer S., *People And Self-management*, Butterworth-Heinemann Ltd, 1998.

L'évaluation continue des compétences personnelles, relationnelles, qui conduisent à l'efficacité et à un équilibre psychique et psychosocial, en constitue la meilleure part. Nous souhaitons ainsi renouveler la réflexion et la pratique quotidienne de cadres surmenés. L'enjeu étant de concourir à prévenir les risques psychosociaux et les drames qu'encourent des hommes et des femmes au travail menés bien trop souvent sans ménagement par un management dépassé par l'ampleur de leur fonction et les attentes qu'ils suscitent désormais au plan relationnel.

Il est temps que chacun prenne conscience de sa responsabilité. Il est temps de donner les moyens à tous de retrouver le goût du travail, non pas en faisant plus d'effort, mais bien en introduisant un ingrédient savoureux : le plaisir. C'est ce qu'Alain<sup>9</sup> préconisait pour que les écoliers retrouvent goût à la pédagogie : la recommandation est aussi valable pour retrouver goût au monde professionnel. Lâcher-prise, relâchement, détente, encouragement et autosuggestion positive sont donc au menu du self-management qui doit par ailleurs optimiser les facteurs de pénibilité, de perfectionnement et de performance.

## **Un renversement de perspective**

La connaissance de soi commence par celle de ses propres limites personnelles sur tous les plans : physique, intellectuel, psychologique, émotionnel, relationnel, comme en termes de compétences ou d'efficacité personnelle. Dans ce changement de perspective, le management « déménage » de sa position organisationnelle et structurante vers une relation sensible aux fluctuations des membres du réseau relationnel dans lequel il évolue. Ce « déménagement » exige désormais de tout responsable un nouveau rôle : humain, à l'écoute, motivant, dans lequel l'autorité est acceptée. Cette dernière s'exerce sous forme d'un *leadership* reconnu à l'aune des compétences relationnelles déployées et exercées à chaque occasion de rencontre lors des entretiens et des réunions.

En outre, le responsable d'encadrement s'extrait de sa position autocratique vers un parcours dynamique inscrit dans une trajectoire favorisant son développement personnel et la compréhension des situations interpersonnelles qu'il doit dénouer. Il saura les faciliter par une méthodologie d'efficacité personnelle encourageant le travail en équipe et dynamisant la conduite des multiples projets affectés à sa responsabilité.

---

9. Alain, *Propos sur l'éducation*, PUF, 2005.

## Une action planifiée

Cette expérience des limites et la réflexion qu'elle implique, débouchent sur un plan d'action structuré et des programmes de travail. Ces derniers découpent l'action du manager en fonction des potentiels et des limites qu'il a évalués, définis et mis en œuvre de façon à réaliser, seul ou avec son équipe, un optimum – et non un maximum – de performance. La qualité du résultat obtenu résulte de cet équilibre, en gardant à l'esprit que, très souvent, le mieux est l'ennemi du bien car cet effort supplémentaire entraîne le dépassement des limites et donc un effondrement de la performance comme de la qualité.

En conséquence, la charge mentale qui est issue de ce dépassement, conduit à puiser dans ses réserves, voire à les épuiser, d'être sous tension indûment, sous pression inutilement et toujours en excès de vitesse. Ce « sur-régime » fait courir de grands risques à tous les acteurs de la machine organisationnelle qui a tendance à s'emballer, avec en première ligne les responsables d'encadrement ainsi que les collaborateurs qu'ils ont pour mission de prendre en charge.

Dès lors, un manager épuisé déclenche des comportements à risque aussi bien pour lui que pour les membres de son équipe. Il provoque aussi des heurts relationnels exacerbés jusqu'à la violence, et cette ambiance de travail délétère devient elle-même la source de tous les troubles psychosociaux qui constituent l'essentiel des pathologies actuelles des organismes de travail.

Dans ce *maelström* sans ménagement pour quiconque, vitesse et précipitation sont confondues, le gain de temps se fait au détriment de la qualité et la sécurité, l'action supprime la réflexion, la compétition effrénée étouffe la coopération, la performance domine la juste adaptation de la production et du service aux exigences du client final, la production à flux tendu impose des exigences excessives, la tension de chaque instant altère les processus d'information, le harcèlement aggrave l'absence de dialogue, la rentabilité à tous crins génère des économies absurdes et dangereuses<sup>10</sup>, la pression constante impose des cadences soutenues, ces rythmes interdisent tout moment de détente, etc.

---

10. Par exemple, la suppression des systèmes de sécurité sur les plateformes de forage, comme BP l'a montré dans la catastrophe de la marée noire qui a envahi le Golfe du Mexique en avril 2010.

## Travail : Attention danger !

Survient alors de façon endémique le stress et son cortège de maux chroniques, de l'absentéisme aux accidents du travail en passant par les TMS (troubles musculo-squelettiques), les sabotages et prises d'otages. La progression de l'acuité de ces maux peut conduire certains acteurs fragilisés par cette absence de ménagement, comme des exemples récents largement médiatisés l'ont montré, à la mort : suicide et meurtre.

Il est donc temps de proposer l'analyse de ce processus qui doit inciter chaque manager à analyser son mode de fonctionnement afin de le réguler dans une sorte de carte de contrôle qui optimise son action. Trop de ménagement conduit au laxisme et à l'anomie, un ménagement insuffisant provoque la surtension et des comportements démotivés et irresponsables. Pour parvenir à cette régulation, le manager doit aussi connaître les sources de son efficacité personnelle ainsi qu'une méthode opérationnelle qui lui permettra de mettre en œuvre ce self-management afin d'en reproduire les effets et les bienfaits dans son entourage. Chacun pourra alors trouver dans les techniques proposées dans cet ouvrage – organisées avec le fil conducteur du *brainpiercing* (à la fois ensemble de techniques et de procédures et véritable compétence du ménagement de soi) – une occasion et les moyens de se ressourcer.

Le manager étant défini par Hervé Sérieyx comme une source de savoir, un modèle de comportement et un exemple à suivre<sup>11</sup>, il aura le privilège de savourer une méthode qui, partant de la prise en charge de chaque personne, à commencer par le responsable d'encadrement lui-même, puis se propageant à chacun des membres du réseau relationnel qui l'entoure, devient une méthode de management global.

## Êtes-vous sur la voie du self-management ?

Tout responsable décidé à réfléchir sur l'efficacité de son action afin de l'améliorer, doit changer de paradigme : sa priorité n'est pas de manager mais de se ménager. Dès lors, les modalités du management se déterminent en fonction d'une analyse approfondie du potentiel de chaque manager et des moyens de ressourcement à sa disposition. Ces derniers permettent de surmonter les moments de fatigue ou de découragement, de prévenir la montée de la charge mentale et les risques d'épuisement liés à sa profession de manager.

---

11. Sérieyx H., *Jeunes et avenir*, Ed. d'Organisation, 2005.

Le manager agira de même, par un audit préalable, pour évaluer aussi précisément que possible, les composantes de la performance de chacun de ses collaborateurs en termes de compétences, de rythme individuel et d'efficacité personnelle, de motivations, de charge mentale acceptable et de conditions de travail favorables à une efficacité, non pas maximale mais optimale. Il prendra aussi en compte les situations, les temps alloués, les circonstances, la composition de l'équipe constituée pour mener à bien une tâche ou un projet. Nous en avons donné les outils essentiels dans *Les nouveaux outils de l'évaluation des compétences*<sup>12</sup>. Il se souviendra aussi de l'antique précepte platonicien : les paroles douces et un langage adapté, voire un dialogue, sont mieux à même de stimuler un groupe de travail que le harcèlement, la violence ou des paroles inconsidérées, autoritaires ou massacrant.

Il détermine alors les éléments primordiaux de ce management conscient de l'importance du ménagement de soi et des autres. Il définit pour chaque action une vitesse de croisière, pacifie les relations, stimule la performance, encourage la coopération et la motivation de tous. Il peut alors animer le réseau clients-fournisseurs dans une perspective de développement durable des compétences, inciter à la responsabilité de tous en s'accordant sur des valeurs communes et conduire la permanence d'un effort collectif satisfaisant pour chacun.

Pour vous mettre dans l'ambiance des principes d'action du self-management, le test suivant (*Tableau 1 pp. 8-9*) propose de faire le point sur votre pratique actuelle. Cette évaluation est conçue pour vous aider à réfléchir sur un plan d'action qui permette de ménager les autres tout en vous ménageant. Il convient d'abord de lâcher prise<sup>13</sup>, c'est-à-dire de s'élever au-dessus des problèmes et de l'agitation qui vous encombrant l'esprit pour les relativiser. Avec cette prise de hauteur accompagnée d'un détachement émotionnel, il devient plus aisé de trouver des solutions pertinentes avec la participation active des parties prenantes. Vous pourrez alors définir une pratique, efficace pour vous et satisfaisante pour votre entourage, du management attendu par vos collaborateurs en répondant à leurs besoins psychologiques fondamentaux : écoutez, informez, encouragez, formez.

Vous garderez aussi à l'esprit l'enseignement des sages de l'antiquité grecque dont les aphorismes – reproduits en exergue de chacun des chapitres de cet ouvrage – creusent le sillon d'une démarche qualité actuelle voulue par la déclaration de Rio et les avancées de la normalisation: centrée sur l'Homme

---

12. Labruffe A., *Les nouveaux outils de l'évaluation des compétences*, AFNOR Éditions, 2009.

13. Finley G., *Lâcher prise, la clé de la transformation intérieure*, Pocket, 2003.

au travail, ses droits fondamentaux, sa formation continue, son épanouissement et son développement personnel.

Pour répondre aux propositions du test d'évaluation ci-dessous, votre avis se cote de 1 à 5<sup>14</sup> en fonction des critères suivants :

- 1- pas du tout ;
- 2- parfois ;
- 3- fréquemment ;
- 5- c'est une règle absolue

**Tableau 1 Test : Êtes-vous prêt à pratiquer le self-management**

	<b>Vos actions pour vous ménager et ménager autrui</b>	<b>Votre avis de 1 à 5</b>
1	Vous savez lâcher prise dans les situations de tension	
2	Vous établissez et rédigez un plan de journée avec une liste de priorités	
3	Vous évitez de courir en tous sens (voiture, métro, bureau)	
4	Vous débranchez le téléphone et utilisez le répondeur	
5	Vous évitez de faire attendre vos visiteurs	
6	Vous faites des pauses fréquentes pour vous relaxer	
7	Vous vous efforcez d'être à l'écoute et respectueux d'autrui	
8	Vous égayez votre cadre de travail (plantes, fleurs, photos, tableaux, couleurs)	
9	Vous occupez vos temps d'attente, de trajets et de déplacements	
10	Il vous arrive de vous émerveiller (situation, relation, projet, dossier, rencontre)	
11	Vous félicitez votre entourage (y compris secrétaire et standardiste)	
12	Vous évitez de vous embarquer dans des situations impossibles	
13	Vous ne faites pas de vaines promesses	

14. La notation se fait de 1 à 5, en passant par 2 et 3. Il n'y a pas de 4, la notation 5 reflétant ainsi un réel niveau d'excellence et de « perfection ».

**Tableau 1 Test : Êtes-vous prêt à pratiquer le self-management (fin)**

	<b>Vos actions pour vous ménager et ménager autrui</b>	<b>Votre avis de 1 à 5</b>
14	Vous savez analyser vos erreurs et vos échecs en vous projetant sur la prochaine fois	
15	Vous savez vous programmer de façon positive et anticiper les scénarios	
16	Vous préférez le contact direct pour informer et faire avancer un problème	
17	Vous savez évaluer vos compétences et celles de votre entourage	
18	Vous évitez de tout contrôler	
19	Vous savez répartir le travail et déléguer quoi et à qui	
20	Vous avez été exempt d'alerte physique ou de troubles psychosomatiques au cours de l'année passée	
	<b>Votre score sur 100</b>	

**Cotation de votre indice de self-management :**

- Moins de 30 : le burn-out vous guette et l'entropie gagne votre service ;
- De 31 à 50 : il est temps de réfléchir à un plan d'action pour juguler les risques psychosociaux ;
- De 51 à 75 : vous pouvez encore faire mieux en développant les compétences décrites dans cet ouvrage ;
- Au-delà de 76 : cet ouvrage devrait vous donner des pistes d'actions complémentaires de self-management et fortifier votre engagement.

## L'itinéraire du self-management

Avec le self-management, une nouvelle compétence est née : le ménagement de soi ou l'art de se reposer en travaillant sans se surmener<sup>15</sup>. Nous proposons donc de commencer cet itinéraire du self-management en expliquant comment passer « Du management au ménagement », thème de notre premier chapitre, en développant les étapes essentielles de cette compétence balbutiante au cours des chapitres suivants :

2- Un management avec ménagement

3- Le ménagement de soi

---

15. Carlson R., *Ne vous noyez pas dans un verre d'eau*, M. Lafon, 2001.

4- Le guide du self-management

5- Les attitudes propices au self-ménagement

6- Ménager les plus de 50 ans.

7- La pratique du *brainpiercing*

8- Les compétences de l'efficacité personnelle

9- Les talents relationnels du self-management

Manager, oui, soi et les autres, c'est possible. C'est encore mieux, en se ménageant soi-même afin que chacun prodigue à autrui le ménagement qu'il attend pour soi, avec l'objectif de profiter de l'opportunité de travailler avec plaisir le plus longtemps possible, au profit de la collectivité, en bonne forme physique et mentale.

# Partie I

## Management, quand tu nous tiens...

---

*À d'autres convient la bouche à la langue hardie,  
au sage le silence et le calme du cœur.*

*Pisidès*



# 1

## Du management au ménagement

*L'homme est la mesure de toute chose  
Platon*

### 1.1 Un management à taille humaine

Nous avons passé des années de recherche et de pratique sur le terrain de multiples organismes de travail, dans de nombreux secteurs, pour analyser, comprendre puis dégager les compétences d'un management résolument humaniste face aux innombrables défis qu'il rencontre dans ce milieu hostile nommé « lieu de travail ». À l'issue de cet intense et pittoresque voyage au cœur des élites dirigeantes, il serait parfaitement illusoire de croire avoir épuisé les solutions des problèmes occasionnés par les situations et les relations effervescentes proposées aux responsables qui encadrent des équipes, conduisent des projets ou animent des groupes de travail.

Un enseignement majeur peut cependant être tiré : l'efficacité du manager dépend de son « art » à se ménager et à ménager autrui, l'un et l'autre processus de ménagement-management étant liés dans un processus relationnel continu, souvent éprouvant. Pour parvenir à un tel équilibre, il faut apprendre et développer une série de savoir-faire, des petites recettes, de fortes résolutions et

un ample état d'esprit. Il faut aussi oublier des slogans trompeurs (« *qui aime bien, châtie bien* », par exemple) et savoir allier des contraires (effort et plaisir, action et rêverie, etc.) car, comme le recommande Montaigne, « *nous avons plus besoin (...) de froideur et de repos que d'ardeur et d'agitation (...) et la vraie liberté c'est pouvoir toute chose sur soi* ». <sup>1</sup>

Tous ces trésors de sagesse accumulés par l'expérience de terrain et la réflexion aiguillée par la lecture d'authentiques « ménagers » constituent une véritable compétence. Elle permet d'analyser, anticiper et de se détacher des situations stressantes, traumatisantes ou anxiogènes qui dégènèrent le plus souvent en une kyrielle de maux marqués du sceau de la pathologie sociale des organismes de travail.

À force d'observer et de fréquenter ces managers qui managent sans ménagement, ni pour eux ni pour ceux qui les entourent, une compétence majeure se révèle nécessaire à compléter la carte des compétences des responsables d'encadrement : *le brainpiercing* ou ménagement de soi. Cette connaissance doit les aider à établir leur BEP (Bilan d'étape professionnelle) <sup>2</sup> d'une part, et à leur donner les bases d'un savoir-faire qu'ils pourraient heureusement démontrer et insuffler autour d'eux d'autre part.

### **1.1.1 Une compétence centrale : le *brainpiercing* ou ménagement de soi**

Organisé en une véritable compétence, après en avoir rassemblé les divers savoirs et savoir-faire en un référentiel cohérent comme nous allons le montrer dans la série des chapitres consacrés au « ménagement de soi », et hiérarchisé en niveaux croissants, *le brainpiercing* s'impose peu à peu à tous les acteurs de tout organisme de travail (*voir chapitre 7 pour le détail de la méthode et l'acquisition des étapes clés*). Il doit faire l'objet d'un apprentissage indispensable pour apaiser les relations et stabiliser les comportements à l'intérieur d'une carte de contrôle dont chacun peut acquérir la maîtrise.

Entraînement, détermination et plan d'action en sont les conditions essentielles pour progresser de façon étonnante dans ce domaine de compétence à la portée de tous, managers et salariés. Pour conduire à la performance optimale, telle

---

1. Montaigne (de) M., *Les Essais*, Livre III, Chapitres 3 et 12.

2. Voulu par la loi de modernisation du travail du 11 janvier 2008, ce bilan d'étape professionnelle est développé dans *Les nouveaux outils de l'évaluation des compétences*, AFNOR Éditions, 2009.

que Patrick Georges en a récapitulé les principes en observant les dirigeants français efficaces<sup>3</sup>, le self-management peut se développer autour des règles d'or indiquées dans le tableau synthétique ci-dessous (*Tableau 1.1*).

Votre évaluation s'effectue de la façon suivante en répondant à chacune des propositions par quatre degrés croissants d'approbation (1, 2, 3, 5) :

- 1 : pas du tout ;
- 2 : en projet ;
- 3 : c'est à peu près fait ;
- 5 : c'est rigoureusement respecté.

**Tableau 1.1 Évaluez les 7 règles d'or propices au self-management**

	<b>Les règles d'or de la performance</b>	<b>Votre évaluation de 1 à 5</b>
1	Vous êtes guidé par une ou deux idées déclinées en objectifs à long terme	
2	Vous êtes pragmatique, opportuniste et adaptable à court terme	
3	Vous suivez une dizaine de règles simples de comportement	
4	Vous travaillez régulièrement en fournissant un effort constant et vous ne comptez que très peu la chance	
5	Vous avez développé un haut niveau de confiance en vous	
6	Vous prenez le temps d'effectuer une évaluation régulière de vous et des autres	
7	Vous agissez après mûre réflexion avec une prise de risques calculée et des choix rapides	
	<b>Votre score sur 35 :</b>	

Cotation :

- Jusqu'à 10 : vous n'avez pas encore trouvé les bases de l'efficacité.
- De 11 à 17 : vous êtes encore sur la voie de la performance.
- De 18 à 27 : la performance commence à être au rendez-vous.
- De 26 à 35 : vous êtes fait de l'étoffe des champions dans votre domaine de responsabilité.

---

3. Georges P., *Être au top*, Eyrolles, 2004.

Il restera encore du travail pour proposer une boîte à outils d'efficacité personnelle (voir chapitre 8 p. 169) dont le ménagement de soi est le fer de lance. Il faudra faire le tour des techniques, des savoir-faire et des outils nécessaires pour aider à se prendre soi-même en charge avant de prétendre prendre en mains une équipe, des collaborateurs ou un projet.

Cet objectif s'avère en fait aussi futile que de vouloir se rapprocher de l'horizon. Il faut revenir à plus de modestie : la tâche est immense car chaque situation rencontrée propose un défi unique qu'il s'agit d'analyser, de comprendre et de scénariser en concertation avec chacun des protagonistes (donc lors d'un ou plusieurs entretiens individuels) afin de trouver une solution innovante et adaptée à le relever.

### 1.1.2 Apprendre à se ménager pour manager

À y regarder de près, ces défis auxquels le management est confronté, et certainement les plus cruciaux, sont **tous** d'ordre relationnel. Les difficultés mises en évidence se concentrent autour des relations du manager avec son entourage, le fameux réseau des « clients » et des « fournisseurs » internes et externes. Une prise de décision solitaire, sans la participation des parties prenantes, entraîne à coup sûr une catastrophe au plan technique car elle capitalise la résistance de tous ceux qui se sont sentis exclus. L'épopée des footballeurs français en Afrique du Sud comme la marée noire dans le golfe du Mexique en sont les exemples les plus consternants.

Le management pourrait devenir une saga à la mode sur les petits et grands écrans. Cette utile démystification d'une fonction difficile pourrait participer à mieux appréhender cette tâche ardue, mal interprétée par ceux qui l'exercent comme mal comprise par ceux qui la subissent. Cet intérêt explique sans doute le succès éditorial des auteurs qui ont eu le talent pour transformer le management en roman d'aventures, comme *Le But*<sup>4</sup>, ou en conte moderne, comme *Propos de O.-L. Barenton, confiseur*<sup>5</sup>.

---

4. Goldratt E., *Le But*, AFNOR Éditions, 2000.

5. Detoef A., *Propos de O.-L. Barenton, confiseur*, Ed. d'Organisation, 2000.

Chaque situation organisationnelle, par sa brièveté et sa diversité, entraîne de multiples rebondissements qui exigent de la part du manager d'apprendre à maîtriser :

- son vocabulaire (car le moindre mot sans ménagement est perçu comme une agression) ;
- ses réactions du tac au tac, toujours mal ressenties par autrui ;
- ses attitudes autoritaires, voire massacrant ;
- son jeu préféré du « *dernier mot* », sous-titré « *j'ai – toujours – raison* » et « *je sais tout* » ;
- son comportement méprisant, arrogant ou « m'as-tu vu » ;
- les nombreux outils de l'efficacité personnelle ;
- la rudesse de certains de ses comportements dont il ignore et l'expression et les répercussions sur la motivation et le moral de son entourage.
- les compétences relationnelles exigées par sa mission d'encadrement.

L'ensemble de ces travers comportementaux et leur réitération constituent le portrait typique du harceleur patenté dans la mesure où le harcèlement est constitué par la répétition d'une relation agressive à l'égard d'autrui.

Hélas, il ne peut pas toujours s'en tirer avec brio par des pirouettes ou des jeux de mots, comme dans les sagas télévisées qui font ses délices pour clouer le bec d'autrui. Il ne peut pas non plus « *mentir tout le temps à tout le monde* », comme Jean Monnet, le bâtisseur de l'Europe, le déclarait pour servir de recette idéale afin de réussir en politique.

Tout responsable d'encadrement a aussi des normes et des délais à respecter, des enveloppes budgétaires limitées, de multiples objectifs à atteindre, la pression de sa hiérarchie et de ses organismes tutélares. En outre, par-dessus tout, il doit stimuler les besoins psychologiques fondamentaux<sup>6</sup> de tous ceux qui l'entourent au sein du réseau clients-fournisseurs car ils sont la clé de la motivation. Cette motivation est le Graal constamment recherché par tout responsable. Elle est facilement à portée de sa main, s'il s'en donne les moyens : informer, écouter, reconnaître, tutorer. Enfin, il doit aussi rendre compte et justifier de son action à des patrons qui ne sont pas toujours d'un contact très facile. Ils sont déjà contaminés par le syndrome qui a dénaturé le comportement des élus de la

---

6. Expression, information, reconnaissance et progression : nous les avons détaillés dans *Le manager positif*, AFNOR Éditions, 2009.

première cité grecque : la tyrannie, comme Robert Sutton en relate les effets mortifères dans un ouvrage au titre sans ambiguïté<sup>7</sup>.

### 1.1.3 Maîtriser une cascade de tensions relationnelles

Ainsi, dans la réalité quotidienne de la vie professionnelle, le feuilleton managérial se révèle plus échevelé qu'il n'y paraît de prime abord. En effet, un défi en entraîne un autre, un problème débouche sur un projet, un objectif est semé d'embûches. Le scénario prévu comporte de multiples rebondissements imprévus et des répercussions critiques voire dramatiques, mais pas autant de *happy end* que d'aucuns salariés le souhaiteraient.

Dès lors, ces divers avatars composent un problème spécifique qui doit être abordé, analysé et élucidé avec un ensemble de méthodes qui exigent impérativement la réunion de plusieurs personnes pour le mener à bien. Surgit alors un nouveau défi : réduire l'entropie et prévenir les conflits ! En effet, chaque groupe constitué pour mener à bien un projet ou résoudre un problème, discuter d'une situation ou être seulement informé, est source de tensions et de conflits tant la parole s'échappe en flots lourdement chargés d'affectivité de la bouche de ceux qui croient la maîtriser. Ce n'est alors plus le sens qui est perçu mais le ressenti qui se perd dans les miasmes de l'émotion, tandis que l'information se perd dans les sables de l'indifférence ou les marécages de l'incrédulité.

En outre, plus le groupe de travail ou de projet grandit pour faire face à la taille du problème, plus il comporte de facteurs de désagrégation. Depuis longtemps les travaux des spécialistes de la sociologie des organisations comme Kurt Lewin, Jacob Levy Moreno ou Mary L. Northway<sup>8</sup> ont mis en évidence ce phénomène : l'entropie croît avec la taille du groupe et devient cacophonie au-delà de douze : le bruit supplante l'information et l'inefficacité submerge les velléités de performance.

Pour le manager, parfois dubitatif et impuissant à imposer son *leadership* (ou bêtement incompetent puisqu'il n'a jamais appris à le développer), souvent en limite de son intelligence affective, mal formé pour relever les défis imposés aux organismes actuels projetés dans la mondialisation, la tentation est forte de revenir à une pratique autocratique de sa fonction, voire de la conforter. C'est d'ailleurs une recommandation de certains « papes » du management qui déclarent qu'un ancien militaire est le seul habilité à diriger un groupe puisqu'il

7. Sutton R., *Objectif Zéro sale con*, Vuibert, 2007.

8. Northway M. L., *Initiation à la sociométrie*, Dunod, 1964.

a appris la stratégie, tandis que Winston Taylor déclarait quant à lui : « *il suffit d'exercer une pression suffisante sur l'employé pour qu'il ne néglige pas les instructions* » et exécute les ordres qui lui sont donnés ! C'était en 1905.

Conflit, hostilité, rivalité, rétention de l'information, dévalorisation et toute une kyrielle d'attitudes négatives sont alors souvent conçus et entretenus comme moyens privilégiés pour soumettre autrui en le considérant *a priori* comme un rival ou un individu (non pas une personne ni un acteur, et encore moins un client ou un fournisseur) récalcitrant et systématiquement opposant. Comme le note Phil Crosby<sup>9</sup> dans un test qualité « *le client ne comprend pas nos exigences de producteur* » !

Cette conception du management traditionnel, fondée sur le rapport de forces, se réalise sans ménagement pour les uns (managers) comme pour les autres (les collaborateurs) avec des dommages collatéraux qui conduisent les acteurs de ce management sans ménagement à l'épuisement professionnel. Celui-ci se manifeste dans sa longue marche dégradante par des troubles psychopathologiques de plus en plus graves qui peuvent conduire au *burn-out*, à des actes de sabotage, à des menaces collectives sur les biens et les personnes jusqu'à l'issue fatale : les accidents mortels au travail, les suicides ou les meurtres<sup>10</sup>. En réchappent ceux et celles qui prennent une décision difficile : démissionner avant de se ruiner la santé. Ils peuvent en effet changer de voie s'ils ne peuvent changer leur haut responsable. Parfois, il arrive aussi que celui-ci soit stoppé dans son élan par un comité de direction troublé par les dégâts humains causés par un tel management de cow-boy.

## 1.2 Pratiquer le management relationnel

Dans la conception du management relationnel, exposée par Edwards Deming à travers les 14 principes centrés sur l'Homme, dont nous avons rendu compte dans *Communication et qualité*<sup>11</sup> et auxquels nous adhérons pleinement car ils ont fait le succès du redressement de l'économie japonaise après le désastre de 1945, s'exprime une réalité que chaque responsable vit au quotidien.

---

9. Crosby P., *La qualité, c'est gratuit*, Interéditions, 1999.

10. Les statistiques sont largement incomplètes ou anciennes en France. Pour 2006, l'Insee avait dénombré près de 1 700 morts au travail tandis que les accidents de trajet composent le tiers des tués de la route.

11. Labruffe A., *Communication et qualité, le maillon fort*, AFNOR Éditions, 2008.

### 1.2.1 S'inspirer des 14 principes de Deming

La théorie traditionnelle du management, fondée sur la bureaucratie et une action immobile au cours de laquelle, comme le note Henry Mintzberg<sup>12</sup>, le manager reste assis dans son bureau, l'œil rivé-non pas sur les hommes mais sur des chiffres financiers qui occupent toute son attention-, est de peu d'utilité face aux défis spécifiquement relationnels et aux problèmes proprement humains que le manager doit relever.

**Tableau 1.2 Les 14 principes de Deming**

	Principes	Intitulés
1	Restaurer l'éthique	<b>Adopter une nouvelle philosophie de l'homme au travail</b> , car nous sommes entrés dans une nouvelle ère économique. En effet, la misère de la condition ouvrière et un service indigent ne sont plus tolérables. Rester compétitif et maintenir l'emploi est conditionné par l'innovation, la recherche et une amélioration constante.
2	Fixer des objectifs	Créer et maintenir la constance de l'objectif pour améliorer produit et service
3	Utiliser les avancées scientifiques	<b>Couper la dépendance du contrôle pour réaliser la qualité.</b> Celle-ci ne provient pas du contrôle mais de l'amélioration des processus. Il s'agit de construire la qualité à l'intérieur de la relation produit-processus
4	Comptabiliser le coût total de la non-qualité	<b>Arrêter de récompenser le travail en fonction du coût</b> d'une seule tâche de production. Il faut prendre en compte l'ensemble des coûts induits à tous les stades : conception, achat des matières premières, planification, production, contrôle, stockage, maintenance, expédition, retour client, et non pas le seul coût de fabrication. Il faut rechercher la meilleure qualité à tous les stades et non le moindre coût apparent.
5	Engager un programme d'amélioration continue	<b>Améliorer constamment et toujours le système de production</b> et de service, afin d'améliorer la productivité et la qualité, afin de diminuer constamment les coûts. Trouver les problèmes et leurs causes. Le management doit travailler constamment pour améliorer les éléments de ce système.

12. Mintzberg H., *Voyage au centre des organisations*, Ed. d'Organisation, 2000.

Tableau 1.2 Les 14 principes de Deming (fin)

	Principes	Intitulés
6	Évaluer et perfectionner les compétences	Continuer toujours le perfectionnement des compétences nécessaires à la réalisation du travail.
7	Instaurer le <i>leadership</i>	<b>Améliorer la supervision des employés</b> et des managers pour instituer un management basé sur le <i>leadership</i> . Le but du <i>leadership</i> est d'aider chacun, d'améliorer les machines et de trouver des astuces pour effectuer un meilleur travail.
8	Établir et maintenir un climat serein	<b>Écarter la peur</b> afin que chacun travaille effectivement pour l'organisation
9	Ouvrir la structure pour mieux coopérer	<b>Briser les barrières entre services</b> : l'organisation doit travailler comme une équipe solidaire.
10	Donner un sens à l'action	<b>Éliminer les slogans</b> , les exhortations, et les injonctions aux travailleurs pour viser la qualité et la productivité
11	Instaurer le management relationnel	<b>Éliminer les standards de fabrication</b> qui portent uniquement sur des quantités numériques. Les quotas prennent en compte seulement des chiffres, mais ni la qualité ni les méthodes. Il faut leur substituer le <b>management relationnel</b> et éliminer le management par objectifs, éliminer le management qui utilise seulement des chiffres et des objectifs quantitatifs.
12	Reconnaître et valoriser l'Homme au travail	<b>Enlever les barrières</b> existant entre le travailleur et son droit à être fier de sa condition
13	Développer la formation continue	Instaurer un programme vigoureux de formation et de développement personnel
14	Agir de concert	<b>Inciter chacun</b> au sein de l'organisation à travailler à accomplir cette transformation, car c'est l'affaire de tous.

Comme l'avait prédit Henry Mintzberg<sup>13</sup>, cette conception bureaucratique instaurée au mépris des hommes et femmes qui s'investissent dans un organisme de travail, a précipité le déclin voire la disparition de certaines d'entreprises

13. Mintzberg H., *Voyage au centre des organisations*, Ed. d'Organisation, 2000.

géantes. En effet non seulement leurs dirigeants ont agi sans ménagement avec leurs salariés, mais en outre ils n'ont pas su évaluer ni anticiper l'hostilité du milieu ambiant ou l'importance de la crise de 2008.

Sans soutien de ces salariés démotivés et submergée par un système de pensée sclérosée par des attitudes rétives et sclérosées de l'encadrement, l'organisme de travail provoque des catastrophes.

#### **Quelques exemples de pensée managériale sclérosée**

- Refuser de changer la taille et la consommation des véhicules dans le secteur automobile.
- Jouer avec des *hedge funds* dans le secteur bancaire.
- Dénier toute valeur à l'homme en situation industrielle.
- Polluer à tout va dans les secteurs pétrochimique, nucléaire ou agricole.
- Rejeter les normes de qualité et de sécurité comme dans le secteur du jouet en Chine.
- « Oublier » d'installer les systèmes de sécurité des puits de forage pour faire des économies au large du Golfe du Mexique et ailleurs.
- Tarder dans la prise de décision pour enrayer la déflagration de Tchernobyl ou la lutte contre les incendies de forêt en Russie.

Ainsi, par suradaptation à des procédures bureaucratiques, l'organisation se bloque en ayant oublié l'essentiel : la demande des hommes et des femmes qui la composent et en font toute sa valeur ajoutée. C'est aussi la nécessité de prendre en compte la demande des parties prenantes, comme le précise le texte de la prochaine norme ISO 26000 en envisageant les répercussions de l'action engagée dans le temps et dans l'espace.

Pour leurs dirigeants, il faut plus que de l'intelligence et de la stratégie, il y faut de la passion, celle qui enflamme les hommes pour une cause, celle qui montre la voie de l'effort et de l'abnégation. Cette attitude transforme l'antique relation maître-esclave en une relation professionnelle qui reste encore à inventer voire à restaurer en s'inspirant du « ménager » de Montaigne<sup>14</sup>. Profondément lié à son entourage par une chaleureuse attitude d'attachement, le ménager ménage ses troupes en se ménageant lui-même pour être un modèle de pondération, un exemple de sérénité, un puits de science et de compétences, un stratège qui anticipe le pire pour obtenir le meilleur des situations et des hommes.

---

14. Montaigne a défini la fonction du « ménager » du temps où il fut maire de Bordeaux à trois reprises, comme il le précise dans *Les Essais, Livre II, chapitre 20*.

Ni l'avertissement d'Henry Mintzberg<sup>15</sup> ni celui de Michel Crozier<sup>16</sup> n'ayant été entendus, la grande crise de 2008 a frappé ces organisations géantes parfaitement inhumaines, comme General Motors. Elle laisse les managers devant une aveuglante évidence : ils doivent désormais construire une relation positive au sein du tissu relationnel dont ils sont les tisserands en chef. Ils doivent admettre que ce tissu est composé de petites entités faites de personnes de chair et de sang qui vivent dans l'insécurité car elles se sentent depuis toujours abandonnées – sans attaches ni liées par un attachement – par le Management traditionnel (avec un M majuscule). Ce management sans mesure de l'Homme est seulement préoccupé d'organiser, de prévoir, de financer et d'administrer les diverses entités de l'organisme de travail comme des choses inertes, des stocks de matières dont le morne horizon est défini par un zéro utopique<sup>17</sup> : zéro défaut, zéro stock, zéro facteur humain... pour un profit maximum.

Dans l'Hexagone, France Télécom a dû affronter une douloureuse réalité : en l'absence d'un management responsable, les dégâts d'une organisation technocratique sont considérables. Il a fallu cet électrochoc largement médiatisé pour que la direction se décide à mettre en place une action de formation vigoureuse impliquant les managers et les révélant à leur nouvelle mission relationnelle. Est-ce si évident après des décennies d'abandon, de redonner le goût de l'écoute et du dialogue à ces hommes et ces femmes en déshérence, tous salariés confondus ? Sera-t-il si facile de perfectionner des compétences relationnelles qui se sont flétries au fil du temps parce qu'elles ont été écrasées par une organisation inhumaine, comme le révèlent les résultats de l'enquête conduite auprès des salariés par Technologia au printemps 2010 ? Comme toute action de cette ampleur, l'instauration de ce nouvel état d'esprit prendra entre trois et cinq ans. Ensuite, il faudra poursuivre l'action par un cycle au moins équivalent pour changer concrètement la donne.

Il faudra plus que de grandes déclarations des dirigeants pour atteindre cette finalité : une constance vers l'objectif pour que tous les salariés bénéficient de cette action de ménagement incluant, outre une formation relationnelle d'envergure, l'augmentation des compétences de tous, l'implication des plus âgés et une formation spécifique au ménagement de soi conduisant à la réduction voire à la prévention du stress et à ses conséquences pathologiques.

---

15. *Op. cit.*

16. Crozier M., *La société bloquée*, Seuil, 1999.

17. Ohno T., *Toyota Production System : Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, 1988.

### 1.2.2 Prendre en compte les besoins fondamentaux

Les arrogantes élites diplômées de grandes écoles qui n'ont jamais (ou très peu) appris à manager (écouter, comprendre, animer, motiver, informer, reconnaître) des hommes et des femmes, ni à diriger des équipes exigeant les mêmes compétences relationnelles pour les prendre en charge, ne peuvent que renforcer cette insécurité et la transforment souvent en hostilité déclarée. Le management crée le milieu et non l'inverse mais, en réalité, les deux se conjuguent pour rendre la vie de tous difficile.

Il appartient donc aux responsables d'encadrement de relever ce défi qualitatif :

- **motiver, former et tutorer** le personnel pour respecter les procédures et non imposer des quotas ;
- **perfectionner les compétences relationnelles** pour soi et pour autrui et non dénigrer leur importance ;
- **(se) ménager pour faire mieux** et non fixer des objectifs de plus en plus oppressants, qui dégradent la qualité;
- **imposer des normes et des procédures** réifiantes aux dépens d'une attitude adaptée et d'une réflexion concertée dans les cas limites.

Ce sont autant d'actions « renversantes » qui conviennent pour pacifier les relations.

Or, actuellement, se concerter, communiquer, déléguer, informer, dialoguer, écouter, développer une attitude optimiste et bienveillante à l'égard d'autrui... sont le plus souvent exclus du programme (à l'école comme au sein des organismes de travail). C'est ce que démontre une série d'enquêtes de Kelly Services auprès des salariés français alors que 4 salariés sur 10 sont insatisfaits de leurs relations avec leur responsable d'encadrement.

Entre autres exemples vécus en 2009, au ministère de l'Éducation nationale, un directeur de cabinet chargé de l'enseignement supérieur, déclare sans rire à ses interlocuteurs, présidents d'Université, qui osaient demander des précisions sur la réforme en cours à deux mois de la rentrée : « *Ayez confiance* » !

L'autorité ne se discute pas et les décisions se prennent toujours dans le plus grand secret. Est-il étonnant de voir réfuter l'une et l'autre avec de plus en plus de vigueur par ceux qui ne supportent plus d'être soumis aux mêmes conditions archaïques que celles qui présidaient au *tripalium* originel, cet instrument de torture dans lequel les esclaves étaient enchaînés pour exécuter sans rechigner des travaux forcés auxquels ils étaient condamnés jusqu'à leur mort ?

Actuellement, il apparaît que l'insécurité vécue par chaque participant au sein d'un groupe de travail exacerbe des tensions qui pénalisent l'efficacité de la tâche pour laquelle le groupe est formé. Les tensions se transforment en conflits et plus personne ne ménage plus personne. S'installe alors un cycle dramatique où chacun émet des exigences de plus en plus léonines vis-à-vis d'autrui, au sein d'un groupe de travail comme du haut en bas de la pyramide organisationnelle. Le réseau clients-fournisseurs devient alors une camisole de force où chacun est captif et enserre à son tour son entourage.

Dans ces conditions de pression et d'oppression, le manager ne devient « positif » que s'il réussit à :

- **rassurer chaque membre du groupe** par une relation valorisante stimulant les besoins psychologiques fondamentaux ;
- **favoriser l'apprentissage**, par chaque participant, des techniques et méthodes utilisées pendant le travail du groupe ;
- **se perfectionner lui-même** afin de devenir un modèle serein de comportement par l'utilisation et le développement d'une méthode de dialogue : celle-ci sera ensuite un élément moteur favorisant la dynamique et la résolution des problèmes dans lesquels le groupe est engagé.

Une fois intégrés par chaque participant et facilités par le comportement du manager, ces trois facteurs de sécurité doivent permettre de prodiguer cet attachement au cœur d'une relation sécurisante.

### 1.2.3 Pacifier les relations

Ayant réussi à atteindre ces trois objectifs attendus par son entourage professionnel, le manager aura encore à tempérer ses passions et se détacher de la pression ambiante pour être un modèle de modération auprès de son entourage. C'est en tout cas le conseil donné par Michel de Montaigne dont les obligations civiles et son élection à la tête de la mairie de Bordeaux le conduisirent à expérimenter l'administration judiciaire d'une « ménagerie » en tant que « ménager » et alterner entre le « ménage » et le ménagement de soi : « *d'une main, je commande mon ménage* » et « *je sais le prix du plaisir, du jeu et du passe-temps* »<sup>18</sup>.

18. Montaigne M., *Les essais*, Livre III, chapitre 3.

Le *ménage* est constitué par un domaine, une juridiction, un organisme de travail, la *ménagerie* désigne les hommes et les femmes qui la composent et le *ménager* est celui qui dirige le tout dans une gestion judiciaire des biens et des personnes.

La mise en œuvre du triptyque défini au paragraphe précédent doit être considérée comme la condition fondamentale de la réussite du manager visant cet objectif de diriger une équipe efficace. Rappelons-en les trois exigences majeures :

- il doit **stimuler les besoins fondamentaux** de chacun aussi bien individuellement que dans tout travail de groupe : informer, écouter, reconnaître, perfectionner ;
- il doit **écouter et informer** constamment chacun des acteurs pour que, les motivations de tous étant satisfaites, ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés, adhèrent aux décisions et s'engagent résolument dans l'action ;
- il doit **satisfaire un client final** tout en répondant aux exigences souvent contradictoires de son patron qu'il doit convaincre de tenir compte de cette nouvelle dimension managériale.

Oublions donc pour l'heure les autres défis qui attendent le manager d'aujourd'hui et auxquels il devra réagir de façon positive, fort de la réflexion et des décisions qui en découlent. Cet ouvrage contribue à cette concentration en mettant l'accent sur un mode opératoire pragmatique pour se ménager afin de mieux manager.

### **1.3 Le self-management, clé du management durable**

Face à l'ensemble des contraintes paradoxales indiquées ci-dessus, et pour devenir de plus en plus constructif et positif, le manager doit acquérir une méthodologie rigoureuse et diversifiée démontrant son efficacité personnelle.

Outre la démonstration de son excellence dans les domaines techniques au cœur de son métier, il entreprendra alors de se perfectionner dans un ensemble de compétences relationnelles pour intégrer une autre double contrainte paradoxale : se ménager en managant et manager en se ménageant.

Ainsi le manager pourra-t-il survivre et progresser dans un milieu hostile qu'il aura transformé en le pavant de bonnes pratiques relationnelles.

#### **1.3.1 Un manager sachant ménager**

Le titre ci-dessus va bien au-delà du jeu de mots facile : il est empreint de toute une philosophie humaniste et d'une profonde éthique de la fonction d'encadrement, comme nous l'avons précisé précédemment à propos de la définition proposée par Montaigne dès le XVII<sup>e</sup> siècle.

En effet, le management durable puise ses sources dans l'histoire de la gouvernance éthique quand Montaigne se définissait comme « ménager ». Ainsi l'auteur des *Essais* définissait sa fonction comme la mission de celui qui devait « ménager » sa ville comme son foyer, en ménageant les divers éléments qui composaient l'une et l'autre en toute conscience de sa responsabilité humaine et de sa responsabilité sociale. En outre, il est amusant de noter que le personnel constituait à cette époque une « ménagerie » alors que le « ménage » désignait la totalité de la fonction d'administration judiciaire d'un organisme.

Dans cette perspective obstinément centrée sur l'Homme qui inspire un dirigeant, il est facile d'imaginer que l'esprit soufflait avant la froide raison, le dialogue passait avant le commandement et la passion avant la productivité, la satisfaction des acteurs avant la soumission des serviteurs.

Ce ménagement est donc à l'origine du management. Or, ce dernier a été dévoyé depuis lors en termes d'organisation prétendument scientifique, de performance sans trêve ni repos,, de rationalisation de l'activité, de bureaucratie envahissante, d'absence d'éthique et d'attitudes tyranniques. Cette pratique instrumentale et autoritaire a envahi les organismes de travail. Elle dégrade les acteurs en les considérant sans ménagement comme des numéros et des machines généralement moins fiables que les robots. La mise en œuvre du management s'est effectuée tout au long du XX<sup>e</sup> siècle sans ménagement de quiconque, en puisant aux dérives qui ont suivi l'essentiel des pratiques autoritaires, massacrant, féodales et pour tout dire, comme le souligne Deming, proprement inhumaines.

Depuis l'origine de la production de masse, ces pratiques sont fondées sur la peur des hommes au travail et la rentabilité immédiate comme contraintes majeures imposées par les dirigeants tout au long de la pyramide, si représentative de la souffrance des esclaves qui rendirent célèbres l'Égypte des Pharaons.

Il convenait de faire tourner le manège pour dresser les chevaux, comme le voulait l'intraitable Napoléon, puis de manager en fonction de critères économiques dominants, au prétexte que l'homme au travail ne s'exécutait que sous la contrainte et dans la totale ignorance des facteurs de rentabilité qui le soumettaient.

Le management resplendissait quand il prenait le sens d'organiser et de rationaliser la production, comme les écoles de management américaines l'ont imposé au monde entier dans le droit fil de l'organisation prétendument scientifique du travail. Ses résultats étaient probants en termes de quantité, mais beaucoup moins évidents en termes de qualité du produit et du service. Or, les avancées de la conception d'une démarche de qualité, souscrivant aux exigences

des différents acteurs qui le composent, nous apprennent qu'un produit et/ou un service de qualité ne s'obtiennent que s'ils satisfont et correspondent aux attentes, besoins et contraintes de chacun des acteurs du réseau qui contribue à leur réalisation.

### **1.3.2 La relation détermine la qualité**

La réalité abrupte, démontrée par l'actualité récente, traduit le fait que cet impératif de satisfaction de chacun des membres du réseau clients-fournisseurs a bien du mal à convaincre les managers de sa pertinence. Deux hypothèses expliquent ce déni : soit par simple mépris et superbe arrogance de la part des managers, soit par ignorance. En effet, aucune école de management ne leur a appris que les collaborateurs qu'ils encadrent ne se « conduisent » pas de la même façon qu'une chaîne automatisée de production et ne souscrivent en aucune façon au bel ordonnancement d'un plan comptable. Ils ne répondent pas non plus – comme dans *Le Meilleur des Mondes* d'Aldous Huxley<sup>19</sup> – au son de la sirène quand ils entrent travailler et ne s'éteignent pas à la sortie. Les « problèmes humains » existent bel et bien et les vases sont parfaitement – parfois trop – communicants entre la vie professionnelle et la vie privée.

Un client n'est pas seulement satisfait par la procédure qui est suivie pour lui rendre service, mais surtout par l'accueil de celui qui le prend en charge, par la formulation de celui qui lui parle et par la relation qu'il entretient avec chacun des acteurs de l'organisme avec lequel il se trouve en contact, du standardiste au préposé au service après-vente. En d'autres termes, pour le client final, la qualité de la relation supplante la qualité du service ou du produit.

Il est assez facile de comprendre – à l'aide d'un exemple courant – que le guichetier ne peut sourire à son client et lui parler avec calme et pondération ou le renseigner avec patience, s'il a été bousculé ou interpellé sans ménagement (ordre cinglant, remontrance, attitude méprisante, comportement brutal) par son manager quelques instants auparavant.

Or l'avancée de la normalisation et l'émergence, de plus en plus abrupte de l'exigence de la satisfaction des besoins fondamentaux dans le champ de l'organisation, imposent désormais de fonder le management sur d'autres critères. Les préconisations de la déclaration de Rio de 1992 comme les injonctions de la prochaine norme ISO 26000 ont creusé ce sillon prometteur pour l'avènement du management relationnel.

---

19. Huxley A., *Le Meilleur des Mondes*, Pocket, 2002.

### 1.3.3 Apprendre à se ménager pour des relations de qualité

Si nous tenons pour vrai – ou hautement probable – que :

- la **qualité d'un produit** ou d'un service est déterminée par le type de relations qu'un responsable entretient avec ses collaborateurs,
- la **relation** est altérée par les conditions de travail, par les tensions, par les contraintes de la mondialisation et par des objectifs de plus en plus en plus contraignants,
- la **communication** et la méthode pour entretenir des relations harmonieuses (toutes ces compétences dites relationnelles situées à un niveau insuffisant) sont défaillantes voire absentes, alors le management est pris dans un étau qui pénalise son action et provoque tous ces dysfonctionnements qui sont à la source d'un management inefficace.

Harcèlement, stress et divers maux psychosomatiques en représentent les principales manifestations, pourrissant toutes les relations jusqu'à une issue fatale : sabotages, prise d'otages, meurtres et suicides. Pour pallier ces risques pathologiques, le management doit donc les considérer d'abord comme une épée de Damoclès suspendue au-dessus de la tête de chaque responsable, correspondant à une forte probabilité d'éruption dans sa sphère professionnelle.

---

#### Un cas exemplaire de ménagement sans ménagement

Un de mes amis, expert comptable vient d'en faire « l'horrible » expérience. Comme toutes les catastrophes, celle-ci n'arrive évidemment qu'aux autres jusqu'à ce qu'elle fasse irruption dans notre propre vie. Raphaël donc, expert comptable de son état à la tête d'une petite équipe à caractère familial, est un garçon épatant.

Vif, dynamique, toujours à blaguer avec l'un, à vouloir faire des farces à ses amis, s'exprimant avec emphase, il vit à cent à l'heure, il parle avec passion et fait confiance à son entourage. Il ne ménage pas sa peine et sa petite équipe suit, vaille que vaille, la cadence imposée par ce tourbillon de patron et doit souvent comprendre à demi-mot ce qui doit être fait et réagir sans délai ni hoquet.

Pour faire face à l'augmentation de son activité, Raphaël recrute en urgence, sans se méfier des chausse-trapes que le candidat lui réserve. Il veut se décider vite, le garçon est sympathique et il l'embauche derechef sans vérifier le *curriculum vitae* produit.

Il lui confie ses premiers dossiers. Mais le traitement traîne en longueur et, de sursis en sursis, la date butoir arrive sans qu'un seul dossier soit remis.

Le lundi matin suivant l'échéance, ce nouveau salarié, au lieu de saluer une de ses collègues, lui met un coup de tête devant tout le monde. Horreur garantie pour tous.

Une procédure de licenciement est engagée avec le plus de ménagement possible, alors que le patron a été sérieusement secoué par ce déchaînement intempestif d'un inattendu niveau d'incompétence qui se révèle au grand jour. Quant à la victime, profondément choquée, elle a du mal à se remettre de cet épisode traumatisant dans un univers habituellement plus lisse.

Tous les managers doivent donc en tirer la conséquence : ce type d'épisode dramatique n'arrive pas qu'aux autres. Lorsqu'il survient, il bouleverse l'équilibre fragile d'une équipe comme la relative sérénité d'un patron qui navigue toujours à vue et dirige à flux tendus : flux tendu d'adrénaline pour lui, flux plus tendu de stress pour son entourage qui ne sait jamais comment le joindre à l'improviste, flux tendu de dossiers tous plus urgents les uns que les autres.

-----

La moralité de cette anecdote ? Chaque manager vit trop vite, souvent à un rythme endiablé sans se rendre compte que ses collaborateurs ont besoin d'explications détaillées pour comprendre et agir. Il doit aussi être conscient que chaque délégation de tâche doit s'effectuer, moyennant formation préalable et explications circonstanciées, avec un coefficient multiplicateur de 2 à 4 (pour le temps d'exécution) et de 0,80 (pour la qualité) afin d'être mené à bien. Ce travail sera correctement réalisé mais toujours moins parfaitement que s'il avait été conduit à bien par le chef...

Dès lors, ce dernier oublie de se ménager sous prétexte d'objectifs à atteindre tous plus impératifs les uns que les autres. Chaque manager se veut aussi exigeant pour lui que pour autrui. Dans ce cas, l'accident cardio-vasculaire le guette tandis que les maux du stress rôdent autour de ses collaborateurs tendus à l'extrême par une succession de pressions échevelées et de contraintes paradoxales dont la première d'entre elles se résume ainsi : « *vite et bien* ». La seconde, héritée de Phil Crosby<sup>20</sup> s'énonce : « *la qualité, c'est faire bien du premier coup* » ! Ces deux maximes sont très exceptionnellement appliquées dans la réalité d'un travail dont les problèmes nouveaux demandent plus d'empirisme.

Or, comme les symptômes précurseurs ne sont pas pris en considération, tous courent vers un désastre majeur. C'est d'autant plus vrai pour le manager que, pour lui, il est exclu de lâcher prise : il doit à tout prix montrer l'exemple et un capitaine n'abandonne jamais le navire.

---

20. *Op. cit.*

Un autre ami, Vincent, vient d'en payer le prix fort : plusieurs opérations, un licenciement pour faute grave (suite à la longue maladie soldant sa vie frénétique) et un procès qui n'en finit pas.

---

## **1.4 Une compétence pour mieux vivre ensemble**

Le manager doit donc apprendre à se ménager et se perfectionner dans des savoirs et des savoir-faire qui produisent ce ménagement de soi propice au ménagement d'autrui.

### **1.4.1 Se ménager soi-même...**

Face à l'ensemble des contraintes paradoxales indiquées ci-dessus, et pour devenir de plus en plus constructif et positif, le manager doit acquérir une méthodologie rigoureuse et diversifiée démontrant son efficacité personnelle. Il entreprendra alors de se perfectionner dans un ensemble de compétences relationnelles pour intégrer une autre double contrainte paradoxale : se ménager en managant et manager en se ménageant. Ainsi pourra-t-il survivre et progresser dans un milieu hostile qu'il aura transformé en le pavant de bonnes pratiques relationnelles.

### **1.4.2 Ménager autrui**

Nous nous proposons de comprendre ce mal dont souffre le monde du travail. Ses multiples maux peuvent être regroupés sous le terme de « pathologie sociale » pour les experts et de « mal-être » pour tous ceux qui en pâtissent, qu'ils soient simples salariés ou managers.

Le second objectif, essentiel au-delà de cette nécessaire compréhension, consiste à fournir au personnel d'encadrement les moyens de favoriser le bien-être de chacun de ses collaborateurs, dont dépend la performance globale de l'organisme.

Le management doit être vigilant pour détecter les symptômes qui peuvent être recueillis au fil du temps et lors des relations régulièrement entretenues avec les équipes : entretiens et réunions. Les signes de ce travail contaminé peuvent constituer les symptômes avant-coureurs des multiples maux et dysfonctionnements qui menacent la performance des organismes et la santé physique, psychologique et psychosociale des salariés.

Ces maux récurrents, longtemps sous-estimés ou ignorés, constituent autant de risques majeurs pour l'entreprise quand l'absentéisme pénalise la productivité, le *turnover* freine la transmission des connaissances, la charge mentale se mue en *burn-out*, le stress envahit tout le réseau relationnel pour déclencher des relations détestables, le harcèlement détruit la performance, la compétition dévaste la coopération, l'individualisme sape la solidarité et la violence gagne tous les acteurs du système dans une spirale infernale, salement inhumaine.

Dans ce champ clos où tous les mauvais coups deviennent permis par un management impuissant, sauf à renforcer les dysfonctionnements constatés par une attitude massacrant et un niveau insuffisant de ses compétences relationnelles, les multiples pressions subies virent au drame : accidents, maladies, assassinats et suicides en constituent les phases ultimes.

Il est donc urgent de proposer à tous les acteurs de l'organisme une méthodologie propice à implanter des modes de ménagement de soi, capable de respecter les cycles d'efficacité personnelle, de renforcer la connaissance de soi, de repérer les attitudes et comportements nuisibles et de mettre en œuvre des dispositions qui visent à recenser et améliorer les niveaux de compétences utiles à prévenir ces dysfonctionnements. Les clés de la motivation de tous résident dans la mise en œuvre de ce plan d'action.

*Le brainpiercing* (ou ménagement de soi) doit prendre le pas sur un management de type militaire dont le seul mot d'ordre est « marche ou crève », épuisant les chefs comme leurs collaborateurs. Il doit s'instaurer et se développer ensuite au sein de l'organisation et au profit de tous comme un véritable art de vivre au travail.

## 2

# Un management avec ménagement

*La hâte engendre en tout l'erreur et de l'erreur sort bien souvent le désastre.  
Hérodote*

Mieux se connaître, déterminer des priorités pour mieux gérer son temps, renforcer la méthodologie d'efficacité personnelle et pratiquer le *brainpiercing* comme un véritable art de vivre constituent les voies principales pour parvenir à se ménager. En y rajoutant une évaluation fréquente et des récompenses après l'effort, voire des félicitations pour une réussite, alors le self-management prend tout son sens et donne toute sa vigueur à l'action entreprise pour soi et pour les autres, en tant que participant ou responsable.

Par voie de conséquence, les autres membres d'une équipe, d'un service ou d'un projet vont se trouver propulsés avec ménagement dans des situations relationnelles plus confortables et pratiquer à leur tour ces compétences qui leur seront démontrées par leurs chefs dans leur mission managériale. Il restera ensuite à vérifier que ces compétences soient diffusées dès l'origine, c'est-à-dire dans toutes les grandes écoles de formation de nos élites. Ces écoles devront mettre

à leur programme, comme une priorité absolue, la formation à ces savoirs et savoir-faire. Ces derniers exigent une pédagogie particulière, essentiellement active, par petits groupes, mêlant démonstrations et jeux de rôles tout en associant la palette des outils qui doivent constituer le kit méthodologique de tout manager voué désormais, *volens nolens*, à la mondialisation et au management d'équipes multiculturelles.

## 2.1 Un management fondé sur le ménagement d'autrui

L'un des adages de la sagesse populaire nous le rappelle « *qui veut voyager loin ménager sa monture* », ou encore : « *chi va sano, va lontano* ». À prendre ces maximes au pied de la lettre, la première chose à faire pour travailler soi-même efficacement consiste donc à prévoir les étapes et les pauses qui jalonnent un itinéraire de travail. Ces deux notions renvoient à une meilleure connaissance du rythme d'efficacité personnelle qui subit, de façon cyclique, de profondes variations dues à la fois à des rythmes biologiques fondamentaux et à des modalités drastiques appliquées à une discipline de vie personnelle. Les uns et les autres demandent une meilleure connaissance de soi d'une part, et une régulation de son activité d'autre part. Une fois cette étape franchie, il conviendra de voir de quelle façon nous traitons les autres avec convivialité afin de les ménager en appliquant ces mêmes principes.

### 2.1.1 La matrice des priorités

Commençons par appliquer une grille de lecture facile d'accès à notre emploi du temps quotidien à travers la matrice des priorités proposée ci-dessous (*tableau 2.1*).

**Tableau 2.1 Matrice des priorités**

Priorité	Activités	Acuité	Durée
A'	Impératives, à faire le jour dit (compte rendu, lettre, devis, plan d'action)	Intense	2 heures maxi : à placer au mieux du cycle d'efficacité ; mérite un temps de réflexion pour conception, stratégie et visualisation outre un temps de contrôle avant validation
B'	Tâches de longue durée à fort contenu intellectuel (rapport, thèse, livre, projet)	Très forte	2 heures maxi chaque jour pendant une période déterminée jusqu'à réalisation complète

Tableau 2.1 Matrice des priorités (fin)

Priorité	Activités	Acuité	Durée
C'	Tâches à faible intérêt, répétitives, impératives à faire le jour dit (mail, classement, correction texte, relecture écrit)	Faible	De quelques minutes à plusieurs heures et à fractionner si très répétitif À placer dans des moments de faible énergie
D'	Tâches à déléguer ou supprimer (photocopies, rangement, nettoyage)	Faible	Temps récupéré pouvant être mieux utilisé en B'
E'	Imprévus (téléphone, rendez-vous, visiteurs impromptus, etc.)	Variable	Une heure réservée et réduire B' si dépassement
F'	Pause, repos, répit, somme, récompense, auto-félicitations	Nulle au plan intellectuel, forte au plan affectif	5 minutes par heure et après effort intense ou achèvement d'une tâche ardue
G'	Travaux plus fructueux en groupe ( <i>brainstorming</i> , réunions, information)	Important	Limité et contrôlé : de quelques minutes à 2 heures
H'	Rendez-vous obligé décidé par un tiers	De faible à très fort	De quelques minutes à une journée

## Légende

- Colonne 1 : indique les priorités de A' à H'.
- Colonne 2 : identifie les différentes activités concernées par le plan d'action.
- Colonne 3 : évalue l'acuité intellectuelle (charge mentale) nécessaire pour mener à bien l'activité considérée voire aussi l'impact affectif.
- Colonne 4 : estime la durée prévisible ou maximale pour réaliser l'activité avec le ménagement nécessaire afin d'obtenir un compromis optimal efficacité/qualité.

### 2.1.2 De la maîtrise des urgences à l'anticipation mentale

Il serait aussi intéressant d'évaluer pour chaque activité l'enjeu qui lui est associé et, dans une autre colonne, d'indiquer des exemples démonstratifs.

En l'état, cette matrice des priorités constitue une grille d'appréciation utile pour sortir des fameuses « urgences » qui constituent la plaie numéro un d'un emploi du temps déjà chargé. Cette matrice représente aussi la recette

impérative pour instaurer un ménagement de soi fondamental pour obtenir ensuite plus de sérénité, à condition aussi d'en transférer la méthodologie à chacun de ses collaborateurs.

Cette matrice de priorités exige un investissement quotidien de 5 minutes chaque début de journée, afin d'en transférer les moments essentiels dans un agenda. Elle constitue un plan de journée qui pourra être appliqué pour le management de soi, grâce au système de récompense qu'elle instaure (F') et aux durées limites des activités les plus prégnantes (deux heures).

Cette matrice des priorités peut aussi se décliner à la semaine, au mois, au trimestre et à l'année. À ce titre, elle compose la première brique du ménagement de soi et l'étape initiale du *brainpiercing* dont l'un des premiers objectifs est d'anticiper les événements afin de mieux en préparer le déroulement et d'avoir prise sur eux. D'autres techniques servent ensuite à les comprendre, les évaluer, les scénariser dans le but d'en prévoir les ramifications organisées dans des scénarios multiples propices à la mise en œuvre d'une stratégie gagnante. Cette anticipation mise en scène dans un véritable « cinéma intérieur » permet une meilleure adaptation à des situations difficiles et complexes et à réagir aussi avec plus de sérénité aux événements imprévus.

Ainsi conçue et pratiquée, l'anticipation mentale favorise l'automatisation de procédures utiles pour prévenir le stress (respiration, relaxation, visualisation). Ensuite, ces schémas mentaux une fois installés servent de garde-fous à l'irruption impromptue de l'émotion et de situations stressantes. Ce contrôle permet à l'intelligence affective de s'exercer, au niveau adapté, pour affronter des situations intempestives tandis que le stress « opérationnel », utile, reste confiné dans une carte de contrôle mentale dont les deux limites sont définies par l'apathie (dans sa zone basse) et la surexcitation (dans sa zone haute).

### **2.1.3 Déceler la démotivation**

L'absence de motivation, souvent reprochée à des collaborateurs, se manifeste par un ensemble de signes qui doivent alerter chaque manager sur les causes possibles d'une surcharge de travail. Elle aussi, liée à une charge mentale, dont la souffrance psychique est due à une affectivité fortement contrariée par une relation instaurée et développée sans ménagement entre les membres d'une équipe ou entre les membres d'équipes ou de services différents. Elle est encore accrue par l'absence de ménagement dont des collaborateurs peuvent être l'objet de la part de leur responsable d'encadrement.

Ainsi des salariés traités sans ménagement (voir exemples ci-dessous) déclenchent des symptômes plus ou moins manifestes qui traduisent une amorce de désadaptation.

**Exemples de non-ménagement de salariés quand ils sont :**

- conduits sans ménagement de façon plus ou moins brutale ;
- affectés à un poste de travail sans explications ;
- mutés sans précaution ;
- obligés à une mobilité géographique autoritaire ;
- niés parce que leurs besoins fondamentaux sont peu ou pas stimulés ;
- pris en charge de façon cavalière, etc.

Ce sont autant de sources de démotivation pour un salarié qui se trouve d'autant plus surchargé qu'il se sent déconsidéré. Il lâche prise et les symptômes s'aggravent pour lui ainsi que pour les membres de son entourage. Cette démission peut se traduire de différentes façons, entre des maux psychosomatiques plus ou moins aigus : migraines, maux d'estomacs, malaises corporels, TMS (troubles musculo-squelettiques), jusqu'à des maladies plus graves et des épisodes dépressifs qui peuvent conduire à des actes fatals.

La démotivation étant la pathologie la plus difficile à quantifier, mais aussi la plus facile à détecter, elle s'observe par un certain nombre de signes. Leur apparition nécessite une investigation plus approfondie lors d'un entretien de régulation<sup>1</sup> pour en comprendre la signification et décider en commun avec l'intéressé – momentanément désintéressé – la mise en application d'un plan d'action qui sera suivi avec vigilance et beaucoup de ménagement par le manager.

Une dizaine de signes, anodins pris isolément, constitue un ensemble d'indicateurs de premier niveau sur une échelle de gravité allant de 1 à 5 :

1 = rarement mais évident ;

2 = répété sans incidence majeure ;

3 = fréquent avec des répercussions sensibles ;

5 = systématique et fortement préjudiciable à la performance comme aux relations.

---

1. Labruffe A., *Entretiens du manager*, AFNOR Éditions, 2008.

**Tableau 2.2 Des signes de surcharge**

	<b>Vous constatez de la part d'un collaborateur...</b>	<b>Gravité de 1 à 5</b>
1	Un moindre investissement dans le travail.	
2	Des retards en réunion.	
3	Des retards à l'arrivée au travail.	
4	Des réponses laconiques ou évasives à des questions précises.	
5	Un moindre entrain à se porter volontaire pour exécuter des tâches non prescrites.	
6	Des retards et des lacunes dans la production d'un dossier.	
7	Un contrôle bâclé de l'exécution, voire la négligence dans le respect des procédures et du planning.	
8	Une insouciance par rapport à des remarques concernant la qualité du travail, les résultats, la performance, les relations, etc.	
9	Des résultats approximatifs et un écart sensible par rapport aux objectifs assignés.	
10	Un apparent détachement voire un désintérêt évident par rapport au travail fourni et aux résultats obtenus.	
	<b>Indice global de démotivation sur 50</b>	

Vous pouvez aussi observer ces symptômes dans votre propre comportement professionnel. Le processus de désadaptation est manifestement en cours quand ce ratio atteint 20/50. Au-delà, des incidents vont se manifester de façon plus critique et plus fréquente avec des conséquences de plus en plus néfastes pour l'efficacité et la santé jusqu'à détériorer gravement l'équilibre psychique et psychologique.

Pour un collaborateur, vous pouvez enrayer ce processus de désadaptation, soit en changeant l'agent d'affectation, soit en le promouvant à un groupe d'emploi supérieur (directement ou par le biais d'une formation qualifiante). Dans tous les cas, un entretien préalable s'impose pour diagnostiquer la cause du mal et y apporter des remèdes en termes de cadence et de rythme de travail, d'estimation des temps adaptés, d'amélioration des conditions de travail, de perfectionnement des savoir-faire. La carte des compétences devient alors un élément prépondérant dans le diagnostic opéré conjointement entre le manager et son collaborateur.

### **2.1.4 L'entretien, moyen privilégié du ménagement d'autrui**

Naturellement, dans une perspective de ménagement, il convient, comme le montrent tous les ratios, de confirmer cette hypothèse par un entretien d'évaluation avec le collaborateur concerné. Il permettra d'explorer la situation sous-jacente réellement vécue et ressentie par l'agent et d'en comprendre les phénomènes qui l'affectent. Au-delà de l'analyse des compétences, certains dysfonctionnements constatés peuvent être dus à des facteurs familiaux, comme nous avons pu le constater fréquemment dans des cas de désadaptation : perte d'un être cher ou arrivée d'un nouveau-né, ennuis conjugaux ou travaux importants de bricolage, chômage du conjoint ou échec scolaire d'un enfant, accident de la circulation ou maladie d'un proche...

Cette analyse peut être effectuée soit à l'occasion des entretiens professionnels, si l'indicateur apparaît isolé, soit à l'occasion d'un entretien spécifique si d'autres indices surviennent de façon critique. Convient-il d'insister sur la confidentialité de telles informations exprimées volontairement, et non extorquées à des collaborateurs en souffrance lors d'un entretien de soutien ?

Ce type d'entretien sert avant tout à comprendre et apporter une aide quand celle-ci dépend du management : allègement de tâche, aménagement des conditions de travail, horaires décalés, changement d'affectation, avance sur salaire, envoi en formation, parrainage... Ce sont autant de mesures de ménagement prises à titre provisoire, destinées à franchir un cap difficile, le temps que la personne concernée revienne à une situation d'équilibre.

Lors de ces situations, le manager pourra apprendre à ménager autrui en pratiquant un rôle majeur dans sa fonction relationnelle : celle d'une écoute attentive et d'un soutien actif qui entrent désormais dans le cadre de sa mission s'il veut effectivement exercer cette compétence majeure de ménagement.

Ayant appris à comprendre son collaborateur dans l'unicité de ses attentes, de ses besoins et de ses contraintes, le manager se trouvera en mesure de refréner ses réactions épidermiques et ses réflexes spontanés d'impatience. Ainsi la connaissance d'autrui lui permettra de se ménager et de mettre en œuvre les mesures nécessaires à garantir son propre ménagement de soi.

### **2.1.5 L'absence de ménagement dans la relation**

Vouloir bien faire est une chose, le réaliser en est une autre. Afin d'aider le lecteur à évaluer son comportement, commençons par proposer une grille d'analyse d'une douzaine de critères pour lesquels chacun de nous peut manifester une absence plus ou moins importante de ménagement à l'égard d'autrui.

C'est l'objectif du tableau 2.2 d'évaluer les signes de comportement qui indiquent le peu de ménagement manifesté. Chaque indicateur négatif découlant d'une remarque critique fournie lors du travail d'un collaborateur est identifié et coté comme très déstabilisant (- 10) ou perturbateur (- 5) pour chacun des facteurs concernés (adhésion, affectivité, etc.).

**Tableau 2.2 Les propos déstabilisant autrui**

<b>Facteurs de démotivation</b>	<b>Intervention critique très déstabilisante (- 10)</b>	<b>Remarque perturbatrice (- 5)</b>
1 ADHÉSION	Vous pointez tout de suite la faille dans tous les raisonnements, comportements ou actions d'autrui et les critiquez avec délectation	Vous vous arrêtez sur un détail critique en négligeant l'analyse du fond et sa validité
2 AFFECTIVITÉ	À fleur de peau, votre émotion interagit en permanence sur votre jugement	Vous faites un effort pour vous maîtriser qui résiste mal à la frustration
3 ATTITUDE	Vous êtes opposé à autrui par définition et vous le dévalorisez sans cesse	Autrui est une menace dont vous vous méfiez
4 CHANGEMENT	Vous refusez de changer d'avis et d'admettre des raisonnements contraires aux vôtres	Vous acquiescez en faisant semblant d'adhérer, bien décidé à ne rien changer
5 CONCILIATION	Vous contrez systématiquement les opinions d'autrui	Vous encaissez d'un air pincé la contradiction avant de réagir
6 DÉTACHEMENT	Vous vous manifestez à tout moment : « Moi je ». Vous vous sentez concerné et offensé par le moindre propos	Vous vous renfermez sans vous mouiller, mais vous êtes souvent affecté par les propos d'autrui
7 ÉCOUTE	Vous ne retenez que l'apparence, la forme, les tics, les redites et tout ce qui ne vous plaît pas ou qui ne vient pas de vous	Centré sur l'apparence, vous avez une écoute hyperaffective et sélective
8 ÉNERGIE	Vous évoluez toujours entre suractivité débordante qui épuise votre entourage, et intense relâchement qui l'éprouve tout autant	Vous avez une énergie fluctuante qui n'est pas un exemple de dynamisme pour autrui

**Tableau 2.2 Les propos déstabilisant autrui (fin)**

<b>Facteurs de démotivation</b>	<b>Intervention critique très déstabilisante (- 10)</b>	<b>Remarque perturbatrice (- 5)</b>
9 EXPRESSION	Relâché au plan physique et versatile au plan psychologique, vous vous exprimez de même, souvent confus et brouillon ; tant pis pour celui qui ne vous capte pas	Aucun effort pour articuler, être clair ou aimable
10 MÉTHODE	Inutile ou impossible : vous agissez selon votre inspiration du moment et votre intuition	Difficile à acquérir et à pratiquer, un plan général vous suffit
11 PRÉJUGÉS	Vous provoquez autrui à tout et hors de propos, y compris de parfaits inconnus	Vous ignorez vos préjugés et évitez de heurter ceux des autres
12 TEMPS	Ce n'est pas votre problème : toujours en retard, le temps vous échappe totalement et vous êtes toujours dans les urgences et constamment surbooké	Vous êtes plutôt désorganisé et avez du mal à gérer votre temps
<b>Score sur - 120</b>		

Cotation :

- de - 70 à - 120 : ce n'est pas gagné ! Certains peuvent vous trouver massacrant tandis que votre absence de ménagement d'autrui peut être à l'origine d'un mal-être dévastateur pour la plupart de ceux qui vous côtoient ;
- de - 69 à - 40 : la route sera longue, vous êtes encore beaucoup trop négatif et agissez sans grand ménagement vis-à-vis de votre entourage ;
- moins de 39 : vous faites un effort pour tempérer vos ardeurs négatives, mais si vous ne bousculez pas toujours les autres, vous ne les aidez pas à être sereins. Vous pouvez certainement envisager un programme pour perfectionner vos compétences relationnelles et d'efficacité personnelle, voire acquérir des méthodes pour améliorer votre communication interpersonnelle.

## 2.2 Les dérives du pouvoir

À force de ne pas faire attention à son langage et à ses attitudes vis-à-vis d'autrui pour manager sans le moindre ménagement – et comme à plaisir –, les dérives relationnelles s'accroissent en une véritable perversion du management. Celle-ci s'étend de plus en plus sournoisement et s'amplifie au fil du temps en renforçant à chaque fois davantage le couple domination-soumission formé par le manager

et son collaborateur jusqu'à affecter profondément le réseau clients-fournisseurs et l'efficacité de l'organisme de travail tout entier.

Il y a lieu de s'étonner de la permanence du couple maître-esclave, dominant-dominé, ainsi formé depuis la première cité grecque dont les tyrans élus ont profité du pouvoir ainsi conféré pour en abuser. L'exercice du pouvoir a ainsi subi une première dérive et tous ceux qui en héritent au sein d'une organisation ont tendance à reproduire le seul modèle qu'ils ont connu, depuis l'école et même au sein de la cellule familiale, les uns pour dominer, les autres pour accepter servilement cette domination. Ensuite, la force de l'habitude entérinée et accroît les dérives qui en résultent au détriment d'une grande partie du personnel.

Ainsi selon une enquête de l'OMS (organisation mondiale de la santé) 28 % des Européens qui travaillent se déclarent harcelés dans leur sphère professionnelle et 4 salariés français sur 10 ont une mauvaise opinion de leurs dirigeants dont ils redoutent l'abus de pouvoir et le comportement dominateur. Ces dérives du pouvoir font le lit de tous les risques psychosociaux dénoncés en pure perte depuis des décennies et qui se transforment concrètement en une lourde pathologie : conflits, accidents, sabotages, troubles psychosomatiques, non qualité, suicides et chaque matin 10 % de salariés à remplacer en raison de leur absence...

---

#### **La servitude volontaire**

« Pour le moment, je désirerais seulement qu'on me fit comprendre comment il se peut que tant d'hommes, tant de villes, tant de nations supportent quelquefois tout d'un Tyran seul, qui n'a de puissance que celle qu'on lui donne, qui n'a de pouvoir de leur nuire, qu'autant qu'ils veulent bien l'endurer, et qui ne pourrait leur faire aucun mal, s'ils n'aimaient mieux souffrir de lui, que de le contredire.

Chose vraiment surprenante (et pourtant si commune, qu'il faut plutôt en gémir que s'en étonner) ! c'est de voir des millions et de millions d'hommes, misérablement asservis, et soumis tête baissée, à un joug déplorable, non qu'ils y soient contraints par une force majeure, mais parce qu'ils sont fascinés et, pour ainsi dire, ensorcelés par le seul nom d'un, qu'ils ne devraient redouter, puisqu'il est seul, ni chérir, puisqu'il est, envers eux tous, inhumain et cruel. »

Étienne de la Boétie, *Discours de la servitude volontaire*

---

### 2.2.1 Le harcèlement

Un de ces dysfonctionnements, dont plus d'un quart des salariés se disent victimes en France<sup>2</sup>, est constitué par le harcèlement, abondamment médiatisé depuis l'ouvrage de Marie-France Hirigoyen<sup>3</sup> et son inscription législative en 2001. En outre, selon l'OMS, pour ce qui concerne le stress, conséquence majeure du harcèlement au travail, la France arrive en troisième position dans le monde pour ce triste record, après les États-Unis et l'Ukraine.

Le Conseil économique et social a tenté d'esquisser les quatre formes principales de ce phénomène dénommé « harcèlement » considéré comme une dérive du pouvoir exercé par le management. Nous en avons détecté une cinquième encore plus machiavélique : le harcèlement librement consenti. En poursuivant l'observation et à travers des interviews et des rencontres avec des responsables de divers organismes, nous en avons détecté une sixième particulièrement perverse qui consiste à s'infliger soi-même des contraintes infernales pour mieux les infliger à autrui. En 1576, Étienne de la Boétie l'avait déjà dépeint comme une forme de servitude volontaire<sup>4</sup>.

Cet auto-harcèlement dépasse les limites d'une justification souvent entendue auprès des responsables d'encadrement « *je suis aussi exigeant avec les autres qu'avec moi-même* ». L'illustration en est souvent donnée par la formation des commandos popularisée par de nombreux films de guerre. Effectivement conçu à l'origine de l'OST sur le modèle militaire, l'organisme de travail peut-il vraiment être assimilé à un champ de bataille et les salariés à des mercenaires, ou à des sportifs de haut niveau encouragés par des coachs qui se muent en prosélytes en se faisant payer à prix d'or leurs conférences ? Les salariés doivent-ils obligatoirement travailler dans la douleur et le martyre infligé par leurs managers ?

C'est sans aucun doute une nouvelle forme de harcèlement qui tend à se répandre : le chantage à l'emploi ponctué de prétendues réunions de concertation et de conditions de maintien de plus en plus léonines. Cela ressemble à un chantage avéré quand il se transforme en marché de dupes ! En effet, l'expérience montre que, dans la majorité des cas et moins de deux ans après, la société ferme après avoir siphonné et transféré le savoir-faire de l'organisme à l'étranger.

---

2. Selon une enquête de l'OCDE qui établit ce chiffre à 28 % pour l'ensemble des pays de l'Union européenne.

3. Hirigoyen M.-F., *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Syros, 1998.

4. Boetie (de) E., *De la servitude volontaire*, Mille et une nuits, 1997.

**Harcèlement : les six formes d'un pouvoir perversi**

**1- L'auto-harcèlement** que s'inflige un responsable (horaires à rallonge, objectifs et délais intenable, suradaptation et suractivité, contraintes inutiles, train d'enfer) pour mieux justifier le harcèlement et les multiples brimades qu'il inflige à ses collaborateurs.

**2- Le harcèlement individuel** vise à détruire et à humilier autrui et à en faire une tête de turc, tout en valorisant le pouvoir personnel du harceleur.

**3- Le harcèlement stratégique** vise la reddition de la victime jusqu'à sa démission, afin de contourner les formes légales de licenciement.

**4- Le harcèlement institutionnel** participe d'une gestion délibérée du personnel et génère une situation chronique d'épuisement professionnel et d'insatisfaction face au travail.

**5- Le harcèlement transversal** s'exerce entre collègues sans relation hiérarchique entre eux en participant d'une dynamique de groupe habituel dans un groupe qui génère son lot de caïds et de souffre-douleur, dont l'origine se trouve dans les cours d'école comme le film *Retour vers le futur* le montre bien.

**6- Le harcèlement librement consenti** : ajoutons une forme qui vient d'apparaître à l'occasion des récentes fermetures d'usine.

Cette issue fatale a été provisoirement évitée quand les personnels ont accepté de renoncer à leurs heures supplémentaires, comme chez Bosch en Alsace en 2008 ou General Motors à l'été 2010.

D'autres salariés ont accepté, selon les dires de leur directeur, de travailler « plus de 46 heures » par semaine sans salaire supplémentaire pour préserver l'emploi, avec l'aval des syndicats, comme chez Capdevielle à Hagetmau dans les Landes. Cette entreprise de meubles de 701 salariés a cependant limité la casse à 273 licenciements « pour préserver l'emploi ».

Six mois après (printemps 2010), tous se retrouvent au chômage !...

Le harcèlement est le plus souvent le fait de responsables hiérarchiques. Cependant, les items du tableau 2.3 montrent que certains collègues peuvent en être les auteurs. Plus qu'un long discours, les tableaux 2.3 et 2.4 permettront de faire l'inventaire des signes de harcèlement auxquels chacun peut être confronté, soit en tant que victime, soit en tant qu'instigateur plus ou moins conscient, volontaire, stratégique ou institutionnel.

Vous pourrez ensuite évaluer le niveau atteint dans votre situation professionnelle au sein du réseau clients-fournisseurs dans lequel vous évoluez. Si un seul signe ne suffit pas pour prouver le harcèlement dont la qualification est acquise par trois facteurs majeurs : **l'intention de nuire, la répétition et la fréquence**, il vous permettra d'intervenir auprès de la personne fautive pour discuter avec elle de votre relation. À l'inverse, si vous vous rendez compte que votre attitude peut être incriminée, vous pouvez aussi rétablir la relation lors d'un entretien

approprié au cours duquel vous devrez écouter, éviter l'autojustification et vous engager dans un plan d'action de non-prolifération de vos ADM (agissements discriminants et massacrants).

Armé d'une méthode de dialogue comme la communication positive, vous pourrez alors stopper net le processus de dégradation grâce à un pacte de non-agression conjointement élaboré, une fois les halos de perceptions erronées dissipés, les préjugés sans fondements éliminés et les fausses apparences clarifiées avec patience.

Quand le dialogue ne suffit pas, le législateur vient à la rescousse. Depuis le 31 juillet 2010 les mesures de prévention contre le harcèlement et la violence au travail, arrêtées au printemps dans un accord entre tous les syndicats et le patronat, ont été rendues obligatoires par un arrêté paru au Journal officiel<sup>5</sup>.

Selon la définition issue de cet accord, « le harcèlement correspond à une situation où un salarié fait l'objet d'abus, de menaces et/ou d'humiliations répétées et délibérées ». Le stress découlant de l'organisation du travail ou d'une mauvaise communication dans l'entreprise peut être assimilé à du harcèlement ou à de la violence. La violence va du manque de respect à la manifestation de la volonté de nuire, de l'incivilité à l'agression physique.

---

#### Un « déménageur » extrémiste

Le Squalo est un chef très important, un de ces VP (prononcez « vipi » pour vice président) qui ne se commettent guère avec le commun des mortels avec qui il est d'ailleurs en guerre permanente : « *tous des incapables. Quand j'aurai le temps, j'en ferai un livre : l'incroyable imbécillité du personnel !* », selon ses dires. Il ne discute d'égal à égal et directement qu'avec son patron. Avec les autres, il ordonne et tempête par mail, par téléphone, par visioconférence et bien sûr – délice suprême – en face à face quand il arrive à coincer une de ses victimes dans son bureau. C'est rare, car ses souffre-douleur sont éparpillés aux quatre coins de l'Europe ; les autres ont appris à se protéger grâce à la stratégie de l'édredon<sup>6</sup>.

Son contact est glacial, son langage polaire et son cœur... Tous s'interrogent : comment ce poisson froid fait-il pour vivre sans cet organe vital ? Il ne semble émaner

---

5. JORF n° 0175 du 31 juillet 2010 – Arrêté du 23 juillet 2010 portant extension d'un accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail.

6. Face à autrui, « la stratégie de l'édredon » reste très efficace pour conserver toute son énergie car elle conduit à cultiver l'indifférence au stress et le détachement émotionnel. Elle permet de se réfugier sous une couette virtuelle, les pieds allongés en éventail et la nuque souple, en attendant que l'orage des vanités passe son chemin et laisse la place à la prochaine claircie d'apaisement constructif.

de lui aucun sentiment et encore moins la moindre trace d'humanité. Il travaille à Londres et vit dans un petit appartement qu'il rejoint tard le soir pour arroser de mails vengeurs ses collaborateurs qu'il considère comme taillables et corvéables à merci. Il inonde tout son petit monde servile de messages impératifs et répétés dont il attend une réponse immédiate, les dossiers correspondants et une obéissance aveugle le lendemain matin à la première heure.

Le seul moment de relâchement perceptible dans l'intense pression qu'il s'inflige et inflige à tous ceux qui travaillent pour (et non avec) lui, s'observe fugacement le vendredi après-midi pendant qu'il regagne sa confortable villa de Marbella. Dans l'avion, dorloté en classe affaires, ce sont deux heures de répit avant de reprendre son ordinateur et mailer à tout va pour obtenir réponses et dossiers demandés pour le lundi matin à la première heure.

Ainsi ses collègues et tous ceux qui sont impliqués par son *trip* dantesque – sans rattachement hiérarchique aucun –, mais par le seul fait qu'ils collaborent à un projet qui le concerne ou dont il est le patron, peuvent recevoir des mails urgents à 4 heures du matin ou le dimanche et des appels urgentissimes à 11 heures du soir : « *je veux vous voir dans mon bureau immédiatement !* », rugit-il sans laisser le temps à son interlocutrice de répliquer à cet ultimatum léonin. Il n'imagine pas une seconde que cette injonction puisse être assimilée à du harcèlement... Elle non plus d'ailleurs : c'est du harcèlement tout bonnement... immoral !

Le Squala a usé trois secrétaires en deux ans et demi, dont l'assistante de direction du P-DG lui-même qui, venue en renfort, s'est cru enfermée dans un réfrigérateur. Désormais, son comité de direction commence à s'inquiéter de l'épidémie des collaborateurs en situation d'épuisement professionnel et a décidé de bloquer son accession à une plus haute fonction.

-----

### **2.2.2 Êtes-vous traité sans ménagement ?**

Généralement, il apparaît que le harcèlement survient quand l'autre (la victime) est perçu comme une menace qui met en péril l'intégrité, le statut, le niveau de compétence, l'image du harceleur voire ses intérêts. Un chef a toujours le prétexte factuel d'accuser sa victime de manques notoires, d'objectifs non atteints ou de compétences insuffisantes. Parfois, une faute bénigne peut servir à déclencher un processus sans retour visant l'éviction de la victime, laquelle peut alors sombrer dans l'exclusion sociale si elle ressent comme argent comptant les avanies dont elle est l'objet.

Comme dans les meilleurs *thrillers*, il arrive aussi que cette lutte se retourne contre son instigateur, tout étonné de constater l'inanité de ses manœuvres dilatoires. Celui-ci se retrouve sans aucune prise sur sa victime qui, en sous-main, a

pris d'autres dispositions pour échapper à son bourreau et retourner la situation à son profit grâce à un joker gardé précieusement dans sa manche en attendant la fin de la partie. Dans de nombreux cas, un entretien approfondi s'impose avant d'en arriver de part et d'autres à de fâcheuses extrémités.

Pour chaque item, indiquez la fréquence du comportement qui vous est infligé par une personne quelconque de votre entourage, collègue ou hiérarchique, selon la cotation suivante :

- 1 = une fois ;
- 2 = de temps en temps ;
- 3 = répété ;
- 4 = systématique.

**Tableau 2.3 Êtes vous harcelé(e) ?**

	<b>Unités du comportement harceleur</b>	<b>Fréquence de 1 à 4</b>
1	Il ne vous salue plus	
2	Il ne vous adresse plus la parole ou parle de vous à la 3 <sup>e</sup> personne	
3	Il vous reproche des fautes imaginaires	
4	Il entrave l'avancement de vos dossiers ou de votre travail	
5	Il vous surcharge de dossiers ou de travail sans concertation	
6	Il vous prend à partie et vous adresse des reproches pour des brouilles sans rapport avec votre travail	
7	Il vous impose des horaires injustifiés	
8	Il vous impose des dépassements d'horaires non justifiés sans rémunération	
9	Il vous demande des travaux urgents, sans concertation ni justification	
10	Il vous donne des instructions confuses, imprécises ou contradictoires sans écrit correspondant ni aval de votre part	
11	Il ignore ostensiblement votre présence devant autrui	
12	Il vous dénigre systématiquement en public	
13	Il vous confie des tâches sans intérêt ni explication	
14	Il fait courir des médisances et des calomnies sur votre compte	
15	Il vous change de poste de travail pour vous isoler	
16	Il vous prive de toute occupation pendant de longues périodes voire à tout jamais	

**Tableau 2.3 Êtes vous harcelé(e) ? (fin)**

	<b>Unités du comportement harceleur</b>	<b>Fréquence de 1 à 4</b>
17	Il vous demande des informations urgentes à tout propos, même chez vous, et perturbe ainsi votre travail et votre temps personnel	
18	Il vous supprime ou restreint sans raison l'accès à vos outils de travail : ordinateur, téléphone, fax, base de données, fichiers	
19	Il interdit à vos collègues de vous parler	
20	Il ne vous convie pas à participer aux réunions du service	
21	Il fait courir le bruit ou insinue que vous êtes mentalement malade ou sexuellement anormal(e)	
22	Il vous agresse verbalement quand vous êtes seul(e) avec lui	
23	Il menace de vous frapper (ou vous frappe) sans témoin	
24	Il vous convoque pour vous pousser à démissionner	
25	Il vous envoie des lettres d'avertissement avec AR sans raison valable	
	<b>IGH : Indice de gravité du harcèlement sur 100</b>	

Cotation de l'IGH :

- de 1 à 10 : vous êtes sûr (e) de vous ?
- de 11 à 30 : il est temps de mettre le holà !
- de 31 à 50 : rassemblez les faits précis et tenez un tableau de bord à jour, daté,
- plus de 51 : vous êtes harcelé(e), il est temps de porter les faits devant la justice.

### **2.2.3 Traitez-vous les autres avec ou sans ménagement ?**

Il est souvent difficile de se juger soi-même, et il est aussi toujours plus facile d'accuser autrui d'un comportement indécidable chez soi quand il est masqué par une apparente attitude bienveillante. Le tableau suivant permettra donc de réfléchir aux signes d'un comportement délétère, manifestés à votre insu parce que souvent pris dans un tourbillon d'activités et une gestion de temps débridée.

Pour chaque item, indiquez la fréquence du comportement que vous infligez à une personne quelconque de votre entourage, collègue ou hiérarchique selon la cotation suivante :

1 = une fois ;

2 = de temps en temps ;

3 = répété ;

4 = systématique

**Tableau 2.4 Pourriez-vous être considéré comme un harceleur ?**

	<b>Unités du comportement harceleur vis-à-vis d'autrui</b>	<b>Fréquence de 1 à 4</b>
1	Je ne salue plus autrui (une personne en particulier)	
2	Je ne lui adresse plus la parole ou parle de lui à la 3 <sup>e</sup> personne	
3	Je lui reproche des fautes sans preuve ou sur le ton de la moquerie	
4	J'entrave sciemment l'avancement de ses dossiers ou de son travail	
5	Je le surcharge de dossiers ou de travail sans concertation (aucune ou suffisante)	
6	Je le prends à partie et lui adresse des reproches pour des brouilles sans rapport avec son travail	
7	J'impose des horaires injustifiés ou des voyages inutiles	
8	Je lui impose des dépassements d'horaires non justifiés sans rémunération	
9	Je lui demande des travaux urgents sans concertation ni justification précise	
10	Je lui donne des instructions confuses, imprécises ou contradictoires sans écrit correspondant ni accord de sa part	
11	J'ignore ostensiblement sa présence devant témoins	
12	Je le dénigre systématiquement en public	
13	Je lui confie des tâches sans intérêt et sans explication	
14	Je fais courir des rumeurs, médisances et calomnies sur son compte	
15	Je le change de poste de travail pour l'isoler	
16	Je le prive de toute occupation	
17	Je demande des informations urgentes à tout propos (par mail ou téléphone), même chez lui en perturbant délibérément son travail et ses occupations personnelles	
18	Je lui supprime ou restreins sans raison l'accès à ses outils de travail : ordinateur, téléphone, fax, base de données, fichiers	
19	J'interdis à quiconque de lui adresser la parole et/ou supprime son nom sur la porte de son bureau	
20	Je ne le convie plus à participer aux réunions du service	
21	Je fais courir le bruit ou insinue qu'il (elle) est mentalement malade ou sexuellement anormal(e)	

**Tableau 2.4 Pourriez-vous être considéré comme un harceleur ? (fin)**

	<b>Unités du comportement harceleur vis-à-vis d'autrui</b>	<b>Fréquence de 1 à 4</b>
22	Je l'agresse verbalement quand je suis seul avec lui (ou elle) en lui faisant des commentaires sur son look ou sa tenue vestimentaire, voire sur des particularités relevant de son intimité	
23	Je menace de le frapper (ou le frappe) sans témoin	
24	Je le (la) convoque pour le pousser à démissionner	
25	Je lui envoie des lettres d'avertissement avec AR sans raison valable	
	<b>IGCH : Indice de gravité de votre comportement harceleur sur 100</b>	

**Cotation de votre IGCH :**

- **de 1 à 5** : votre humour est susceptible de ne pas toujours être apprécié,
- **de 5 à 15** : vous êtes sur une pente dangereuse, pour vous et pour autrui, et vous ne vous en rendez probablement pas compte...
- **de 16 à 30** : il est temps de mettre le holà car vous pouvez finir par liguer le groupe contre vous et attirer l'attention de votre hiérarchie !
- **de 31 à 50** : il faut changer radicalement de comportement et vous défaire de vos ADM (agissements discriminatoires et massacrants) en identifiant vos attitudes afin de vous entraîner à éliminer celles qui sont nocives pour votre propre santé mentale et celle de votre entourage :
  - 1- commencez par tenir un journal de bord afin de revoir vos formulations, expressions et formules soi-disant humoristiques ;
  - 2- évitez vos fines plaisanteries et propos déplacés, qui ne font rire que vous et les mâles qui vous entourent, mais jamais les femmes ni vos têtes de turc favorites ;
  - 3- rengorgez votre humour grinçant et vos actions délétères à l'égard d'autrui au profit de formules apaisantes ou d'un silence manifestant votre écoute active ;
  - 4- ensuite, entamez un plan d'action (d'abord par entretiens de régulation) pour mesurer l'ampleur des ressentis engendrés par votre comportement et réparer les dégâts auprès de chacun des collaborateurs concernés ;
- **plus de 51** : vous êtes un harceleur patenté qui peut se retrouver traîné en justice par l'une de vos victimes.

Un plan d'action s'impose commençant par un perfectionnement comportemental et l'acquisition des compétences relationnelles fondamentales.

## 2.3 Un management qui apprend à ménager

Ayant mis en évidence, à travers des grilles d'analyse, les dérives comportementales qu'un management sans ménagement entraîne pour soi et pour autrui, il convient maintenant d'établir un plan d'action pour mieux manager en fonction de ce double impératif de ménagement : pour soi et vis-à-vis

d'autrui. Il s'agit donc d'établir le référentiel des compétences qui parviennent à obtenir un meilleur niveau dans tous les domaines qui fondent le management relationnel.

Il importe aussi de donner le mode d'emploi pratique des savoir-faire qui permettent de développer ce management d'un nouveau type dans cette application. Rappelons qu'il est recommandé par Edwards Deming depuis plus de soixante ans et appelé de leurs vœux par des millions de travailleurs à travers la planète qui souffrent des conditions exécrables du *tripalium* originel et des dérives du management traditionnel : autocratique et féodal.

Insistons aussi sur le fait que la norme ISO 26000 à paraître début novembre 2010 va l'exiger : il est dorénavant question d'établir les bases d'une gestion durable des ressources humaines fondées sur :

- le développement personnel,
- la formation tout au long de la vie,
- le respect des droits humains fondamentaux.

Dans cette perspective, les comportements des responsables de tout organisme qui veut prétendre à la qualité de 5<sup>e</sup> génération attendue par tous ceux qui se donnent corps et âme à leur travail et attendent en retour un minimum de respect de leurs droits humains fondamentaux ainsi que la prise en compte de leurs besoins psychologiques, devront impérativement souscrire à ces préconisations normatives. Ces comportements sont soumis à terme à une évaluation qui complétera les labels décernés en termes de production et de service.



## Partie II

# Un manager sachant ménager

---

*Nous n'avons rien à voir avec ce qui nous dépasse.  
Romanos le Mélode*



# 3

## Le ménagement de soi

*La vraie sagesse est de ne pas sembler sage.  
Eschyle*

### 3.1 Agissez pour être mieux

Avant de miser sur les autres, d'attendre les transformations organisationnelles, d'espérer le changement de cap des dirigeants, de compter les jours avant le départ à la retraite ou de se lamenter sur le recul de cette échéance, de croire en l'acquisition par les managers de plus d'humanité ou de mesurer le perfectionnement des compétences relationnelles de tous les acteurs du monde du travail, chacun a toujours la possibilité (c'est plus sûr et plus rapide) d'agir sur soi. Pour parvenir à ce changement, plusieurs éléments sont nécessaires :

- un diagnostic préalable ;
- un perfectionnement des compétences nécessaires ;
- une constance dans la mise en place ;
- le contrôle du plan d'action.

### 3.1.1 Des questions lancinantes

Chacun peut-il faire autrement que de subir son sort, se débattre dans le mal-être qui lui est infligé au travail, continuer à travailler en urgence et se démener sans ménagement, sans trêve ni repos, sous prétexte de faire face aux exigences de sa fonction ?

Comment réagir pendant qu'il est encore temps (l'AVC veille, le *burn-out* est tapi dans l'ombre du cerveau qui s'épuise et du corps qui s'use), au lieu de s'abandonner passivement à de telles pratiques voire à des comportements extrémistes et dépendants identifiés par tous les spécialistes ?

Chacun peut-il agir activement sur soi, en toute liberté et en toute autonomie, pour retrouver le contrôle de soi et accéder à plus d'humanité et de maîtrise de soi, afin de surmonter ces cas de désarroi fréquents et ces tracasseries quotidiens auxquels chacun est confronté ? Comment procéder par des moyens naturels qui tiennent à notre volonté et à notre décision consciente, responsable et déterminée ?

Pour répondre à ces questions afin d'agir résolument, réagir à des pressions et à des conditions de travail concourant au stress et au mal-être, surmonter et vaincre ces situations d'extrême souffrance et ces bouffées de tension – en un mot, exister pleinement –, nous avons identifié un savoir-faire original. Il agglomère des techniques, des pratiques connues et diversifiées, ainsi que différentes recettes en une méthode qui constitue un véritable domaine de compétence.

Les nombreuses pratiques qui le composent permettent d'agir sur soi afin de développer ce que nous appelons l'anticipation mentale ou *brainpiercing*. Il avait déjà été exploré par Émile Coué en termes de « autosuggestion positive » et par Dale Carnegie dans le but de « se faire des amis ». Les travaux américains, d'Adelaïde Bry<sup>1</sup> notamment, lui ont apporté une autre dimension opérationnelle aussi simple qu'extraordinaire : la visualisation. Les neurosciences ont confirmé son efficacité<sup>2</sup>.

Cette compétence donne à chacun les moyens de se reprendre en mains (nous devrions dire « se reprendre en tête », sans se prendre la tête), sans l'aide de quiconque, en toute autonomie et librement. L'acquisition et la pratique de ces techniques « douces » autogérées demandent seulement un effort de volonté momentané pour les penser et les incruster dans son cerveau, comme un programme mental bienfaisant, à chaque moment délicat d'une journée de travail.

---

1. Cf. la bibliographie en fin d'ouvrage.

2. Vincent J.D, *Voyage extraordinaire au centre du cerveau*, O. Jacob, 2007.

Ensuite, au cours de chaque moment de tension, il suffit de décider et de s'entraîner régulièrement à la pratique d'exercices simples mais efficaces, éprouvés par ailleurs et depuis longtemps pour surmonter la plupart des situations difficiles liées au mal-être éprouvé.

### 3.1.2 Apprenez à vous ménager

Le dialogue est le moyen privilégié pour résoudre des situations de tensions ou de conflits qui nous opposent à l'autre. C'est évidemment la méthode royale du management relationnel et la base du ménagement d'autrui. En effet, toute discussion qui s'engage avec méthode en souscrivant au niveau de compétences requis par le *brainpiercing*, conduit à aplanir les difficultés relationnelles, à réduire des oppositions, à faire comprendre des points de vue divergents et, *in fine*, à se mettre d'accord pour s'engager résolument dans un plan d'action. Quand le dialogue a échoué, ou que ce dialogue est devenu impossible, il nous reste à agir sur notre état d'esprit. Le self-management propose d'inverser la démarche : d'abord se préparer psychologiquement (intellectuellement et affectivement) au dialogue avant de l'engager.

C'est toujours une épreuve redoutable que de mettre en danger sa quiétude émotionnelle dans la rencontre avec autrui. Ce face à face constitue en réalité la plus forte menace que chacun des protagonistes peut vivre de façon paroxystique, tellement l'autre peut déclencher d'agressivité, de remise en cause et de vérités cachées, réelles ou fantasmatiques, difficiles à accepter. Dans ce jeu de miroir en abîme, le manège relationnel a toutes les chances de s'emballer, le ménagement disparaître totalement pour laisser la place à la violence du conflit.

Esquissons donc les bases d'un manuel de bonne conduite individuelle faisant pièce à ces « situations catastrophe » dont toutes les techniques proposées peuvent être utilisées, séparément ou dans un *modus operandi* personnalisé, intégrant tout un registre de pratiques développées dans deux ouvrages spécifiques<sup>3</sup>. Il s'agit d'élaborer un plan d'action jusqu'à ce que le mal-être cède la place à l'équilibre et à une certaine sérénité, propices à restaurer les fondements d'une vie harmonieuse, professionnelle et personnelle, dans laquelle chacun peut se déclarer d'accord avec soi-même et avec les autres<sup>4</sup>.

---

3. Labruffe A., *Mieux vivre au travail et Vous stressiez ? Positez !*, AFNOR Éditions, 2010.

4. Harris, *D'accord avec soi et avec les autres*, EPI, 1996.

Pour pallier les dérives recensées et identifiées sous le vocable générique de « pathologie sociale »<sup>5</sup> et prévenir ces comportements, nous proposons l'acquisition et le perfectionnement d'une compétence spécifique dénommée anticipation mentale ou *brainpiercing* (voir détails pratiques au chapitre 7).

Cette compétence est constituée pour :

- servir de méthode pragmatique ;
- tendre vers une meilleure maîtrise de soi ;
- juguler cette force intérieure qui est en nous, le *ki* des Japonais, énergie vitale ou besoins fondamentaux qui sert à nous préparer mentalement puis enclenche une décision et dynamise toute action<sup>6</sup> ;
- la réorienter vers des buts et dans le cadre des valeurs fondamentales qui nous animent.

Nous affirmons, pour l'avoir expérimentée dans des situations extrêmes, aussi bien pour notre propre usage que dans le cadre thérapeutique dans lequel nous avons exercé, que nous avons la possibilité de nous guider nous-mêmes d'une part, puis de maîtriser les forces intérieures qui nous agitent pour les repositionner dans un sens positif d'apaisement d'autre part. En clair, à tout moment et quelles que soient les situations dramatiques que nous vivons et traversons, nous avons toujours le choix : soit de nous laisser aller vers le pire, soit – comme le propose Abraham Maslow – de « devenir le meilleur de soi-même »<sup>7</sup>.

Nous pouvons aussi nous programmer mentalement par des mots qui nous stimulent et nous remettent en énergie et déterminent une configuration psychologique positive favorable à réguler les agressions qui nous sont destinées ou que nous percevons – le plus souvent d'ailleurs – comme telles. Ainsi pouvons-nous transformer l'émotion provoquée par un « coup » adressé par autrui en ressenti acceptable si nous nous entraînons à développer une compétence spécifique : l'intelligence affective. Les mécanismes biochimiques associés à l'organisation neuronale ainsi déclenchés, nous conduisent alors à des états de conscience que nous pouvons générer, modifier et contrôler.

Nous reviendrons sur ces compétences particulières dans le chapitre 7 pour nous limiter ici à des procédures de base qui peuvent nous aider à vaincre le stress, à repousser le mal-être et à édulcorer la souffrance au travail grâce au

---

5. Labruffe A., *Mieux vivre au travail et Vous stressez ? Positivez !*, AFNOR Éditions, 2010.

6. Target C., *Manuel de préparation mentale*, Chiron, 2003.

7. *Op. cit.*

développement et à la maîtrise de compétences relationnelles utiles à tous les salariés, managers y compris. Le développement de ces compétences doit conduire à éradiquer ce fléau qui désorganise nos entreprises et détruit le moral la santé mentale et physique de tous ceux qui travaillent.

À tout moment, nous avons aussi le choix facile de nous replier sur nous-même et nous sentir ainsi écrasé par la situation douloureuse en nous lamentant sur notre malheureux sort par des litanies incantatoires récurrentes. Ce faisant, nous allons stimuler les zones cérébrales qui vont commander un état mental effroyable, *via* le système limbique et l'amygdale en particulier, et déclencher un processus biochimique dans lequel les sécrétions hormonales vont nous rendre effectivement et rapidement malade : dépression, ulcères et maladies psychosomatiques en tous genres vont dès lors devenir irréversibles.

### 3.1.3 Découvrez le *brainpiercing*

Comment endiguer ce processus avant qu'il conduise à ces extrémités ? C'est la question centrale à laquelle nous souhaitons répondre concrètement et efficacement tout au long de ces pages. Vous avez en effet cet autre choix. Vous possédez un pouvoir sur vous-même, limité (malgré les délires avides de quelques gourous<sup>8</sup>) mais réel, peu enseigné par l'école, peu répandu dans l'entourage, et qui fait l'objet de rares recueils ayant une garantie de sérieux ou une caution scientifique.

Ni mystique, ni ésotérique encore moins idéaliste, le *brainpiercing* est le fruit de l'expérience de terrain d'une part, des acquis des sciences cognitives et des neurosciences d'autre part. Il s'inspire aussi de l'analyse de la vie, souvent tumultueuse et semée de retentissants échecs, des inventeurs de génie qui ont su les surmonter. Il intègre aussi quelques éléments des pratiques de santé orientales. Certains lecteurs y sentiront aussi le souffle d'Esalen ou de Big Sur<sup>9</sup> et même l'inspiration des Indiens Hopis ou de la pensée hindoue<sup>10</sup>.

Tous ces apports se rejoignent dans des pratiques universelles de bon sens intégrant le corps et l'esprit. Nous pouvons nous y adonner quotidiennement et organiser les exercices de base de *brainpiercing* qui composent une compétence unique, en un programme individualisé en fonction de nos besoins, c'est-à-dire

---

8. Robbins A., *Pouvoir illimité*, R. Laffont, 1989.

9. Cote ouest des États Unis, berceau des méthodes de développement personnel.

10. Finley G., *op. cit.*

en fonction du stress et des souffrances plus ou moins intenses qui nous assaillent et composent le mal-être endémique vécu par des millions de salariés.

« *Le bonheur est dans le pré* » dit la chanson. Plus exactement, il est dans notre champ de conscience si nous le voulons. Nous pouvons, sinon éradiquer complètement le mal-être et le surmenage, au moins les atténuer puis les réutiliser comme autant de sources d'énergie orientée sur des objectifs vitaux utiles à l'intégrité de notre santé mentale et physique.

Comment ? C'est bien évidemment l'un des objectifs de ce chapitre que de proposer des solutions pratiques en conformité avec notre mentalité d'occidentaux et dans la droite ligne d'ouvrages réputés comme celui d'Émile Coué, (inventeur du placebo et de l'autosuggestion positive) et de Dale Carnegie (promoteur d'une méthode pour se faire des amis et garder une pensée positive), ou en puisant aux sources des méthodes éprouvées pour nous relaxer, diriger de façon consciente nos rêves, visualiser des événements réussis<sup>11</sup>. Ce sont autant de pratiques utilisées dans les sports de haut niveau pour positiver le vocabulaire et les pensées comme nous les avons développées dans un précédent ouvrage<sup>12</sup>, puis nous reprogrammer comme l'enseigne l'analyse transactionnelle par exemple. Nous exposons tous ces moyens opérationnels de self-ménagement au chapitre 5.

## 3.2 Pratiquez les bases du *brainpiercing*

Le *brainpiercing* s'organise en un ensemble de techniques d'auto-stimulations cérébrales répétées et toniques ayant une telle intensité qu'elles traversent l'esprit et impriment des pensées programmatiques fortes et durables.

Ces « incrustations mentales » incisives, délibérément et volontairement produites et entretenues, contribuent puissamment à changer un état d'esprit négatif en détermination indéfectible. Elles découlent de la pratique d'une série d'exercices conduisant à rétablir un état optimiste de pensée, agissant à la fois sur le corps et l'esprit. Inutile de rêver : l'optimisme béat n'existe pas. Le bouillonnement de pensées qui agitent notre cerveau charrie un flot idéationnel dont l'équilibre optimal s'établit, dans le meilleur des cas, autour d'un ratio qui correspond à un nombre d'or psychique comportant un tiers de pensées

---

11. Cf. bibliographie en fin d'ouvrage.

12. Labruffe A., *Vous stressez ? Positez !* AFNOR Éditions, 2010.

négatives pour deux tiers de pensées positives<sup>13</sup>. L'optimisme et le positivisme, la confrontation constructive en sont le résultat manifeste tandis que le pessimisme, la critique et la déprime marquent le renversement de ce ratio.

### **3.2.1 Les objectifs du *brainpiercing***

Il s'agit d'instaurer puis de diriger un processus volontaire qui, partant de la restauration d'un auto-contrôle sur des émotions négatives, conduit à établir des relations dynamiques avec l'entourage, à reprendre goût à des activités porteuses d'harmonie personnelle et relationnelle. Ce premier palier atteint, il devient possible de fortifier la personnalité organisée autour d'une compétence majeure, l'affirmation de soi, centrée sur des valeurs et des objectifs précisément identifiés.

Cet ensemble d'exercices fondamentaux constitue en pratique une sorte de « gymnastique mentale » qui vise à :

- a) entretenir l'activité cérébrale en offrant des alternatives renouvelées à nos circuits et groupements neuroniques ;
- b) augmenter la plasticité intellectuelle en recourant à l'imagerie visuelle ;
- c) imprimer de nouvelles cartes mentales affectives qui vont favoriser la santé mentale et retentir sur les cartes cognitives ;
- d) développer et épanouir la pleine utilisation de l'acuité intellectuelle en vivifiant l'intelligence affective ;
- e) protéger des multiples atteintes et agressions visant l'intégrité psychologique et physique, liées aux diverses épreuves qui doivent être surmontées au cours d'une vie de travail comme en dehors ;
- f) remettre en énergie par la détermination de plans d'action structurés et offensifs.

Tous ces moyens n'ont en fait qu'un seul objectif : protéger chaque pratiquant de cette compétence des multiples pressions, tensions et agressions qui l'attendent dans la sphère professionnelle, et du surmenage qui en découle.

Cet ensemble de techniques s'applique aux faits présents, et plus encore à la construction de faits à venir, contrairement aux techniques psychothérapeutiques qui cherchent, souvent à juste titre, à retrouver dans le passé la source des maux présents puis à les revivre pour expurger la souffrance qui les a accompagnés.

---

13. Cottraux J., *Les thérapies comportementales et cognitives*, Masson, 2004.

Précisons donc que le *brainpiercing* traite l'urgence du présent qui s'impose brutalement à nous comme un cataclysme émotionnel. Il recourt à des moyens simples à la disposition de chacun d'entre nous, quitte ensuite à utiliser des techniques plus élaborées impliquant l'appel à un thérapeute compétent, si ces « percées mentales » auto-administrées ne sont pas suffisantes pour retrouver un état d'équilibre vital.

Il est possible en effet, que parmi ces situations éprouvantes subies dans le présent, certaines d'entre elles ne soient en fait que la résurgence de situations passées. Dans ce cas, tout se passe comme si nous rejouions ces situations difficiles en recomposant les ingrédients qui président à leur actualisation. Comme l'enquête norvégienne citée par Robert Sutton<sup>14</sup> le montre, ce sont les mêmes souffre-douleur de l'école qui se retrouvent victimes de harcèlement au travail. Pis, ce sont les mêmes bourreaux de l'école qui se retrouvent être d'odieux personnages dans le monde du travail.

Tout semble se passer comme si certaines situations traumatiques étaient inscrites depuis longtemps, certainement depuis la petite enfance pour nombre d'entre elles, dans un scénario que nous répétons à l'envi. Avant de rejeter cette hypothèse, chacun peut faire un peu d'introspection et un *flash-back*, pour voir si, par hasard...

### **3.2.2 Le *brainpiercing*, un remède d'urgence du self-management**

Le *brainpiercing* s'applique, en urgence, à des manifestations de souffrance et de mal-être qui éclosent brutalement et altèrent notre jugement, déforment notre vision du monde et pénalisent nos processus de décision. Remède d'urgence, trousse de premier secours psychologique ou thérapie de choc, sa pratique immédiate s'efforce de « dissoudre » ces réactions émotionnelles envahissantes, avant qu'elles ne s'enkystent dans des traumatismes plus profonds ou se pérennisent dans des troubles psychosomatiques plus ou moins graves et récurrents.

Au-delà d'une certaine limite, difficile à définir et toujours très fluctuante d'une personne à une autre, délicate à apprécier d'un moment à l'autre chez une même personne, nous pouvons passer d'une situation stressante autogérable à une fixation pathologique envahissante, d'un malaise indéfinissable à un mal-être plus profond, d'un épisode agressif passager à une pathologie chronique.

---

14. Sutton R., *op. cit.*

Il suffit d'une agression verbale au guichet d'une banque pour polluer toute une journée de travail voire davantage pour l'employé. Il suffit d'une discussion houleuse, d'un mot de trop parfois avec un collègue ou un supérieur hiérarchique pour détruire une ambiance de travail et entrer dans un cycle infernal d'inefficacité et de rumination. Que dire alors de ce coup de couteau porté par un client de Pôle Emploi sur l'état de santé physique et le mal-être consécutif de cet employé qui le reçoit ?

L'enjeu de la pratique des diverses actions, qui constituent le *brainpiercing* en fonction de la gravité de l'agression subie et ressentie, est de taille puisqu'il s'agit d'éviter de basculer dans une déprime sévère, de laisser dériver le surmenage dans le *burn-out* et des propos déplacés dans des actes fatals. Il convient donc de mettre en œuvre, en quelque sorte, des « gestes » de premiers secours suite à un traumatisme affectif, dû à une agression, une tension ou une situation problématique. Ces gestes constituent en fait des procédures de dépannage d'urgence qui contribuent au self-management. Comme tout arsenal de ce type, qui doit s'appliquer promptement suite aux premiers symptômes, il faut l'apprendre par des exercices appropriés et s'y entraîner régulièrement, pour les exercices les plus fondamentaux d'entre eux, afin d'obtenir les automatismes nécessaires qui seront désormais disponibles lors de la survenue de ces situations stressantes. Le *brainpiercing* devient dès lors une discipline de vie pour affronter, de façon positive et ultra-déterminée, tous les moments délicats de la vie personnelle et professionnelle.

Nous présentons l'essentiel de ces techniques au chapitre consacré aux compétences relationnelles. Certaines techniques peuvent être utilisées spontanément moyennant le respect des règles et des conditions de leur présentation (la pensée positive et la respiration abdominale). Certaines autres nécessitent un certain temps d'apprentissage et peuvent alors être utilisées instantanément (c'est le cas de la relaxation, de la visualisation ou du rêve éveillé dirigé autonome notamment).

Insistons sur l'impérieuse nécessité de souscrire à la seule condition prérequis. Elle concerne l'indéfectible et souveraine volonté personnelle de l'utilisateur de les mettre en pratique en respectant les conditions optimales de leur réalisation. Cette condition est d'autant plus difficile à mettre en œuvre, alors même que tout nous incite à nous complaire dans la surtension émotionnelle, la suractivité ou la rumination de la souffrance, à développer rancœur et amertume vis-à-vis de ceux qui agissent envers nous sans ménagement par leurs actes et leurs paroles.

Il est toujours plus facile de ressasser à satiété les avanies subies plutôt que d'assumer résolument les exigences de la situation présente, les exigences de la psychologie des acteurs ou de se projeter dans le futur afin de programmer les conditions de réalisation d'un avenir meilleur. Le *brainpiercing* devient le bras armé du self-management pour s'imposer de tourner la page afin de se reprogrammer de façon optimiste, positive et constructive.

### **3.3 Décidez pour vous ménager**

Chaque plan d'action, pour réduire le surmenage que nous engendrons ou éliminer le mal-être qui nous étreint au travail, dépend de la spécificité des situations pour lesquelles nous devons les mettre en œuvre. Nous allons donc nous efforcer de proposer un canevas général, que le lecteur pourra adapter d'autant plus facilement à son cas qu'il aura effectivement mis en pratique les techniques du *brainpiercing* proposées précédemment.

Ce plan d'action comporte des points fondamentaux servant d'architecture à un plan d'action personnalisé, à partir du moment où l'immense travail d'entraînement aux diverses techniques et savoir-faire qui le composent a été réalisé.

#### **3.3.1 Positivez la situation**

C'est la première étape résultant de l'application des techniques de base (respiration, relaxation) visant à maîtriser l'émotion puis, rétablir l'intelligence affective à son niveau optimal : détaché de l'impact affectif tout en développant une acuité intellectuelle percutante.

Une fois exercé à cette gymnastique psychologique, vous êtes maintenant plus calme, intellectuellement en état de faire un point en distinguant ce qui appartient à l'émotion présente, ce qui revient à vos démons du passé et ce que vous pouvez raisonnablement projeter dans le futur afin de déterminer ce qui doit désormais guider votre action.

Il s'agit d'utiliser vos cartes mentales affectives et cognitives, remises en ordre à l'aide des techniques du *brainpiercing* précédemment exercées, afin qu'elles puissent travailler de concert en ayant une visibilité réciproque.

Vous pouvez commencer par l'inventaire de tous les avantages de la situation présente. Indépendamment de la souffrance, de la fatigue qui vous étreint, du sentiment d'échec momentané et localisé que vous pouvez ressentir, quels sont les bons côtés et les zones de certitude qui vous restent ?

Des collaborateurs démotivés invitent implicitement, mais avec insistance, à comprendre pourquoi afin d'analyser avec eux la situation lors d'un entretien de régulation.

Un mouvement d'humeur que vous venez de supporter d'un collègue ou d'un patron réclame d'opérer un certain détachement en admettant que ces turbulences ne vous concernent pas : elles sont dues à des facteurs externes qui avaient besoin de s'exprimer et vous vous êtes trouvé à point nommé certes, mais au mauvais moment.

Un emploi du temps submergé et des gens qui traînent les pieds : il faut réorganiser votre matrice de priorités et restimuler les besoins fondamentaux de vos collaborateurs.

Une promotion soufflée par un collègue : vous avez des projets d'actualité qui vous conduiront à vous mettre en valeur pour la prochaine fois.

Un projet refusé : vous préparez mieux le prochain pour le défendre avec encore plus de vigueur.

À chacun de trouver les zones de certitude qui surnagent dans l'océan de découragement momentané ou de maltraitance ressentis. Pour vous aider dans cette reconstruction, les exercices d'identification et de visualisation (*voir chapitre 4*), peuvent grandement faciliter les choses et vous faire entrevoir des perspectives nouvelles, voire inattendues. Dans tous les cas, votre meilleur allié c'est le temps qui estompe l'acuité des émotions pour les rendre dans le domaine plus contrôlé de l'affectivité supportable, qui peut devenir ainsi un moteur de progression et de rebond vers un prochain succès.

En fonction des situations qui vous éprouvent et de ces énergumènes qui vous bousculent sans ménagement, un certain nombre de décisions doivent être prises, adaptées à la spécificité de chacune d'entre elles. Ainsi, de l'analyse de la série de situations professionnelles évoquées ci-dessus, découle une décision essentielle, assortie d'un tableau argumentaire comportant d'un côté les arguments en votre faveur et de l'autre toutes les objections qu'autrui peut débiter pour vous mettre en difficulté. Vous avez alors tout loisir de vous entraîner à l'exercice phare de l'anticipation mentale et de la communication positive : la réponse aux objections et la transformation des négatifs en synthèse positive : c'est l'objectif du prochain chapitre.

Les décisions prises pour pallier les situations anxiogènes constituent les conséquences opérationnelles du self-management. Cette pratique est aussi au cœur du *brainpiercing* en s'incrustant dans votre esprit pour diriger votre action future par un engagement mûrement réfléchi et choisi avec détermination.

### Résolution n° 1

Je continue à agir car la situation va s'améliorer et voici précisément les 2 ou 3 actions prioritaires que je vais engager pour avoir à nouveau prise sur le cours des événements...

### 3.3.2 Renforcez l'estime de soi

Puisque l'environnement est maintenant stabilisé et qu'il existe un avenir crédible, ce cadre de l'action constitue une zone sécurisée dans laquelle vous pouvez évoluer. Il est donc possible, au sein de cette enveloppe rassurante, de trouver en vous les points forts qui vont vous permettre de continuer à vous battre et à surmonter l'épreuve. Il est utile d'évaluer dans quel état affectif vous êtes, résultante du ménagement dont vous faites l'objet à votre endroit comme de celui venant de votre entourage.

En fonction de l'équilibre de cet état, il vous faudra envisager les moyens pour éliminer le surmenage, amoindrir l'état de mal-être ou le changer en développant une pensée optimiste et un plan d'action résolument positif. C'est l'objectif du tableau 3.1 ci-dessous de vous éclairer sur la façon dont vous supportez avec plus ou moins de ménagement votre système relationnel.

Les réponses se cotent de 0 à 5 et vous vous efforcez de choisir une seule réponse par rubrique, selon les modalités suivantes :

- 0 = c'est parfaitement faux ;
- 1 = il y a un peu de vrai ;
- 3 = cela m'arrive fréquemment ;
- 5 = c'est tout à fait mon cas.

Un ensemble de techniques<sup>15</sup> permet de renforcer l'estime de soi à la fois par des pensées positives appelées dans votre esprit dès le matin, des exercices permettant de diluer l'anxiété et de se remettre en énergie, d'autres pour se relaxer et visualiser des situations plaisantes, d'autres enfin pour utiliser un vocabulaire positif et même transformer celui d'autrui dans le cours de la discussion. Qui agit sur les mots agit de même sur l'état d'esprit, c'est-à-dire sur les attitudes qui entraînent ou pénalisent l'engagement dans l'action. « *Je vais essayer* » ou « *je suis résolu à le faire* » entraînent deux situations bien différentes.

Nous allons voir aussi comment construire des éléments scénariques favorables à la fortification de votre « MOI » et comment transformer des croyances négatives en perceptions positives. Il vous appartient de vous constituer un credo positif et réaliste afin de tendre vers l'équilibre de votre état mental, de façon à ce que le fonctionnement de vos cartes mentales cognitives soit impressionné et comme gravé par des cartes affectives restaurées dans leur positivité.

---

15. Labruffe A., *Vous stressez ? Positez !*, AFNOR Éditions, 2010.

**Tableau 3.1 Évaluez votre état affectif présent**

	Propositions	Votre avis de 0 à 5
1	Je me sens fatigué et impuissant par avance	
2	J'ai du mal à me contrôler et j'ai souvent envie de tout casser	
3	Je suis totalement bloqué par les idées que je ressasse	
4	Je me sens complètement amorphe et dépassé par les événements	
5	Je suis incapable de faire le moindre travail	
6	Je suis d'une humeur massacrant avec tout le monde	
7	Je suis incapable de prendre la moindre décision	
8	Je suis vraiment entouré d'une bande de nuls	
9	J'ai l'impression que rien ne va et que je ne vaud rien	
10	J'ai besoin d'alcool, de tabac, de drogue ou de médicament et il est hors de question de me restreindre dans ce domaine	

Cotation :

- Moins de 5 : Bravo ! vous êtes un exemple de self-management !
- De 5 à 10 : Vous savez bien vous ménager malgré un léger stress.
- De 11 à 15 : vous commencez à perdre pied et sortez de la carte de contrôle du stress.
- De 16 à 20 : il est temps de vous mettre au *brainpiercing*. car vous n'êtes guère ménagé.
- De 21 à 25 : vous devez maîtriser le *brainpiercing* car vous êtes déjà très secoué.
- Au-delà de 26 : vite, c'est un psy qu'il vous faut !

S'il existe de quelconques résidus émotionnels (rancœur, fatigue, déprime, méforme), offrez-vous une nouvelle séquence de purge noire<sup>16</sup> pour nettoyer définitivement vos cartes mentales. Reprenez donc tous les exercices d'auto-stimulation et prenez la décision suivante :

### Résolution n° 2

J'ai suffisamment d'atouts au plan personnel (listez-les) et de compétences au plan professionnel (listez-les également), pour surmonter la souffrance, réduire le stress et évacuer tout mal-être : voici ceux que je vais exploiter (rédigez une carte de compétences)...

16. Développée au chapitre 7, la purge noire est une technique d'évacuation des émotions pour retrouver une attitude détendue.

### 3.3.3 Affirmez-vous vis-à-vis d'autrui

« *L'enfer c'est les autres* ». Quand la souffrance surgit, c'est eux qui sont perçus comme la cause de tous nos maux ; ils se sont même tous ligüés contre nous dans un réseau destructeur et se gaussent de notre désarroi malgré leurs attitudes et paroles hypocrites. C'est en tout cas ce dont nous pouvons être persuadés.

Parmi ces « autres » certains disparaissent, d'autres restent et nous pouvons probablement compter sur eux. Inutile de s'appesantir sur ceux qui ont définitivement disparu de notre vie, mais nous pouvons faire l'inventaire des points qui nous permettent de compter sur autrui.

Nous pouvons garder des relations sereines après un conflit, collaborer avec notre patron et nos collègues en nous passant parfaitement de leur affection. À nous de considérer leurs compétences et ce qu'ils peuvent nous apporter, comme des atouts pour atteindre nos propres objectifs professionnels.

Cet ensemble de misères et de rebuffades, transformées en occasions de dialogue, et non en sentiment de frustration incoercible conduisant à un profond mal-être qui irait *crescendo* au fur et à mesure où ces échecs (au lieu d'être analysés, compris et exploités) se cumulent en une litanie paranoïde (« *tout le monde s'est ligüé contre moi* », comme le pensait le pauvre Job<sup>17</sup>). Pour éviter cet enchaînement morbide, la décision suivante s'énonce :

#### Résolution n° 3

Les autres sont là pour m'aider : je peux compter sur eux, voici à qui je vais demander quoi...

### 3.3.4 Anticipez le futur en fixant des objectifs

Le passé mortifère ne peut être revécu : à chaque fois qu'il affleure à votre conscience, chassez-le. Vous avez mieux à faire et vous devez même vous convaincre que ce passé, que vous avez tendance à regretter, dans lequel vous aimeriez vous installer pour mieux en souffrir et vous lamenter, n'avait pas tous les atouts que vous perceviez à l'époque. Voici, entre autres exemples d'idées mortifères, des réminiscences à chasser dès qu'elles apparaissent, ou à transformer en mettant en évidence leur côté positif (identifiez le côté positif pour les trois premières) :

---

17. Girard R., *La route antique des hommes pervers*, Poche, 1988.

---

**Chassez les idées noires**

- Et moi qui faisais des heures supplémentaires pour remettre un dossier toujours impeccable et à l'heure !
  - Licencié(e), alors que j'emportais des dossiers à la maison !  
Quand je pense que j'ai cru leurs promesses de promotion !
  - Je ne suis plus chef de projet... Chouette ! Finis les voyages en navette et les courses éperdues dans le métro pour arriver à l'heure aux rendez-vous !
  - C'est vrai que j'étais léger en anglais ; ça n'aurait pas facilité ma promotion comme chef des ventes à l'international...
  - Je n'ai plus telle responsabilité, je vais donc pouvoir me ménager et me consacrer à l'essentiel.
  - Puisqu'il ne veut pas m'écouter et- suivre mon avis je vais m'investir encore mieux dans ma mission pour que la prochaine fois...
  - Ils m'ont obligé à « essaimer » comme ils disent... Finalement c'est un bonheur de travailler en free lance comme consultant, j'économise les trajets, je peux gérer mon temps comme je le veux, préserver ma vie de famille, vaquer à mes loisirs et surtout je vais pouvoir faire une heure de piscine chaque jour. Et, ô joie suprême, je n'ai plus de petit chef sur le dos.
- 

Il appartient à chacun de recenser ces situations professionnelles dans lesquelles vous vous complaisiez et qui, finalement, ne font ou ne faisaient qu'augmenter votre dépendance, votre soumission, votre surmenage, votre stress et votre mal-être au travail. Le self-management commence effectivement par cette analyse et enclenche ensuite les décisions d'action appropriées à éliminer les sources de tension excessive.

Dès lors une séquence de *brainpiercing* s'impose (voir chapitre 7). Elle consiste, à partir de la visualisation des situations qui vous attendent désormais, à envisager la liste de tout – et à mettre en scène (en images) – ce que vous allez dorénavant entreprendre pour vous faire plaisir, en considérant comme prioritaire l'attention que vous portez à la vie. Imaginez donc un emploi du temps avec des priorités choisies. Décidez de vous en tenir aux faits et non à de vaines supputations. Vous pouvez vous organiser comme vous l'entendez, faire un repas fantaisiste quand vous le souhaitez, partir à l'aventure sans vous soucier du qu'en dira-t-on, et surtout jouir du moment présent sans vous poser le lancinant « *mais qu'en pense-t-il (elle) ?* »...

#### **Résolution n° 4**

Désormais, je peux faire tout ce que j'ai décidé pour me ménager. Voici donc la liste des décisions de ménagement que je grave dans mon esprit, voici mes priorités que je rédige sur chacun de mes plans de journée (de semaine, de mois) à venir...

En résumé, avant de dire que la situation est insupportable et de vous laisser envahir par le découragement ou le mal-être, et pour endiguer tous les maux qui en découlent, efforcez-vous après la séquence de préparation mentale de base visant le soulagement de la tension (respiration, relaxation, purge noire, détachement, remise à niveau de l'intelligence affective) :

- de dégager les points positifs de la situation ;
- d'anticiper la prochaine étape ;
- d'identifier et renforcer vos atouts ;
- de fixer des objectifs adaptés.

Enfin, à la prochaine agression ou situation ressentie comme telle, à la prochaine fois que vous vous sentez bousculé sans ménagement par autrui, collègue, hiérarchique ou subalterne, tenez-vous en à ce plan d'action.

### **3.4 Engagez-vous dans un plan d'action résolu**

Muni du sésame représenté par le *brainpiercing* et sa panoplie d'incrustations mentales, d'anticipations et de décisions, chacun peut surmonter, affronter le mal-être, résister à l'agression, surpasser la douleur et la souffrance, prévenir le surmenage. Il suffit de vouloir pour pouvoir afin de se programmer en conséquence. Il est donc possible de tirer un enseignement exemplaire des avanies et souffrances vécues afin de redécider, en mobilisant l'énergie réactionnelle qu'elles procurent, ce que chacun veut être et faire dorénavant de lui-même et pour lui-même.

Cette combativité nouvelle aura aussi un effet immédiat quand autrui s'en apercevra parce que vous lui apparaîtrez plus fort et plus protégé. En conséquence, il aura tendance à réduire la pression qu'il exerçait habituellement sur vous. Cette attitude nouvelle faite de résistance et de détachement l'invitera à vous ménager davantage, à prendre en compte vos besoins fondamentaux. Vous serez incité de votre côté à davantage de réceptivité à ceux d'autrui puis, par l'écoute et l'anticipation ainsi générée, à les ménager bien davantage encore.

### 3.4.1 Plan d'action offensif et déterminé

La source opérationnelle utilisable pour déterminer un plan d'action nous est fournie par la gestion du temps appliquée à la maîtrise de soi. Dans cette pratique, le plan d'action est borné dans le temps. Il peut faire l'objet d'un effort mesuré parfaitement contrôlable et gérable parce que l'effort est limité dans le temps (une journée) et qu'il est structuré, tout au long de la journée par des délais et par des priorités.

Nous retrouvons aussi cet impératif en matière de négociation : après être partis de points de vue différents, les deux protagonistes doivent se mettre d'accord sur un plan d'action commun. C'est là toute la difficulté : comment être certain que l'autre va appliquer les décisions sur lesquelles il s'est dit d'accord ? L'engagement se produit parce que, dans ce cas, une réciprocité existe et aussi une pression d'enjeu importante qui fait que, si les engagements ne sont pas respectés, interviennent des sanctions conséquentes. De la réalisation de l'engagement de l'un, dépend la réalisation de l'engagement de l'autre. Ainsi, au moindre doute de l'un ou de l'autre, le processus s'arrête.

Or, dans le cas évoqué ci-dessus, l'autodétermination sur un plan d'action que nous sommes seul à décider et à appliquer, nous sommes isolé en face de nous-même : aucune sanction externe n'interviendra si nous ne mettons pas en pratique notre engagement. Personne n'en saura rien et notre entourage constatera simplement avec dépit, condescendance ou dérision que, décidément, « *ça ne va pas fort !* ». Les autres nous voient glisser sur une mauvaise pente, nous nous laissons aller au découragement et à un comportement dévastateur tandis que notre image se détériore auprès de notre entourage professionnel et parfois aussi auprès de nos proches.

L'anomie nous guette, nos résistances au stress s'amointrissent, les pressions augmentent, les ressentis dus aux agressions prennent une dimension étouffante et la détérioration s'accroît avec sa kyrielle de maux en tous genres qui nous happent dans un descenseur infernal...

Peut-être ce jugement d'autrui, même s'il se paie en mal-être immédiat, représente-t-il une sanction suffisante pour nous permettre de nous reprendre et de respecter l'application du plan d'action décidé ?

### 3.4.2 Passeport vers le mieux-être professionnel

En conclusion de l'analyse du surmenage que nous générons (pour nous et pour autrui), nous devons mettre en œuvre plusieurs conditions fondamentales pour véritablement passer à l'action et engager un programme de self-management résolu et déterminé afin de parvenir à instaurer ou concourir à notre bien-être au travail comme à celui de notre entourage. S'il est habituel d'affirmer que « le mieux est l'ennemi du bien », dans le cadre professionnel il faudrait inverser l'aphorisme. En effet, seul un petit mieux peut être opéré par la mise en œuvre du self-management, mais cette légère amélioration peut être suffisante pour rendre vivable une situation de travail détestable.

En effet, le bien-être au travail apparaît, dans sa réalité vécue cruellement par des millions de travailleurs, parfaitement utopique en raison :

- des pressions et des origines historiques (le *tripalium* et l'esclavage),
- des conditions intrinsèques et environnementales propres à tout travail,
- des conditions contextuelles (le chômage évidemment),
- de l'environnement social (les élites dirigent),
- de la structure hiérarchique (le pouvoir est tyrannique),
- de l'environnement socio-économique (la mondialisation et la crise),
- de la structure organisationnelle (organiser, rationaliser, produire plus),
- de l'attitude managériale (obsession de la technique et de la rentabilité, insuffisance de la formation).

Reste-t-il un degré de liberté à chacun d'entre nous dans cet univers carcéral ? Pour survivre et rester optimiste, chacun garde la possibilité de mettre en œuvre un programme personnalisé pour influencer sur son environnement immédiat et sur lui-même afin d'améliorer son sort, préserver des relations harmonieuses et parvenir à mieux être dans l'univers obligé de son *tripalium*. Voici les axes prioritaires d'un programme de self-management qui apporte ce degré de liberté nécessaire :

- a) ce plan d'action personnel doit être limité dans le temps (pour être renouvelé et réajusté en fonction des évolutions constatées) et comporter des unités d'action structurées, simples à contrôler et à pratiquer ;

- b) un enjeu positif ou conditionnellement négatif, doit être déterminé clairement pour exercer une pression suffisante sur notre volonté et armer notre détermination ;
- c) il doit mettre en jeu une récompense pour marquer la fin d'une étape réalisée dans le plan d'action, ou l'atteinte d'un objectif afin d'alimenter notre système de récompense psychophysiologique ;
- d) il doit permettre d'incruster dans notre esprit la nécessité de conserver la perception positive que nos proches ont de nous, leur estime ou leur attachement ;
- e) il doit conduire à nous contrôler nous-même (le *fidoka* des Japonais) au fur et à mesure et grâce à des points de mesure objectifs, à déterminer dans le plan d'action, en nous donnant un rendez-vous régulier consacré à faire le point, réfléchir, anticiper et visualiser.

### 3.4.3 Plan d'action en forme de gravure mentale

Une fois l'analyse réalisée, cette série de conditions vers le mieux-être professionnel doit faire l'objet d'une incrustation mentale supplémentaire que nous devons graver dans notre esprit et associer étroitement à notre engagement de façon conditionnelle.

-----  
**Plan d'action résolu de self-management pour mieux vivre au travail**

- 1- J'agis dans un délai imparti, en fonction des objectifs assignés et des compétences à mettre en œuvre.
- 2- J'atteindrai tel objectif (quantifié, délimité dans sa formulation, défini dans le temps), pour éviter telle chose dommageable, pour moi ou pour mon entourage.
- 3- J'agis pour cette excellente raison que le résultat obtenu sera perçu de mon entourage, collègues et hiérarchie.
- 4- Je réaliserai l'objectif fixé et, une fois atteint, je m'octroie telle récompense.
- 5- Je fais le point et mesure le résultat de l'action engagée tous les jours à telle occasion, ou à tel moment de la journée.
- 6- Je note tout dans un agenda et rédige mes plans de journée consignant les priorités et les objectifs à atteindre pour la journée.
- 7- Je tiens à jour mon passeport formation : savoirs, pratiques, réflexion, objectifs, plan de progression, réévaluation régulière.

8- J'applique chaque jour les règles de base pour me ménager et positiver : priorités, maxime, plan de journée, respiration, anticipation mentale, pauses, détachement par la relaxation pour évacuer émotions et ressentis négatifs.

9- J'active mon système de récompense par des encouragements et des félicitations à mon endroit et je pense aussi à stimuler celui des membres de mon entourage.

10- J'évacue les résidus émotionnels (rancœur vis-à-vis d'autrui, colère, amertume, etc.) par des séquences isolées, limitées mais intenses, de « purge noire »<sup>18</sup>.

-----

---

18. Cf. paragraphe 7.3.2.

# 4

## Le guide du self-management

*Réfléchis avec lenteur mais exécute rapidement les décisions.  
Isocrate*

### 4.1 Entraînez-vous à lâcher prise

Pour tout responsable d'encadrement, se détendre, prévenir les tensions et inscrire ces temps de pause dans la matrice de priorités quotidiennes constituent autant d'actions de ménagement de soi qui conduisent à ménager les autres pour mieux les manager.

Ce chapitre propose un véritable guide de self-management – un mode d'emploi opérationnel des techniques de ménagement de soi – qui permet de tenir ce cap à l'aide d'une panoplie d'exercices pratiques qui concerne aussi bien la sphère corporelle que la sphère intellectuelle.

En résultat de cet entraînement, les quatre piliers du *brainpiercing* seront ainsi renforcés en participant à un contrôle de plus en plus approfondi de la maîtrise de soi. Ainsi, une fois l'habitude prise, le ménagement de soi s'inscrit comme une attitude fondamentale économique en énergie pour soi, économique aussi vis-à-vis des autres puisque la sérénité manifestée par un responsable devient un modèle de comportement pour tous. De cette

façon la pression baisse, la réflexion augmente et les décisions deviennent plus pertinentes et plus consensuelles au cours de décisions en groupe ou en face à face apaisées. Une compétence fondamentale se trouve dès lors opérationnelle au moment où l'émotion envahit les esprits les plus solides, en particulier, lors des situations difficiles ou problématiques : l'intelligence affective.

### **4.1.1 Maîtrisez la respiration abdominale**

C'est la base de tout apaisement pour soi et lors d'une situation difficile. À partir de cette régulation respiratoire, tous les autres exercices concourant à la détente peuvent être pratiqués. En outre, la respiration permet une décontraction instantanée dans toute situation anxiogène. Il faut donc pouvoir la pratiquer comme un réflexe de prévention dès que le besoin s'en fait sentir. Ce réflexe ne peut être déclenché que parce qu'il a été préalablement automatisé par un entraînement intensif et régulier.

#### **● Précaution initiale**

Examinons la première précaution de cet entraînement. Vous êtes confortablement installé, dans la pénombre, sur un divan ou mieux un grand lit, allongé sur le dos, bras étendus le long du corps et jambes légèrement écartées l'une de l'autre, ceinture desserrée, yeux fermés mais non serrés (dévêtu, l'exercice peut parfaitement se réaliser dans une baignoire emplie d'un bain chaud).

Vous commencez l'exercice par une expiration de telle façon à indexer le début de la séquence sur des poumons vides de tout air vicié.

#### **● La première étape**

Elle consiste à inspirer l'air par la bouche légèrement entrouverte et à centrer votre esprit tout au long de la séquence de respiration profonde sur le trajet de cet air qui entre dans la bouche, s'infiltré dans la gorge, gonfle les poumons et poursuit sa poussée pour gonfler le ventre. Une de vos mains, ou un objet léger (étui à lunettes ou à CD, un paquet de kleenex) peut vous permettre de tester le gonflement du ventre. Maintenez le gonflement quelques secondes selon votre rythme respiratoire et vous prolongerez par la suite ce maintien de plus en plus longtemps. Cet effort vous forcera à vous concentrer sur votre respiration puis à éliminer toutes les autres idées parasites.

Pensez à l'effet que l'air produit tout au long de votre corps jusqu'à l'extrémité de chaque bras puis de chaque jambe. Relâchez doucement l'air qui dégonfle lentement votre ventre, puis passe dans vos poumons et s'exhale de votre bouche, *via* votre gorge, par un doux sifflement, jusqu'au dernier centilitre d'air. Reprenez doucement l'inspiration et recommencez de même, en vous efforçant de prolonger l'inspiration puis l'expiration. L'ensemble doit pouvoir atteindre une trentaine de secondes : certains amateurs de yoga atteignent assez facilement la demi-minute pour cet aller-retour.

Cette performance suppose que, après quelques minutes, vous comptiez mentalement, au rythme d'une unité par seconde, le temps mis par chaque mouvement respiratoire. Cette expérience de « double tâche », très classique dans l'étude de la vigilance, implique que vous ne puissiez penser à rien d'autre et surtout pas aux idées maussades qui pourraient encore surnager sur l'écume de votre conscience troublée par la tension précédente. Cinq à sept minutes doivent suffire pour cette première séquence que vous devez exercer chaque jour, et que vous pouvez prolonger puis enchaîner sur d'autres exercices.

Lorsque vous décidez d'arrêter, laissez-vous quelques instants de répit pour prolonger le calme propice qui a normalement dû vous envahir. Ne vous relevez qu'après avoir expiré jusqu'au dernier souffle et serré vos poings pour restaurer votre tonus. Soulevez-vous alors en vous étirant et en bâillant puissamment à vous faire décrocher les mâchoires, afin de bien débloquent les maxillaires qui ont tendance à se souder sous la souffrance. Ceci est aussi un excellent exercice préparatoire à une prise de parole en public.

### ● **Entraînement dans les situations d'urgence**

Cette séquence peut se faire pareillement assis sur une chaise (dans votre fauteuil d'avion ou de TGV, au lieu de vous précipiter sur la porte de sortie avant l'arrêt), les bras ballants le long du corps, la tête droite et le dos à 90° par rapport à l'assise de la chaise.

Vous pouvez reproduire ce type d'exercices en quelques minutes dans n'importe quelle situation de surmenage et dans n'importe quel lieu : en vous garant avant de vous ruer à un rendez-vous important, sur un siège d'une réunion en attendant l'arrivée des autres participants, dans votre fauteuil de manager en attendant un visiteur important, juste avant de prendre la parole en réunion.

Vous pouvez vous exercer dans n'importe quel autre endroit propice : à chaque fois que vous attendez quelque chose d'important, ou alors même que vous auriez tendance à vous impatienter (chez le dentiste ou le coiffeur). Vous pouvez

même vous exercer dans une file d'attente au lieu de pester sur la caissière du supermarché, la guichetière de la banque ou le préposé de la poste.

À l'occasion de vos prises de parole en public, vous pouvez aussi décontracter rapidement votre masque et décoincer vos maxillaires – qui ont tendance à se bloquer – en passant le pouce et l'index le long des commissures des lèvres. À d'autres moments de tension, mettre vos yeux entre les paumes de vos mains vous apportera une bienfaisante douceur après une dizaine de secondes.

### **4.1.2 Adoptez la relaxation**

La relaxation est un état de détente corporelle et psychologique produite de façon volontaire. De nombreuses méthodes concourent à son installation, de la méditation transcendante ou le yoga à la technique utilisée par les Indiens Hopis, en passant par des techniques occidentales comme le training autogène ou celle proposée par Desoille dite «rêve éveillé dirigé».

#### **● Utilité pratique dans le monde professionnel**

La relaxation s'impose pour prévenir la tension issue des situations stressantes et des pressions qui s'exercent sur une personne. C'est le moyen essentiel du ménagement de soi. Elle doit donc se pratiquer avant toute situation d'expression et de communication qui s'annonce délicate afin que l'état de décontraction obtenu soit propice à une meilleure maîtrise émotionnelle et donc à un meilleur contrôle de la situation. À chaque fois que le coup ressenti – au plan émotionnel s'entend – interviendra, une profonde inspiration permettra de conserver le calme qui sied à la maîtrise de la situation.

L'exercice suivant est donc favorable pour retrouver mieux que sa tonicité, la plénitude d'un relâchement musculaire, la forme physique et mentale qui suit une longue nuit d'un sommeil réparateur. Il est emprunté au training autogène<sup>1</sup>.

Depuis longtemps, nous avons pu en valider l'efficacité dans toutes les situations éprouvantes et l'utiliser dans des séquences complètes d'autostimulation, dans le rêve éveillé dirigé notamment. Nous proposons cette forme expurgée pour sa facilité d'accès, sa pratique aisée et sa rapidité de mise en œuvre (compter 20 à 40 minutes, selon les rythmes personnels).

---

1. Schultz J.H., *Le training autogène*, PUF, Paris, 1968.

## ● **La première phase**

Elle reprend l'exercice de respiration précédemment exposé et s'enchaîne sur la phase suivante ainsi composée. Conservez cette position détendue et – surtout – continuez à respirer en gardant un rythme lent et régulier d'expiration-inspiration par la bouche légèrement entrouverte.

Il convient maintenant de se concentrer, selon le rythme inculqué par le couple expiration-inspiration, sur une ligne continue de points du corps, de façon méthodique et progressive. Peu importe par où vous commencez le parcours, pourvu que vous en fassiez le tour complet, c'est-à-dire que la totalité du corps soit soumise au même traitement. Le mieux cependant est de commencer par une extrémité, bras ou jambe. Si, par exemple, vous ne traitez qu'un côté du corps, vous allez vous retrouver lourd d'un côté et léger de l'autre : vous allez vous sentir tordu et déséquilibré en déambulant ensuite avec une démarche d'orang-outan du plus bel effet.

Vous disposez donc de 30 minutes et vous avez déjà consacré sept minutes à approfondir et réguler votre respiration pour qu'elle soit le vecteur de votre concentration. Maintenant, choisissez une extrémité du corps, votre pied gauche par exemple et, tout en maîtrisant votre respiration, concentrez votre attention sur la pointe de votre gros orteil. Vous devez d'abord en prendre conscience, imaginer sa forme et sa taille puis, sans le regarder puisque vos yeux sont fermés, bien localiser sa position dans l'espace, au bout de votre pied atteint par chaque inspiration. Vous devez le ressentir « léger » et consacrer une ou deux respirations complètes à déguster cette sensation. Ensuite, concentrez-vous sur la première phalange, sur laquelle vous vous focalisez et que vous commandez comme étant « légère, déliée et libre ». Chaque adjectif étant scandé, mentalement, sur un rythme d'un mot toutes les trois secondes.

Vous répétez alors la même opération couplée, de respiration et de ressenti, au cours d'une boucle inspiration-expiration pour la deuxième phalange que vous imaginez, elle aussi, « légère, déliée, libre ». Si vous avez froid, vous pouvez rajouter l'adjectif « chaud » jusqu'à ce que vous ressentiez le bienfait de la chaleur sourdre dans ladite phalange. À l'inverse, si vous avez trop chaud, vous pouvez adjoindre l'adjectif « froid » jusqu'au niveau de froid souhaité.

## ● **Faites entièrement le tour du corps**

Après ce démarrage attentif qui donne le « la » de votre partition, vous poursuivez votre périple au rythme de la respiration en accord avec les sensations que vous commandez et devez ressentir effectivement. C'est maintenant le

tour du deuxième orteil situé à côté du gros, puis de toute la série, un à un et phalange par phalange. Continuez à respirer et à scander les trois adjectifs choisis « léger (...), délié (...), libre (...) ». Vous avancez d'une case jusqu'à votre plante de pied que vous devez ressentir « libre, légère, déliée », le temps d'une ou de plusieurs respirations. Puis c'est le tour du talon, du mollet, du genou sur lequel vous pouvez faire une halte plus importante en fonction des tensions qui siègent dans cette articulation sensible pour les sportifs. Vous vous centrez maintenant sur la cuisse, puis sur les fesses, le bas du dos, un peu plus haut pour arriver à l'omoplate, région souffreteuse s'il en est.

Vous ne passez d'un endroit à un autre que si le relâchement voulu est obtenu et, lorsque vous arrivez sur des points de tension notables, vous y consacrez le temps nécessaire jusqu'à ce que votre commande de légèreté et de décontraction, soit efficace et ressentie comme telle. Vous répétez autant de fois que nécessaire la gravure mentale « libre, légère, déliée » en prolongeant l'aller-retour de la respiration aussi longtemps que possible.

Parfois, la commande de chaleur permet de réchauffer effectivement un muscle endolori, c'est-à-dire qui a subi un blocage d'énergie, et de refaire circuler cette énergie, dénouer la tension inscrite à cet endroit. Il arrive d'éprouver une sensation de froid : une couverture s'impose pour pouvoir réaliser l'exercice en toute quiétude. Il est aussi possible d'exercer la commande « chaud » une dizaine de fois sur tous les points du corps si une couverture n'est pas à portée de main.

Vous êtes maintenant au niveau des muscles du cou et vous devez ensuite sentir la tête qui repose sur l'oreiller sur lequel vous êtes installé. Le creux de l'occiput, à la jonction avec le cou, est un endroit extrêmement sensible aux tensions qu'il s'agit de relâcher. Vous y reviendrez lors d'un massage spécifique quand cette sensation de nœud est si forte que c'est le seul moyen pour obtenir la détente souhaitée.

### ● Soignez le haut du corps

Continuez votre voyage avec un arrêt sur visage. Il vous permet de faire la transition avec le côté droit qu'il vous faut maintenant aborder, à commencer par l'épaule droite, l'omoplate, le bras, le coude, l'avant-bras, le poignet, la paume de la main (particulièrement sensible aux sensations de chaleur et de froid), chacun des doigts et chacune des phalanges, comme vous l'avez déjà fait pour le bras gauche. Ce qu'un lecteur aura bien sûr complété de lui-même avant de passer à la partie droite. Et ainsi de suite jusqu'au gros orteil droit qui sera le terminus de votre voyage en notre estimable compagnie.

Quelques respirations pour achever la séquence et vous êtes prêt : soit à dormir, soit à faire un voyage de rêve éveillé dirigé que vous pourrez entreprendre dans la séquence de reprogrammation, voyage indiqué ci-dessous. Vous pouvez aussi décider de vous relever en serrant vos petits poings, vous étirer et vous relever doucement en exhalant un bâillement assorti d'une profonde expiration.

Vous êtes remis en énergie pour un temps (ne rêvez pas : la journée tout au mieux, et suffisamment en tout cas pour affronter les affaires courantes, si vous opérez l'exercice juste après une information traumatisante ou une relation peu amène). Vous êtes alors prêt, dans une situation normale, à affronter les montagnes, car cette séquence d'une demi-heure vaut une nuit de sommeil.

### **4.1.3 Entraînez-vous à la visualisation**

Quand vous enchaînez cette phase de relaxation avec les phases de visualisation – autrement dénommée « cinéma intérieur » –, vous procédez à une séquence très proche de ce qu'il se passe dans le rêve éveillé dirigé. De façon autonome et volontaire, vous vous retrouvez dans un état de conscience, entre veille et sommeil, dans lequel vous bénéficiez de la décontraction vaporeuse liée au sommeil d'une part, et d'une certaine acuité de conscience liée à la veille qui vous permet de diriger votre « cinéma intérieur » d'autre part. Cet état dynamique vous offre la possibilité d'analyser en même temps la pertinence du film que vous visualisez par rapport au problème initialement posé.

Pour sortir de cette séquence de « rêve éveillé dirigé autonome », soyez attentif à vous réveiller en douceur, à mémoriser le film et à vous remettre en tonicité. Si des éléments scénariques inattendus sont apparus ou des solutions acceptables inédites sont intervenues, notez-les scrupuleusement. Ils sont source de créativité et apportent souvent des pistes de solutions intéressantes à des problèmes en suspens. Ces flashes peuvent s'oublier vite car ce sont des éclairs de pensée évanescence facilement emportés par le flot des connexions neuronales qui s'enchaînent dans le cerveau au rythme d'un milliard à la seconde...

#### **● Visualisez une future rencontre difficile**

Vous appréhendez un entretien difficile lors d'une embauche, un concours, un examen, la présentation d'un projet, une demande de partenariat avec un commanditaire ou un mécène inconnu, un exposé devant un public difficile ou inconnu... Ce peut être aussi une soutenance de thèse ou de mémoire, une communication scientifique ou un exposé devant des collègues, voire un entretien annuel ou de régulation auquel vous êtes convoqué...ou que vous devez mener.

Respirez, fermez les yeux et visualisez le déroulement de telle façon à ce que cette rencontre se passe au mieux pour vous. Imaginez bien quel est votre comportement, l'aisance et le bien-être procuré par votre habillement, votre posture tonique, la position ouverte de vos bras et de vos jambes, les pieds bien à plat sur le sol, votre visage attentif, votre sourire et votre expression empathique... Vous avez ôté vos lunettes fumées et apaisé une mèche rebelle, vous êtes disponible et avez préparé votre dossier que vous connaissez par cœur. Vous avez préparé votre argumentaire et surtout les objections probables, visualisé les scénarios possibles... Alors tout va bien !

Incrustez bien tous ces éléments en vous. Imaginez toutes les conditions, dont vous êtes responsable, qui pourraient vous favoriser les choses.

Vous pouvez même incruster en vous cette image que votre interlocuteur vous accueille ou vienne à vous en souriant avec chaleur. En outre, vous imaginez qu'il est sympathique, il a un cœur en or derrière son apparente austérité. Vous le voyez en train de fondre devant votre attitude ouverte d'écoute, puis il devient intéressé devant vos arguments et les différents éléments de votre candidature (projet ou exposé).

Mais si ! Vous l'avez visualisé : ainsi donc, cela sera. Vous avez avec vous les acquis scientifiques concernant les processus d'influence, l'éthologie et l'expérience : vous pouvez « fabriquer » l'autre à votre image... Autant le fabriquer de façon positive et l'influencer en votre faveur en exprimant une formule initiale de contentement.

Si tel n'est pas le cas : interlocuteur opposant, agressif, ronchon ou peu attentif... vous avez à votre disposition les moyens de l'écoute active, notamment la transformation du moindre mot négatif en positif pour rentrer dans la bulle de l'autre et récupérer son énergie négative en votre faveur. Consultez la liste des négatifs indiqués dans ce chapitre (*voir tableaux 4.1, 4.2 et 4.3*) et étudiez la liste des amortisseurs de la relation (*voir tableau 4.4*) qui servent à répondre à autrui avec ménagement quand lui-même ne vous ménage pas. Vous serez ainsi préparé à cette éventualité.

### ● Visualisez un prochain exposé

Imaginez toutes les composantes de la situation, le lieu, le décor, les autres participants, le président. Visualisez des visages souriants qui vous encouragent.

Imaginez que vous êtes en pleine forme et en pleine possession de vos moyens, heureux de vivre et sûr de vous, détendu, calme.

Vous devez réellement poursuivre la visualisation jusqu'à ce que vous vous voyiez réellement dans cet état sur l'écran de votre cinéma intérieur. Imaginez toutes les situations préalables qui vous sont favorables : petit-déjeuner, paroles sympathiques de vos proches, trajet détendu, chaque personne rencontrée vous dit un mot d'encouragement : chauffeur, collègues, appariteurs...

Vous êtes le bienvenu : tout est fait pour vous mettre dans une ambiance favorable et vous faciliter la réussite.

Gravez l'ensemble des images positives dans votre esprit et repassez-vous le film. Vous pouvez maintenant vous endormir sur vos deux oreilles. Le rêve qui suivra reprendra probablement ces mêmes ingrédients et vous pourrez même diriger les événements.

Vous pouvez faire la même visualisation pour réussir du premier coup, évidemment.

### ● **Visualisez un sentiment positif**

Vous éprouvez un sentiment de culpabilité, ou bien vous ne pouvez pas vous résoudre à une séparation inéluctable (d'un poste de travail, d'un service, d'une région comme de l'être aimé, de vos parents, de votre enfant ou d'une conduite d'accoutumance...).

Visualisez et incrustez dans votre esprit, les images d'un futur où, justement, vous êtes heureux sans le poids du passé et content de vous trouver séparé. Désormais vous êtes autonome, libéré, votre propre maître...

Imaginez et développez ces raisons en les transformant en images mentales, puis incrustez toutes les images de bonheur où votre cœur est léger. Vous vous voyez déambuler dans des endroits que vous découvrez avec de nouveaux yeux. Vous voyez de nouveaux visages, puis des images nouvelles apparaissent qui vous conduisent à construire un autre avenir, indépendant de ce poids que vous portiez et séparé de cet « autre » qui, jusqu'à présent, faisait partie de vous (collègues, être aimé ou conduite addictive) qui n'existe plus maintenant dans votre présent avec la même intensité, avec le même type de relation.

Vous devez appeler des images où vous êtes totalement libéré et, quand vous les captez, vous faites un arrêt sur image pour bien les graver dans vos cartes mentales, les savourer longuement en les repassant en boucle, afin de pouvoir vous les rappeler lors de votre prochain moment de spleen.

Vous vous voyez plus fort, plus autonome, plus libre de vous investir dans de nouvelles activités, toniquement décidé à les entreprendre et à vivre désormais ainsi. Vous vous voyez prêt à mordre à pleines dents dans le pan de vie qui s'ouvre devant vous avec tous les atouts que vous visualisez, les amis qui vous restent, les points de fixation positive que vous dégustez en images, l'une après l'autre.

Consolidez ce film pour le repasser quand ce sera nécessaire. Vous êtes dans une séquence fondamentale d'autostimulation positive pour éradiquer les situations de souffrance : des images fortes sont incrustées en vous et vous les rappelez avec tonicité et détermination.

## **4.2 Entraînez-vous à l'autosuggestion positive**

Systématisée par Émile Coué<sup>2</sup>, qui a inventé l'effet placebo, l'autosuggestion positive part du constat que les mots ont un pouvoir sur notre esprit puis sur notre corps et, par extension, sur nos relations et notre action. Redouter quelqu'un entraîne un sentiment de peur qui se manifeste par des signes corporels perçus par notre interlocuteur qui va alors devenir effectivement redoutable.

Le résultat inverse peut aussi s'obtenir si la commande de départ intitule notre visiteur « ami ». Le ressenti en découlant montrera des signes de sympathie qui vont encourager notre visiteur à être coopératif. Vous pouvez aussi monter d'un cran cette positivité en vous émerveillant de ce que vous avez réalisé, en félicitant autrui pour sa mine réjouie ou l'excellence du dossier qu'il apporte. Essayez c'est magique ! Les effets dans votre cerveau et dans celui d'autrui sont beaucoup plus extraordinaires que vous pouvez l'imaginer... à condition qu'il y ait plus qu'un soupçon de réalité et un zeste d'authenticité dans le fait que vous montez en épingle.

L'autosuggestion positive fabrique votre interlocuteur à votre image tandis que la douceur de vos paroles fera plus pour convaincre votre interlocuteur que l'autorité de vos propos...

---

2. *Op. cit.*

### **4.2.1 Les conditions de la réalisation**

Un nouveau jour est parfaitement propice, au petit matin, pour décliner les éléments de programmation, mais cela peut être aussi au moment de l'endormissement. Dans tous les cas, calme et solitude sont les prérequis à ces décisions qui conduisent à élaborer des plans d'action pour affronter des problèmes de communication avec un état d'esprit positif. Les modalités pratiques vont pouvoir se décliner précisément par la suite à l'aide d'un canevas et d'un planning qui en faciliteront le déroulement effectif.

Un papier et un crayon compléteront l'arsenal, car il s'agit d'avoir en mémoire, et donc constamment sous les yeux, les formulations positives qui peuvent vous aider, les encouragements positifs dont vous avez besoin et l'objectif vital qu'il vous faut coûte que coûte garder en tête pour surmonter le cap difficile. Vous pouvez y adjoindre certains mots-clés (croyances, valeurs, formulations structurantes, aphorismes, etc.) qui peuvent vous servir de guide, ainsi que d'autres mots négatifs que vous devez exclure de vos pensées et de vos formulations, dont la liste sera barrée d'un trait rouge et frappée d'interdit catégorique. Vous pouvez aussi enregistrer toutes ces indications sur une bande magnétique et la réécouter quand défaille la détermination à avancer et que la complaisance à ruminer revient à la conscience.

Pour que l'état d'esprit devienne positif et s'imprègne complètement de cet objectif, il est vivement conseillé de s'entraîner à piéger vos pensées négatives afin de les transformer en positif, d'éliminer la syntaxe négative de vos pensées et de vos formulations et de choisir soigneusement des mots à signification positive. C'est le but principal assigné aux exercices suivants de vous habituer à cet automatisme de pensée et de formulation positives.

Ensuite il faudra choisir, par rapport à la situation relationnelle à affronter, une série d'injonctions positives, qui seront répétées avant la rencontre afin d'être respectées, en les déclinant par rapport à des objectifs quotidiens précis et écrits sur un agenda .

### **4.2.2 Transformez les verbes conjugués au passé.**

La rumination du passé est la voie royale de la dépression : l'esprit est bloqué sur des situations d'échec et ressasse indéfiniment le déroulement d'un mauvais film. Tout dynamisme intellectuel, tout élan affectif et toute réflexion anticipatrice s'en trouvent irrémédiablement piégés dans des schémas mentaux qui s'installent et peuvent tourner en boucle indéfiniment. Si ce travers zèbre

votre esprit, il a toutes les chances de vous bloquer durablement sur la rumination du problème en cours : il faut donc les conjuguer au présent et noter les formulations par écrit.

Ainsi, vous devez remplacer les formulations suivantes :

*J'ai fait, on m'a fait, j'ai pensé, j'ai raté, c'est dommage, si on m'avait aidé, etc.*

par des expressions conjuguées au présent et vous projeter sur l'avenir en précisant faits, dates, délais et quantités:

*Je fais maintenant telle chose, je pense désormais, je suis déterminé à faire, je vais réussir en appliquant tel mode d'emploi, j'ai une nouvelle chance de le faire, voici comment je vais m'y prendre pour réussir, voici mon plan, mon programme et mon planning.*

#### **4.2.3 Faites de même avec des futurs indistincts :**

*Je vais m'y mettre ou je le ferai après, on verra plus tard, j'ai bien le temps, j'y arriverai bien à temps,*

pour les transformer en résolutions factuelles datées et chiffrées :

*Je m'y mets pendant une heure, je commence demain matin à 8 heures, je le fais tout de suite, j'y consacre une heure, j'en ai pour tant de temps, voici la procédure pour le faire à l'heure dite...*

Une fois l'action ainsi déterminée réalisée, pensez à vous récompenser de telle façon à ce que le plaisir procuré (moment de détente, friandise solide ou liquide) vous entraîne pour la prochaine fois à moins de procrastination (tendance à remettre à plus tard) et à agir plus rapidement et de façon encore plus résolue. Si l'action a été réalisée avec éclat vous pouvez prendre un moment pour vous féliciter et vous couvrir d'éloges. C'est très bon pour votre moral et la détente corporelle.

### **4.3 Positivez votre expression**

L'expression, orale comme écrite, est polluée par des tics négatifs qui altèrent ou ralentissent la compréhension par autrui de nos propos quand les formulations ne l'induisent pas en erreur (sic : cherchez l'erreur !). Elles peuvent aussi lui faire comprendre l'inverse de ce que vous avez voulu exprimer comme vous pouvez le constater en demandant à l'un de vos

invités à qui vous confiez la responsabilité de servir une bouteille de vin (ou d'eau) à table « *Attention, Jacques, à ne pas renverser les verres* » ! Un désastreux bris de verre vous répondra : vous avez programmé la maladresse de ce pauvre Jacques...

Il convient donc de chasser ces parasites, ces formules négatives, ces « *non, je suis d'accord avec vous...* » afin de faire un effort conscient et réfléchi pour formuler de façon affirmative ce que vous pensez. Pour éviter l'opposition qui vire au conflit avec autrui à la moindre perception d'opposition, (« *mais si !, mais non !* »), il faut pratiquer une patiente transformation de vos propos négatifs ou agressifs en valeur d'échange en opérant des synthèses positives comme nous le proposons dans les tableaux 4.1 et 4.2.

### 4.3.1 Éliminez les négatifs absolus

Repérez chez autrui et bannissez dans vos formulations la douzaine de « négatifs absolus » suivants qui sont autant de tics pénalisant la pensée positive, altèrent les relations et freinent l'action. Vous pouvez aussi demander à vos proches de vous aider à les repérer.

**Tableau 4.1 Chassez les parasites et les tics de langage négatifs**

	<b>Tics et parasites négatifs</b>	<b>Action</b>	<b>Exprimez</b>
1	Oui, mais	respirez	Oui + silence
2	Non ! Mais non !	réfléchissez	Acquiescez
3	Ne... pas	transformez	formule affirmative
4	Problème	préférez	solution, situation
5	Petit	choisissez	adjectif plus précis
6	Essayer	préférez	faire, réaliser, réussir
7	Mais si !	respirez	acquiescez
8	Écoutez !	préférez	ce que vous dites...
9	J'ai une réclamation	transformez	Voyons la situation
10	Excusez-moi	préférez	Merci de me recevoir
11	Faites ceci...	préférez	Voyons ensemble
12	Pas d'accord	formulez	C'est important d'en discuter

### 4.3.2 Formulez de façon affirmative votre pensée

Entraînez-vous à formuler de façon positive la douzaine d'expressions suivantes qui vous traversent l'esprit, en les écrivant sur la partie droite du tableau.

Pour cela, repérez la syntaxe négative et éliminez-la. Puis choisissez l'inverse positif (ou son équivalent) du mot négatif.

Concevez les réponses affirmatives sur le modèle suivant en vous efforçant de structurer votre réponse en deux ou trois points argumentaires.

**Exemple :**

Vous pensez : *je ne sais pas comment je vais y arriver.*

Vous exprimez : *voici comment je vais y arriver : d'abord..., puis...*

ou encore : *je me propose de procéder en deux étapes :*

**Tableau 4.2 Transformez votre pensée négative en affirmation**

	<b>Votre intention négative</b>	<b>Vous exprimez de façon affirmative</b>
1	Il ne faut pas que vous oubliez	Je dois penser à...
2	Vous ne devez pas faire	Voici les deux choses que je dois faire
3	C'est trop difficile pour moi	
4	J'ai des doutes au sujet de	
5	Je vais essayer	
6	Ce n'est pas très convaincant	
7	Il n'y a pas lieu de s'inquiéter	
8	Vous n'êtes pas sans savoir	
9	La situation n'est pas catastrophique	
10	Je ne suis pas très optimiste	
11	Votre dossier n'est pas très présentable	
12	Je ne remets pas en question votre avis	

Traquez les formulations négatives auxquelles vous pensez, notez-les, puis efforcez-vous de trouver plusieurs variantes de formulations équivalentes positives.

### 4.3.3 Transformez les formulations négatives

Elles vous sont fournies généreusement par votre entourage. Notez toutes les autres, ainsi que leurs transformations que vous entendrez désormais en vous inspirant de l'exemple ci-dessous. Vous noterez qu'il s'agit à chaque fois de repérer et de réutiliser le mot-clé et d'inscrire la réponse dans une formule relationnelle à choisir parmi les trois possibles :

*je... vous, vous... me, nous.*

Par exemple, autrui vous dit : *C'est difficile*

Vous répondez : *Voulez-vous que je vous aide pour faciliter les choses ?*

Ou bien : *Voici comment faire pour que ce soit plus facile : d'abord..., ensuite*

ou encore: *il y a deux choses à faire ensemble pour que nous parvenions au résultat...*

Vous pouvez aussi utiliser des formules facilitant la prise en compte de votre réponse relationnelle :

*Puisque vous me le demandez, je suis là pour vous aider, grâce à vous, j'ai besoin de votre avis, vous avez raison, nous... ensemble.*

**Tableau 4.3 Transformez les formulations négatives d'autrui**

	<b>Il vous dit</b>	<b>Vous répondez</b>
1	Tu es nul	Puisque tu me le demandes, je suis...
2	C'est impossible	Eh bien voyons ensemble comment c'est possible
3	C'est hors de question	
4	Je ne suis pas intéressé	
5	Ce n'est pas mon problème	
6	Je n'ai pas envie	
7	Je n'ai pas le temps	
8	Cela ne marchera pas	

**Tableau 4.3 Transformez les formulations négatives d'autrui (fin)**

	<b>Il vous dit</b>	<b>Vous répondez</b>
9	Cela ne sert à rien	
10	Cela ne peut continuer comme cela	
11	Vous avez perdu la tête	
12	Tout est à revoir !	

#### 4.3.4 Entraînez-vous à ménager autrui

Vous savez exprimer vos pensées de façon affirmative, vous savez transformer ce qui vient de l'autre de façon affirmative, il vous faut maintenant avoir un stock de formulations apaisantes pour répondre à autrui en le ménageant. Elles sont particulièrement utiles quand l'autre s'adresse à vous sans ménagement par des questions, des objections ou des questions brutales ou intempestives.

Rappelons les éléments présidant à une réponse d'amortissement sous forme d'une synthèse :

- acquiescez (*traduit dans le tableau 4 par « oui »*) par un hochement de tête ou un murmure, bouche légèrement ouverte, regard droit sur autrui (évitiez absolument de pincer les lèvres ou de réfuter avec un geste) ;
- respirez profondément pour vous calmer en ventilant votre esprit et remettre votre intelligence affective au niveau requis par une réponse relationnelle bienveillante (et non scolaire ou stressée) ;
- respectez un silence – *traduit dans le tableau 4.4 par (...)* – de deux ou trois secondes pour respirer, vous calmer, et réfléchir à votre réponse en choisissant formule et intonation apaisantes ;
- repérez le mot-clé afin de le restituer de façon positive ;
- choisissez une réponse d'amortissement dans le tableau ci-dessous ;
- valorisez sobrement le propos d'autrui ;
- structurez votre réponse en deux ou trois points ;
- formulez une réponse relationnelle (bienveillante, empathique, calme) commençant par « *Vous... me* », « *Je... vous* » ou « *Nous...* » ;
- exprimez votre réponse qui est une synthèse bordée par le sujet à l'ordre du jour, l'objectif et le temps imparti sur le modèle suivant.

**Tableau 4.4 Les amortisseurs de la relation**

	<b>Formules apaisantes</b>	<b>Votre choix</b>
1	Oui (...), ce que vous dites est intéressant pour deux raisons majeures :	
2	Oui (...), vous me dites quelque chose d'important qui appelle deux remarques :	
3	Oui (...), vous avez certainement raison. En ce qui me concerne, j'aimerais vous dire deux choses...	
4	Oui (...), vous soulignez un point important. À ce sujet j'aimerais ajouter deux points essentiels...	
5	Oui (...), l'intérêt de ce que vous dites est double : d'abord...	
6	Oui (...), effectivement beaucoup de gens pensent ainsi. En ce qui me concerne...	
7	Oui (...), c'est effectivement une remarque qui mérite d'y réfléchir. J'aimerais vous dire deux choses à ce propos :	
8	Oui (...), votre demande mérite que nous l'analysions ensemble :	
9	Oui (...), puisque vous le demandez, je crois utile de vous préciser trois points importants :	
10	Oui (...), vous me dites ce que beaucoup de gens croient. Voici la réalité...	
11	Oui (...), c'est un point de vue intéressant. En ce qui me concerne voici ce que je peux vous dire...	
12	Oui (...), si vous le voulez bien, réfléchissons ensemble sur cet aspect de la question...	

### 4.3.5 Concevez une expression positive

Pour vous aider dans ces exercices extrêmement difficiles, surtout quand ils interviennent dans une interaction qui vous oppose à autrui et que votre affectivité est contrariée (à en juger par les réactions des milliers de personnes auxquelles nous les avons proposés, surtout quand ces formulations surviennent à l'improviste et qu'elles sont associées à une charge émotionnelle forte) ; voici le mode d'emploi. Vous devez le suivre scrupuleusement d'abord pour vous entraîner, puis avec plus de subtilité dans la réalité des situations auxquelles vous devrez les adapter.

Vous devez repérer, à chaque fois, le mot-clé qui peut être un verbe, débarrassé de la formulation des éléments négatifs (« *ne ...pas* »), et repérer aussi, dans le cas où l'élément-clé est négatif (*confusion, indéfini...*) son inverse positif (*clarté, défini*) comme le montrent les deux exemples suivants. Il correspond au mot de passe de votre ordinateur et sera refusé s'il n'est pas exactement repris : il sert à entrer dans le logiciel mental d'autrui, surtout quand celui-ci est en contradiction, en opposition voire en conflit avec vous.

Si autrui vous dit, ou si vous exprimez l'idée suivante :

« *Je ne comprends pas pourquoi je suis perplexe à votre égard.* »

une des formulations positives possibles s'énonce :

« *Voici deux bonnes raisons qui doivent permettre de comprendre pourquoi je suis bien déterminé.* »

Ou encore, si Claude déclare :

« *Je me sens sans énergie depuis hier.* »

une des formulations possibles s'énonce , avec une position corporelle adéquate (tonique) et une intonation stimulante:

« *Eh bien, Claude, c'est le moment, aujourd'hui, de se remettre en énergie et nous allons nous y mettre ensemble...* »

Apparaît, à travers le premier exemple, une autre notion capitale en matière de *brainpiercing* (auto-programmation mentale) : la structuration de la pensée. En effet, ce que nous formulons doit s'énoncer en annonçant la structure de ce que nous avons à dire, et en numérotant les points principaux qui font partie des raisons que nous évoquons, ou bien les étapes du plan d'action dans lequel nous nous engageons.

C'est grâce à cette structuration et à ces catégories que nous retenons ce que nous nous programmons, et que ces formulations vont s'incruster durablement dans notre esprit (et dans celui d'autrui quand nous avons un interlocuteur). C'est en effet plus facile de mémoriser, pour nous et notre interlocuteur, 2 ou 3 points déclinés avec une phrase courte « sujet-verbe-complément », que de retenir une longue phrase.

C'est donc à l'aide d'une constante gymnastique de l'esprit, qui constitue la base de l'entraînement propice au *brainpiercing*, qu'il s'agit d'automatiser ces formulations afin de forger la pensée positive qui doit nous animer en toute occasion.

## 4.4 Renforcez votre sécurité personnelle

Afin de renforcer votre estime de soi perturbée par une situation de souffrance relationnelle (dévalorisation de soi), appliquez-vous à lister puis à exprimer les dix bonnes raisons que vous avez d'affirmer, avec conviction et détermination, que vous êtes le meilleur.

En les affirmant haut et fort, en les répétant mentalement, vous les incrustez dans votre tête, les gravez dans vos cartes mentales afin que cette conviction vous serve dans les prochains jours.

Choisissez des raisons étayées sur des faits prouvés, des données vérifiables et chiffrées à partir du tableau 4.5 que vous aurez préalablement complété.

### 4.4.1 Établissez votre passeport formation

Voulu par la loi n° 2008-596 du 25 juin 2008 portant sur la modernisation du marché du travail, un Bilan d'étape professionnelle doit être établi par chaque Français pour pouvoir être présenté un jour de recrutement ou d'entretien professionnel à son employeur. Auparavant, la loi du 4 mai 2004 avait invité les entreprises à fournir à chaque salarié un modèle de passeport formation afin d'enregistrer et de tenir à jour l'ensemble des savoirs et savoir-faire acquis tout au long de la vie<sup>3</sup>. Ces deux documents s'inscrivent dans le cadre de la volonté de la Commission européenne qui a incité les États de l'Union à favoriser la formation tout au long de la vie dès 2002.

Ces deux dispositions peuvent servir de guide à un bilan d'étape professionnel, le BEP étant centré sur les compétences et l'expérience professionnelle alors que le passeport recense l'intégralité des connaissances théoriques et pratiques enregistrées depuis l'origine et exercées à un niveau quelconque de performance. L'un et l'autre représentent un trésor dans lequel chacun peut puiser des éléments de réconfort et des certitudes pour entreprendre une action quelconque, élaborer un projet professionnel ou renforcer sa sécurité personnelle.

Ce sont autant de fondements à l'exercice du *brainpiercing*, en incrustant dans l'esprit ces certitudes au moyen du passeport formation dont nous présentons une possibilité de maquette ci-dessous. Les niveaux de chaque domaine de compétence sont évalués en fonction d'une échelle en sept niveaux et quatre degrés de maîtrise qui permet de coter chaque domaine par deux chiffres comme

---

3. Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.



Tableau 4.5 Une maquette du passeport formation (fin)

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
42	Qualité	3.3	procédures	École ingénieur	95	IMSQ Bordeaux alternance	05/08	5
(...)								
47	Tennis	4.4	classé	Loisirs	04			
48	Traitement surfaces	4.4		Fonction	04	E/Apave	15 j. 05	5
49	Urologie	1.2		Stage été	95			
50	Zinguerie	2.3		Stage école	94			

Légende des colonnes de ce tableau :

I = ordre alphabétique des connaissances numérotées de 1 à N (ici 50)

II = domaine de compétences (correspond à un référentiel déjà établi)

III = le premier chiffre correspond au niveau acquis dans le domaine (de 1 basique à 7 expertise), tandis que le second indique un degré de maîtrise dans ledit niveau considéré (de 1 = faible, à 4 = parfait)

IV = intitulé du niveau maximal acquis

V = indique l'origine du savoir ou du savoir faire : école, université, pratique professionnelle ou personnelle

VI = date de l'origine de l'acquisition du savoir, de la formation ou du diplôme

VII = perfectionnement en cours (E) ou décidé (D) ou seulement envisagé, ainsi que les modalités ou lieux de ce perfectionnement

VIII = durée du perfectionnement décidé ou envisagé

IX = niveau à atteindre en fin de perfectionnement

par exemple « accueil 5.1 » : Cette évaluation met en lumière la prise en compte de clients difficiles (niveau 5) avec un faible degré de maîtrise (degré 1), dont découlent des approximations et des erreurs, voire des insuccès, qui entraînent un recours à quelqu'un de plus expérimenté (de 5.2 à 5.4 ou un spécialiste de niveau 6).

Comme tout modèle, celui-ci peut être adapté ou amélioré. En outre, le nombre de domaines pris en compte dépend de chaque personne, mais il faut rappeler le principe de la loi : tout savoir est bon à prendre en compte quels que soient sa source, son contexte ou sa finalité, sanctionné ou non par un diplôme.

#### 4.4.2 Listez les faits en votre faveur

À travers l'établissement du passeport formation ou selon un questionnaire rigoureux concernant votre historique vital destiné à faire l'inventaire de tous les événements marquants de votre vie, vous pouvez faire le recensement des faits qui sont à votre avantage, tout ce dont vous pouvez être fier, ce que vous avez préservé et qui n'appartient qu'à vous. Élargissez votre tour d'horizon au-delà du point nodal du problème présent pour capitaliser des éléments favorables que vous découvrirez en opérant cet élargissement de perspective.

Établissez un tableau récapitulatif de ce qui vous caractérise en donnant pour chaque critère cinq réponses qui vous identifient le mieux. Nous en avons détaillé les modalités par ailleurs.<sup>4</sup>

**Tableau 4.6 Établissez votre bilan personnel**

	Thèmes	Listez 5 caractéristiques majeures
1	Personnalité	
2	Comportement	
3	Motivations	
4	Compétences professionnelles	
5	Compétences relationnelles	
6	Efficacité personnelle	
7	Points forts intellectuels	
8	Expériences vitales marquantes	
9	Intérêts et passions	
10	Valeurs	

4. Labruffé A., *Les nouveaux outils de l'évaluation des compétences*, AFNOR Éditions, 2010.

**Tableau 4.6 Établissez votre bilan personnel (fin)**

	<b>Thèmes</b>	<b>Listez 5 caractéristiques majeures</b>
11	Croyances	
12	Mini-scénarios	
13	Autres facteurs notables	

### **4.4.3 Analyse comparative en votre faveur**

Rédigez la liste des caractéristiques personnelles qui sont à votre avantage par rapport à vos amis et connaissances, toujours à partir de faits prouvés, ainsi que les réalisations dont vous êtes particulièrement fier et que vous êtes le seul à avoir réalisé précédemment.

Procédez de même par rapport à ce que vous pouvez réaliser à l'avenir.



# 5

## Les attitudes propices au self-management

*Souvent l'esprit qui, dans l'ombre, ne machine rien de bon,  
se trahit avant l'exécution de son acte.*

*Sophocle*

Nous présentons dans ce chapitre les attitudes propices au self-management. Nous pourrions les regrouper sous le terme plus courant d'état d'esprit. Ces attitudes sont à l'origine des comportements, dont certains sont issus des domaines de compétence identifiés précédemment comme relevant du *brain-piercing* : l'anticipation mentale, la communication positive, l'affirmation de soi, l'intelligence affective. D'autres domaines résultent des techniques de l'efficacité personnelle et de la créativité.

### 5.1 Attitude et comportement

Il s'agit d'une même pièce de monnaie qui traduit bien l'ambivalence de chacune de nos personnalités, car les deux faces ne présentent pas toujours les mêmes

caractéristiques et s'opposent le plus souvent. Une forte tension en résulte souvent et va ainsi pénaliser la relation pour éclater dans de stériles conflits qui auraient pu être évités si une analyse préalable avait été effectuée. Une clarification s'impose aussi bien au plan sémantique qu'au plan de la compréhension du processus.

En effet, cette dualité antagoniste explique en grande partie les difficultés relationnelles et les fameux problèmes de communication. Parvenir à mettre en accord ces deux faces constitue un enjeu majeur pour quelqu'un qui souhaite s'économiser et économiser les nombreuses difficultés et pertes d'énergie qui découlent d'une mauvaise connaissance de ce couple comportement/attitude.

### **5.1.1 Distinguer l'attitude du comportement**

Pour simplifier les définitions, **un comportement est manifeste** et se traduit par une série de signes visibles par les gestes et la parole et notamment l'intonation.

**L'attitude est constituée par une ou plusieurs intention(s) sous-jacente(s)** qui préside(nt) à la relation.

Le comportement managérial est souvent théâtralisé, ou perçu comme tel, quand il existe un hiatus entre l'attitude qui régit l'action et le comportement visible qui essaye de donner le change, comme le cas du « brave notaire » le met en évidence au chapitre 7.

C'est pourquoi, nombre de déclarations managériales sont mal perçues. En effet, ceux à qui elles sont destinées détectent quasi infailliblement les signes d'incongruence existant entre la parole huilée, une expression aisée et des gestes, des tics, des intonations moins bien contrôlées, qui révèlent de façon éclatante l'imposture de leurs auteurs au pire, ou instillent un soupçon de duplicité au mieux.

### **5.1.2 Une difficulté psychologique**

Les comportements sont sous-tendus par une série d'attitudes propices qu'il s'agit d'adopter en veillant à refréner celles qui sont néfastes au management de soi et au management d'une équipe. L'expression de ces dernières est mortifère pour le moral et la motivation du personnel d'une part, alors qu'elle détruit la sérénité et l'équilibre du manager d'autre part.

À y regarder de plus près, la difficulté de l'appréhension et de la mise en œuvre des attitudes propices à la crédibilité managériale est triple :

- en premier lieu, un comportement manifeste peut être apparemment propice au management alors que l'attitude sous-jacente reste en opposition, antagoniste avec ce qu'autrui attend et recherche : écoute, compréhension, dialogue et prise en compte des besoins fondamentaux ;
- en deuxième lieu, les attitudes néfastes à l'exercice du management agissent comme un système totalitaire qui vise plus ou moins sciemment à écraser le moi d'autrui ;
- en troisième lieu, la lucidité de chacun sur ses propres attitudes, dans telle situation précise en face de tel interlocuteur, est tellement difficile à établir qu'elle est souvent sujette à de multiples quiproquos quand nous n'agissons pas en toute duplicité pour mieux parvenir à nos fins, tromper autrui sur nos véritables intentions, obtenir un avantage à son détriment.

Pour rester optimiste, une bonne partie de ces relations peuvent être améliorées par l'acquisition d'une méthode de communication interpersonnelle afin que, dans les situations de divergence, d'opposition, voire de conflit, le manager puisse conduire le dialogue à son terme : l'élaboration d'un plan d'action répondant à un objectif décidé en commun.

Dans ce cas, il est possible de privilégier un comportement de coopération, de construction positive qui se manifeste clairement dans l'action des protagonistes, même si les attitudes sous-jacentes ne sont pas toujours idéalement en conformité avec cette action positive, satisfaisant les parties prenantes en présence.

### **5.1.3 Le modèle managérial**

Dans ces conditions d'incongruence entre les attitudes et le comportement d'une part, et d'incompétence concernant la méthodologie propre au dialogue d'autre part, il apparaît inévitable sinon tout à fait normal, de constater que les situations interpersonnelles qui servent de cadre aux relations professionnelles, sont généralement frappées du sceau de l'influence plus ou moins intentionnelle, de la manipulation plus ou moins perverse.

Dans cette pratique relationnelle malsaine, les faux-semblants et les stratégies rétives d'information (captation et rétention) et de communication (mensonge, menace, séduction et manipulation) prennent le pas sur des attitudes de coopération, de communication franche et ouverte, de dialogue respectueux d'autrui

et d'authenticité instaurées dans une confiance réciproque. Pour être équitable, remarquons aussi que la responsabilité est partagée entre les acteurs. Leur histoire commune ne plaide pas en faveur de la congruence recherchée. En effet, le passé du management et celui des relations sociales sont marqués par de constantes mystifications et des bénéfices très inégaux pour les protagonistes en raison de ce que Joseph Stiglitz, Prix Nobel d'économie, a mis en évidence : une information asymétrique<sup>1</sup>.

Ainsi, dans l'espace mental des salariés, les parachutes dorés des dirigeants comme leurs émoluments mirifiques de grands patrons s'opposent forcément à des salaires bloqués et à l'éloignement de l'âge de la retraite qui – pour beaucoup – fait office d'un mythique paradis terrestre... Dans ce cas précis, l'information asymétrique se traduit dans des faits tangibles tandis que leur médiatisation attise le dépit et parfois la furie de ceux qui en pâtissent. Elle altère aussi leur collaboration à venir avec tout type de management, surtout quand celui-ci manifeste peu de ménagement à leur égard comme vis-à-vis de leurs émois.

Le bilan de cette histoire sans ménagement ni management relationnel est tragique. Résultat de cette double carence : les risques psychosociaux augmentent dans toutes les catégories de personnels. Ils se manifestent plus ou moins tragiquement : absentéisme, maladies professionnelles, harcèlement, stress, pathologies diverses, troubles psychosomatiques, TMS (troubles musculo-squelettiques), *burn-out*, sabotages et prise d'otages, suicides et meurtres.

Il est donc grand temps que le personnel d'encadrement prenne le taureau par les cornes et se décide à montrer l'exemple de la sérénité. Celle-ci passe par l'apprentissage d'une méthode de communication et le perfectionnement des compétences relationnelles nécessaires au paisible accomplissement de sa mission de management relationnel ? Cette mission a jusqu'alors été délaissée par sa formation de base, niée par ses attitudes et contrariée par son comportement autocrate, insensible ou arrogant, voire les trois à la fois.

En attendant l'avènement de ce nouveau type de relations professionnelles basées sur le ménagement de soi et le ménagement d'autrui, incluant l'ensemble des techniques et des compétences identifiées dans cet ouvrage comme l'apanage du management moderne digne d'une démarche qualité de 5<sup>e</sup> génération, la domination et le pouvoir sont puissamment perçus par un collaborateur. Ce dernier ne se sent plus pris en compte et se trouve menacé dans son intégrité

---

1. Stiglitz J., *Le triomphe de la cupidité*, Ed. Les liens qui libèrent, 2010.

psychologique jusqu'à ne plus pouvoir ni s'exprimer ni agir en conformité avec ce qu'il souhaite, comme l'a bien montré Jean-Jacques Walter dans le cas d'autres machines totalitaires<sup>2</sup>.

**Tableau 5.1 Historique de l'évolution de la démarche qualité**

TYPE DE PRODUCTION	DÉFINITION et point de vue de l'exécutant	CARACTÉRISTIQUES et origine de la formule
ARTISANAT	1. QUALITÉ ARTISANALE 2. QUALITÉ MAXIMALE 3. CHEF D'ŒUVRE Je suis mon propre maître et fournis une œuvre unique dans les règles de l'art	Produit unique au meilleur rapport qualité/prix Produit personnalisé sans souci de coût Les cathédrales et les mosquées
INDUSTRIE	0. TRAVAIL A LA CHAÎNE Je produis et je suis contrôlé, simple exécutant je suis soumis à un chef	CONTRÔLE externe Production en quantité sans souci de qualité, rejets en fin de chaîne
	1. PRODUCTION EN GRANDE SÉRIE Je produis en appliquant des standards et suis pénalisé en cas d'erreurs	Contrôle statistique par échantillonnage Labo ou service de contrôle Mesure de temps et mouvements
	2. FIDO KA Je produis et je contrôle en éliminant moi-même les défauts	Avec l'accord de l'encadrement un degré de liberté et d'autonomie est introduit dans le système sans pénalité (Toyota, SEITA, décennie 1960)
	3. CERCLES DE QUALITÉ Je travaille en petits groupes pour améliorer la production sous la responsabilité de l'encadrement et bénéficie d'une récompense en fonction des résultats	NEMAWASHI (dialogue généralisé) + RINGI-SHO (mode d'emploi) Majors au Japon 1970, Lesieur en 1978 (Sérieyx) SNIAS (Labruffe) 1974

2. Walter J.J., *Les machines totalitaires*, Denoël, 1982.

**Tableau 5.1 Historique de l'évolution de la démarche qualité (fin)**

TYPE DE PRODUCTION	DÉFINITION et point de vue de l'exécutant	CARACTÉRISTIQUES et origine de la formule
	4. TQC : <i>Total Quality Control</i> Je travaille au sein d'un réseau d'acteurs interdépendants selon des normes et des procédures pour obtenir une certification ISO évolutive + RCF : Réseau clients-fournisseurs + TQM : Total Quality Management	Edwards DEMING dès 1950  Phil CROSBY décennie 90
INDUSTRIE	5. TQC 5° G : Totale qualité et communication de 5° Génération <sup>1</sup> DD : développement durable ET : retentissement de l'activité dans le temps et dans l'espace RSO : responsabilité sociétale de l'organisme et de chacun des acteurs Bénéficiant des acquis des générations précédentes, j'agis dans ce cadre global en perfectionnant mes compétences, en visant l'épanouissement personnel et le respect des droits humains fondamentaux	Déclaration de Rio, 1992 Conception holistique, réticulaire et systémique d'un réseau de communication de parties prenantes qui se superpose au réseau des acteurs et chacun doit souscrire aux attentes, besoins et contraintes de tous les autres en respectant les normes et protocoles ISO pour satisfaire le client final  Norme ISO WD 26000, 2010

Celui qui subit un tel écrasement, ou le ressent comme tel (ce qui revient au même en termes de vécu et de souffrance, car c'est l'équivalent négatif du placebo), est alors conduit à une forme de renoncement plus ou moins aigu. Celui-ci enclenche « les risques psychosociaux » qui se traduisent avec plus ou moins d'acuité dans une pathologie du travail allant de la passivité au suicide en passant par tous les signes de désadaptation analysés par ailleurs<sup>3</sup>.

3. Labruffe A., *Mieux vivre au travail*, AFNOR Éditions, 2010.

À la lecture du tableau 5.2, il est clair que ces risques psychosociaux et l'écrasement subi par les salariés résultent d'un blocage de l'évolution de la démarche qualité à un stade archaïque, celui du taylorisme. Ce blocage explique les difficultés de son développement dans les structures actuelles qui l'ont adoptée *a minima* (normes et procédures techniques pour une certification de prestige non opérationnelle) et la résistance à son implantation dans de nouvelles structures.

Dans les structures taylorisées ayant implanté ce type de démarche archaïque, l'encadrement était composé de petits chefs que nous avons vus à l'œuvre quand ils réprimandaient vertement, punissaient leurs équipiers, tenaient des propos peu amènes, voire orduriers, et s'aventuraient même à couper les bretelles de sécurité d'ouvrières peu compréhensives à leur demande (qui n'avait rien de professionnelle, comme nous en avons été le témoin interloqué). Leur rôle s'apparentait plus à celui d'un garde-chiourme aux prérogatives exorbitantes quoiqu'il se limitât à faire respecter l'ordre, la discipline et l'application de l'organisation du travail sans souci des états d'âme de quiconque. Dans ces conditions indignes toute démarche de qualité est vouée à l'échec si elle ne commence pas d'abord par implanter le management relationnel et la qualité des relations humaines fondée sur une vigoureuse ingénierie des ressources humaines

#### **5.1.4 La confiance partagée**

La congruence est le résultat de l'exacte conformité entre comportement et attitude : les signes manifestes du comportement correspondent à une attitude sous-jacente qui permet de se sentir en accord entre ce que l'un souhaite montrer et ce que l'autre ressent. Le comportement est déclaré vrai parce que l'intention du manager vise cette authenticité, et la relation s'établit alors sur le mode de la confiance réciproque. Le collaborateur ressent cette confiance parce qu'il peut s'exprimer sans se sentir dénigré, rejeté, dominé par un manager. C'est effectivement le sentiment dominant quand le manager exerce autocratie et pouvoir en écoutant d'une manière distraite tout en ayant bien l'intention de garder son pouvoir, en refusant à autrui toute possibilité de prendre effectivement part à une décision fixée à l'avance, quand il ne transfère pas l'information nécessaire (relative aux dossiers en cours) à l'intégration d'un nouveau collaborateur.

## **5.2 Les attitudes préférentielles**

Voici un exercice d'entraînement permettant de repérer vos attitudes préférentielles, c'est-à-dire celles qui – spontanément – régissent votre comportement. Pour continuer votre progression dans l'apprentissage du ménagement de soi entrepris au fil de cet ouvrage, il vous sera ensuite nécessaire de perfectionner l'attitude la plus favorable au ménagement de soi et d'autrui :

- la confrontation constructive qui instaure la coopération ;
- l'écoute qui favorise le self-ménagement ;
- l'empathie qui évite la domination et le rapport de forces épuisant pour les protagonistes ;
- la valorisation qui sert à encourager l'expression.

Cette attitude constructive se traduit par des formulations dites de « synthèse ».

### **5.2.1 La synthèse, clé de la congruence**

En effet, il est possible d'orienter les attitudes fondamentales dans le sens souhaitable à une relation harmonieuse. Celle-ci se révèle bien plus économique pour tous les protagonistes. Petit à petit, grâce à cette action sur l'expression, le choix des mots et de la position corporelle qui se précisera dans le contrôle gestuel, l'attitude de bienveillance et d'écoute active propice au dialogue s'ancrera comme un fondement du comportement de self-management. La congruence entre l'attitude et le comportement s'amplifiera au cours du temps et de la répétition de cette synchronisation.

L'attitude propice à la communication interpersonnelle se manifeste dans une formulation particulière au cours des échanges entre deux ou plusieurs personnes : la synthèse traduit cette intervention. C'est à la fois un accélérateur du dialogue et un élément de conciliation pour progresser vers un objectif commun. La synthèse constitue le principe majeur d'une écoute réellement active. Elle comporte trois ingrédients majeurs :

- une valorisation du propos de l'interlocuteur ;
- un résumé positif (sous forme d'affirmation) et factuel (reprenant des faits précis, chiffrés, datés) de ce qui a été dit ;
- une proposition d'action permettant à l'interlocuteur d'avancer dans sa réflexion et de se projeter dans une décision résolue et une action future.

### 5.2.2 Appréciez vos attitudes préférentielles

L'exercice présenté ci-dessous est destiné à apprécier l'attitude spontanée que vous avez tendance à développer vis-à-vis d'autrui. Pour chaque séquence présentée ci-dessous, il s'agit de rédiger puis d'exprimer avec une intonation stimulante ce que vous diriez à ce dernier.

Supposez une situation dans laquelle un de vos collaborateurs vous confie sa perplexité :

*« Je ne sais plus comment faire. Je ne peux plus supporter mon collègue Vincent, c'est un garçon impossible. Toujours à blaguer alors que nous avons un travail fou. Jamais je ne pourrai terminer le mien en temps voulu ».*

Quelle serait votre réponse spontanée ?

C'est la première phase de l'évaluation proposée en quatre degrés de probabilité en vous référant à la plupart des situations analogues que vous avez déjà rencontrées :

- 1- impossible ;
- 2- peu probable ;
- 3- possible ;
- 4- certain

Dans une seconde phase, une série de situations vous seront proposées et vous devrez construire la réponse qui traduit votre écoute positive, celle qui permet à votre interlocuteur d'avancer dans sa réflexion et de l'aider à résoudre par lui-même le problème qu'il évoque ? Choisissez dans le tableau 5.2 la réponse positive, c'est-à-dire la mieux à même de faire avancer le dialogue.

**Tableau 5.2 Appréciez vos attitudes préférentielles**

	Votre réponse spontanée	Votre attitude cotée de 1 à 4
1	Vous ne savez plus comment faire car votre collègue, Vincent, est un garçon qui passe son temps à blaguer alors que vous êtes surchargé de travail.	
2	Vous ne devriez pas vous mettre dans cet état !	
3	À votre place je lui dirai que ça ne peut pas continuer comme cela.	
4	Que comptez-vous faire ?	

**Tableau 5.2 Appréciez vos attitudes préférentielles (fin)**

	<b>Votre réponse spontanée</b>	<b>Votre attitude cotée de 1 à 4</b>
5	Sachant que votre collègue est nécessaire pour faire face à la charge de travail actuelle, comment pouvez-vous faire pour lui en parler ?	
6	C'est parce que vous êtes vous même en difficulté que vous vous plaignez de votre collègue	
7	Pourquoi vous ne savez pas vous sortir de cette situation ? Avez-vous envisagé toutes les solutions ?	
8	Vous n'avez pas de raison de vous en faire, Vincent est un bon élément, c'est vous qui manquez d'humour.	
9	Ce n'est tout de même pas ma faute : je vous ai pourtant donné tous les moyens nécessaires	
10	Débrouillez-vous, ce n'est pas mon problème.	
11	Je crois qu'il ne faut pas vous en faire, Vincent est comme cela. Faites au mieux votre part de travail.	
12	Je ne supporte pas un tel comportement de votre part. Arrêtez de vous plaindre sans arrêt, et remettez-vous au travail : c'est un ordre !	
13	Ah vous êtes vraiment incompetent, je ne peux compter sur personne ici !	
14	C'est bien de m'en parler, vous pouvez compter sur moi !	
15	Je n'ai pas le temps à perdre. On verra cela plus tard !	

### 5.3 Identifier les attitudes

Dans les réponses proposées ci-dessus, une quinzaine d'attitudes peuvent être identifiées mais d'autres peuvent encore être encore répertoriées par un observateur sagace. Nous y reviendrons.

Si vous avez choisi les **réponses 4 ou 5**, bravo, vous avez compris l'essence de la communication positive et sa manifestation verbale (*voir paragraphes 5.3.4 et 5.3.5*).

### 5.3.1 La reformulation

La **réponse n° 1** est une simple reformulation qui ne fait pas avancer la situation, car elle n'apporte aucun élément de réflexion supplémentaire.

La reformulation ne fait généralement que répéter ce que dit autrui. Elle ne trouve son utilité que lorsqu'elle résume la parole de votre interlocuteur en restituant dans une phrase concise les propos plus ou moins alambiqués, confus, trop longs, redondants de votre interlocuteur.

La reformulation a été pendant très longtemps le seul viatique de ceux qui voulaient progresser en matière de communication interpersonnelle. D'inspiration socratique, elle a été proposée dès 1940 dans le champ thérapeutique comme un moyen d'intervention dans la relation d'aide par Carl Rogers<sup>4</sup>. Selon cet auteur, promoteur de la psychothérapie affranchie de la psychanalyse et du développement personnel, elle permettait de faire élucider par le patient lui-même les conflits qui l'agitaient et les tensions dont il était l'objet.

Or le temps du management est compté. Les problèmes posés dans le champ d'une organisation de travail peuvent être identifiés par des faits, des personnes, des quantités, des durées. En outre, depuis l'implantation des démarches qualité, de nombreux outils sont disponibles pour progresser dans l'analyse et la résolution des problèmes. Même si une première reformulation permet de voir le problème sous un autre angle, elle ne parvient nullement à le résoudre, tout au mieux à le centrer de façon plus compréhensible afin de parvenir à lui trouver un angle d'attaque. Il faut donc prolonger l'analyse du problème exposé en puisant dans la méthodologie disponible en matière de problématique.

### 5.3.2 Le conseil

La **réponse n° 2** est un conseil inutile dans la mesure où il comporte tous les risques de ne pas être suivi d'effet car il fait partie d'un jeu relationnel bien repéré « *fais ceci/non je ne peux pas parce que* » dont le déroulement en forme de partie de ping-pong va amplifier le ressenti négatif. Elle entraîne autrui dans un jeu transactionnel classique égrenant un chapelet d'autojustifications qui va se transformer en « *jambe de bois* », jeu favori de celui qui ne veut pas faire en prétextant une incapacité physique. Ce sera bien difficile alors de rétablir l'autonomie et le dynamisme de l'interlocuteur ficelé dans un handicap qui l'empêche de faire quoi que ce soit.

---

4. Rogers C., *La relation d'aide et la psychothérapie*, ESF, 2010.

Le conseil est trop souvent prodigué sans analyse du problème évoqué. Il fait partie d'une maladie assez répandue : à peine un problème est-il énoncé que chacun a tendance à répondre du tac au tac par des solutions à l'emporte-pièce « *yaka-faucon !* » et « *moi à votre place* ». Or personne ne peut prétendre être à la place de celui qui est en charge d'un problème. De ce fait le problème, la situation personnelle de celui qui doit le traiter et l'environnement (social, psychologique, géographique, institutionnel, relationnel, économique) dans lequel il évolue constituent autant d'inconnues à résoudre dans une équation aux multiples facteurs.

Or, comme celui qui expose son problème a déjà réfléchi à ce type de solutions et les a écartées pour cause d'inadaptation d'incompétence ou d'impossibilité, il ne peut que s'opposer indéfiniment à celui qui les lui propose. En outre, l'interlocuteur a davantage besoin d'approfondir sa réflexion par le truchement d'autrui puis d'encouragement que de solutions toutes faites qui ne correspondent en rien à la spécificité du problème.

L'analyse du problème s'impose donc de façon discursive (échange de points de vue et questionnement) d'une part, et avec toute la panoplie adéquate de l'analyse défectuologique d'autre part (QQQOPCC, Ishikawa, Amdec, etc.).

### 5.3.3 La décision

La **réponse n° 3** est une prise de décision à la place d'autrui. Elle le conduit au jeu précédent (« *c'est pas possible parce que...* ») ou, pire, à celui de « la jambe de bois » « *je ne peux parce que je suis patraque* » S'il applique la décision, autrui aura toutes les raisons de reprocher qu'elle ne marche pas puisque ce n'est pas lui qui a décidé.

Prendre une décision à la place d'autrui, et la lui imposer comme la seule possible, relève d'une attitude beaucoup plus fondamentale (totalitaire) qui manifeste la toute puissance et la domination d'un responsable d'encadrement sur un collaborateur. Elle entraîne *ipso facto* la déresponsabilisation de ce dernier alors que le manager pourra se lamenter par la suite sur l'absence d'autonomie et d'initiative de son collaborateur.

Cette attitude infantilisante manifeste de façon radicale l'antinomie avec le besoin de quelqu'un qui se débat avec un problème : la stimulation de ses besoins fondamentaux d'expression, d'information, de reconnaissance et de progression.

### **5.3.4 La compréhension**

L'attitude décrite à travers la **réponse n° 4** se manifeste par une formulation analytique. Elle s'efforce de présenter la réflexion (de celui qui exprime le point de vue de l'autre) en prenant le soin de montrer qu'il analyse les différents points de vue possibles tout en respectant le point de vue et la perplexité présente de l'interlocuteur.

Cette attitude compréhensive manifeste aussi un effort d'empathie en pénétrant le problème sous les deux angles majeurs : sa compréhension intellectuelle sur des faits tangibles d'une part, et la compréhension du ressenti de l'interlocuteur d'autre part. La formulation qui en découle renvoie comme en miroir le point de vue de l'autre dans ce double reflet, cognitif et affectif.

C'est une étape essentielle dans la résolution du problème exposé car elle doit déboucher à la fois sur un nouvel éclairage, une reformulation et une piste de solution dont le détenteur du problème devient alors complètement partie prenante et remobilisé pour prendre en charge la solution. Cette analyse lui permettra par la suite de développer davantage d'initiative pour d'autres situations problématiques parce qu'il aura ainsi été aiguillé dans sa réflexion par un double processus de détachement et d'attachement.

### **5.3.5 La construction**

Cette attitude de confrontation constructive (**réponse n° 5**) se manifeste par une formulation qui permet de résumer le centre du problème tout en encourageant celui qui doit le résoudre à formuler une intention. L'expression de cette intention marque un tournant dans la réflexion d'autrui en le faisant basculer du doute, voire de l'impuissance, vers une piste de solution. Ce basculement doit le conduire à trouver lui-même une solution moyennant un éventuel coup de pouce qui permettra d'élaborer un mode d'emploi opérationnel.

Cette attitude est en réalité la base de la méthode de communication que nous avons précédemment exposée et que nous dénommons « communication positive ».

Cette attitude conduit l'action d'un manager qui a décidé de responsabiliser ses collaborateurs. Ainsi il les rend parties prenantes des décisions qu'il doit prendre en concertation. Il pourra alors les mettre en œuvre avec la participation pleine et entière de chacun des membres de son équipe. Les conséquences idéalement attendues par tout responsable seront alors au rendez-vous : implication, motivation, amélioration des compétences, autonomie, responsabilité,

initiative et satisfaction de tous les membres du réseau clients-fournisseurs de l'organisme.

L'exemplarité de cette attitude permet à tout responsable d'être un modèle de comportement pour ses collaborateurs dont chacun pourra s'inspirer. Lors de chaque hiatus constaté entre l'attitude et le comportement, une élucidation conduira à une meilleure congruence pour que la positivité attendue se traduise dans le comportement et l'attitude de tous. Ce parcours épineux nécessite évidemment de fréquentes régulations et des remises en cause parfois douloureuses pour tous, afin que l'état d'esprit qui préside à cette confrontation constructive puisse être étendu à l'ensemble de l'organisme.

### 5.3.6 L'interprétation

La **réponse n° 6** est une interprétation contre-productive qui ne fait pas avancer la réflexion. La situation est expliquée en fonction d'un *a priori* théorique : les pys sont très forts à ce jeu ! Elle constitue d'ailleurs, comme nous le disait un distingué collègue et éminent professeur de cette discipline, « *la maladie infantile des apprentis psychologues* ».

Diffusée ensuite sur les plateaux de télévision par des émissions de grossière vulgarisation, puis dans la société tout entière par des revues rédigées par des journalistes aussi pressés qu'approximatifs, l'interprétation se transforme rapidement en une psychologie de souillarde dans laquelle les dogmes de la pensée interprétative, freudienne essentiellement, permettent de donner une explication à tout problème existentiel ou relationnel.

Si je fais un lapsus c'est parce que... Si je dis telle chose, c'est parce que... Si je dis l'inverse, c'est aussi parce que... Si je m'acharne à dire du mal de Freud c'est bien évidemment parce que je n'ai pas réglé mes problèmes avec mon père...

Œdipe, l'inconscient, les relations avec ma mère ou mon père, un supposé traumatisme infantile, les prétendus principes du plaisir ou celui de réalité, des mythes et autres dogmes fondateurs sont ainsi appelés à la rescousse pour donner des explications loufoques (mais qui se veulent cohérentes selon un prisme interprétatif unique) à tout ce qui pourrait paraître insensé<sup>5</sup>. Ainsi, en référence à tous les livres saints, vous pouvez toujours trouver un principe explicatif en contradiction avec un autre principe pour répondre à une question et trouver

---

5. Zwang G., *La statue de Freud*, R. Laffont, 1985.

l'interprétation qui convient. Cette omniscience explique la multiplicité des écoles freudiennes qui se revendiquent de la seule vraie pensée du Maître et justifient la justesse de leur interprétation, sans qu'il soit besoin d'être diplômé pour produire de telles âneries. Anaxagore avait raison : *tout est dans tout* !

Remettre en question le dogme freudien, ce n'est pas de la « haine » comme le prétend Roudinesco<sup>6</sup> mais un constat implacable effectué depuis longtemps par tous ceux qui se sont interrogés sur la pertinence des « élucubrations » du maître viennois, de Moreno à Onfray<sup>7</sup> en passant par Lacan lui-même ou Van Rillaer et de Zwang à Cottraux... Est-il besoin de rappeler que la science ne se réfère pas à un dogme assis sur une analyse subjective égocentrée prétendant à l'universalité, elle progresse par le doute et une méthode expérimentale rigoureuse alliant observation, multiplicité des cas cliniques et analyse statistique...

Il faut donc se garder de produire des interprétations toutes faites au profit des explications qu'autrui peut nous fournir, en toute lucidité, pour l'aider à analyser et comprendre ses actes, puis se voir ainsi incité à décider de changer ce qui peut l'être, en toute conscience et en pleine autonomie.

L'interprétation nous conduit loin du canevas explicatif scientifique, donc complexe, utile pour la compréhension populaire, que nous livre le fonctionnement cérébral à travers les acquis des neurosciences en particulier. Mais, baste, l'astrologie, la numérologie et l'occultisme (dont Freud était adepte) entre autres zozoteries et « psychopittreries »<sup>8</sup>, fournissent aussi des cadres interprétatifs dont les gens raffolent. Souvent ce sont aussi les livres saints qui fournissent une interprétation dogmatique rassurante, aussi peu satisfaisante pour l'intelligence que lénifiante pour une conscience tourmentée. Ces adjuvants constituent autant de « prêts à penser » commodes pour éviter de se remettre en question<sup>9</sup>.

---

6. Roudinesco E., *Mais pourquoi tant de haine ?*, Seuil, 2010.

7. Onfray M., *Le crépuscule d'une idole*, Grasset, 2010, p. 141.

8. Labruffe A., *Le savoir être, un référentiel professionnel d'excellence*, AFNOR Éditions, 2008.

9. Est-il besoin de souligner que la psychanalyse est en passe d'être abandonnée aux USA et que Freud est inconnu des programmes de formation des pays de l'Est de l'Europe, ainsi qu'en Asie. Le dévoilement de l'imposture ne pourra être définitif que lorsque toutes les archives du Maître autoproclamé seront déclassifiées... en 2057 ! Rappelons aussi qu'il s'est vu refuser le Nobel de Médecine en 1917. Mais le mythe est tenace et les fidèles ne peuvent renoncer à leur foi dans ces interprétations sectaires sans perdre la face...

Le manager a mieux à faire pour se faciliter la vie, ménager son intelligence et ménager ses collaborateurs : les écouter et les aider à comprendre par eux-mêmes le problème exposé.

### 5.3.7 L'interrogation

La **réponse n° 7** est une interrogation qui, dans le cas présenté, porte sur une situation exprimée de façon négative et va donc amplifier le problème en démultipliant les dysfonctionnements constatés. Elle va enfermer l'autre dans toute une série d'impossibilités exprimées et actualisées rendant la situation encore plus difficile.

L'interrogation se justifie cependant dans tous les cas où le problème est complexe et votre compréhension immédiate rarement au rendez-vous d'un dialogue constructif. Elle se manifeste alors par un questionnement systématique qui reprend les interrogations de Quintilien. Il fixait, dès le premier siècle de l'ère chrétienne dans un hexamètre célèbre, présenté dans le tableau 6.3, les fameuses questions qui sont la base de tout examen d'une situation délicate, d'un problème complexe comme d'une définition quelconque.

**Tableau 5.3 L'hexagramme de Quintilien**

<i>Quis</i>	qui
<i>Quid</i>	quoi ?
<i>Ubi</i>	où ?
<i>Quibus</i>	par quels moyens ?
<i>Auxilis</i>	pourquoi ?
<i>Quomodo</i>	comment ?
<i>Quando</i>	quand ?
<i>Quantum</i>	combien ?

L'ordre choisi met en première place les hommes (« *Quis ?* ») ce qui montre que Quintilien avait pris la mesure de l'importance de ceux par qui, avec qui et pour qui un problème était posé et pouvait être résolu, car déjà l'homme était au centre de l'Univers et déclaré par les philosophes grecs « mesure de toute chose ».

En ajoutant « *avec quelles conséquences ?* », et « *avec quels résultats* », le tour de la problématique rejoint les dix principes fondamentaux du questionnement proposé par l'analyse de problèmes au cœur des démarches actuelles de qualité.

En outre, rappelons que Descartes conseille de suivre quatre préceptes fondamentaux pour réfléchir avec méthode<sup>10</sup> :

- « Le premier était de ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle, c'est-à-dire d'éviter soigneusement la précipitation et la prévention (...) et que je n'eusse aucune raison de la mettre en doute.
- Le deuxième, de diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre.
- Le troisième de conduire par ordre mes pensées, en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître pour monter peu à peu comme par degrés jusques à la connaissance des plus composés.
- Et le dernier de faire partout des dénombrements entiers et des revues si générales que je fusse assuré de ne rien omettre. »

### 5.3.8 Le jugement

La **réponse n° 8** correspond à un jugement moralisateur qui a tous les risques d'entraîner la culpabilité et le repli de votre interlocuteur : il ne supporte pas ce sentiment d'avoir mal fait et il a horreur d'être jugé car il tient à son propre « libre arbitre ». En réaction, il est donc prêt à défendre *mordicus* son point de vue.

Le jugement correspond à une culture dominante, dite judéo-chrétienne dans laquelle baigne l'Occident. Des valeurs ont été très tôt inculquées en termes de « *c'est bien/c'est mal* ».

Chacun voudrait être apprécié pour ce qu'il est et non pour ce qu'il fait, au prétexte que l'essence est idéalisée alors que l'action ne reflète pas toujours l'idéal que chacun prétend représenter. « *J'ai failli certes, mais je vaux beaucoup mieux* »... constitue un système d'autojustification et de défense imparable qui opère une espèce de dédoublement de la personnalité qui justifie toutes les dérives. À la longue, cette façon d'agir et de se représenter entraîne un profond hiatus entre la représentation idéale de soi et la perception que les autres en ont. C'est aussi toute l'ambiguïté de la construction de notre personnalité profondément paradoxale et régie par des processus opposants.

---

10. Descartes R., *Le discours de la méthode*, Ed. Charpentier, 1844, p. 12.

Or l'aune du jugement est justement cette représentation idéale, généralement inscrite dans les livres saints. Elle produit un jugement binaire (« *c'est/ce n'est pas, c'est bien/c'est mal* »), excluant toutes les nuances intermédiaires) pointant davantage les écarts constatés dans l'action par rapport à la norme évangélique qu'une progression par rapport à une compétence accessible selon des paliers de progression. Le jugement est dévastateur : qui est mal jugé est définitivement rejeté et irrémédiablement dénié.

Autant le jugement positif est accepté, autant le jugement négatif fait-il l'objet d'une perception et surtout d'un ressenti profondément mal vécu. Risquons une interprétation en forme d'hypothèse: si ce que je fais est mal jugé, alors je le ressens comme un rejet de la part d'autrui, voire un déni d'amour. Plus couramment, le rejet ressenti ne concerne pas uniquement l'action ainsi mal jugée mais la personne qui l'a réalisée dans son intégralité. Là encore, les quatre besoins fondamentaux – notamment celui de reconnaissance – sont violemment déniés : ce déni, engendrant de l'insatisfaction, produit de la non-qualité dans la performance et de la pathologie dans le comportement au travail.

### **5.3.9 L'autojustification**

La **réponse n° 9** est typique de l'auto-justification : « *ce n'est pas ma faute* ». Or, c'est tout le contraire : la responsabilité d'un chef évanescent qui laisse faire et contrôle peu ou pas le travail de ses collaborateurs.

Tout le monde connaît la fameuse expression délivrée suite à l'affaire du sang contaminé : « ni coupable ni responsable ». Tous les ministres qui se sont succédé ont repris à leur compte la formule pour se dédouaner de leurs responsabilités. Chacun se l'approprie aisément en proposant les meilleures explications pour faire comprendre qu'il n'est en rien responsable ou concerné par le problème. Dans la perspective de l'implantation de la norme ISO 26000, cette attitude est l'antithèse de ce que chacun doit désormais accepter : sa responsabilité sociétale dans chacune de ses actions de citoyen, de consommateur ou de travailleur !

### **5.3.10 Le refus du problème**

La **réponse n° 10** est loin de ce qu'un collaborateur peut attendre d'un manager quand il se réfugie dans la négation pure et simple du problème.

Cette attitude est la conséquence de l'attitude précédente. Elle manifeste aussi tout l'égoïsme de son auteur qui a toutes les justifications du monde à sa disposition : manque de temps, manque de moyens, ce n'est pas lui qui décide, cela n'est pas dans ses attributions...

Comme le déclarait, dans une caricature du magazine anglais *Punch*, un psychanalyste affublé du chapeau de Napoléon à son client qui l'accablait avec l'exposé de son problème : « *Cher ami, moi aussi j'ai un problème : demain c'est Waterloo !* »...

### 5.3.11 Le soutien

La **réponse n° 11** manifeste le soutien, mais elle ne fait pas davantage progresser la réflexion de l'interlocuteur si cette position n'est pas assortie d'un plan d'action. C'est une attitude qui propose un soutien du bout des lèvres sans aucun engagement effectif pour suivre et contrôler l'action voire aider à son issue satisfaisante.

C'est l'attitude du parent nourricier qui reconforte certes, mais laisse l'enfant dépendant et sans solution effective. Cependant cette attitude peut servir de transition, dans les cas de douleur intense ou de forte émotion de l'interlocuteur, et tant que son problème n'a pas été totalement exprimé ni parfaitement compris.

### 5.3.12 La domination

La **réponse n° 12** est typique de la domination du chef autocrate réclamant, avec plus ou moins d'agressivité, l'obéissance aveugle et la soumission de ses subordonnés : c'est la réponse d'un gamin colérique qui exerce son pouvoir mais ne manage pas, ni ne ménage pas non plus ses troupes.

Cette attitude est totalitaire par excellence car elle s'oppose à toute initiative d'un collaborateur et écrase son moi à toute occasion. Le collaborateur se sent en permanence écarté de toute décision et, même quand son avis est sollicité, il ne sent jamais et ne constate pas davantage dans les faits que cet avis a été pris en compte. Toute initiative est dénigrée, tout avis est rejeté et chaque action est ressentie comme dévalorisée.

En réaction à ce dénigrement systématique, la résignation et le découragement sont les symptômes les plus courants d'une démotivation qui peut se traduire avec une acuité pathologique plus manifeste dans les fameux troubles psychosociaux qui plombent une ambiance de travail et altèrent la performance

de l'organisme : absentéisme et démission en sont les termes les plus bénins mais ils peuvent se traduire de façon plus dramatique : maladies, accidents, sabotages, suicides, meurtres<sup>11</sup>...

### 5.3.13 Le rejet interpersonnel

La formulation exemplaire du cas présenté (**réponse n° 13**) manifeste outre le rejet total d'autrui une attitude profondément massacrate que nous pouvons qualifier d'abominable tant elle manifeste de mépris, de dédain et de volonté d'anéantissement. L'autre est perçu comme un double parfaitement insupportable qui doit être éliminé, d'abord par l'humiliation constante et un rejet systématique de ses propos, de ses faits et de ses gestes. Il est aussi exclu par des formes plus violentes mais toujours destructrices. Cette négation d'autrui, est pour tout dire anti-humaniste, à l'opposé de ce qu'Edwards Deming proposait quand il indiquait que l'homme devait être placé au centre du système de qualité (*comme l'indique le tableau 1.1 au chapitre 1*).

Hélas, il est aussi possible d'affirmer que cette attitude est extrêmement répandue dans la population des dirigeants comme de tous ceux qui détiennent une parcelle de pouvoir. Nous avons expliqué par ailleurs<sup>12</sup> qu'elle s'explique pour des raisons historiques et des raisons psychologiques : nous avons plus de jouissance à exercer un pouvoir totalitaire sur autrui que de dialoguer avec lui et les tyrans de la démocratie athénienne en ont vite appris les délices...

Les délocalisations, les fermetures de sites abruptes, les décisions autocratiques, sont parmi bien d'autres actions de « déménagement », les manifestations les plus éclatantes de cette attitude autocratique, massacrate et parfaitement déshumanisante. Les désastres qu'elle provoque au sein des organismes de travail sont multiples et constituent l'essentiel des risques psychosociaux encourus par des groupes humains, aussi bien au plan des États que des organismes de travail en tous genres, y compris associatifs. L'exemple de la FIFA est là pour le rappeler avec son cortège de dérives : accaparement, népotisme, mélange des genres, affairisme.

---

11. Selon l'OMS, aux États Unis et en l'absence de statistiques en France, le meurtre serait la seconde cause de mortalité au travail...

12. Labruffe A., *Management. Petit guide de survie en milieu hostile*, AFNOR Éditions, 2009.

### 5.3.14 L'encouragement

La **réponse n° 14** représente le parent pauvre de la famille des attitudes manifestées dans le monde du travail. À la question « *Depuis quand votre patron ne vous a pas dit «bravo je suis content de vous !» ?* », la réponse des populations que nous avons rencontrées dans des situations d'audit ou de formation est claire : rarissime. Et cette stupéfaction se décline tout au long de la pyramide comme si le seul fait de dire bonjour le matin constituait un événement aussi rare qu'incongru.

Au-delà des salutations d'usage courant naguère, les félicitations pour un travail accompli, voire un simple remerciement pour la remise d'un dossier, constituent des raretés dont pourtant chacun se déclare friand... mais a aussi bien du mal à le manifester à son propre entourage. Or les préconisations du self-management vont exactement à l'encontre de cette attitude d'indifférence ou de dévalorisation puisqu'elles insistent sur la nécessité des félicitations : pour soi d'abord, pour autrui ensuite. C'est aussi l'un des principes clés de l'autosuggestion positive développés par Émile Coué<sup>13</sup> comme du *brainpiercing* qui conduit à se programmer de façon positive.

C'est moins facile de dire « *Chérie, ta soupe est bonne, peux-tu me passer le sel ?* » que « *Pouah ! ta soupe manque de sel !* ». Les formules sont évidemment machistes et plus proches des attitudes traditionnelles de domination que du partage des tâches attendu au sein du couple...

### 5.3.15 Le refus d'écouter

Exemplaire dans la formulation proposée dans le cas présenté ici, le refus d'écouter (**réponse n° 15**) se généralise partout et dans toutes les situations de travail.

Personne n'écoute plus personne et personne n'est plus écouté, d'autant moins d'ailleurs que les techniques de plus en plus nombreuses et de plus en plus sophistiquées monopolisent les oreilles et captent les yeux de nos divers interlocuteurs. En outre, en montant dans la pyramide, le temps est compté, les dossiers s'accumulent.

---

13. Coué E., *Œuvres complètes*, Astra, 2000.

Or écouter mobilise tous les sens et toute l'intelligence de l'interlocuteur tandis que le brouillage, dont son cerveau est constamment l'objet, rend difficile voire impossible cette écoute totale dont pourtant un collaborateur a besoin pour exposer son problème et y apporter un début de solution. L'écoute s'impose donc comme une compétence qui s'apprend et se développe par degrés pour s'installer dans la panoplie de l'efficacité personnelle comme une pratique fondamentale du self-management.

## **5.4 Approfondir les attitudes**

Pour approfondir l'apprentissage de la compréhension des attitudes, le repérage de celles qui sont particulièrement nocives et de celles qui permettent de se ménager en ménageant autrui, nous proposons de vous exercer à partir de fragments d'entretiens présentés dans les tableaux suivants.

### **5.4.1 Élaborez des formulations propices**

Imprégnez-vous de la quinzaine d'attitudes exposées ci-dessus afin de vous exercer à acquérir le comportement issu de l'état d'esprit positif exigé par toute relation professionnelle empreinte de qualité. Celle-ci est aussi valable dans les autres relations de la vie quotidienne, en famille ou dans le cadre de n'importe quel organisme.

Envisagez ensuite les objectifs possibles que vous devez atteindre dans la situation proposée par chaque exemple ci-dessous, en tant que manager ayant pour mission de motiver autrui et de l'encourager à agir, de façon responsable et autonome. Analysez enfin la situation à partir de faits tangibles et choisissez, parmi les diverses solutions possibles, celle qui vous paraît la plus constructive. Entraînez-vous à présent à répondre de façon positive aux interventions suivantes d'un collaborateur qui pourrait vous dire l'une des formulations du tableau 5.4.

Indiquez d'abord votre réponse spontanée, puis élaborez la réponse positive qui convient pour chaque cas. Cette réponse appelée « synthèse », est la plus adaptée pour faire progresser le dialogue.

**Tableau 5.4 Entraînez-vous à forger une attitude positive**

	<b>Votre collaborateur vous dit</b>	<b>Vous répondez a) spontanément b) par une synthèse</b>
1	L'anglais ne me sert pas dans mon travail et je n'ai pas envie de m'y mettre, c'est trop compliqué	a) b)
2	Je n'ai plus envie de travailler et je me demande si je ne ferais pas mieux de rester chez moi à m'occuper de mon foyer	a) b)
3	Il est hors de question que je change de poste de travail : je me plais parfaitement la nuit ; il sera bien temps d'aviser quand j'aurai cinquante ans ?!...	a) b)
4	Un référentiel de compétences est bien trop compliqué à élaborer, je n'y arriverai jamais et je vais y passer beaucoup trop de temps...	a) b)
5	Mon travail me plaît, mais je n'ai pas envie de perdre mon temps à remplir des papiers inutiles, d'ailleurs je n'y comprends rien	a) b)
6	La qualité c'est faire bien son travail, et du premier coup, pour le reste je n'en vois pas l'intérêt	a) b)
7	Moi, je marche à l'intuition et ça me réussit bien : je n'ai pas besoin de tous ces protocoles, on n'en finit pas...	a) b)
8	Le cahier de consignes suffit, les gens n'ont qu'à apprendre à le lire ; on perd trop de temps pour des réunions qui ne servent à rien	a) b)
9	Que voulez-vous que je fasse de plus à 55 ans, je n'ai plus beaucoup de temps à tirer et j'ai suffisamment donné...	a) b)
10	De toute façon, la formation ça ne sert à rien, sinon ça se saurait : je n'ai vraiment pas envie de retourner à l'école à 40 ans	a) b)

### 5.4.2 Récapitulez les attitudes

Pour résumer notre propos sur les attitudes, voici un tableau présentant les diverses attitudes, les formulations qui les traduisent et les conséquences qu'elles peuvent avoir sur autrui. Les attitudes les plus propices au ménagement de soi et des autres sont signalées en gras.

**Tableau 5.5 Récapitulatif des attitudes**

<b>Votre attitude</b>	<b>Vous dites</b>	<b>Conséquence sur autrui</b>
1- Reformulation	vous me dites que...	sur-place, indécision
2- Conseil	à votre place, voici ce que je ferais	dépendance
3- Décision	voici ce que vous devez faire	Incompréhension, démotivation
4- <b>Compréhension</b>	Si je comprends bien, voici ce qui se passe...	confiance, réflexion
5- <b>Constructive</b>	Vous venez de me dire ceci... ; c'est important que nous trouvions ensemble une solution... Analysons la situation ensemble et voyons comment faire...	détermination, engagement dans l'action
6- Interprétation	Si vous faites cela ou pensez ceci, c'est parce que (explication toute faite)	culpabilité, hostilité
7- <b>Interrogation</b>	Pouvez vous préciser votre point de vue ? (QQQOPCC)	clarification, approfondissement
8- Jugement moral	C'est bien, c'est mal, c'est votre faute !	opposition, autojustification
9- Autojustification	Ce n'est pas ma faute, je n'y suis pour rien parce que	rancœur, inaction
10- Rejet du problème	Ce n'est pas mon problème, ce n'est pas moi qui décide, ce n'est pas de mon ressort	passivité
11- <b>Soutien</b>	Faites au mieux, Vous pouvez compter sur moi, Vous êtes sur la bonne voie...,	encouragement et tâtonnement
12- Domination	C'est moi le chef ici et vous ferez ce que je vous dis	soumission stérile, passivité
13- Rejet	Vous êtes nul, idiot, incompetent	démotivation, agressivité, pathologie
14- <b>Encouragement</b>	Bravo ! C'est de l'excellent travail ! Je suis content de vous !	progression vers la solution
15- Refus d'écouter	Je n'ai pas le temps, on verra ça plus tard	démotivation, conflit

## **5.5 Un savant dosage d'attitudes pour se ménager**

Les formulations choisies, en réponse à nos interlocuteurs dans l'embarras, méritent un entraînement circonstancié. En effet il est nécessaire de réfléchir à chaque mot pour que les formulations ciselées lors des discussions avec autrui, entretiens et réunions, traduisent les attitudes compatibles avec l'harmonie des relations attendues. Elles doivent aussi être en accord avec le nécessaire ménagement de soi et d'autrui propice à l'efficacité et à la performance.

Cet entraînement est d'autant plus impératif que nos attitudes spontanées sont davantage centrées sur nous et l'affirmation de notre pouvoir que sur la stimulation des besoins fondamentaux d'autrui ou le partage de l'information et du pouvoir. Or le self-management, s'il part de soi, ne doit pas rester égocentrique mais profiter de cette centration initiale pour mieux se poser par rapport à autrui et lui apporter l'aide, l'encouragement et le ménagement dont il a besoin et qu'il sollicite souvent sans résultat.

En effet, le développement de notre cerveau est resté au stade de la préhistoire en percevant dans la relation avec autrui une situation de chasseur et de proie, loin de la relation client-fournisseur qui devrait être notre ligne de conduite en situation professionnelle. Nous privilégions le chasseur et le dominant alors que les conditions existentielles ont radicalement changé.

Désormais, dans la société actuelle comme dans la sphère du travail, il est davantage question de gagner ensemble au sein d'un groupe de travail qui doit s'entraider pour survivre à la mondialisation. Il est devenu obligatoire de partager l'information et de souscrire à un objectif commun en renonçant à atteindre des buts égocentriques et individualistes. Paradoxalement, l'école a privilégié la compétition au détriment de la coopération et les examens restent individualistes, alors que les projets au sein d'un organisme de travail doivent être réalisés par des groupes de travail...

Or l'accession au pouvoir renforce les attitudes nocives qui alourdissent considérablement la tâche du manager comme celle de ses collaborateurs. Diviser pour régner diminue la probabilité de révolte, mais alourdit le poids du contrôle du chef et la charge mentale de ceux qui le subissent. Pour alléger ce fardeau, il convient de changer radicalement de paradigme, ce que proclament depuis longtemps – en vain – tous les spécialistes du management de Mc Gregor à Mintzberg en passant par Crozier ou Sérieyx. Il convient d'opérer une révolution managériale analogue à celle qui permet chaque jour

de procéder à des bonds scientifiques majeurs, c'est l'objectif primordial du self-management.<sup>14</sup>

En outre la structure des organismes de travail apparaît sclérosée parce que ceux qui dirigent ne veulent en aucun cas la remise en cause de leur pouvoir, de leur autorité et de leur omniscience. Il en résulte une perte d'énergie considérable pour tous les acteurs dont la fatigue endémique, le stress et le *burn-out* sont les manifestations les plus courantes et aussi les plus pénalisantes pour l'organisme de travail tout entier.

La volonté de cette remise en cause et de cette progression nécessaire semble manquer. Quels sont les dirigeants audacieux qui décideront de privilégier d'instaurer et de perfectionner ces attitudes bénéfiques identifiées plus haut, propices au ménagement de soi et des autres ? Leur mise en œuvre représente le fondement de la performance du management moderne. Peut-être la préconisation du gouvernement concernant l'introduction d'un plan antistress dans les organismes de travail devient-elle l'aiguillon de cette nécessaire révolution ?

---

14. Kuhn T., *La structure des révolutions scientifiques*, Champs-Flammarion, 2008.

# 6

## Ménager les plus de 50 ans

*Garde-toi bien de dire tout ce que tu sais.*

*Solon*

Avec le problème posé par l'emploi des seniors en France tout particulièrement, et dans le cadre de la loi concernant le plan d'action que les entreprises de plus de cinquante salariés doivent proposer à leurs employés de plus de cinquante ans depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010<sup>1</sup>, il est impératif que ce guide de « self-management », visant le ménagement de soi et des autres, prenne en compte ces seniors. Cette population constitue en effet un renfort de poids pour la performance managériale et de sensibles économies d'énergie et d'efforts, par le secours que leurs compétences peuvent procurer. Cela nécessite qu'elles aient été identifiées et

---

1. Date liée à la circulaire DGEFP-DGT-DSS n° 2009-31 du 9 juillet 2009 relative aux accords et aux plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés prévus par l'article 87 de la loi 2008-1330 de financement de la sécurité sociale pour 2009.

Textes de référence liés : Articles L.2241-4, L.2242-15 et L.2242-19 du code du travail ; Articles L.138-24 à L.138-28, R.138-25 à R.138-31 et D.138-25 du code de la sécurité sociale ; Circulaire DGEFP n° 2006-38 du 13 décembre 2006 relative à la mise en œuvre du plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010.

que leurs détenteurs soient pris en charge et stimulés. Or cette ressource cachée est souvent ignorée et parfois dénigrée.

Cette population est laissée pour compte de plus en plus tôt, sans qu'il soit possible d'enrayer de façon significative le processus d'éviction anticipée dont elle est victime bien avant son départ à la retraite. Son ménagement aux fins du maintien dans l'emploi devient un impératif catégorique : l'avenir des retraites pour tous en dépend ainsi que la santé mentale des deux tiers des plus de 50 ans qui se retrouvent prématurément sans emploi.

Déjà, selon le Conseil d'orientation des retraites (COR)<sup>2</sup>, le trou de cette branche de la Sécurité sociale atteint le seuil effarant de 10 milliards d'euros en 2009 et devrait doubler en 2010 si aucun accord n'est trouvé pour le combler. Le maintien dans l'emploi des plus de cinquante ans et leur remotivation pour être efficace devient donc un enjeu majeur pour participer à ce rééquilibrage budgétaire. Le maintien dans l'emploi des plus de cinquante ans correspond aussi à une nécessité de cohésion sociale comme à un besoin psychologique fondamental.

## 6.1 Une population fragilisée

La population des plus de cinquante ans est celle qui semble la plus fragilisée au sein des organismes de travail en considérant un seul ratio : son taux d'éviction s'élève à 66 %<sup>3</sup>, alors que dans les pays scandinaves – notamment la Suède – ce ratio n'est que de 32 %.

### 6.1.1 Les raisons d'une fragilité

À travers notre expérience il est clair que ce ratio s'explique par plusieurs facteurs. Cette population que nous appelons les « juniors »<sup>4</sup>, c'est-à-dire des quinquagénaires en âge de travailler, ont été fragilisés de plusieurs façons comme le rapport d'Autume l'a montré<sup>5</sup> :

- le niveau de formation est plus bas que pour leurs cadets ;

---

2. Conseil d'orientation des retraites, rapport du 14 avril 2010.

3. Selon les sources de l'OCDE et 61 % selon les derniers chiffres de l'INSEE.

4. À l'enseigne des États Unis, nous distinguons ainsi les plus de 50 ans actifs, les « juniors », des « seniors » de plus de 65 ans à la retraite et des « zeniors » dépendants (cf. *Seniors : le plan d'action*, AFNOR Éditions, 2010).

5. Autume (d') A., *Les seniors et l'emploi en France*, La Documentation française, 2005.

- leur carrière prolongée a produit un processus d'usure, physique et mentale, qui s'accélère avec l'âge ;
- les conditions de travail ont été marquées par de graves nuisances qui ont produit des handicaps tandis que la pénibilité a été aggravée par la faiblesse du niveau de formation ;
- le taylorisme a réduit les capacités d'adaptation et agit comme une machine totalitaire en mutilant leur personnalité ;
- le management a été particulièrement dur à leur égard (attitudes rejetantes, déresponsabilisation, faible taux d'envoi en formation, négligence des besoins fondamentaux) ;
- les démarches qualité ont été conçues de façon instrumentale et procédurale, en négligeant le facteur humain et l'importance du réseau relationnel ;
- les dirigeants ont trouvé un moyen commode d'abaisser les coûts en se séparant de salariés onéreux.

Un facteur plus récent agit désormais pour accroître cette fragilisation : le recul de l'âge de la retraite. Depuis un quart de siècle, c'est-à-dire depuis l'abaissement de l'âge de la retraite de soixante-cinq à soixante ans, les salariés raisonnaient en terme d'espérance de départ. Or, depuis les lois Fillon de 2003 et les récentes décisions gouvernementales, un grand flou a été instauré dans l'esprit des gens qui ne savent plus très bien quel est l'âge légal de départ. En outre, ils ont vu cette espérance de départ reculer drastiquement pour s'établir à soixante-deux ans, ce qui demande de puiser dans des réserves d'énergie pour surmonter cette information anxiogène qui entraîne une charge mentale supplémentaire et le report de projets conçus pour « *quand je serai à la retraite* »...

### **6.1.2 Des objectifs d'action spécifiques**

Chaque organisme de travail, s'il veut entreprendre ce programme de ménagement des juniors, doit donc s'inspirer de la nouvelle loi concernant les préconisations d'un plan d'action en faveur des plus cinquante ans afin de :

- comprendre la situation des juniors ;
- évaluer la situation individuelle de chaque junior en termes de carrière, de compétences, de potentiel, de formation et d'évolution ;
- analyser les conditions et l'environnement de travail ;
- mettre en place un management dédié en sensibilisant chaque responsable d'encadrement à son implication dans le nécessaire ménagement des juniors ;

- instaurer des programmes spécifiques de ménagement de soi (*brainpiercing*) pour alléger les tâches, les rythmes de travail, les conditions de l'efficacité personnelle et faciliter la récupération des populations les plus âgées (ou les plus fragiles).

## **6.2 Un audit préalable s'impose**

Pour comprendre la situation des plus de cinquante ans (les juniors) et avant d'entreprendre une quelconque action valide, un audit s'impose. Cet audit peut être conduit par chaque chef de service voire par le service RH sous forme d'entretiens en face à face, et non par questionnaire anonyme qui scelle la déshumanisation du travail et la totale démission du management.

### **6.2.1 L'entretien, moyen de l'audit**

Cette action d'audit n'est pas proposée par le texte de loi dont nous présentons ci-dessous les dispositions essentielles. Cependant, elle s'impose comme préalable à toute action pour un spécialiste du conseil en entreprise comme pour un thérapeute : diagnostiquer avant de proposer une mesure adaptée à soigner le corps malade.

L'expérience a montré que le diagnostic médical à base de questionnaire traité par informatique avait ses limites : « le patient impatient d'être considéré comme un client » exige une relation de face à face humaine et chaleureuse. Le quinquagénaire aussi, et c'est une disposition essentielle visant à ménager le junior que de lui accorder du temps, de l'écoute et de la bienveillance pour élaborer avec lui un plan d'action concerté. Ce programme doit le conduire à remobiliser son énergie, dresser l'inventaire de ses compétences et lui donner une feuille de route pour atteindre l'âge de la retraite dans la meilleure forme intellectuelle, psychologique et physique possible.

Ce programme personnalisé doit viser son maintien dans l'emploi en bénéficiant de conditions optimales lui permettant de surmonter l'allongement du temps de travail désormais exigé. Ménagement et aménagement s'imposent comme des clés du prolongement de l'activité jusqu'à l'âge de la retraite qui s'éloigne comme la ligne d'horizon : le Japon conçoit d'ailleurs de supprimer purement et simplement cette limite tandis que l'Australie l'a déjà éliminée...

Cette action d'audit devient donc l'action prioritaire de tout plan en faveur des juniors au sein d'un organisme de travail. Elle rejoint ainsi l'une des mesures du rapport d'Autume établi en 2005<sup>6</sup> qui propose d'établir un bilan de compétences. Elle doit aussi déboucher évidemment sur des actions proposées par le texte de loi : un tutorat, des actions de formation, l'aménagement des postes de travail, l'amélioration des conditions de travail, des temps de travail adaptés.

-----  
**L'essentiel du plan d'action en faveur des seniors selon la loi**

Le texte de loi du 9 juin 2009 qui fait obligation à tous les organismes de travail de déposer un plan d'action concernant les plus de cinquante ans, comporte trois objectifs majeurs. Il faut cependant regretter qu'aucune obligation d'application ne soit faite. Or, s'en remettre à la seule bonne volonté des dirigeants pour appliquer une loi, c'est en dénaturer la portée au risque d'aggraver la situation que le législateur déclare vouloir améliorer.

« 1- **un objectif chiffré.**

2- **au moins trois actions** en faveur de l'emploi des salariés âgés librement choisies et adaptées aux spécificités de l'entreprise ou du secteur :

- tutorat,
- actions de formation,
- temps partiel de fin de carrière,
- amélioration des conditions de travail,
- aménagements de postes,
- bilans de compétences,

3- **des modalités de suivi** de cet objectif et de ces actions. »  
-----

## 6.2.2 L'entretien d'audit s'inscrit dans un cadre légal

La loi du 4 mai 2004 « relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social »<sup>7</sup> donne à chaque cadre un rôle de tuteur auprès de trois nouveaux. Elle instaure aussi l'obligation annuelle d'organiser et conduire des entretiens professionnels pour évaluer chaque collaborateur.

Ces entretiens d'évaluation et leur outillage spécifique (guide d'entretien, dossier structuré, description de fonctions, cartographie des compétences) constituent le sésame pour découvrir et bonifier le capital des compétences des juniors.

---

6. *Op. cit.*

7. Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social. Texte consultable sur <legifrance.gouv.fr>.

C'est nécessairement la première étape d'un plan d'action en leur faveur, utile à tous les acteurs ainsi qu'à la performance de l'organisme.

Le projet professionnel qui en découle représente une seconde étape dans le plan d'action. Il pourra être suivi chaque année à la fois par le management et le service RH, à l'aide d'un entretien d'évaluation piloté par le responsable d'encadrement. Cette action doit conduire à réaliser, de façon concertée entre le responsable et le junior, un bilan d'étape professionnel (BEP) tel que l'accord sur la modernisation du travail du 11 janvier 2008<sup>8</sup> le propose désormais à chaque salarié tout au long de sa carrière.

Cette méthodologie est à la base d'un audit exhaustif de tous les salariés qui abordent le cap des cinquante ans afin de renforcer leur implication au service de l'organisme tout entier : formation, tutorat, missions, parrainage, essaimage... Cet audit doit aussi servir à perfectionner les compétences des juniors en leur permettant de rebondir et d'accéder à un nouveau métier ou à de nouvelles missions et responsabilités. C'est essentiel dans le cas des professions usantes, notamment industrielles et travail en 3 × 8, c'est critique dans le cas d'autres professions : santé, éducation, administration, services, transports.

Mené par des managers formés à cet effet ou par des spécialistes patentés, cet audit personnalisé, approfondi par des entretiens de régulation, sert aussi à redonner un second souffle à des salariés dont la motivation a besoin d'être dynamisée. La mission du management relationnel, telle que la souhaitait Edwards Deming, s'élargit et l'IRH (Ingénierie des ressources humaines) doit être mise en œuvre pour faire face aux différentes missions dévolues au personnel d'encadrement.

### **6.2.3 Les résultats de l'entretien d'audit**

L'entretien est le moyen privilégié pour recueillir une information personnalisée. En outre, cette rencontre permet de mesurer la charge émotionnelle qui sous-tend les informations recueillies, de vérifier la véracité de ce qui est exprimé tout en approfondissant les éléments qui paraissent intéressants par rapport à l'objectif recherché, en faisant attention à éluder des points qui s'avèrent trop sensibles. Il s'agit donc d'une méthode privilégiant le dialogue, centrée sur l'expression et le recueil d'information de la personne audité.

---

8. Loi n° 2008-596 du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail suite à l'ANI (accord national interprofessionnel) du 11 janvier 2008.

Cette technique requiert un haut niveau de savoir-faire dans un domaine de compétence exercé par le management : la communication interpersonnelle. Le plan d'action junior représente une excellente occasion d'apprentissage et de perfectionnement pour développer ce domaine de compétence au centre du management relationnel. Elle nécessite une formation approfondie du management qui pourra ensuite utiliser ce savoir-faire au quotidien puisqu'il aura augmenté, outre sa communication interpersonnelle, l'écoute active, l'intelligence affective et la relation de soutien, autant de domaines de compétences essentiels pour exercer sa mission de management relationnel.

Cette action d'audit par entretiens auprès des quinquagénaires constitue la première mesure à mettre en œuvre pour mieux cerner le potentiel de talents et de compétences des plus de cinquante ans. Dénommé audit, dans la mesure où il s'agit de tendre une oreille compréhensive auprès de chaque salarié concerné, cette action est basée sur un entretien en face à face entre un responsable de service et chacun des collaborateurs qui atteint l'âge de cinquante ans et, évidemment de façon prioritaire, ceux qui ont dépassé cet âge. Calquée sur le modèle de l'entretien professionnel dont elle peut reprendre avec profit les thèmes principaux, cette rencontre formalisée doit déboucher sur l'établissement d'un certain nombre de documents et d'actions utiles au salarié comme à l'organisme de travail pour mieux tracer sa route ultérieure :

1. **le passeport formation**, préconisé par la loi sur la formation tout au long de la vie ;
2. **la carte comparative des compétences** fonction/salarié permettant de mesurer les écarts et de mettre en évidence les ressources et les déficits du titulaire ;
3. **le BEP** (bilan d'étape professionnelle) voulu par l'article 6 de la loi de modernisation du marché du travail du 11 janvier 2008 ;
4. **le projet professionnel**, concrétisé par un parcours personnalisé constituant un plan d'action pour les cinq prochaines années dans lesquels bilan de compétences et validation des acquis de l'expérience (VAE) peuvent constituer des facteurs de progression et de reconversion indispensables.

Les divers éléments de ce plan d'action seront actualisés lors des entretiens professionnels annuels. Ce programme fera l'objet d'un suivi conjoint entre le service RH et le responsable d'encadrement. Cet entretien d'audit, tout en servant à mieux connaître le salarié quinquagénaire, doit l'aider à relancer sa carrière d'une part et à lui donner un nouveau souffle en termes de motivation d'autre part.

Ce faisant, pourront être fixés moyennant son plein accord, des objectifs de progression auxquels il adhère. En outre des actions utiles à l'organisme de travail dans lesquelles il pourra s'engager résolument pourront être décidées en plein accord avec son responsable d'encadrement qui aura acquis une meilleure connaissance de ses compétences et de ses attentes.

Au-delà de l'attitude de confrontation constructive qui convient à l'entretien d'audit, la trame ci-dessous doit pouvoir servir de guide à la conduite de cette situation de rencontre auprès de chaque junior.

**Tableau 6.1 Le guide de l'entretien d'audit**

1- Lancement mobilisateur : « Bonjour, je vous remercie de me recevoir suite à notre rendez-vous téléphonique (...). Vous avez pu réfléchir à l'objet de notre rencontre ? (...) Il s'agit de faire le point sur votre carrière afin de mieux connaître la population des personnels de plus de cinquante ans, dont vous faites partie (...) C'est bien votre cas ? (...) Dans un premier temps vous pourriez me préciser votre fonction actuelle et puis continuer en me décrivant votre parcours professionnel, (...) depuis le début... »
2- Historique de carrière
3- Détail des activités (personnelles et professionnelles)
4- Bilan de carrière
5- Intérêts (sphère privée/sphère publique)
6- Objectif personnel et professionnel
7- Missions et projets envisagés/Plan d'action
8- Compétences/Qualités (carte des compétences/passeport formation)
9- État d'esprit/Satisfaction
10- Relations interpersonnelles et communication
11- Autres informations
12- Conclusion et remerciements

#### **6.2.4 Le suivi de l'entretien d'audit**

Les informations recueillies lors de cet entretien d'audit pourront être consignées dans un dossier spécifique analogue au dossier utilisé pour l'entretien professionnel.

À partir du dossier structuré qui sert de trame à l'entretien et de support d'enregistrement des principales informations recueillies, comme le recommande la loi pour mener ce type d'entretien, soit tous les cinq ans pour marquer la

fin de carrière, soit pour aider l'entretien annuel dit professionnel à se dérouler, le responsable d'encadrement devra rédiger un compte rendu synthétique du plan d'action dans lequel le quinquagénaire a décidé de se s'engager. Le responsable pourra alors le transmettre au service RH tout en prenant à sa charge les mesures dont il est responsable, et en particulier un suivi régulier du programme déterminé.

Chaque entretien conduit à mettre en place un plan d'action individualisé décidé conjointement par le *jenior*<sup>9</sup> et son responsable. Une fois l'action décidée et le planning ainsi que l'organisation définis, il appartient au responsable d'en contrôler le suivi en fixant des étapes. Celles-ci peuvent commencer par une formation initiale, la réalisation d'un projet comportant des étapes qui seront suivies, contrôlées et conseillées au fur et à mesure qu'elles seront accomplies jusqu'à l'entretien professionnel de l'année suivante.

Cet entretien professionnel permettra de tirer les enseignements de cette première année de renouvellement de la carrière du quinquagénaire. Ce faisant, il devrait y trouver matière à relancer sa motivation s'il a été aidé tout au long de son parcours par son responsable. Ce dernier doit s'efforcer de garder à l'esprit les nécessaires stimulations des quatre besoins fondamentaux dont ce parcours doit être jalonné : échanger, informer, encourager, évaluer.

### **6.3 Les actions prioritaires du ménagement des jeniors**

De façon générale, pour ménager son équipe, le manager doit savoir apprécier chacun de ses collaborateurs à sa juste valeur et savoir les faire tous progresser. Deux outils majeurs sont à sa disposition. Ils sont particulièrement utiles pour relancer la carrière des jeniors et les aider à entreprendre un nécessaire ressourcement : la description exhaustive des fonctions et l'évaluation des compétences.

#### **6.3.1 Décrire les fonctions**

Il s'agit de recenser les fonctions occupées par les jeniors ainsi que celles qu'ils pourraient occuper dans le cadre d'allègement de leur temps et de leurs conditions de travail, de mobilité ou de nouvelles missions définies par l'audit initial.

---

9. Comme indiqué précédemment, nous réservons à l'instar des Américains le terme de « *jenior* » aux plus de cinquante ans et celui de « *senior* » à ceux qui sont partis à la retraite.

Cette action implique – toujours en concertation, notamment à l’occasion des entretiens annuels ou professionnels – de prendre le temps de décrire à nouveau précisément les fonctions des juniors ainsi que celles qu’ils seraient susceptibles d’occuper à terme, en fonction de l’évaluation concertée résultant de chaque entretien professionnel annuel, conduisant à un perfectionnement ou une action d’adaptation.

Ces documents, établis lors des promotions voire des recrutements de juniors, en concertation entre le titulaire de la fonction et son manager selon un modèle type, doivent servir de mode d’emploi précis de la fonction, en appliquant une méthodologie maintenant bien connue. Les plus de cinquante ans ont, encore plus que leurs cadets, besoin de cadres de travail rigoureux, précis et fiables pour l’exercice de leur activité professionnelle.

---

#### **Canevas de description de fonction**

Voici le canevas de la description de fonction sous une forme abrégée, articulée autour des huit points les plus importants :

- 1- Le **résumé synthétique** permet de situer la mission globale de la fonction.
- 2- La **place dans l’organigramme** visualise la fonction dans l’organisation, et montre les liaisons fonctionnelles immédiates.
- 3- Les **responsabilités (missions, attributions) essentielles** permettent de distinguer les responsabilités spécifiques de la fonction, techniques et managériales, de celles qui en découlent éventuellement.
- 4- Les **finalités majeures** expriment à la fois l’action et ses conséquences directes sur le résultat attendu, le comment et le pourquoi de la fonction. Ces finalités représentent les résultats permanents, génériques et intrinsèques à la fonction ; ils doivent pouvoir servir à la fixation d’objectifs annuels détaillés, spécifiques à la fois à la fonction et au tenant du poste pour une durée déterminée.
- 5- La **carte des compétences** montre les exigences de la fonction présente et ses évolutions à terme.
- 6- Les **difficultés principales** constituent une rubrique intéressante : elles alertent le tenant du poste sur des points qui méritent une vigilance particulière en termes d’attention, d’organisation ou de préparation, afin d’atteindre un degré de maîtrise suffisant pour surmonter ces difficultés. Ils représentent en quelque sorte les clignotants du poste et constituent les écueils généralement rencontrés dans la fonction, identifiés à la fois par le tenant du poste et par le supérieur hiérarchique. Leur analyse peut être à l’origine d’une excellente concertation pour les surmonter par une action commune.

7- Les **dimensions ou éléments quantitatifs de la fonction**, concernent des mesures approchées à la fois du niveau de responsabilités, de l'ampleur des missions, du volume de l'activité ou de tout autre élément qui peut aider à montrer l'étendue de la fonction (budget, moyens, effectifs, distance...).

8- Le **réseau relationnel** représente une donnée importante – dans la perspective d'une démarche qualité – en montrant la complexité, la densité et la place spécifique d'une personne au sein d'un « réseau clients-fournisseurs », dont l'adaptation constante aux exigences des multiples clients constitue la clé de voûte du respect des normes et procédures qualité.

Si la description complète a déjà été effectuée, on pourra l'inclure à titre de comparaison et l'actualiser. En son absence, cette page constituera une première approximation, qui pourra être enrichie au fil du temps, ou qui pourra être effectivement décrite par le collaborateur lors de la préparation initiale puis validée par son chef en expérimentant le premier entretien.

-----

### 6.3.2 Identifier et valoriser les compétences

Cette évaluation peut être effectuée lors des entretiens professionnels ou même par chaque junior isolément en suivant la méthodologie que nous avons proposée dans *Management des compétences*<sup>10</sup>. Elle se traduit par l'établissement d'une cartographie des compétences pour chaque salarié, au sein d'un service comme pour l'ensemble de l'organisation. Les chapitres suivants proposent des référentiels abrégés concernant l'identification et l'évaluation d'une trentaine de compétences relationnelles et d'efficacité personnelle.

Le passeport formation se révèle aussi un outil puissant pour capter l'éventail des connaissances acquises par un junior et faire émerger celles qui peuvent servir à réactualiser ses missions.

Cette clarification formalisée dans la carte des compétences et le passeport formation peuvent servir de viatique dans de nouveaux projets, le tutorat des nouveaux, le transfert de ces connaissances auprès de jeunes embauchés ou l'essaimage lors d'un envol professionnel extérieur visant à la création d'un vieux rêve de création d'entreprise.

La cartographie des compétences de tous les juniors de l'organisme constitue un instrument de veille utile lors des promotions, reclassements et reconversions. C'est aussi un document de base pour le transfert des compétences ou

---

10. Labruffe A., *Management des compétences, construire votre référentiel*, AFNOR Éditions, 2005.

l'élaboration de plans de formation dans la mesure où nombre d'anciens ont les compétences nécessaires pour devenir d'excellents formateurs.

Le développement des compétences est à l'origine de la satisfaction des quatre besoins fondamentaux de l'homme au travail en général et du junior en particulier.

Ce perfectionnement répond au besoin de progression tout en reconnaissant ses mérites, en lui permettant de relancer son expression et de lui faire acquérir de nouvelles informations et un nouveau savoir. Il est alors facile d'imaginer le retentissement de cette action sur la motivation du salarié dans son activité professionnelle et le regain de rayonnement qui peut en découler dans son équipe de travail, dans ses missions, projets ou autres actions de transfert des compétences ou de tutorat.

### **6.3.3 Aménager les conditions et le temps de travail**

L'analyse de ces deux facteurs doit conduire à l'adaptation des horaires et des rythmes de travail pour les juniors qui souffrent le plus de la pénibilité. Ceux-là ont enclenché un processus de désadaptation en raison d'horaires décalés (notamment en  $3 \times 8$ ), de cadences de production soutenues ou d'autres sources de difficulté dévoilées par l'ergonomie.

Ces études doivent déboucher sur des allègements dans l'organisation des tâches, des temps partiels, voire sur des changements de fonction.

Dans la mesure où les salariés ont bénéficié, tout au long de leur carrière, d'un processus régulier de formation continue, d'entretiens professionnels et de plans d'action pour progresser et se maintenir à niveau, du développement de leurs compétences sanctionné par l'acquisition de nouveaux diplômes ou de promotions internes, le problème s'est trouvé résolu au fur et à mesure de la carrière de ces salariés.

Ils peuvent alors faire face, en raison de cette progression favorisée par la formation, à toute évolution et à tout changement nécessités par l'irruption de nouveaux métiers, la détection de nouveaux besoins de la clientèle ou l'émergence de technologies innovantes.

Dans les cas extrêmes de pénibilité et de tâches routinières sans grand contenu intellectuel, l'automatisation permet la suppression des postes les plus contraignants et la polyvalence doit permettre d'éviter la permanence des contraintes les plus sévères : chaleur, vibration, poussière, travail à la chaîne, cadences soutenues, exposition à des nuisances masquées (amiante, radiations, pollution).

Dans de nombreux autres cas, la gestion du stress avec l'apprentissage de techniques de relaxation, ainsi que la gestion du temps avec l'apprentissage du repérage des priorités s'imposent. Des programmes spécifiques de *brainpiercing* doivent aussi pouvoir être montés pour ressourcer les populations les plus âgées afin d'éviter la croissance des troubles psychosomatiques et amoindrir les risques psychosociaux. Nous avons proposé de tels programmes dans un ouvrage récent<sup>11</sup>.

Ces acquisitions doivent concourir à répondre à une profonde demande de la part de tous les salariés, des juniors en particulier, qui souffrent de l'intensité de la pression exercée par le réseau clients-fournisseurs, le traitement des urgences, les délais à respecter, et la nécessité de plus en plus aiguë de satisfaire les exigences du client final comme de toutes les parties prenantes.

#### **6.3.4 Fortifier la motivation**

L'émergence et le maintien de la motivation, cette question lancinante pour tous les salariés dans leur engagement professionnel et problématique pour tous les responsables dans l'exercice de leur management, se révèle particulièrement cruciale pour l'efficacité des juniors. En effet ces salariés âgés voient leurs performances, leur formation et leurs responsabilités rétrécir comme une vraie peau de chagrin. L'activation de leur motivation doit être le résultat de l'ensemble des actions menées à leur profit – relatées précédemment – car elle est issue du nouveau rôle et des missions originales confiées aux plus anciens.

La performance comme la motivation s'essouffent avec le temps. La première a besoin d'être maintenue par la formation et le développement des compétences. Or, les études montrent que l'accès à la formation chute brutalement à partir de cinquante ans, comme s'il était jugé inutile de faire apprendre quoi que ce soit aux quinquagénaires alors qu'ils éprouvent le plus de difficultés à accéder aux nouvelles technologies par exemple. L'activité intellectuelle permet le maintien de l'acuité intellectuelle et, non seulement les neurones ne diminuent pas avec l'âge de façon significative, mais, en plus, de nouveaux neurones et de nouveaux circuits neuroniques peuvent être créés suite à un accroissement de l'activité cérébrale<sup>12</sup>.

---

11. Labruffe A., *Vous stressez ? Positivement !* AFNOR Éditions, 2010.

12. *Science et Vie*, août 2010, p. 57

La motivation est puissamment activée par la stimulation des quatre besoins fondamentaux à laquelle la formation participe, aidée en cela par de nouvelles responsabilités, des projets innovants et des missions de confiance, que nous avons identifiés plus haut. Il y faut ajouter un ingrédient supplémentaire : le suivi et la relation de soutien procurée par le management pour encourager les juniors, planifier leur action et leur proposer des objectifs novateurs.

En ce qui concerne les raisons qui peuvent inciter les juniors à prolonger l'âge de la retraite, elles sont au nombre de quatre principalement, comme le montre le tableau ci dessous. L'analyse de ce tableau met en évidence un fait incontestable pourtant dissimulé par les medias : *un salarié sur deux possède au moins une bonne raison de continuer à travailler.*

Aux dirigeants de savoir en tirer les conséquences pour jouer sur ce moteur, tout en stimulant les quatre besoins fondamentaux qui en sont l'énergie motrice :

- l'expression à travers l'audit initial de chaque junior ;
- l'information et la formation à travers des actions spécifiques ;
- la reconnaissance par des actions d'encouragement et des régulations opérées par le management ;
- la progression grâce au transfert des compétences et aux diverses actions qui en découlent : tutorat, formation, projets (cf. tableau 6.2).

**Tableau 6.2 Les raisons de prolonger l'âge de la retraite**

Raisons avancées par les juniors	A	B	C	D	E	F
Maintenir le niveau de revenu	<b>54</b>	<b>58</b>	<b>54</b>	<b>51</b>	<b>59</b>	<b>51</b>
Satisfaction au travail	41	35	<b>52</b>	34	32	27
Travailler c'est important	47	41	<b>50</b>	40	41	39

Les chiffres indiqués sont des pourcentages. **En chiffres gras** les raisons supérieures à 50 %.

Légende : A = hommes ; B = femmes ; C = cadres ; D = professions intermédiaires ; E = employés ; F = ouvriers

Source : OCDE, *Vieillesse et politiques d'emploi, France*, Enquête SVP50 menée auprès de 11 213 salariés de plus de 50 ans, par ASMT, CISME et CREAPT, p. 142.

Le tableau 7.1 indique que ce n'est pas la satisfaction au travail qui explique la volonté de travailler, ce qui est normal quand on connaît les conditions de travail difficiles créées par le taylorisme et les limites du management relationnel plus autocrate que concertatif. Mais il est remarquable de constater que l'appât du gain motive plus d'un salarié sur deux dans toutes les catégories. Exception

notable : un cadre sur deux éprouve de la satisfaction car il a des responsabilités et exerce un pouvoir qui sont deux facteurs essentiels de la motivation au travail. Enfin, le travail est une valeur importante pour au moins quatre salariés sur dix et ceci pour toutes les catégories.

Il existe donc des ressorts motivationnels importants pour justifier une stimulation des moteurs qui peuvent conduire la population des juniors à accepter le recul de l'âge de la retraite. Encore faut-il aménager toutes les situations qui le méritent et constituent autant de freins à cet engagement dans une dernière étape d'une carrière déjà bien remplie, éprouvante et souvent peu satisfaisante.

## **6.4 Les autres actions favorables au ménagement des juniors**

Ces actions en faveur des juniors sont nombreuses et variées. Nous avons retenu celles qui, au-delà des actions de première nécessité, paraissent essentielles dans le cadre du développement d'une démarche qualité d'une part, et qui font l'objet de notre propos centré sur le « ménagement de soi et des autres » d'autre part.

De ce fait, tout ce qui contribue à alléger la tâche des juniors, afin de leur faciliter les années qui les séparent de la retraite, contribue *ipso facto* à ménager la tâche de leurs responsables d'encadrement.

### **6.4.1 Développer la coopération intergénérationnelle**

Un nouveau défi vient s'ajouter à la mission du management relationnel : celui de faire cohabiter de façon harmonieuse et travailler ensemble les diverses générations qui composent un organisme industriel, commercial ou administratif. En particulier, les dispositions récentes du gouvernement impliquent, dans chaque entreprise de plus de cinquante salariés, la mise en œuvre d'un plan d'action dédié aux seniors avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010, sous peine d'une sanction équivalant à 1 % de la masse salariale par année de retard. Il n'est pas sûr que cette menace soit une incitation déterminante à respecter la préconisation, d'autant qu'il s'agit seulement de déposer auprès de l'administration un document intitulé « plan senior » et non pas de l'appliquer. Au 30 juin plus de 350 entreprises avaient d'ailleurs préféré payer l'amende plutôt que rédiger ce plan d'action...

Ainsi en va-t-il des meilleures lois sociales en France depuis un demi-siècle, dont l'État s'exonère d'ailleurs avec la plus grande désinvolture, ce qui ne constitue guère un exemple de vertu républicaine pour les entreprises privées.

Dans le meilleur des cas et pour les entreprises conscientes de leur responsabilité sociétale, désireuses de montrer l'exemple visant à respecter la déclaration de Rio de 1992 ou les orientations de la norme ISO 26000 (à paraître au 1<sup>er</sup> novembre 2010), le management est derechef en première ligne. Dans la mesure où les dirigeants l'ont décidé et en font un cheval de bataille pour restaurer une image écornée ou pour toute raison plus altruiste, il lui appartient d'appliquer ce plan d'action. Évidemment, cela fait beaucoup de conditions préalables.

Une fois cette condition de volontariat réalisée, chaque manager devra être formé à la méthodologie propre à l'IRH pour y puiser les dispositions qui conviennent, non seulement aux plus de cinquante ans mais aussi à l'ensemble des générations qui se côtoient sous la tutelle de responsables éclairés.

Rappelons aussi que la loi du 4 mai 2004 – sur la formation tout au long de la vie – donne à chaque cadre un rôle de tuteur auprès de trois nouveaux. Elle instaure aussi l'obligation annuelle d'organiser et de conduire des entretiens professionnels pour évaluer chaque collaborateur. La mission du management relationnel s'élargit et l'IRH doit être acquise pour faire face aux différentes missions dévolues au personnel d'encadrement.

#### **6.4.2 Animer le réseau clients-fournisseurs**

Ce concept de réseau clients-fournisseurs, au cœur de la démarche qualité, correspond à une réalité concrète : chacun au sein d'un organisme est à la fois client et fournisseur de tous les autres. Chacun est aussi au centre d'un réseau relationnel dense qui peut être modélisé, représenté graphiquement sous forme d'un infogramme<sup>13</sup> afin de détecter les relations fructueuses et leurs moyens, ainsi que les dysfonctionnements qui en pénalisent la performance.

En réalité, ces deux réseaux se superposent car les acteurs, à la fois clients et fournisseurs, sont les mêmes que ceux qui communiquent au sein d'un organisme de travail. Chacun doit donc s'efforcer de comprendre les ABC (les attentes, les besoins et les contraintes et plus généralement le « dictionnaire ») des autres et d'y satisfaire en leur apportant des réponses appropriées. Or, ce réseau d'informations vitales et de communications interpersonnelles, garant de la circulation des informations et de l'excellence de la communication interne, vire souvent à l'entropie, par dégradation de l'énergie qui anime les interactions, par insuffisance d'un langage commun et par ignorance d'une méthode de dialogue partagé.

---

13. Graphique concentrique représentant les circuits d'échanges interpersonnels.

Ce réseau a donc besoin d'être réactivé et les juniors constituent d'excellents truchements de cette activation. Ils peuvent être utilisés pour mener des réunions, diriger des entretiens, réaliser des exposés, présenter des projets et des objectifs essentiels à la vie de l'organisme, expliquer des informations sensibles ou traduire des messages difficiles aux uns et aux autres. Grâce à ce type d'action de facilitation des échanges interpersonnels et de médiation, chacun pourra prendre conscience de son rôle central dans ce réseau communicationnel.

Or, comme nous le confiait récemment un important responsable AFNOR, dédié au développement de la qualité auprès des entreprises, beaucoup de démarches de qualité totale, malgré l'excellence des procédures, la conformité des produits et services à des normes rigoureuses, la certification qui les accompagne, n'arrivent pas à faire vivre ni à pérenniser le système car il y manque l'énergie relationnelle que des hommes liges peuvent déployer. C'est en tout cas ce type de fonction que nous avons pu implanter et expérimenter dans plusieurs établissements sclérosés par de lourds circuits d'information et la pratique perverse de petits chefs visant à détourner les informations à leur seul profit.

Les juniors ont le profil de compétences idéal – notamment la connaissance intime des rouages de l'organisation et la connaissance des personnages clés qui la constituent – et les talents nécessaires pour faire sauter ces verrous mis en place par des structures rigides, sur lesquelles se greffent trop souvent les démarches de qualité totale pleines de normes quantitatives mais vides d'humanité.

### **6.4.3 Confier des missions et projets innovants**

Outre la redéfinition des fonctions dans lesquelles les juniors peuvent être affectés, leurs compétences, évaluées et confortées, voire complétées, peuvent être utilisées dans des missions, des projets, des procédures ou des expertises dans lesquelles leur expérience et leurs compétences relationnelles affinées avec le temps, tout au long de leur carrière antérieure, pourront faire merveille.

Réduire le temps de travail (dans la semaine comme dans la carrière) est une mauvaise solution pour la collectivité comme pour les personnes qui le subissent. C'est désormais devenu, avec la mondialisation et la concurrence internationale, contre-productif aussi bien au plan économique qu'au plan psychologique. Ce n'est pas une idéologie politique mais un constat de spécialiste de l'organisation du travail. Évidemment, ce n'est pas très populaire, mais cela correspond cependant à un besoin exprimé par la moitié des salariés.

Imaginons, comme exemple emblématique, pour les pompiers qui revendiquent une juste cessation d'opérationnalité à cinquante-cinq ans, après évaluation, un perfectionnement de leurs compétences. Dès lors, des missions de sécurité civile, d'organisation, d'implantation de nouveaux dispositifs de contrôle en matière de sécurité et d'incendie des immeubles doivent être parfaitement jouables et correspondre à leurs attentes : gagner plus, continuer un travail intéressant, se rendre utile. Il est donc temps de changer les rapports de forces en rapports de coopération et d'apprendre à tous à dialoguer en formant en priorité ceux qui disposent du temps et du terrain propice ensemencé par l'expérience : les juniors.

#### **6.4.4 Appliquer la déclaration de Rio**

Un autre défi est représenté par l'application des avancées de la normalisation internationale ISO dont le projet de norme 26000 définit, dans le sillage de la déclaration de Rio de 1992, trois objectifs majeurs que nous pouvons présenter comme étant le socle d'une démarche de qualité globale de 5<sup>e</sup> génération :

- le respect des droits humains fondamentaux ;
- le développement personnel par la prise en compte des besoins psychologiques fondamentaux ;
- l'épanouissement des salariés par le développement de la formation et le perfectionnement continu.

Ces deux dernières préconisations entrent dans le cadre du développement durable des ressources humaines dans l'espace et dans le temps. L'IRH apporte son lot de bonnes pratiques pour parvenir à cet objectif dont il faut bien souligner deux évidences constatées sur le terrain :

- sa mise en œuvre est balbutiante dans la plupart des organismes de travail, et particulièrement en retard dans le secteur de la fonction publique, comme en témoigne notre expérience récente ;
- les pratiques concernant les juniors prennent toute leur efficacité quand elles sont déjà appliquées à l'ensemble des salariés.

En résumé, la satisfaction des quatre besoins fondamentaux des salariés<sup>14</sup> et la connaissance des quatre méthodes fondamentales<sup>15</sup> constituent les piliers fondamentaux de l'IRH exercée par le management relationnel.

---

14. Expression, information, reconnaissance, progression.

15. Description des fonctions, référentiel de compétences, qualité de 5<sup>e</sup> génération et méthode de communication.

Or, comme peu de grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs enseignent ces pratiques élémentaires pour motiver, stimuler, faire adhérer un groupe de travail aux valeurs et aux exigences de l'entreprise moderne (de qualité sur tous les plans : éthique, humain, économique...), il devient urgent que chaque organisme forme et perfectionne l'encadrement aux techniques qui composent cette nécessaire mise en œuvre.

Il est aisé de constater que toute action de perfectionnement entraîne une plus grande facilité de réalisation et diminue les tensions supportées par les acteurs concernés : ceci est valable pour l'acquisition de compétences techniques comme pour des compétences relationnelles, pour des opérateurs comme pour des cadres dirigeants.

La conception et la pratique de l'IRH conditionnent la performance des entreprises comme l'épanouissement des salariés. Il est donc utile et urgent que le management apprenne à manager en se ménageant (éviter stress et harcèlement) s'il veut relever les défis qui se posent à l'entreprise de ce début de XXI<sup>e</sup> siècle : mondialisée, adaptable, évolutive et normalisée. Le management relationnel devient alors la réponse aux exigences conduisant à la satisfaction du client final (actionnaires, banques, consommateurs) ainsi qu'à tous les acteurs du réseau clients-fournisseurs internes et externes.

Un champ prioritaire vient de s'ouvrir pour mettre en œuvre un plan d'action opérationnel auprès des juniors : c'est l'occasion pour les responsables d'encadrement de développer leur savoir-faire en élaborant un programme de ménagement adapté à chaque junior. Ainsi, en ménageant cette population fragile, mal perçue et source critique de problèmes potentiels, ils se faciliteront leur propre tâche en trouvant des opportunités de délégation et de multiples occasions de transfert des compétences.

Le self-management a ainsi l'occasion d'étendre son empreinte sur une des populations les plus en déshérence et de revivifier ainsi l'ensemble de l'organisme de travail en donnant un second souffle régénérateur à des gens expérimentés, ressource et pouvant faire l'objet d'un transfert de compétences utiles à tous, et notamment aux plus jeunes.

## **6.5 Supporter l'action managériale**

Compagnonnage, tutorat, parrainage, formation, sont autant de moyens utilisables par les anciens pour transférer leurs savoirs et leurs savoir-faire aux nouveaux. L'acquisition complémentaire des nouvelles technologies et d'un

haut niveau de compétence pédagogique doit permettre aux juniors de mener à bien cette tâche. Les plus jeunes pourront contribuer à ce perfectionnement, engageant ainsi une émulation réciproque facilitant la coopération sur des projets et missions. Tous peuvent alors exercer leurs compétences et les faire partager dans un travail d'équipe où l'expérience des anciens modère les élans des plus jeunes alors que ces derniers peuvent aider leurs aînés à se retrouver un dynamisme de bon aloi.

L'atteinte de cet objectif permettra de relancer la motivation des juniors tout en les obligeant à affiner leur acuité intellectuelle, leur mémoire et leur vigilance grâce à ces activités qui nécessitent de la préparation, de l'écoute et de la disponibilité. Ce sont autant de caractéristiques perdues depuis longtemps par des managers débordés qui n'ont plus le temps de s'occuper des nouveaux et encore moins des états d'âme des collaborateurs qui les entourent. Tous ces laissés pour compte traduisent alors cette absence de reconnaissance par de la non-qualité et de l'insatisfaction chroniques.

### 6.5.1 Promouvoir des actions diversifiées

Le tableau 6.3 présente le panorama des actions qui peuvent être programmées en faveur des juniors en fonction de leurs compétences, de leurs attentes et de leur projet professionnel et aussi en fonction des besoins de l'organisme de travail.

L'engagement dans l'une ou l'autre de ces actions résulte de l'entretien approfondi que les juniors auront eu préalablement avec leur responsable d'encadrement. Le lecteur doit évidemment garder à l'esprit que cet inventaire peut encore être complété en fonction des attentes des intéressés et des possibilités des organismes de travail.

**Tableau 6.3 Récapitulatif des actions en faveur des juniors**

Animation de réunions	1*
Animation d'un réseau relationnel (projet, équipe, commercial)	2
Médiation de situations difficiles	3
Conduite et participation à des projets	4*
Parrainage de nouveaux embauchés	5*
Appui à des dossiers en souffrance	6
Formation de formateurs ou de techniciens	7*
Coaching (reçu ou donné)	8*

**Tableau 6.3 Récapitulatif des actions en faveur des juniors (fin)**

Expertises en fonction de l'expérience acquise	9
Détachement auprès de tel ou tel service pour apporter un soutien de compétence technique ou relationnelle	10
Rédaction de protocoles	11
Mise à jour de manuels d'assurance qualité	12
Constitution et harmonisation de référentiels	13
Soutien à la GPEC (élaboration de référentiels de compétences, mise à jour des descriptions de fonctions)	14
Participation à des actions de promotion	15
Réception de machines et toutes missions délicates	16
Participation aux jurys et collèges de recrutement	17
Organisation et animation des journées d'accueil des nouveaux	18
Organisation de journées portes ouvertes	19
Missions à l'étranger	20*
Tutorat des nouveaux	21*
Journées d'information auprès d'établissements d'éducation	22*
Aide à la création d'entreprise	23*
Essaimage et transfert de technologie	24*
Conférences	25
Relations publiques	26*
Direction de service ou d'établissement	27*
Élaboration et animation de programmes de formation	28*
Soutien à des services surchargés	29*
Organisation d'événements	30
Formation de départ à la retraite	31*
Perfectionnement des compétences	32*
Rédaction d'ouvrages, de plaquette	33*
Réalisation de vidéos, de films sur l'entreprise, ses produits et services	34*
Création et tenue d'un blog d'entreprise	35

NB : les numéros suivis d'un astérisque (\*) indiquent des actions déjà éprouvées.

À l'issue de la mise en chantier des dispositions du plan d'action, déterminé dans ses grandes lignes par les étapes ci-dessus, il devient nécessaire de tirer les enseignements de ce premier tour de piste.

### 6.5.2 Suivre et évaluer les actions entreprises

Cette action correspond au troisième objectif voulu par la loi concernant le plan d'action seniors. Le plan proposé dans ce chapitre correspond à un premier cycle d'implantation de 3 à 5 ans, au bout duquel de nouvelles mesures peuvent être prises pour entamer un cycle de consolidation et préciser encore mieux les fonctions, perfectionner les compétences des nouveaux juniors comme des anciens.

Le plan consolidé pourra alors se poursuivre dans un processus continu de management des compétences qui va conduire, au fur et à mesure, à intégrer les plus jeunes. Ensuite, en raison de l'efficacité ainsi renforcée, il sera possible d'embaucher davantage de juniors et de les impliquer dans l'entreprise et dans leur fonction grâce à l'investissement des anciens qui les parrainent, les forment et transmettent leurs compétences.

Chaque organisme de travail devrait mettre en œuvre un plan d'action comportant dix mesures prioritaires pour concourir au ménagement des juniors et, par voie de conséquence, à l'allègement de leur charge de travail. Cet allègement retentira sur la charge de travail des managers qui auront détecté des objectifs de délégation et des supports motivés (les juniors remobilisés par le plan d'action dans lequel ils sont impliqués) dans leur fonction managériale.

**Tableau 6.4 Dix actions prioritaires de ménagement des juniors**

01- Instaurer deux bilans de compétences à 40 et 50 ans.
02- Favoriser la formation en entreprise.
03- Évaluer et améliorer le dispositif de validation des acquis de l'expérience.
04- Mettre la pénibilité au centre des négociations.
05- Aménager les tâches en fin de vie active.
06- Aménager les horaires.
07- Intégrer différemment les juniors dans l'organisation du travail.
08- Développer le temps partiel en fin de vie active.
09- Définir de nouveaux emplois, missions et projets.
10- Favoriser une retraite progressive sans surcotes.

Le tableau 6.4 ci-dessus recense ces dix actions d'envergure qui doivent faire l'objet des négociations entreprises dans chaque branche avec les partenaires sociaux. Elles figurent déjà dans le rapport d'Antoine d'Autume de 2005<sup>16</sup>. Elles

---

16. *Op. cit.*

concernent plus particulièrement la gestion globale des juniors par le service RH alors que nous avons insisté dans ce chapitre sur l'action personnalisée du management en faveur de leurs collaborateurs les plus âgés. Cette dimension interpersonnelle nous paraît essentielle pour tenir un objectif de redynamisation et de motivation d'une population qui doit découvrir, à l'occasion d'un plan d'action tel que nous le proposons dans ce chapitre, la nouvelle dimension relationnelle du management.

Le self-management prend tout son sens dès lors que, partant d'un plan d'action sur soi de ménagement, d'anticipation mentale, de détermination de priorités, d'amélioration de ses compétences et de ses sources d'efficacité personnelle, il retentit sur l'ensemble des collaborateurs. Pour ce faire il utilise des méthodes connues et appliquées depuis longtemps dans des entreprises qui ont mis l'Homme au centre de leur stratégie de développement.

Cette action de ménagement s'appuie sur un affinement des descriptions de fonctions, une évaluation précise des compétences, un programme d'amélioration individualisée des compétences qui participent à l'amélioration de l'efficacité personnelle, un dialogue de tous les instants dans le cadre des objectifs prioritaires d'une démarche qualité de 5<sup>e</sup> génération.



## Partie III

# Les compétences du self-management

---

*Ton affaire, c'est de jouer correctement le personnage qui t'a été confié.  
Epictète*



# 7

## La pratique du *brainpiercing*

*L'homme habile a d'autant plus de talent qu'il n'a pas recours à de vains artifices.*  
Pindare

### 7.1 Le cœur du *brainpiercing*

Le *brainpiercing* a été spécialement conçu, à partir de méthodes, techniques et courants de pensée existant à travers le monde, pour se ménager, économiser son énergie, anticiper les situations périlleuses comme les rencontres difficiles. Il a fait l'objet de sessions de formation qui en ont montré toutes la validité auprès de populations de cadres de tous niveaux ainsi qu'auprès d'ouvriers à la chaîne. Il a été ensuite incorporé, peu ou prou, en fonction des besoins à toutes les formations dédiées au management relationnel.

Le *brainpiercing* se révèle donc la clé d'accès à ce management qui allège l'action et les relations par la détermination d'un plan d'action anticipant et aménageant les situations délicates. Il est aussi sous-tendu par la mise en œuvre d'un entraînement spécifique quotidien pour anticiper et prévenir les tensions physiologiques, psychologiques et interpersonnelles.

Nous le décomposons maintenant en **quatre domaines principaux** de compétences après en avoir montré l'utilité des techniques de base dans la première partie de cet ouvrage. Nous les présentons sous forme d'un référentiel abrégé en quatre niveaux et quatre degrés de maîtrise pour en faciliter la pratique en termes d'évaluation et d'objectifs de progression.

### 7.1.1 Identifier des savoir-faire fondamentaux

Ces quatre domaines représentent le moteur des compétences relationnelles exigées par un management moderne propice à favoriser le ménagement des collaborateurs comme celui des responsables qui s'y perfectionnent quotidiennement.

Il sera utilement complété par les autres domaines relationnels ainsi que par tous les autres domaines utiles à l'efficacité professionnelle, outre les compétences techniques disciplinaires de chaque titulaire d'une fonction d'encadrement, comme nous le détaillons dans les chapitres 8 et 9 de cet ouvrage.

#### **Organisation des tableaux**

Conçu pour une situation d'évaluation concertée, chaque domaine recensé dans ce document (ainsi que dans les chapitres suivants qui présentent d'autres domaines établis avec la même méthodologie) comporte 8 colonnes :

- I- numérotation des niveaux de compétences (échelle en 4 niveaux)
- II- intitulés de chaque niveau par une proposition synthétique
- III- degré 1 de maîtrise : faible ou approximative
- IV- degré 2 : hésitante ou partielle
- V- degré 3 : facilement réalisée
- VI- degré 4 : maîtrise absolue quasi infaillible
- VII-F : niveau requis par la fonction ou objectif de progression personnelle
- VIII-E : écart entre l'exigence requise par la fonction et le niveau acquis par le titulaire définissant un objectif de progression concrétisé par un plan d'action et/ou de formation

Ce référentiel des compétences constituant le *brainpiercing*, hiérarchisé en quatre niveaux et un item par niveau, doit servir avant tout comme un outil de concertation et d'évaluation propice à une meilleure connaissance de l'action personnelle de chaque titulaire d'une fonction. Il doit contribuer au perfectionnement de la compétence globale nécessaire à l'accomplissement de sa mission relationnelle.

**Tableau 7.1 Hiérarchie d'un référentiel en quatre niveaux**

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
N	Intitulés génériques des niveaux de compétence	1	2	3	4	F	E
1	Procédure générique et concepts de base						
2	Procédure élaborée définissant un savoir-faire courant						
3	Procédure complexe, difficile						
4	Compétence du spécialiste, voire de l'expert						

### 7.1.2 Comprendre la méthodologie

Le perfectionnement des domaines qui composent ce référentiel doit concourir à prévenir les difficultés interpersonnelles et les conflits qui sont à la source des dysfonctionnements constatés au sein d'un organisme de travail et qui ont de graves répercussions sur la santé morale et physique des salariés.

Comme l'a bien montré Elton Mayo dès 1928<sup>17</sup>, il ne suffit pas d'améliorer les conditions de travail ou l'ergonomie (qui monte en puissance depuis une trentaine d'années) pour augmenter le mieux-être des travailleurs : au contraire. Il est facile de se donner bonne conscience en proclamant avoir agi sur le bruit ou les conditions de travail, la fureur des relations reste intacte et le management immobile face à sa fonction relationnelle. De la même façon, plus les techniques d'information et de communication progressent et se diffusent, moins les salariés se disent satisfaits de la communication instaurée au sein des organismes de travail et, pire, ils se disent mal informés !

Dans ces conditions de stress fréquent voire constant, le ménagement de soi et des autres reste toujours d'actualité car ces perturbations conservent un fort taux de probabilité chaque jour, en raison des emplois du temps surchargés, des pressions exercées par l'environnement et de l'oubli des bonnes résolutions de la veille. Comme chacun peut le remarquer, notre cerveau est toujours branché lors de ses réactions spontanées sur un environnement préhistorique qui,

17. Au cours d'une étude de terrain menée de 1928 à 1932 dans une fabrique de téléphones, la Western Electric, à Hawthorne près de Chicago, Elton Mayo a mis en évidence un lien entre la performance des ouvriers et les conditions de travail (éclairage, bruit, chaleur, vibrations, poussière). Sa recherche montre que c'est l'attention portée aux ouvriers qui explique l'essentiel de la performance et cette attention doit être constante pour que le résultat se pérennise. C'est le début de l'importance accordée au management relationnel.

à cette époque reculée de *struggle for life*, réclamait des réponses immédiates vitales de fuite ou de défense. Or l'environnement de l'*homo sapiens sapiens* du XXI<sup>e</sup> siècle nécessite de la réflexion basée sur les quatre piliers de compétences du *brainpiercing* :

- l'affirmation de soi ;
- l'intelligence affective ;
- la communication interpersonnelle ;
- l'anticipation mentale.

Pour prendre une analogie courante, donner un jouet à son enfant n'est pas une preuve d'amour si le gamin ne se sent ni écouté ni pris en charge par ses parents. Les quatre besoins fondamentaux doivent être constamment stimulés pour apaiser les relations : expression, information, reconnaissance et progression sont toujours prioritaires sur les conditions matérielles et financières, quoique celles-ci interviennent évidemment dans tout système de récompense pour consolider les caresses verbales...

Chacun doit canaliser son intelligence affective pour affronter un interlocuteur, surtout quand il s'oppose. Pour y parvenir, il est nécessaire d'apprendre et d'utiliser une méthode de communication positive. Celle-ci conduit à développer une véritable compétence, l'anticipation mentale, afin de prévenir et traiter les conflits émergents, dans des situations tendues, avec tout interlocuteur.

**Tableau 7.2 Carte des compétences du *brainpiercing***

	DOMAINE	Objectifs génériques	1	2	3	4	F	E
1	AFFIRMATION DE SOI	Mieux se connaître et se situer par rapport à autrui en exposant ses convictions						
2	ANTICIPATION MENTALE	Anticiper, se programmer de façon optimiste et positive et visualiser tout type de situation						
3	COMMUNICATION POSITIVE	Prévenir et traiter des situations conflictuelles en se situant au niveau des faits utilisant un vocabulaire affirmatif						
4	INTELLIGENCE AFFECTIVE	Juguler l'émotion à un bas niveau parfaitement maîtrisé qui renforce les processus intellectuels						

## 7.2 Le référentiel du *brainpiercing*

Ce référentiel est une base de travail et de réflexion, qui peut être développée et affinée au fil du temps par les propositions de chacun, moyennant la validation d'un expert méthodologique.

Ce référentiel doit servir notamment à toute occasion d'évaluation : recrutement, entretien annuel ou dans d'autres situations délicates qui nécessitent de faire le point (défaillances, incidents critiques, promotion, reconversion, passage dans l'ère des quinquagénaires).

Notamment utilisé lors de l'entretien professionnel, ce référentiel doit être associé aux descriptions de fonctions rédigées pour chaque membre du personnel dans le cadre de la démarche qualité de l'établissement.

Chaque proposition correspond à une ou plusieurs procédures qui peuvent être définies et rédigées dans un document spécifique complémentaire.

Chaque domaine est associé à d'autres domaines et nécessite des prérequis indiqués au fur et à mesure.

### 7.2.1 L'affirmation de soi

C'est le premier pilier du *brainpiercing* dans la mesure où la personnalité se construit sur la confiance en soi et la sécurité personnelle. Elle représente ce que les Américains dénomment l'*assertiveness*. C'est une affirmation de soi résolue, tonique sans agressivité, de quelqu'un qui ose dire, affronter les situations relationnelles et la confrontation d'opinions en exposant ses convictions et en les défendant en tenant compte du point de vue d'autrui.

Cette affirmation se situe dans les limites d'une carte de contrôle délimitée entre la démission et l'entêtement laissant place à l'influence raisonnée venant d'autrui. L'affirmation conduit à se poser vis-à-vis d'autrui, quels que soient son statut et sa position hiérarchique, voire à s'imposer sans dominer en toutes circonstances<sup>18</sup>. Vous savez exprimer vos opinions et vos désirs et respectez ceux d'autrui en partageant le temps de l'échange par moitié entre écoute et expression. En cas d'opposition vous cherchez à vous accorder sur un objectif commun.

---

18. Fanget F., *Affirmez-vous ! Pour mieux vivre avec les autres*, O. Jacob, 2008.

Il est donc important que cette affirmation soit contrôlée en tenant compte des statuts et rôles respectifs ainsi que des spécificités de la situation qui réunit les protagonistes. En effet une affirmation excessive, issue d'une analyse défailante de ces différents facteurs, entraîne des tensions relationnelles quand autrui perçoit cette affirmation comme une agression et un envahissement de son territoire, une menace pour son équilibre, une réfutation de son identité, une ignorance de son statut et de son rôle, un mépris pour ses opinions et ses avis. Insuffisante, elle ouvre une brèche facilitant l'envahissement d'autrui, la domination, le harcèlement et la charge mentale.

**Définition** : Ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir faire faire qui permet de mieux se connaître et de se situer au sein de son groupe de travail comme vis à vis d'autrui en toute occasion.

**Domaines associés** : *leadership*, intelligence affective, communication positive, anticipation mentale.

**Pré-requis** : bilan personnel, cartes de compétences, connaissance de soi.

**Tableau 7.3 Évaluation de l'affirmation de soi**

N	Intitulés des niveaux de compétence : Affirmation de soi ou <i>assertiveness</i>	1	2	3	4	F	E
1	A réfléchi sur son historique vital pour identifier les moments cruciaux et connaître ses points forts et déterminer ses objectifs de progression						
2	Prend facilement la parole en face à face et fait part de ses idées, avis, observations, propositions						
3	Prépare les situations relationnelles délicates pour présenter et défendre ses (ou celles de son équipe) idées, avis et projets de façon argumentée, structurée et déterminée						
4	Instaure et maintient des relations constructives avec les différents professionnels et parties prenantes de l'organisme de travail						

## 7.2.2 L'anticipation mentale

L'anticipation mentale est à la fois une compétence et une méthode organisée pour faciliter la vie de chacun au travail. C'est avant tout une méthode pour apprendre à se ménager et à éviter, voire contenir le stress dans une zone acceptable au triple plan physiologique, psychologique et affectif.

La pratique de l'anticipation mentale permet de se familiariser avec des événements à venir et d'en dérouler le film dans une sorte de cinéma intérieur qui imagine et met en scène les différents scénarios probables. Cette prévision consciente et délibérée conduit à installer des schémas mentaux qui réagiront quasi automatiquement à la réalité de la situation en optimisant l'adaptation comportementale, en jugulant l'émotion réactionnelle dans une zone de contrôle affectif qui permettra l'analyse comme la résolution du problème posé réellement vécu.

Il s'agit donc de tenir à jour une véritable carte de contrôle des phénomènes stressants de telle façon à ce que l'effort sollicité et l'énergie déployée soient encadrés dans des limites optimales. Sans stress, pas d'action ; avec un excès de stress, la machine s'emballa et se détériore. Il est donc nécessaire d'anticiper les situations sources de stress excessif afin de les maintenir sous contrôle.

Or, nombre de ces situations vécues sans ménagement sont ressenties comme autant d'échecs insupportables, de souffrance psychique inextinguible ou de désespoir incoercible. Quand la dérive émotionnelle s'accroît, certains, quand ils ne se réfugient pas dans la passivité et la déprime, se tournent vers des solutions radicales d'autodestruction, d'addictions ou de violences envers la société.

L'anticipation mentale se veut être une méthode pragmatique pour tendre vers une meilleure maîtrise de soi, juguler cette force intérieure qui est en nous, le *ki* des Japonais, le *chi* des Chinois, pour la réorienter vers des buts et dans le cadre des valeurs fondamentales qui nous animent. Celles-ci nous servent de cadre de référence éthique et pragmatique et justifient notre être au monde en nous faisant prendre conscience de notre responsabilité sociétale.

Nous affirmons, pour l'avoir expérimenté dans des situations extrêmes, aussi bien pour notre propre usage que dans le cadre thérapeutique dans lequel nous avons exercé, que nous avons la possibilité de nous guider nous-même d'une part, puis de maîtriser les forces intérieures qui nous agitent pour les repositionner dans un sens positif d'apaisement d'autre part.

Autrement dit, à tout moment et quelles que soient les situations dramatiques que nous vivons et traversons, nous avons toujours le choix : soit de nous laisser aller vers le pire, soit de nous orienter vers « le meilleur de nous-même », comme le déclare Abraham Maslow<sup>19</sup>. En outre, nombre de situations sont perçues et ressenties comme autant de catastrophes alors que, en termes de problèmes

---

19. *Op. cit.*

analysés sur la base de faits concrets à condition d'utiliser une méthodologie adaptée, ces situations sont anodines et connues.

Elles peuvent donc avoir des solutions simples.

Dans beaucoup de cas existent en effet des spécialistes qui peuvent apporter ces solutions : un chauffe-eau en panne est une catastrophe pour un non-bricoleur, pas pour le plombier ; une lettre d'huissier est un drame pour le *vulgum pecus*, pas pour un avocat ; une panne automobile est désarmante pour l'automobiliste moyen, pas pour le mécanicien appelé à la rescousse...

Cette possibilité d'être en mesure de nous guider seuls, grâce à notre intelligence affective qui guide notre action et à l'anticipation mentale qui en constitue le bras armé, découle des connaissances actuelles de notre fonctionnement cérébral et émotionnel. De nombreux auteurs comme Jean-Didier Vincent, Antonio Damasio, Gerald M. Edelman ont pu le démontrer : *tout est dans la tête*. Notre corps et notre cerveau ne font qu'un et nous pouvons diriger nos émotions par l'un ou l'autre de ces accès :

- soit en prenant la position corporelle qui convient ;
- soit en nous programmant mentalement par des mots qui nous stimulent et nous remettent en énergie.

Prévision, conception et anticipation de scénarios, visualisation de situations et déroulement de ce cinéma intérieur sont donc autant de procédures facilitant notre prise sur les événements qui surviennent, les situations que nous devons affronter, les problèmes que nous devons résoudre. Ces techniques s'appliquent aussi bien sur de simples problèmes de bricolage que sur des problèmes plus ardu d'innovation ou de conception intellectuelle.

**Définition** : Ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir faire faire pour se programmer de façon optimiste et déterminée afin d'anticiper toute situation complexe, difficile, conflictuelle ou stressante (anticipation mentale).

**Domaines associés** : gestion du temps, résolution de problèmes, intelligence affective, créativité.

**Pré-requis** : communication interpersonnelle, connaissance de soi.

### 7.2.3 L'intelligence affective

Il faut comprendre que l'émotion et l'intelligence ne font pas bon ménage. Quand la première fait irruption dans notre univers mental, la seconde s'effondre et confine à la déraison en se déconnectant de la réalité. L'émotion laboure nos

cartes mentales intellectuelles comme une charrue en folie dans un champ de tulipes et commet les déprédations analogues à celles d'un éléphant dans un magasin de porcelaine.

**Tableau 7.4 Évaluation de l'anticipation mentale**

N	Intitulés des unités de compétence : Anticipation mentale	1	2	3	4	F	E
1	S'exerce aux techniques de décontraction : respiration, relaxation, gymnastique de pause, palming						
2	Se programme en positif pour affronter et surmonter des situations complexes ou difficiles						
3	S'entraîne à prévoir les situations difficiles et les scénarios conduisant à les surmonter						
4	Anticipe les stratégies propices à résoudre des problèmes délicats et visualise les scénarios futurs utiles à leur résolution						

-----  
**Un si brave notaire**

Un bien brave notaire de campagne, tout ce qu'il y a de plus urbain et replet à souhait, accueille avec force civilités un couple de clients. Il devait avoir préparé un banal contrat de vente et remettre à l'acquéreur un chèque rondet déposé sur son compte quelques jours auparavant. En raison des ponts et des fêtes du calendrier, des congés du comptable et de l'absence d'un préposé compétent, l'homme de loi annonce de façon fort polie qu'il faut attendre et que le précieux document sera envoyé par la poste.

Hauts cris de la cliente qui a des échéances, des engagements et comptait sur cette nouvelle possession. Le notaire reste suave pendant tout l'entretien malgré les doléances de sa cliente, qui en rajoute une couche après la signature en s'offusquant de ne pas repartir avec le chèque promis.

Brutalement, cet imposant notable, qui n'a point l'habitude que quiconque lui résiste, change de ton et répète trois fois en s'empourprant à chaque répétition d'une couleur aussi enflammée que son ton : « *Je ne comprends pas pourquoi vous me faites ce grief !* » Il n'ajoute pas « *après tout ce que j'ai fait pour vous* », quoiqu'il le pense très fort, mais précise, en prenant une intonation plus menaçante que douceuse, que la loi l'autorise à garder le chèque huit jours sur son compte...

Soudain tout cramoyé, sa voix devient suraiguë, son visage rougeoie encore davantage et il semble au bord de l'apoplexie tandis que la colère l'envahit derechef.

Illico, il monte de plusieurs tons et montre le visage d'un enfant de trois ans, frustré de ne pas avoir son petit pot et la reconnaissance de sa maman suite à un rot de satisfaction car, tout de même, il est dans son bon droit, il a fait ce qu'il fallait et il est plus patient que de raison...

Il éructe alors : « *Cela fait trois ans, Madame, que nous sommes sur ce dossier et cela commence à bien faire, vous me faites...* ». Le dernier verbe est prestement ravalé, l'insulte ordurière n'était pas loin. Heureusement, pour l'éviter *in extremis*, il se lève et se détourne, furieux pour garder un semblant de contenance et calmer son cœur qui bat la chamade à tout rompre... Il clôt l'entretien sans autre forme de salamaecs en raccompagnant d'un pas ferme ses clients, dont le vendeur, aussi médusé qu'amusé ..

L'intelligence affective est bel et bien là, présente sous ses yeux, en creux par rapport à l'évidence de cette « intelligence émotionnelle » qui vient d'exploser en plein vol d'urbanités. Elle vient d'être foudroyée par un missile de colère ravageuse qui a touché ce brave notaire en plein cœur. Les blessures sont bien plus terribles que celles de l'amour et ravagent le champ de la pensée pour le délabrer et ruiner toute respectabilité.

L'intelligence et l'émotion ne font décidément pas bon ménage : il a fallu quelques contestations mineures « *j'attendais cet argent, j'en ai besoin, vous auriez dû, c'est toujours pareil avec vous, pourquoi vous n'avez rien prévu ? moi, j'y comptais* » pour que l'affectivité contrariée du brave homme, habitué à plus de mondanités, se transforme en blessure béante, dans une plaie éclatant comme une grenade trop mûre, où l'orgueil et l'amour-propre se disputent la palme de l'imbécillité.

-----

La colère, la douleur, le fou rire, l'angoisse ou le désir sont autant de situations paroxystiques qui empêchent ou pénalisent gravement l'exercice de la raison. Il est alors urgent d'attendre leur décroissance à un niveau affectif de moindre intensité pour que nos processus intellectuels retrouvent leur pertinence, adaptée à l'analyse de la situation et à la résolution des problèmes qu'elle propose. Il faut donc que l'émotion soit refrénée à un niveau gérable pour enrichir nos processus intellectuels : c'est alors qu'il convient de parler d'intelligence affective. À l'inverse, l'intelligence est balayée par l'émotion : ces deux termes sont antinomiques et forment un oxymore qui ne correspond pas à la réalité des processus cérébraux mis en évidence par les neurosciences<sup>20</sup>.

---

20. Vincent J. D, *Voyage au centre du cerveau*, O. Jacob, Poche, 2009.  
Damasio A., *L'erreur de Descartes*, O. Jacob Poche, 2010.

### **Prenons un exemple simple**

Chacun se souvient de l'apprentissage de la table de multiplication, premier tableau de bord qu'il nous a été donné d'apprendre. À l'époque, seule la répétition a ancré la table en nous, sans forcément comprendre sa logique, mais toujours avec beaucoup de cris et de pleurs.

La rupture ainsi provoquée au plan intellectuel entraîne des décharges hormonales dans notre cerveau, positives dans le cas du plaisir, négatives dans le cas d'une situation douloureuse.

Or l'effort imposé par l'acceptation de l'information provoque un ressenti négatif. Quand l'information est retenue, il est possible d'affirmer que l'intelligence affective est en service : dans le cas où l'émotion atteint un seuil critique, la mémorisation de l'information devient impossible. Dans le cas d'une relation à forte charge émotionnelle, chacun des protagonistes, en éprouvant le rejet dont il se sent l'objet, leur ressenti affectif se trouve amplifié pour donner lieu à des réactions d'hostilité, des contestations, de l'agressivité et du rejet. En conséquence, l'analyse devient impossible parce qu'elle est balayée par l'émotion et, dans un travail collectif, la dynamique de groupe devient difficile voire quasiment impossible à gérer.

En résumé, l'émotion est incontrôlable alors que l'affectivité en constitue le niveau de contrôle. Cette réduction d'intensité nécessite de savoir lâcher prise par la respiration et la mise en place d'un processus de détachement par rapport à une atteinte, une agression, une opposition, un coup, manifesté par autrui avec plus ou moins d'intention et de vivacité. Une atteinte mineure déclenche souvent un orage émotionnel violent parce que cet émoi survient en résonance avec une situation antérieure dramatique.

**Définition** : l'intelligence affective est constituée par l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir faire faire qui permet de dompter l'émotion pour la transformer en affectivité résiduelle utile à bonifier les activités intellectuelles, afin de traiter des problèmes et surmonter des relations à forte charge émotionnelle.

**Domaines associés** : anticipation mentale, communication.

**Pré-requis** : connaissance de soi.

**Tableau 7.5 Évaluation de l'intelligence affective**

N	Intitulés des niveaux de compétence : Intelligence affective	1	2	3	4	F	E
1	Connaît les situations qui contrarient son affectivité						
2	Maîtrise son affectivité dans les situations les plus courantes pour continuer sa réflexion et l'appréhension d'une situation complexe						
3	Conduit entretien et participe en réunion, axé sur les faits, sans antipathie ni sympathie pour autrui						
4	Continue à effectuer un travail, à deux ou en groupe, quelles que soient les oppositions pour parvenir à une décision ou à un plan d'action accepté de tous						

### 7.2.4 La communication positive

La communication interpersonnelle est l'un des quatre piliers d'une démarche de qualité de 5<sup>e</sup> génération en accord avec les principes concernant le management des ressources humaines édictés par la norme ISO 26000. Son efficacité est aussi déterminée par sa conjugaison avec la généralisation des descriptions des fonctions de l'organisme et l'évaluation des compétences fondée sur l'instauration d'un référentiel des compétences. Celui-ci comporte deux volets :

- **technique** concernant les compétences professionnelles spécifiques à l'organisme ;
- **relationnel** : cet ouvrage fournit l'essentiel de ce référentiel en cumulant une trentaine de compétences en conjuguant le ménagement de soi (*brainpiercing*), les savoir-faire relationnels et l'efficacité personnelle.

La communication positive, qui représente une avancée de taille pour mieux communiquer lorsque les relations deviennent difficiles et quand les oppositions se font jour, est à la fois une méthode et un domaine de compétence à part entière.

Elle suppose :

- le respect d'une éthique et le maintien d'un état d'esprit optimiste ;
- une expression affirmative et un vocabulaire positif ;
- la transformation des propos d'autrui en positif ;

- le positionnement d’un dialogue constructif au niveau des faits, des preuves ;
- une démarche en deux temps, distinguant la libre expression de l’analyse critique visant la construction d’un plan d’action commun.

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir faire organisés en une méthode de dialogue qui conduit, à partir d’une opposition surgie lors d’un entretien ou d’une réunion, de parvenir à un accord et à un plan d’action dans lequel les protagonistes s’engagent.

**Domaines associés** : écoute active, efficacité personnelle, intelligence affective.

**Pré-requis** : connaissance de soi, communication interpersonnelle.

**Tableau 7.6 Évaluation de la communication positive**

N	Intitulés des niveaux de compétence : Communication positive	1	2	3	4	F	E
1	Manifeste un état d’esprit optimiste et une pensée positive pour faire d’abord exprimer totalement autrui afin de recueillir et connaître ses attentes, besoins, contraintes et exigences (abécédaire psychologique)						
2	Intervient de façon affirmative et au niveau de la relation des faits pour faire progresser le dialogue par des synthèses et d’autres interventions ciblées (les principes de l’écoute active)						
3	Poursuit le dialogue en transformant les objections, oppositions et provocations en valeur de convergence pour trouver des points d’accord et parvenir à un plan d’action dans lequel chacun pourra s’engager.						
4	Fait formuler par autrui une intention qu’il transforme en proposition, puis en plan d’action dans lequel les protagonistes s’engagent de façon réciproque et déterminée par écrit.						

### 7.3 Le *brainpiercing* pour se ménager

Une fois définies les compétences qui constituent les piliers du *brainpiercing*, il reste à en préciser les multiples applications dans le monde du travail. En particulier, le *brainpiercing* comme méthode est particulièrement utile dans

l'action du management pour que cette pratique devienne la clé de voûte du ménagement de soi et, par voie de conséquence, du ménagement d'autrui. Ainsi le self-management s'enrichit-il d'une réelle compétence qui peut se perfectionner au quotidien pour étayer son efficacité.

Quand je suis moins tendu, moins stressé, je stresse moins mon entourage immédiat par un effet de halo quasi automatique. Dans le meilleur des cas qui n'a rien à voir avec le meilleur des mondes, mon évidente sérénité élimine toute tension nocive en moi et autour de moi en calmant les esprits alentour.

### **7.3.1 Un monde du travail sans ménagement**

Dans un monde du travail perçu spontanément en termes de corvée et de souffrance et dans lequel le stress est ressenti de façon plus ou moins critique par 9 salariés sur 10, il est grand temps que tous ceux qui veulent l'éviter apprennent à se faire du bien afin de retrouver le bonheur perdu et le plaisir d'être bien avec soi et avec les autres, au travail comme ailleurs... Est-ce vraiment si évident, acceptable personnellement et admis dans un lieu de travail où l'organisation comme les relations – hiérarchiques en particulier – concourent à la pression et à l'oppression, puis à la dépression dont le suicide marque l'étape finale ?...

Ces interrogations vitales et les situations concrètes qu'elles cernent approximativement appellent des réponses précises pour chaque salarié d'abord et pour chaque organisme ensuite. En effet le ministère du travail demande à chaque entreprise d'établir un plan antistress à partir de 2010 ainsi que des mesures pour prévenir le harcèlement au travail<sup>21</sup>. Nous avons voulu analyser à la fois les causes qui bousculent salariés et managers et apporter des remèdes pour se ménager en proposant un perfectionnement des compétences qui, selon nous, sont à la source de ce ménagement pour soi et pour autrui.

Cependant à ce jour, aucune étude exhaustive et pas davantage de statistique fiable n'existent en France pour comprendre le phénomène et éradiquer ses causes. Les chiffres donnés par l'OMS sont généraux et n'expliquent pas la réalité ni l'évolution du phénomène dans notre pays. Heureusement, dans ce désert, des études parcellaires existent (comme celles du Professeur Edouard Zarifian<sup>22</sup>) ainsi que l'expérience de terrain, qui ont permis d'identifier des

---

21. Accord national interprofessionnel – Accord du 2 Juillet 2008 relatif au stress au travail (NOR : ASET0950010M).

22. Zarifian E., *Le goût de vivre, retrouver la parole perdue*, O. Jacob, Poche, 2007.

remèdes au mal endémique et dévorant représenté par le stress et son cortège de conséquences traumatiques.

### 7.3.2 La purge noire comme préalable

En cas de forte charge émotionnelle, après une journée de tension comme après un moment d'extrême difficulté avec autrui, plutôt que d'exploser de colère ou accumuler ces tensions pour les transformer en maladie psychosomatique ou en troubles divers (migraines, maux d'estomac, mal-être, mauvaise humeur) qui pervertissent les relations suivantes, il est important de les liquider en dehors de toute présence et dans un endroit à l'écart.

Cette décharge cathartique a un nom : la purge noire. Elle vise, par l'expression totale de la rancœur accumulée, à libérer le cerveau de ses miasmes délétères, à soulager votre esprit afin de retrouver calme et sérénité pour continuer à assumer vos responsabilités avec un nouvel équilibre psychoaffectif.

#### ● La purge noire, technique de ménagement de soi

C'est une technique d'expression extrême et paroxystique pour libérer les tensions issues d'une forte charge mentale et émotionnelle. Elle peut s'utiliser seul ou en groupe. Elle est notamment utilisée dans des groupes de thérapie pour lesquels elle constitue un puissant ressort d'accès à des situations et à des expressions émotionnelles bloquées depuis longtemps, permettant de procéder à la libération de blocages psychologiques dramatiques.

Moyennant une formation préalable de la part de l'animateur, il convient d'utiliser cette technique de « purge noire » avec précaution dans tous les cas de figure où un groupe de travail est en rupture de dynamique, d'énergie ou d'efficacité. Ce peut être une façon d'évacuer d'un coup (à l'image d'une explosion volcanique ou d'un coup de canon) tout le négativisme des participants sur le thème de « *c'est mauvais parce que* »...

Elle peut aussi s'utiliser seul pour se défouler et purger des résidus émotionnels issus d'une forte tension relationnelle. La colère – en particulier – peut ainsi être exprimée de façon paroxystique en l'absence de tout témoin et dans un endroit isolé afin de se libérer d'un poids qui, sans cette expression cathartique, perturberait de façon durable l'activité en polarisant l'attention sur une idée noire, une revendication, une rancœur ravageuse. Il s'agit donc, par cette expression sauvage au plan verbal (crier, hurler) comme au plan gestuel (frapper, trépigner, etc.) de déparasiter le fonctionnement intellectuel et de ramener la sérénité dans le cerveau afin de rétablir le contrôle de la tonicité musculaire dans le corps.

### ● **Un effet cathartique puissant**

Au plan individuel comme en groupe, cette expression cathartique permet de faire aussi l'inventaire de tout ce qui ne va pas, de tous les défauts et de toutes les sources de blocage dans une situation relationnelle, face à un problème technique ou vis-à-vis de tout type d'impossibilité.

Une fois ces idées noires (d'où le qualificatif de purge noire) exprimées, le groupe peut retrouver une nouvelle efficacité. Individuellement, la purge noire a de grandes vertus quand, après une journée de travail intense et de frustration, il est possible d'exprimer sans contrainte, sans censure, en dehors de toute morale et de toute décence, dans un lieu solitaire, tous ces ressentis négatifs aigus, en les hurlant à en perdre haleine. C'est tout de même mieux que de « péter un plomb » et d'exprimer la même chose à un interlocuteur qui n'en peut mais ou, comme ce steward, de déclencher le toboggan d'un avion pour s'enfuir alors qu'il venait d'avoir une altercation avec un passager.

Dans tous les cas, cette purge a un puissant effet cathartique : au plan individuel comme au plan d'un groupe, chacun est relancé dans sa dynamique et son efficacité. Dans certaines situations de formation ou de thérapie, il faudra tout le doigté de l'animateur pour repositionner en positif la dynamique du groupe, le mieux étant alors de passer à un travail concret qui remobilise l'esprit de coopération de chacun et réactive les processus intellectuels habituels.

### **7.3.3 Des savoir-faire pour apprendre à se ménager**

Pour surmonter et vaincre les cas plus courants et moins extrêmes, de mal-être chronique comme ces bouffées de légère tension, nous proposons des moyens simples, grâce à l'acquisition de techniques « douces » autogérées et auto-administrées, organisées en une véritable compétence, déclinée en savoir-faire pratiques au quotidien.

Outre leur apprentissage, ces savoirs correspondent à un ensemble de techniques qui demandent seulement un effort de volonté momentané pour les penser, les programmer et les planifier en un plan d'action déterminé, cohérent et adapté. Il s'agira ensuite de décider la pratique de certains des exercices simples mais efficaces, éprouvés par ailleurs dans de multiples activités et depuis longtemps. Ils peuvent être appliqués dans un plan personnel comme dans un plan d'action global mis en œuvre à l'échelle de l'organisme de travail tout entier. Ce sera l'objet du chapitre suivant présentant une vue synthétique du self-management.

La principale approche permettant d'endiguer le surmenage concerne un ensemble de compétences qui constituent autant de barrières à l'invasion des tensions, relationnelles en particulier. Elles recouvrent aussi un ensemble de techniques propres à prévenir l'émergence du stress quand elles souscrivent à un programme de développement personnel ou bien quand elles font l'objet d'un plan de perfectionnement organisationnel.

## 7.4 Fin prêt et entraîné au *brainpiercing* ?

Voulez-vous tester votre niveau de compétence en matière de *brainpiercing* ? Définissez des objectifs de progression puis comblez vos lacunes en revenant à la lecture et à la pratique des exercices déficients.

Cotez chaque item de 1 à 4 selon la connaissance théorique que vous en avez (A), la pratique que vous exercez (B) et le degré de maîtrise que vous en avez (C). D correspond à  $A \times B \times C$ .

Dans cette cotation en 4 degrés de maîtrise,

- 1 = inexistant ;
- 2 = faible ;
- 3 = facile ;
- 4 = parfait.

Par exemple, si pour une proposition  $A = 3$ ,  $B = 2$  et  $C = 2$ , le score s'établit à  $3 \times 2 \times 2 = 12$  sur 64, soit un score global qui s'établit pour l'ensemble des items retenus à  $20 \times 4 \times 4 = 320$ .

**Tableau 7.7 Évaluez votre compétence en *Brainpiercing***

Connaissance du <i>brainpiercing</i>		A	B	C	D
1	Vocabulaire de base : anticipation, carte mentale, stress, souffrance, incrustation, visualisation, scénario, stratégie, autosuggestion				
	Domaines d'application principaux : tension, stress, angoisse, souffrance, chagrin, désespoir, démotivation, fatigue				
	Purge noire (libération paroxystique par la parole et la gestuelle)				
	Autostimulation positive, programmation mentale				

**Tableau 7.7 Évaluez votre compétence en *Brainpiercing* (fin)**

<b>Connaissance du <i>brainpiercing</i></b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
2	Respiration abdominale ample (20 à 30 secondes pour une inspiration expiration)				
	Formulation positive, élimination des tics verbaux négatifs				
	Image mentale positive (agréable), maxime positive quotidienne				
	Plan de journée et matrice de priorités				
3	Relaxation corporelle et lâcher prise				
	Visualisation de scènes délicates (situations, relations)				
	Transformation des pensées négatives en formulations affirmatives				
	Incrustations d'impératifs d'action et résolutions				
4	Rêve éveillé dirigé autonome				
	Visualisation du passé et anticipation du futur				
	Incrustations de pensées positives dans les situations difficiles				
	Intelligence affective supplantant les situations conflictuelles				
5	Actualisation des éléments scénariques passés comme guide d'action				
	Visualisation élaborée de scénarios futurs				
	Incrustations d'objectifs vitaux et indicateurs de contrôle				
	Élaboration et rédaction de plans d'action à long terme				
<b>Total des points sur 320</b>					

# 8

## Les compétences de l'efficacité personnelle

*L'essentiel n'est pas de vivre, mais de bien vivre.  
Xénophon*

### 8.1 Champ générique

Cet immense champ de savoirs et de savoir-faire, de pratiques et de procédures acquis et perfectionnés au fil du temps à partir des bases inculquées par l'école (lecture, calcul, écriture, expression) résulte de la pratique d'un ensemble d'autres domaines. Ces compétences fondamentales concourent à une meilleure efficacité au sein d'une équipe quand elles sont partagées et mises en œuvre dans toutes les fonctions et à toute occasion utile. En effet, les techniques et méthodes conduisant à une efficacité optimale représentent l'outillage instrumental et la culture technique de l'homme du XXI<sup>e</sup> siècle pour :

- utiliser les nouvelles technologies d'information et de communication ;
- analyser un problème et trouver des solutions innovantes ;
- coopérer avec autrui quelle que soit son origine culturelle ou géographique ;

- prévenir et résoudre un conflit pour mieux communiquer ;
- prendre des notes, rédiger ou s'exprimer ;
- analyser des chiffres et leur donner un sens ;
- se documenter et anticiper les évolutions fonctionnelles et techniques.

L'utilisation des domaines de compétences, qui fondent l'efficacité du self-management se fait de façon conjointe car plusieurs domaines s'entremêlent à chaque fois qu'une réflexion est engagée et qu'une tâche doit être menée à bien. Le référentiel présenté au cours de ce chapitre a donc une double utilité : à la fois mesurer un niveau de compétence puis déterminer un objectif de progression afin de choisir et mettre en œuvre les entraînements et apprentissages nécessaires au perfectionnement décidé.

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-faire faire qui regroupe les techniques et procédures (lecture, écriture, calcul, expression, gestion de temps) qui permettent de traiter un problème technique ou relationnel avec diligence à la satisfaction d'autrui et de soi.

**Domaines associés** : communication, démarche qualité, compétences relationnelles.

**Pré-requis** : intelligence affective.

**Tableau 8.1 Évaluation de l'efficacité personnelle**

N	Intitulés des niveaux de compétence	1	2	3	4	F	E
1	Analyse et traite des problèmes simples utilisant les techniques de base (lecture, écriture, calcul, expression, priorités)						
2	Analyse seul ou en petit groupe des problèmes demandant la coopération d'autrui						
3	Traite des problèmes complexes et propose des solutions						
4	Traite des problèmes complexes en groupe de projet et rédige des plans d'action						

Outre les domaines pris en compte dans les chapitres précédents au titre du *brainpiercing* comme voie royale du self-management, le champ de l'efficacité est vaste et comporte plusieurs domaines spécifiques qui méritent d'être détaillés comme indiqué dans le tableau 8.2.

Tableau 8.2 Les domaines spécifiques de l'efficacité personnelle

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
1	ÉVALUATION DES COMPÉTENCES	À identifié et listé ses principales compétences	Évalue régulièrement ses compétences avec méthode et tient à jour sa cartographie	Évalue les compétences requis pour une fonction, procède aux entretiens annuels à partir d'un référentiel	Développe la méthodologie des compétences pour définir et mettre à jour des référentiels
2	ANGLAIS	100 mots Phrases usuelles	200 mots Conversation courante, verbes irréguliers	500 mots Exposés, négociation Vocabulaire technique	Bilingue
3	BUREAUTIQUE	Traitement de texte	Pack-office, internet	Logiciels spécifiques	Amélioration des fonctionnalités
4	CALCUL	4 opérations, calcul mental	Pourcentage, moyenne	Schémas, graphiques	Statistiques, probabilités Théorie des jeux
5	CONNAISSANCE DE L'INSTITUTION	Connaît sa fonction et les membres de son groupe de travail	Connaît le fonctionnement de son service et les interrelations avec les autres services	Se situe dans l'organisme et en connaît les produits services et projets	Participe activement à la vie de l'organisme
6	EXPRESSION ÉCRITE	Lettre, prises de notes, cahier de transmissions	Note de service, rédaction de dossiers et projets	Compte rendu, bilan	Rapport d'activité, mémoire, articles

Tableau 8.2 Les domaines spécifiques de l'efficacité personnelle (suite)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
7 EXPRESSION ORALE	Prise de parole à deux ou petits groupes	Échange argumenté	Exposé en groupe	Conférence devant assemblée
8 ILLUSTRATION	Gribouille dessins simples et schémas	Dessine à main levée et connaît les bases du dessin	Illustre avec logiciels spécifiques	Imagine et visualise dessins et images complexes avec ou sans outils
9 INFORMATION	Recueille des données	Synthétise et transmet des données	Conçoit une information complexe	Conception et amélioration de circuits d'information
10 LECTURE	Lit couramment	Lit rapidement de façon sélective et adaptée	Dégage des idées clés et le plan	Dégage résumés et synthèses
11 MÉTHODOLOGIE	Élabore un plan de travail	Connaît et pratique les techniques de résolution de problèmes	Applique des méthodes diversifiées au travail en groupe	Applique et transfère une méthodologie adaptée à l'organisation d'équipe et de structures plus vastes
12 ORGANISATION	Organise son activité quotidienne	Organise l'activité d'un service	Organise des activités complexes	Organise des projets complexes à long terme

Tableau 8.2 Les domaines spécifiques de l'efficacité personnelle (fin)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
13	QUALITÉ (démarche)	Participe à des groupes et à une démarche de qualité	Impliqué dans une démarche de qualité totale	Met en oeuvre une démarche de qualité de 5 <sup>e</sup> génération
14	TEMPS (gestion du)	Contrôle son activité à partir de normes et de procédures	Estimation du temps et des priorités	Imprévu
15	TRAVAIL EN ÉQUIPE (conduite et participation à)	Plan de journée, agenda	Connaît et applique la méthodologie utile à un travail en équipe	Habitué à élaborer et conduire un projet d'envergure
16	VIEILLE TECHNOLOGIQUE	Participe à des projets limités	Recherche les évolutions technologiques concernant sa fonction et son secteur d'activité	Fait des préconisations pour anticiper les évolutions de son secteur d'activité

## 8.2 Les domaines spécifiques de l'efficacité personnelle

Nous en avons recensé seize car, à l'heure de la mondialisation, la langue anglaise est un outil de communication indispensable, tandis que l'avancement de la normalisation, et notamment la prochaine norme 26000, impliquent de connaître et d'intégrer la démarche qualité parés de ses outils spécifiques comme des techniques nécessaires à l'encadrement d'un service ou d'un groupe de travail.

Comme les domaines de compétences relationnelles décrits dans le chapitre 9, ces domaines d'efficacité peuvent être largement partagés par tous les membres d'une équipe qui les utilisent d'ailleurs effectivement au cours de leur activité professionnelle. Ils pourront dès lors progresser dans certains domaines et servir de tuteurs dans d'autres.

### 8.2.1 L'évaluation des compétences

Plusieurs concepts doivent être clarifiés pour passer d'une évaluation subjective à une évaluation concertée et objective à partir de l'expérience prouvée par des faits. Il est donc nécessaire de s'aider d'une méthodologie rigoureuse<sup>1</sup> afin d'élaborer un référentiel de compétences. Celui-ci constitue alors un étalon de mesure qui servira à toute occasion d'évaluation, tout au long des divers moments de la carrière d'un salarié, de son embauche à son départ de l'organisme de travail. En outre quelques définitions s'imposent.

- **La compétence** est la mise en œuvre en situation professionnelle de savoirs et savoir-faire antérieurement acquis et exercés qui permettent d'effectuer une fonction ou une activité en atteignant la performance et les objectifs requis.
- C'est aussi un ensemble éprouvé des savoirs, savoir-faire, savoir-faire faire et comportements permettant de maîtriser les situations professionnelles relatives à une fonction ou une activité en satisfaisant les exigences des différents acteurs du réseau clients-fournisseurs global, interne et externe
- **La connaissance** est l'ensemble des représentations, idées ou perceptions acquises dans le cadre de formations initiales et/ou professionnelles, et/ou par l'expérience. La connaissance comporte deux volets distincts : d'une

---

1. Labruffe A., *Management des compétences, construire votre référentiel*, AFNOR Éditions, 2010.

part une démarche volontaire d'acquisition, d'autre part une acquisition induite par l'action même.

- **L'expérience** résulte du savoir acquis par la pratique et/ou l'observation.
- **L'efficacité** concerne le niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.
- **L'évaluation des compétences** se manifeste par l'utilisation de différentes méthodes (entretiens individuels, diagnostics par questionnaires, auto-diagnostics, tests, réunions, quiz, QCM, historique vital personnel et professionnel). Le responsable d'encadrement privilégiera la situation de l'entretien alors que le formateur pourra utiliser les autres outils.

Comme cet ensemble de définitions le montre, l'évaluation se trouve au cœur d'une problématique dont les compétences sont l'étalon de mesure. Celui-ci, décliné en **cartes et en référentiel de compétences**, va servir à évaluer des activités et des personnes afin d'étayer une comparaison entre un ensemble de domaines de compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-faire faire) exigées dans une fonction, une mission, un projet, une activité et les compétences acquises par le prétendant ou le titulaire de la tâche en question, réalisée ou à venir.

L'évaluation des compétences et des personnes s'inscrit dans un processus, une démarche holistique, réticulaire et systémique, prenant en compte la satisfaction de l'ensemble des acteurs du système ainsi que celle du client final qui, en l'occurrence, est multiple. En effet, tous les acteurs du réseau clients-fournisseurs internes et externes d'un organisme de travail doivent être pris en compte.

Un élément capital conditionne l'atteinte des objectifs qualité auxquels tout organisme est tenu. La qualité est obtenue par le respect de normes et de procédures préalablement définies, consignées et apprises par tous les intervenants du système organisationnel. En outre, et de façon aussi fondamentale, la qualité est le résultat de la satisfaction des attentes, des besoins et des contraintes de chacun des acteurs du système relationnel (constitué par toutes les personnes d'un organisme) qui se trouve être tout à tour, voire de façon concomitante, à la fois client et fournisseur de tous les autres acteurs. La qualité résulte de la conjugaison de ces deux facteurs : les procédures de travail et la satisfaction des acteurs.

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-faire faire qui permet d'apprécier, d'évaluer et de mesurer des connaissances et des pratiques professionnelles pour déterminer des objectifs de progression structurés et hiérarchisés

**Domaines associés** : communication, *brainpiercing*

**Pré-requis** : intelligence affective

**Tableau 8.3 Évaluation des compétences**

N	Intitulés des niveaux de compétence	1	2	3	4	F	E
1	Connaît la méthodologie d'évaluation des compétences (référentiel et carte de compétences, description de fonctions) et établit sa propre carte des compétences et son passeport formation						
2	Établit sa carte de compétences comparative et mesure ses écarts pour déterminer ses objectifs de progression						
3	Établit la carte de compétences comparative de ses collaborateurs et détermine avec eux leurs objectifs de progression et les actions y souscrivant						
4	Affine le référentiel des compétences ainsi que le manuel des procédures et prévoit l'évolution des compétences nécessaires dans sa fonction et celles de ses collaborateurs à l'occasion des entretiens annuels						

### 8.2.2 L'anglais

Langue véhiculaire par excellence, l'anglais peut être associé aux langues d'usage de l'Union européenne, l'allemand, l'italien ou l'espagnol par exemple (outre le français évidemment, dont nous avons estimé qu'elle était la langue maternelle du lecteur de cet ouvrage, possédée au niveau 3 suffisant pour agir dans le monde professionnel, sauf pour les académiciens, romanciers et autres gens cultivés qui la pratiquent au niveau d'excellence 4).

La veille technologique sera grandement facilitée par la lecture courante de l'anglais, tandis que des projets européens, comme celui – *Leonardo da Vinci* – qui nous a permis de développer la méthodologie des compétences (soutenue depuis lors par la Commission européenne), sera utile pour animer des groupes de travail aux quatre coins de l'Europe. Ce fut notre cas en Norvège, Grèce, Espagne et Portugal. Si le test proposé par le Toefl permet de situer un niveau, l'essentiel est de parvenir à tenir une conversation courante, à réaliser un exposé ou à effectuer une présentation de projet en anglais. Tous les grands groupes français, notamment dans le secteur aérospatial ou pétrochimique, procèdent à leurs recrutements dans cette langue.

L'entraînement à base de coaching téléphonique, la lecture de journaux et magazines, la vision de films en VO doivent permettre de débloquer cette compétence opérationnelle qui est assise sur une douzaine d'années d'études de l'anglais depuis la 6<sup>e</sup> pour les ingénieurs et chefs de service qui ont aussi suivi des cours jusqu'à bac+5.

**Tableau 8.4 Évaluation de l'anglais**

N	Intitulés des niveaux de compétence Anglais	1	2	3	4	E	F
1	Connaît une centaine de mots courants et formule des phrases simples						
2	Connaît et utilise 200 mots usuels, les verbes irréguliers et tient une conversation courante						
3	Connaît et utilise 500 mots courants et réalise des exposés et négocie en connaissant le vocabulaire technique de sa spécialité						
4	Est correctement bilingue et parle avec aisance en utilisant un vocabulaire riche et nuancé						

### 8.2.3 La bureautique

La bureautique a remplacé le stylo, le crayon, la gomme, la règle d'antan et le dictionnaire pour écrire et réaliser des tableaux, mener des recherches sur internet et s'informer rapidement sur de multiples sujets tout en échangeant des informations avec des correspondants du monde entier. C'est donc un outil aux multiples fonctionnalités se traduisant par l'utilisation d'un ordinateur portable qui peut être partout amené avec soi, rejoignant ainsi l'antique *vade-mecum*.

**Définition** : ensemble des savoirs et savoir-faire et savoir-faire faire qui permet d'utiliser un ordinateur comme outil de travail courant pour écrire, rechercher et traiter des données.

**Domaines associés** : expression écrite, efficacité personnelle.

**Pré-requis** : orthographe.

### 8.2.4 Le calcul

Le calcul fait partie des compétences fondamentales qui servent à toute occasion et suppose la connaissance de la table de multiplication, la maîtrise des quatre opérations et du calcul mental. Associé à des machines il permet d'accéder à

des opérations supérieures de statistiques, ratios et probabilités qui permettent d'enrichir l'argumentation et le raisonnement.

**Tableau 8.5 Évaluation de la bureautique**

N	Intitulés des niveaux de compétence Bureautique	1	2	3	4	F	E
1	Utilise les fonctionnalités de base du traitement de texte et accède à internet						
2	Utilise les fonctions avancées dont Excel, réalise des graphiques et tableaux, navigue sur le net et se dépanne seul						
3	Utilise toutes les fonctionnalités <i>dulpack office</i>						
4	Utilise des logiciels spécifiques						

Au-delà de ces niveaux basiques, la pratique de la théorie des jeux et des probabilités permet d'accéder à une prise de décision plus rigoureuse ainsi qu'à l'élaboration de scénarios prenant en compte les facteurs de risques issus de l'élaboration d'une stratégie aux multiples scénarios.

**Définition** : ensemble ses savoirs et savoir faire et savoir-faire faire qui permet de traiter les relations entre des données chiffrées utilisant les quatre opérations jusqu'au calcul scientifique

**Domaines associés** : expression écrite, efficacité personnelle.

**Pré-requis** : orthographe, utilisation de calculettes.

**Tableau 8.6 Évaluation du calcul**

N	Intitulés des niveaux de compétence Calcul	1	2	3	4	E	F
1	Utilise la table de multiplication et réalise des calculs mentaux simples						
2	Calcule une moyenne, un pourcentage, un ratio						
3	Effectue des calculs transformés en graphiques et procède à des traitements statistiques de données, utilise les probabilités et la théorie des jeux						
4	Effectue des calculs scientifiques						

### 8.2.5 La connaissance de l'institution

Appartenir à un organisme de travail, quels que soient le niveau hiérarchique et les responsabilités, implique de connaître précisément l'environnement institutionnel dans lequel il se passe. En effet, toute fonction, toute mission, tout projet comme toute activité impactent les rouages de l'organisme de travail et surtout les hommes et les femmes qui le composent.

Si chacun doit connaître le règlement intérieur et adhérer aux valeurs de l'organisme, chaque responsable d'encadrement doit avoir une connaissance intime du réseau clients-fournisseurs internes et externes car chacun de ces acteurs peut être affecté par une action, soit par des changements, soit par une implication, soit par une collaboration directe.

La connaissance de l'organisme exige que tout salarié connaisse l'ensemble des produits et services ainsi que les divers responsables à la tête des équipes de travail et, de façon plus générale, qui fait quoi à l'intérieur de l'organisation. Des stages, sur des sujets variés et renouvelés – comme nous en avons mis au point – mixant les diverses populations coexistant à l'intérieur d'une même organisation doivent être à même d'affiner cette connaissance et d'améliorer la solidité et l'efficacité du réseau clients-fournisseurs dans lequel chacun a appris à connaître la plupart des autres acteurs. Alors les nouveaux éviteront d'entendre cette antienne récurrente : « *Chez nous on ne communique pas !* ».

En outre, les leaders d'opinion comme les partenaires sociaux doivent être consultés régulièrement afin qu'ils puissent concourir utilement à l'avancement d'un projet ou la réalisation d'un objectif, tandis que la prise en compte de leurs avis représente un soutien de poids pour sa réussite. En outre, chacun détient des informations qui peuvent être utiles à l'avancement du projet.

**Tableau 8.7 Guide de management de projet**

Compétences	Votre pratique
I. Écoute active	Votre approche des personnes, des relations, des problèmes et de toute situation est à l'écoute, positive, ouverte, bienveillante.
II. Adaptation	Vous analysez les problèmes avec un œil neuf, adapté à chaque situation et vous vous adaptez aux personnes sans a priori ni idées toutes faites en fonction de leur premier mot et de leur premier geste
III. Information	L'information donnée souscrit à un processus de communication et celle que vous recevez doit être complétée par une investigation approfondie

**Tableau 8.7 Guide de management de projet (suite)**

Compétences	Votre pratique
IV. Motivations	Au-delà des paroles de façade, vous savez rechercher les motivations qui font agir vos interlocuteurs et vous exigez des faits, des chiffres et des preuves précises
V. Méthode	Vous pratiquez une démarche de dialogue dissociant le temps de l'expression du temps de l'action, lors de chacune de vos rencontres (entretien et réunion) avec autrui)
VI. Empathie	Vous effectuez un effort de décentration intellectuelle et de détachement affectif pour envisager le point de vue d'autrui avec empathie, sans antipathie ni sympathie
VII. Objections	Vous prévoyez et prenez en compte les objections de vos interlocuteurs en transformant chacune d'entre elles en positif, immédiatement ou ultérieurement, en modifiant votre plan d'action, voire en apportant des compléments concrets d'information ou d'action
VIII. Compétences	Vous évaluez et complétez en permanence votre profil des compétences comme celui de tous vos interlocuteurs aux divers plans technique, relationnel et d'efficacité personnelle
IX. Encouragement	Vous valorisez vos interlocuteurs à toute occasion utile en appréciant leurs avis et leur coopération et récompensez vos collaborateurs par un mot d'encouragement
X. Dialogue	Vous pratiquez une démarche de communication constructive dans toutes les situations qui l'exigent : groupe de travail, entretiens de régulation, information et demandes auprès des parties prenantes
XI. Leadership	Vous tenez compte des pratiques conventionnelles, recueillez les avis des parties prenantes dont ceux des opinion leaders et soumettez votre action à l'aval de votre hiérarchie tout en informant chacun par des écrits (plan d'action, comptes rendus et rapports) au fur et à mesure de votre action
XII. Anticipation	Vous avez prévu les différents scénarios et les problèmes d'application qui peuvent surgir au cours de votre action, notamment en réunion ou entretien, ainsi que les solutions et issues de secours potentielles
XIII. Gestion du temps	Vous élaborez pour chaque période (jour, semaine, mois, année) une matrice de priorités tenant compte des temps et des délais pour vos tâches, ainsi que pour les activités déléguées en fonction des compétences, afin d'éliminer les urgences.

Tableau 8.7 Guide de management de projet (fin)

Compétences	Votre pratique
XIV. Formulation et rédaction	Vous reformulez méthodiquement les problèmes rencontrés jusqu'à obtenir une rédaction finale claire pour toutes les personnes concernées
XV. Délégation	Vous avez délimité votre champ d'action ainsi que celui de vos collaborateurs – en fonction de l'évaluation concertée de leurs compétences – auxquels vous pouvez ainsi confier avec leur accord une activité précisément repérée et contrôlée.
XVI. Décision	Vous élaborez une décision en concertation avec les parties prenantes, possédez une méthodologie d'analyse et des critères rigoureux prévoyant divers scénarios et une stratégie de mise en œuvre
XVII. <i>Brainpiercing</i> et intelligence affective	Vous savez vous programmer en positif en toute occasion en maîtrisant vos émotions, en traitant l'information comme un contenu factuel et non comme une agression personnelle
XVIII. Créativité	Dès le matin vous avez plusieurs idées nouvelles, un état d'esprit positif et vous savez envisager plusieurs solutions à un même problème, recourez à une panoplie de méthodes pour analyser une situation problématique et lui trouver des solutions adaptées
XIX. Prise de notes	Vous prenez des notes en toute situation et les synthétisez régulièrement après les avoir enrichies de commentaires
XX. Indicateurs de progression	Vous vérifiez que vos définitions et vos procédures de travail correspondent à des normes officielles puis vous établissez des indicateurs pour favoriser la progression de vos résultats et améliorer votre performance et celle de votre entourage grâce à des tableaux et des ratios

Le guide du management de projet ci-dessus précise les pratiques que le chef de projet doit mettre en œuvre tout au long de son action, en référence aux différents acteurs qu'il sollicite et dont il attend un quelconque concours.

**Définition** : ensemble des savoirs qui concernent l'organisme de travail, sa structure, ses acteurs, ses valeurs, ses objectifs, ses performances et son environnement socio économique

**Domaines associés** : démarche qualité

**Pré-requis** : adhésion aux valeurs institutionnelles et au projet de l'organisme

**Tableau 8.8 Évaluation de la connaissance institutionnelle**

N	Intitulés des niveaux de compétence Connaissance de l'institution	1	2	3	4	E	F
1	Connaît les documents réglementaires, qui fait quoi et avec qui, la géographie des locaux, et les valeurs de l'institution auxquelles il adhère						
2	Connaît le fonctionnement de la structure et les relations entre les différents acteurs ainsi que la législation spécifique à l'organisme de travail						
3	Participe à l'évolution de l'institution en connaissant et utilisant ses ressources						
4	Participe à la vie de l'institution en proposant des actions d'amélioration impliquant tout ou partie du personnel						

### 8.2.6 L'expression écrite

L'expression écrite constitue une compétence intégrée à toute activité. En particulier la conduite de projet produit de multiples écrits, dès la formulation initiale de l'idée (un seul mot parfois). Celle-ci doit être ensuite reformulée dans un exposé circonstancié, lequel sera ensuite développé dans un avant-projet plus consistant et enfin solidifié dans un projet précis, structuré, organisé et planifié dont la rédaction constitue un document primordial de référence: le cahier des charges

Tout au long de l'activité professionnelle, de multiples comptes rendus scellent les réunions de travail tandis que des rapports d'étape doivent être rédigés pour les faire connaître à des parties prenantes qui doivent être informées. Enfin un responsable doit lui-même faire l'objet d'un niveau de compétence encore plus élevé car tout n'est pas bon à dire : le choix des mots comme le style sont des éléments importants à intégrer dans la restitution d'un travail de longue haleine comme peut l'être celui d'un projet d'envergure.

Orthographe, style et relecture constituent des caractéristiques essentielles d'une écriture qui se lit facilement, aussi bien agréable à l'œil que satisfaisante pour la compréhension de l'interlocuteur. Ces dernières caractéristiques méritent une attention particulière lors de la rédaction des mails, car emporté par son élan, il devient important pour le scripteur de relire et de ménager la touche « envoi » avant de délivrer le message. La chasse aux coquilles devient une activité répétitive et astreignante certes, mais parfaitement impérative pour la crédibilité du scripteur.

**Définition** : ensemble des savoirs et savoir-faire qui permet de transformer une idée en une rédaction intelligible, de la simple prise de notes à la rédaction d'un rapport, voire d'un document académique (mémoire, thèse) en passant par des comptes rendus d'activité et des rapports de synthèse plus ou moins élaborés.

**Domaines associés** : information, méthodologie, communication positive.

**Pré-requis** : orthographe et grammaire.

**Tableau 8.9 Évaluation de l'expression écrite**

N	Intitulés des niveaux de compétence Expression écrite	1	2	3	4	E	F
1	Repère les mots clés, rédige des lettres et prend des notes en réunion ou entretien de façon structurée						
2	Rédige des notes de services et des comptes rendus de quelques pages						
3	Rédige des rapports de synthèses, des projets et des articles d'une quinzaine de pages ou des bilans d'activité						
4	Rédige et publie des documents d'une centaine de pages et plus						

### 8.2.7 L'expression orale

Parler constitue une activité quotidienne de la vie professionnelle. S'exprimer de façon ciblée, en maîtrisant la voix et ses composantes, de l'articulation en passant par le débit, le volume, la modulation et l'intonation constitue la prouesse délicate constamment exigée par tout interlocuteur. En conséquence, les divers facteurs entrant en jeu dans l'expression orale nécessitent de développer une véritable compétence<sup>2</sup>.

Tout responsable d'encadrement doit posséder ce savoir-faire au meilleur niveau possible à la fois pour dynamiser chacun des membres de son équipe et rendre compte de l'avancement de ses activités aux diverses parties prenantes. Il devra encore hausser d'un ton, dans certaines circonstances qui le méritent, pour manifester son autorité ou lors des réunions, pour présenter des objectifs ou lors des diverses étapes de l'avancement d'un projet jusqu'à la présentation finale

2. Gourgand P., *Les techniques de l'expression orale*, Privat, 1971.

devant une assemblée qui a besoin de paroles bien senties pour être rassurée et convaincue.

L'expression orale et sa composante gestuelle représentent les principaux vecteurs de l'attitude sous-jacente. Elle exprime aussi le niveau de l'intelligence affective tout en manifestant le *leadership* attendu par une équipe. Elle doit être constamment travaillée pour être, dans chaque circonstance, au niveau requis par la situation, capable d'emporter l'adhésion de l'interlocuteur grâce au timbre de la voix, à sa modulation, à son rythme, à son intonation et aux différentes inflexions qui la parcourent. Ceci est d'autant plus important quand il est question de convaincre, ou de « seulement » lire un document d'autant plus rébarbatif que, s'il est ânonné, il montre les limites relationnelles de son interprète<sup>3</sup>.

**Définition** : ensemble des savoirs et savoir-faire qui permettent de transformer une idée en une prise de parole comprise de l'interlocuteur, que ce soit dans une relation duelle ou devant un auditoire plus vaste, de la simple expression orale en réunion à la défense d'un projet devant une assemblée houleuse.

**Domaines associés** : information, méthodologie, expression écrite, *brainpiercing*, intelligence affective, communication positive.

**Pré-requis** : respiration, relaxation, entraînement et répétition.

**Tableau 8.10 Évaluation de l'expression orale**

N	Intitulés des niveaux de compétence Expression orale	1	2	3	4	E	F
1	Prend la parole en relation duelle ou devant un petit groupe (4 ou 5 personnes)						
2	Prend la parole devant un groupe d'une douzaine de personnes avec l'appoint des NTIC et défend son point de vue de façon argumentée						
3	Prépare et réalise un exposé polémique devant un groupe d'une cinquantaine de personnes sans l'appoint d'un texte écrit ou d'un <i>powerpoint</i>						
4	Moyennant préparation, réalise une conférence improvisée devant une assemblée houleuse						

3. Stanislavski C, *La formation de l'acteur*, Payot, 2001

### 8.2.8 L'illustration

L'illustration constitue une compétence à part entière qui vient en complément de l'écriture selon le proverbe japonais qui affirme « *une image vaut cent mille mots* ». Même un gribouillis permet d'illustrer sa pensée, un croquis permet de formaliser une idée et l'utilisation de logiciels spécifiques permet de réaliser des dessins en plusieurs dimensions.

L'illustration conduit à donner une vision plus imaginative quand les mots sont incapables de décrire une dimension réelle, une profondeur de champ, des couleurs, une perspective à un objet ou la représentation d'une idée ou d'un concept.

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir faire faire qui permet de transformer toute idée en dessin et d'illustrer un propos par des images ou des représentations visuelles

**Domaines associés** : *brainpiercing*, expression écrite, bureautique

**Pré-requis** : anticipation mentale, expression orale, créativité

**Tableau 8.11 Référentiel réduit de l'illustration**

N	Intitulés des niveaux de compétence Illustration	1	2	3	4	F	E
1	Réalise des gribouillis et des figures simples pour illustrer sa pensée (visage, personnages, paysages stylisés, etc.)						
2	Illustre sa pensée en appliquant les principes et règles du dessin à la main ou en utilisant un logiciel (Paint)						
3	Réalise des figures complexes à la main ou avec des logiciels spécifiques						
4	Imagine et visualise toute scène en la dessinant par différents moyens						

### 8.2.9 L'information

Information et communication sont souvent confondues, même par de soi-disant spécialistes. En outre cette confusion est accentuée par un schéma obsolète émetteur-récepteur qui s'appliquait à l'origine à l'électricité<sup>4</sup>. Il a envahi par

4. J.-R. Pierce, *An introduction to mathematical theory of information*, Dover Publications, New York, 1961.

la suite la formalisation de tous les échanges dont ceux effectués au sein d'un groupe humain. Or ce schéma réducteur s'avère être un contresens quand il est transposé dans le domaine des échanges entre personnes.

L'information est transformée par le halo affectif (sympathie ou antipathie) dans lequel elle baigne entre deux êtres qui font l'objet de perceptions et éprouvent des ressentis totalement différents. En outre, chacun est **à la fois émetteur et récepteur** sur deux modalités différentes qui s'influencent réciproquement : cognitive et affective. Deux personnes ne sont pas liées par un échange d'informations dans un canal univoque. Elles évoluent dans un univers aux multiples dimensions lors d'une rencontre unique qui met en jeu un processus de communication dans lequel l'information est plongée dans un univers de représentations et de sentiments hétérogènes qui s'interpénètrent et se répondent en produisant des réactions complexes souvent imprévisibles : sympathie, antipathie, fusion ou conflits. Ce processus d'information est marqué du sceau d'une profonde asymétrie. En même temps, dans ce processus constamment interactif, le passé et le futur de chacun des acteurs constituent un contexte temporel qui se rejoignent pour se conjuguer dans une relation présente unique, toujours difficile d'accès pour chacun d'eux.

Rappelons que l'information est constituée par des données et des messages détenus et destinés à un tiers. Cette détention et cet envoi peuvent recouvrir des formes diverses dont les nouvelles technologies de l'information constituent un évident avantage pour les formaliser, les rendre plus compréhensibles et les transmettre de façon plus agréable avec rapidité.

Or ce stock d'informations ne peut être reçu, capté, compris et cru par le destinataire que lors d'un processus interactif qui s'apparente fort au masticage et à la digestion d'une nourriture par le corps humain : ce processus s'appelle la communication. Celle-ci repose avant tout sur une éthique de celui qui la conçoit et sur l'objectivité de son contenu. Malgré ces précautions, le processus de communication comporte quasi-obligatoirement un rejet épidermique de celui à qui ce contenu informatif est destiné et déclenche une critique, voire une opposition, voire plus, si non affinité entre les protagonistes.

Cet antagonisme, lié à des structures mentales préhistoriques qui ont peu évolué en quinze mille ans, et cette opposition systématique à ce qui nécessite un effort de compréhension et dérange les habitudes, doivent être considérés comme normaux. Ceci posé comme un écueil inévitable à la transmission interhumaine de l'information, et à partir de cette étape de résistance à l'information, une interaction doit être engagée pour répondre à des objections prévisibles et donc préparées à l'avance. Ces réponses argumentées rassurent l'interlocuteur

d'abord ; elles vont ensuite, petit à petit, lui permettre d'adhérer à la validité de l'information qu'il aura pu rejeter, analyser et apprécier unité après unité avant d'en accepter une infime partie.

Ce processus de digestion de l'information prend du temps mais c'est le seul moyen d'opérer les changements souhaités. En effet, le principal objectif de l'information est d'entraîner un changement d'opinion, de point de vue ou de comportement afin de permettre à autrui de s'engager résolument dans une action déterminée qui demande un effort, l'acquisition de nouvelles compétences et un plan d'action. Faute de comprendre cette dynamique et ce processus psychologique d'appropriation, l'information n'est qu'une coquille vide de sens. En outre, la communication – telle qu'elle est généralement pratiquée – se cantonne à rester une technique manipulatoire qui trouve ses points d'orgue caricaturaux dans la publicité et la propagande.

Enfin le processus communicationnel qui supporte l'information n'entraîne *ipso facto* une coopération entre les acteurs en présence, que moyennant un profond changement dans leurs conceptions initiales. Ce processus exige donc, moyennant une information stratégiquement adaptée, des moyens appropriés et la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse basée sur une éthique, fondée sur le respect d'autrui. Ce dialogue approfondi constitue un truchement opérationnel de l'influence réciproque entre des acteurs qui doivent collaborer ensemble. Or, ces protagonistes s'opposent *a priori* et peuvent s'enfermer dans un conflit durable par déficit d'information et insuffisance de l'interaction.

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-faire faire qui contribue à la circulation de l'information et à sa compréhension par chacun des membres du réseau

**Domaines associés** : communication interpersonnelle, démarche qualité

**Pré-requis** : efficacité personnelle, culture générale diversifiée.

## 8.2.10 La lecture

Ce n'est pas un scoop mais une triste réalité : la France compte 20 % d'analphabètes, c'est-à-dire des gens qui ne savent ni lire ni écrire couramment. C'est pour cette impérieuse raison que le remplissage des chèques est devenu automatique dans les supermarchés, évitant ainsi les files d'attente aux caisses. Plus concrètement en rapport avec les compétences d'un groupe de travail, la lecture demandée aux participants est constante pour les comptes rendus, les rapports, la veille technologique et les ouvrages de référence.

**Tableau 8.12 Évaluation de l'information**

<b>N</b>	<b>Intitulés des niveaux de compétence Information</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>F</b>	<b>E</b>
1	Recherche et récolte les données nécessaires pour sa fonction afin d'informer les usagers, collègues, clients, fournisseurs de toutes les démarches les concernant (projet, courrier, etc.)						
2	Analyse, trie, transmet les informations utiles et nécessaires à la compréhension des situations aux membres de l'équipe et aux partenaires et en vérifie la compréhension						
3	Met en place des circuits d'information et en vérifie l'acheminement et la réception						
4	Analyse, réfléchit et conçoit des améliorations aux circuits et à la diffusion de l'information dans le réseau clients-fournisseurs						

Annouer un texte est inutile, le déchiffrer une incompétence notoire, et tout lire n'a aucun intérêt. Il s'agit donc de réapprendre à lire grâce à des techniques d'efficacité, de rapidité, de sélectivité. Ainsi tout rédacteur sera bien inspiré de se s'adapter à une connaissance fondamentale : l'œil a du mal à suivre une ligne, il préfère sauter de point en point. Le lecteur avisé de cet ouvrage effectue une sélection en fonction de ses intérêts. Il regarde l'introduction, le sommaire et la conclusion, puis feuillette en opérant des *stops and go* (arrêt-minute). Ce n'est qu'ensuite qu'il jugera utile de lire intégralement en faisant des fiches et des repères correspondant à sa pratique quotidienne.

Autant lui faciliter cet exercice et l'aider dès qu'il s'agit de faire comprendre une information par des :

- couleurs,
- italiques,
- gras,
- majuscules,
- soulignés,
- retraits et alinéas,
- numérotations.

Des pavés massifs de lignes nécessitent beaucoup plus d'efforts qu'une présentation aérée, ponctuée de numéros ou une présentation de données sous des

formes attractives qui permettent à l'œil de picorer l'information : croquis, schémas, tableaux, matrices, graphiques, ordinogrammes.

C'est en tout cas le résultat de nos recherches sur les processus visuels qui nous conduisent à cette conclusion pragmatique.

L'application immédiate du lecteur avisé s'opère alors ainsi :

1. **lire** sans culpabilité en sautant des lignes pour capter et identifier l'information pertinente dans les textes qu'il devra compiler au fur et à mesure de l'avancement d'un projet ;
2. **rédigier** des fiches de lecture au fur et à mesure de ses recherches pour garder une trace de données qui pourront ensuite être synthétisées ;
3. **écrire** en appliquant ces règles, rédiger dans un style concis avec un sujet, un verbe, un complément (SVC), voire télégraphique ;
4. **inclure des titres** et des intertitres dans ses écrits,
5. **transformer en tableaux** toutes les données qui peuvent être formalisées de façon visuelle.

Enfin tout scripteur se souviendra qu'un texte sur papier est mieux retenu qu'un texte sur écran qui perd 25 % de son potentiel de mémorisation, tandis qu'une page virtuelle nouvelle tend à effacer de la mémoire du lecteur la précédente.

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-faire faire qui facilite l'efficacité et la vitesse de lecture, la recherche et la rétention d'information dans tous types de textes.

**Domaines associés** : écriture, culture générale, méthodologie.

**Pré-requis** : richesse du vocabulaire général et technique.

**Tableau 8.13 Évaluation de la lecture**

N	Intitulés des niveaux de compétence Lecture	1	2	3	4	E	F
1	Lit couramment sans bouger les lèvres						
2	Utilise les procédés de lecture rapide et sait passer outre l'obligation de la lecture intégrale						
3	Traite un document comme un objet de recherche en modulant sa vitesse de lecture et en happant l'information pour dégager un plan et des idées clés						
4	Réalise des synthèses mémorisées spontanément au fur et à mesure de sa lecture, et mémorise l'essentiel d'un texte de cent pages en moins d'une demi-heure						

### 8.2.11 La méthodologie

La rigueur de la pensée est souvent avancée comme capital intellectuel de base. Elle est souvent associée à l'analyse, la synthèse et la logique qui constituent les fondements d'une activité intellectuelle rationnelle. Ces caractéristiques intellectuelles forment les bases d'une méthodologie d'appréhension des problèmes de tous ordres, des situations complexes et des outils permettant d'accéder à des solutions.

Ainsi, l'analyse de problèmes, fondée sur ces principes d'action, constitue-elle l'une des clés de la méthodologie utile individuellement comme lors d'un travail en groupe qui est la formule obligée de toute activité efficace.

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-faire faire qui permet d'aborder et de résoudre un problème seul ou lors d'un travail de groupe.

**Domaines associés** : écriture, lecture, expression, démarche qualité.

**Pré-requis** : culture générale.

**Tableau 8.14 Évaluation de la méthodologie**

N	Intitulés des niveaux de compétence Méthodologie	1	2	3	4	E	F
1	Élabore un plan de travail en organisant et planifiant ses activités						
2	Analyse un problème par un questionnement systématique QQQQOPCC et utilise couramment la dissociation proposée par le brainstorming (expression, analyse critique)						
3	Travaille individuellement ou en groupe en proposant des outils d'analyse et de réflexion : schémas, probabilités, diagrammes, statistiques, tableau, matrices, amdec, ishikawa, pareto						
4	Propose des outils efficaces pour le travail en équipe partant de l'animation et de la prise de notes aux travaux en sous-groupes en choisissant des méthodes de travail créatives tout en réalisant des synthèses orales et écrites propices à la performance						

### **8.2.12 L'organisation**

Cette activité est essentielle dans la conception et le déroulement de toute activité, de la tâche la plus simple à la mise en place d'une grande structure. Elle recouvre généralement les attributions conférées classiquement au management qui ordonne, range, classe, planifie afin d'optimiser le déroulement d'une activité. L'organisation du travail de chacun, comme la prévision et le déroulement de chaque étape du projet, sont donc essentiels à sa réussite. Graphiques, ordinogrammes, tableaux et schémas de toutes sortes participent à cet objectif en permettant de visualiser les différentes activités, leur répartition (entre les participants et dans le temps notamment) et leur enchaînement.

L'organisation doit aussi anticiper la stratégie de mise en œuvre d'une décision, de la résolution d'un problème, de l'avancement d'un projet et de leurs différentes étapes, les dérives et dysfonctionnements possibles à l'aide d'outils d'analyse appropriés (ishikawa, amdec en particulier) ainsi que les différentes options possibles pour prévenir ou rattraper le cap assigné au projet.

Normes, procédures et indicateurs puisés dans les outils traditionnels de la démarche qualité précisément adaptés constituent aussi des éléments clés de l'organisation. Celle-ci sera d'autant plus efficace qu'elle aura été conçue et mise en place par le chef de projet ou le responsable d'encadrement de façon concertée avec les parties prenantes et les participants ou les collaborateurs qui contribueront à son dynamisme tout au long du projet.

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être qui permet d'avoir une vue d'ensemble des activités d'une entité de travail, afin de les enchaîner et de les répartir aux membres de l'unité en fonction de leurs compétences et du temps imparti, puis d'anticiper les différents paramètres de fonctionnement et les situations qui conduisent à la performance attendue par l'organisme.

**Domaines associés** : gestion du temps, communication, anticipation.

**Pré-requis** : efficacité personnelle.

### **8.2.13 La conduite et la participation à un groupe de travail**

L'animation, la participation et la conduite d'un groupe de travail sont conditionnées par l'analyse des compétences possédées par chacun des membres du groupe ainsi que sur une connaissance approfondie des ABC (attentes, besoins, contraintes) de chacun d'entre eux. Ensuite le manager devra instaurer et maintenir une dynamique du groupe, tout en évitant les amorces de blocages par l'intermédiaire des régulations individuelles,

réalisées lors d'entretiens interpersonnels, avec chaque membre du groupe qui le nécessite.

Enfin, le manager apprendra et utilisera un certain nombre de savoirs et de techniques pour préparer soigneusement chaque réunion, la démarrer, favoriser la parole de chacun des membres en gardant comme objectif constant de stimuler leurs besoins fondamentaux (expression, information, reconnaissance, progression). Ce faisant, il s'efforcera de rester dans le cadre méthodologique défini à chaque fois par :

- l'ordre du jour établi à l'avance,
- les objectifs assignés,
- le plan de travail,
- l'encouragement d'une interaction constante.

**Tableau 8.15 Évaluation de l'organisation**

N	Intitulés des niveaux de compétence Organisation	1	2	3	4	F	E
1	Connaît ses diverses activités et leur séquençement ainsi que les paramètres et protocoles qui constituent chacune d'elles						
2	Prévoit et organise l'environnement matériel de façon adaptée à ses diverses activités (salle, matériel, équipements, fournitures)						
3	Estime les charges de travail et les répartit en fonction des compétences et attributions des divers membres de l'équipe de projet						
4	Prévoit et analyse l'ensemble des actions aux divers stades du projet pour affecter les moyens nécessaires, déléguer les tâches en fonction des compétences des participants et y apporter des améliorations en accord avec l'équipe de projet, moyennant l'avis des parties prenantes						

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir faire et savoir faire qui permet de participer et conduire les groupes de travail constitués pour participer à un projet utile à l'organisme.

**Domaines associés** : travail en équipe, efficacité personnelle.

**Pré-requis** : connaissance de l'organisme, veille technologique.

### 8.2.14 La démarche qualité

Communication et qualité reposent sur des compétences que nous pouvons définir de façon complète ou minimale. Chacune de ces compétences nécessite des prérequis et des aptitudes associées en gardant à l'esprit qu'une activité de qualité ne peut être obtenue que par la mise en œuvre d'une multitude de compétences techniques et relationnelles.

**Tableau 8.16 Évaluation de l'animation de groupe de travail**

N	Intitulés des niveaux de compétences Animation de groupe de travail	1	2	3	4	F	E
1	Connaît et adhère au projet et objectifs de son organisme travail, applique les valeurs et principes correspondants dans son action quotidienne de participant comme de responsable à un groupe de travail						
2	S'engage activement dans l'évolution du groupe de travail et y apporte des améliorations nécessaires avec l'aval de l'équipe						
3	Conçoit des projets à plus long terme et les propose à la réflexion de l'équipe						
4	Collabore et participe au processus de décision et de réalisation de vastes projets à plus long terme concernant l'organisme de travail						

**La qualité est avant tout affaire d'état d'esprit** et repose sur des compétences relationnelles qui facilitent l'application de la démarche proprement technique avec ses normes et ses procédures. Ce sont ces compétences relationnelles qui garantissent avant tout la satisfaction de tous les acteurs impliqués jusqu'au client final.

Dans le cas de la conduite de projet, ce dernier est représenté par toutes les parties prenantes concernées par le projet dont l'avancement implique de prendre en compte les normes existantes et d'élaborer des indicateurs de progression tenant compte du triple aspect exigé par une démarche de qualité : systémique, holistique et réticulaire. L'apport des tendances actuelles de la normalisation impacte désormais la réalisation de toute activité en termes de respect des droits humains fondamentaux, de développement durable et de développement des ressources humaines.

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir faire qui conduit à concevoir et mettre en œuvre une démarche de qualité globale prenant en compte normes et procédures, les exigences du réseau clients-fournisseurs jusqu'au client final, les préconisations de l'Agenda 21, les objectifs de développement durable et de responsabilité sociétale dans le temps et dans l'espace ainsi que les exigences de formation, d'épanouissement et de droits fondamentaux des ressources humaines de l'organisme.

**Domaines associés** : efficacité personnelle, communication, management relationnel, veille technologique.

**Pré-requis** : analyse systémique, connaissance de l'organisme.

**Tableau 8.17 Évaluation de la démarche qualité**

N	Intitulés des niveaux de compétence Démarche qualité	1	2	3	4	E	F
1	Connaît le vocabulaire de base de la qualité, applique et fait respecter normes et procédures propres à son service et consigne les indicateurs et tableaux de bord						
2	Contribue à une réflexion systémique de la qualité dans l'institution et participe à l'élaboration de nouveaux indicateurs ainsi qu'à l'avancée de la normalisation						
3	Contribue à la meilleure connaissance du réseau clients-fournisseurs (internes et externes) jusqu'au client final et élabore des indicateurs de satisfaction						
4	Se tient informé de l'avancée de la normalisation et réfléchit à sa mise en œuvre selon les préconisations de l'Agenda 21, de la norme ISO 26000 y compris dans son implication des ressources humaines et dans la perspective de l'impact de la responsabilité sociétale de l'organisme dans le temps et dans l'espace						

### 8.2.15 La gestion du temps

Tout travail (tâche, activité, mission, réunion, entretien) mérite une estimation de son temps de réalisation et une planification. L'exemple de la mise en œuvre d'un projet illustre cette nécessité. Dès l'étincelle initiale qui voit germer l'idée de projet, la course à l'échalote commence et s'accélère tout au long du projet comme une course folle. Ce constat prégnant a déterminé ceux qui ont été pris dans ce maelström de folie temporelle de trouver des moyens de gagner du

temps, de faire coïncider plusieurs activités et de déployer de façon concomitante plusieurs groupes de travail pour mener à bien le projet. Cette pression a aussi conduit à l'élaboration d'outils spécifiques de planification et de contrôle. Dans cet élan, beaucoup croient naïvement que le recours à des logiciels spécifiques va, comme par magie, résoudre une équation impossible et faire plier les événements, et surtout les aléas, dans un carcan préétabli.

Or, tout projet doit subir en permanence des adaptations de sa planification et seule l'intelligence et la réflexion du chef de projet y parviendront, sous condition d'obtenir la pleine collaboration des participants puis l'aval des principales parties prenantes. Les participants au projet pourront alors décider de s'investir de façon plus approfondie dans le projet, de travailler plus vite, voire de prendre sur leur temps personnel pour le mener à bien dans les temps impartis. Le recours aux outils permettra d'encadrer cette démarche, et non pas de la précéder, en imposant une fêrule supplémentaire à des participants qui, dans une telle configuration, réagiront à l'inverse de ce qui leur est imposé.

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être qui permet d'analyser et d'améliorer la planification de son temps et de celui des collaborateurs.

**Domaines associés** : communication, efficacité personnelle.

**Pré-requis** : évaluation des compétences.

**Tableau 8.18 Évaluation de la gestion du temps**

N	Intitulés des unités de compétence Gestion du temps	1	2	3	4	E	F
1	Connaît le déroulement de sa journée de travail, utilise un agenda, un planning et détermine ses priorités en fonction de critères précis et planifie sa journée de travail						
2	Connaît et élimine ses voleurs de temps, estime ses temps de réalisation et module son activité en fonction de son rythme personnel						
3	Établit la charge de travail de ses collaborateurs participant au projet (ou au service) en fonction de leurs compétences, des temps de réalisation, des priorités, des délégations						
4	Planifie l'activité du projet (ou du service) dans la durée (semaine, mois, année) en utilisant divers moyens (planning, Pert, Gantt, Ms Project) et en intégrant les différentes contraintes (congrés, RTT) et les imprévus (absences, maladies)						

### **8.2.16 La veille technologique**

Autrefois – avant l'arrivée massive des nouvelles technologies et l'irruption d'internet et de ses moteurs de recherche – dénommée documentation, la veille technologique devient une compétence nécessaire et accessible à tous grâce à l'implantation de l'ordinateur dans toutes les activités professionnelles.

Cette compétence devient donc un savoir-faire indispensable pour tous les salariés. C'est un instrument d'émulation pour tous ceux qui pourront ainsi rivaliser pour trouver une information utile à l'avancement de leur travail, simple question d'orthographe ou référence plus pointue concernant un mode d'emploi ou une technique. Elle prépare l'anticipation des évolutions prévisibles dans un domaine, une fonction, un environnement industriel, concurrentiel, législatif, économique ou social.

En outre le responsable d'encadrement devra conduire une veille technologique quotidienne sur les thèmes préoccupant son service et dépendant de sa responsabilité managériale ainsi que sur les sujets connexes afin de conserver une longueur d'avance sur des concurrents prompts à relever le même défi et à lui griller la politesse.

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-faire faire qui favorise la connaissance des dossiers et de la fonction de chaque titulaire en exerçant des recherches avancées relatives aux évolutions techniques s'y rapportant aussi bien en interne qu'en externe.

**Domaines associés** : efficacité personnelle, bureautique, méthodologie

**Pré-requis** : connaissance de l'organisme.

**Tableau 8.19 Évaluation de la veille technologique**

N	Intitulés des niveaux de compétence Veille technologique	1	2	3	4	E	F
1	Se tient informé sur la vie de l'organisme et se documente sur sa profession						
2	Lit des revues concernant sa profession et met en œuvre les apports théoriques et pratiques qui en découlent						
3	Effectue des recherches documentaires par tous moyens utiles, y compris internet, pour mener à bien des dossiers et participer à des projets au sein de l'organisme						
4	Mène des recherches extérieures par des visites, en participant à des colloques, conférences et congrès afin de proposer et diffuser des pistes d'amélioration au sein de l'établissement						



# 9

## Les talents relationnels du self-management

*Dans la colère rien ne convient mieux que le silence.*

*Sapho*

### 9.1 Les relations au centre du self-management

La définition des bases théoriques et la pratique effective du self-management, telle qu'elles peuvent être manifestées par un responsable d'encadrement tout au long du déroulement de son action, de l'idée à sa réussite concrète à la satisfaction de toutes les parties prenantes, impliquent un autre changement fondamental de paradigme. Il convient donc de prendre en compte puis de satisfaire les attentes de tous les acteurs impliqués par le déroulement d'une activité de sa conception à l'évaluation de ses résultats. Cette qualité, recherchée par tous, doit être comprise comme une réponse aux exigences convergentes, donc dialogiquement reconnues et acceptées, de tous les acteurs, internes et externes, de l'organisme de travail.

### 9.1.1 Des relations tendues

Ainsi, pour que ce self-management soit crédible et efficace, il faut qu'il pénètre dans l'organisation à la fois par l'entremise des relations quotidiennes instaurées par les managers avec leurs collaborateurs, mais aussi par le biais de nouvelles règles, définies plus haut, entre les partenaires sociaux. Or, le défi est difficile à relever. En effet, l'histoire sociale du siècle précédent montre à l'évidence, qu'à chaque avancée sociale déclarée en théorie, voire légalement instaurée, a correspondu en pratique une régression des relations sociales, à telle enseigne qu'à tous les niveaux de l'organisation, le moindre salarié s'est senti dupé et « jurant mais un peu tard... ».

Le cas de l'application des 35 heures en France, dans maints secteurs malgré quelques succès ici et là, en est une démonstration remarquable. On pourrait faire le même constat dans nombre d'organisations dont La Poste est un exemple remarquable : du temps libre supplémentaire pour les agents certes, mais aucune embauche dans la plupart des départements. Ainsi le postier de tel bureau de campagne retrouve le travail accumulé et non effectué en son absence. Pour la majorité des personnels de la fonction publique, l'État montre l'exemple. Il a décidé de fixer les modalités d'application par décret en 2002 : exit la concertation prônée à grands renforts de discours ministériels.

Plus récemment, la loi concernant le plan d'action senior confine à la caricature : il s'agit de déposer un document en préfecture et non d'appliquer les préconisations choisies pour faciliter la vie des plus de cinquante ans !

Il faut donc bien admettre que toute déclaration de changement, toute instauration d'une nouvelle donne sociale, toute déclaration d'intention d'inspiration réglementaire, patronale ou même gouvernementale, se heurte désormais à l'incrédulité la plus totale des salariés de base comme des prétendus partenaires sociaux. Pire, l'annonce et la mise en œuvre des réformes même les plus utiles se heurtent à une farouche opposition dont l'exemple des retraites représente l'avatar le plus marquant.

Au sein de l'entreprise, il faut constater un désastre de grande ampleur pour que le changement managérial tant attendu s'amorce, mais il se heurte au même déni et au même scepticisme, comme l'a montré l'exemple de France Télécom. En effet, les dirigeants annoncèrent une « formation au management » de grande ampleur au printemps 2010. Ils oublièrent de mettre en place une refonte complète de la philosophie et des méthodes utilisées en matière de gestion des ressources humaines, qui instaure la réelle prise en charge personnalisée de chaque agent tout au long de sa carrière.

### **9.1.2 Mettre en œuvre un management d'équipe**

Il s'agit, pour chaque manager, de montrer et démontrer dans ses paroles, ses actes, ses attitudes et son comportement courant, quotidien et constamment, les vertus énoncées plus haut comme étant celles du management d'équipe : écoute active, dialogue permanent, encouragement continu, évaluation concertée des compétences et prise en compte des besoins et attentes spécifiques de chaque collaborateur, tout en se faisant le héraut des valeurs de l'organisation et donc aussi de ses contraintes, enjeux et défis...

Quelques exemples suffiront à éclairer la pratique relationnelle exigée d'un responsable d'encadrement praticien du self-management. Pour les rendre démonstratifs, nous sommes bien évidemment obligé de définir des interdits pour que chacun puisse les repérer plus aisément, notamment à l'occasion des réunions de travail comme dans le cadre de l'entretien, situation ordinaire de face à face dans laquelle l'analyse et l'appréciation des compétences se déroule couramment. Ainsi, tout responsable montrera l'exemple pour :

- respecter les principes de base de l'écoute :
  - éviter de couper la parole de celui qu'il vient d'inviter à s'exprimer,
  - éviter de montrer qu'il a tout compris avant l'explication qui lui est fournie,
  - éviter de regarder ailleurs,
  - éviter de manifester des signes d'impatience,
  - éviter de répondre du tac au tac.
- faire un effort supplémentaire pour calmer ses réactions de domination :
  - bannir l'ironie (toujours mal ressentie),
  - s'interdire des réponses cinglantes (meurtrières),
  - chasser les formulations négatives (mal comprises),
  - éviter les réponses à tout (insupportables),
  - céder le dernier mot à l'autre (quel renoncement !),
  - éliminer les intonations massacrant (adoucir la voix),
  - évincer les silences en guise d'explication (méprisants),
  - ne pas hausser les épaules (rejet d'autrui),
  - ne pas montrer sa mauvaise humeur (caractérielle),

- ne pas se laisser aller au pire :
  - juger de façon définitive,
  - accuser,
  - décourager,
  - anéantir,
  - avilir,
  - infantiliser,
  - nier le moi des autres,
  - désespérer,
  - se mettre en colère,
  - injurier,
  - critiquer,
  - s'emporter,
  - mésestimer,
  - ridiculiser,
  - ainsi que toute autre manifestation rejetante ou hostile.

Chaque mot perçu et ressenti de façon négative, l'intonation inadaptée, le visage fermé, le regard dévastateur ou absent, peuvent représenter des atteintes irrémédiables à la manifestation de la meilleure volonté et tuer toute motivation pour longtemps.

Il faut savoir que chacun de nous vit, par rapport à autrui, une situation d'infériorité originelle, toujours réactivée lorsque celle-ci se traduit dans un signe quelconque observé chez autrui. Dès lors, ce sentiment d'infériorité, plus ou moins justifié, anéantit toute tentative d'effort, de progression et de coopération.

## **9.2 Un manager doté de compétences relationnelles**

Si les managers veulent que les actions de gestion des ressources humaines portent leurs fruits, il faut choisir et généraliser un langage commun qui servira ensuite à chaque occasion et à chaque moment du management des hommes et femmes, au sein de l'équipe. Ce langage commun fait l'objet d'une méthode : la communication positive.

### 9.2.1 Apprendre à communiquer : première priorité, absolue

Communiquer exige une volonté déterminée assise sur une méthode opérationnelle, accessible à tous. Elle est notamment utile dans les entretiens de face à face comme dans les réunions et, bien sûr, dans toutes les situations exigeantes où autrui ne veut pas, ne sait pas ou dit ne pas pouvoir. Ce sont typiquement des situations délicates de négociation et d'échanges où l'information est réfutée, les décisions contestées, les actions empêtrées dans un nihilisme buté ou une farouche opposition.

Nous proposons donc ici une **méthode, la communication positive** que nous avons développée par ailleurs, dans sa version la plus expurgée et la plus pratique, de telle façon à ce qu'elle serve de *vade-mecum* à chacun, quelle que soit sa place dans l'organisation et quel que soit son objectif : exprimer une idée, donner une information, convaincre son interlocuteur, faire adhérer son chef ou ses collaborateurs à une décision ou à un projet, garantir un réel service à un client ou à un fournisseur, favoriser des relations harmonieuses au sein de l'organisation, prévenir ou régler des conflits dans le respect de tous les protagonistes, dialoguer entre partenaires sociaux ou transmettre un savoir. Cette méthode de communication positive s'applique aussi dans tous ces cas où autrui est séparé de nous par un mur apparent d'incompréhension.

Dans tous ces cas délicats où il s'agit d'analyser et de prendre en compte tous les éléments d'une situation éminemment complexe, la communication positive propose un outillage élaboré composé d'une démarche opérationnelle applicable dans toute relation difficile, à deux ou à plusieurs. Elle propose des principes actifs d'écoute utilisables en toutes circonstances, des objectifs pratiques à garder en mémoire et surtout une éthique de la relation, sans laquelle la méthode devient manipulation et perçue comme telle.

### 9.2.2 Élaborer un référentiel des compétences : seconde priorité

Nous proposons un **référentiel des compétences relationnelles** utiles au chef de projet afin de lui permettre de s'auto-évaluer et de se perfectionner tout au long de sa mission. Ce même référentiel, une fois complété, pourra aussi permettre d'évaluer le comportement relationnel des collaborateurs à toutes les étapes importantes de leur carrière afin de les aider à progresser dans ce domaine capital pour la performance du travail d'équipe et la réussite de leurs missions, activités et projets.

**Tableau 9.1 Inventaire des compétences relationnelles du manager**

	<b>DOMAINE</b>	<b>Objectif global</b>
1	Accompagnement des collaborateurs	Prendre en charge chaque collaborateur tout au long de son implication dans les activités dont il a la charge
2	Communication interpersonnelle	Échanger avec autrui en face à face et en groupe pour trouver un objectif commun et agir
3	Connaissance de soi	Élucider ses réactions et leurs origines et les conséquences pour manifester un comportement adapté en toutes circonstances
4	Créativité	Résoudre des problèmes difficiles voir impossible par une conduite de détour et des méthodes associatives et analogiques
5	Délégation	Transférer des activités à autrui moyennant une procédure définie en commun incluant l'évaluation des compétences, l'estime des temps de réalisation et le contrôle de la réalisation
6	Écoute active	Manifester concrètement l'intérêt bienveillant porté à autrui par l'utilisation de principes actifs
7	Leadership	Être reconnu par autrui comme quelqu'un dont les avis et recommandations sont unanimement suivis
8	Management relationnel	Mettre en œuvre un ensemble de savoirs et savoir-faire pour mener des actions menées visant à encadrer, stimuler et motiver les participants
9	Pédagogie	Utiliser une méthode interactive utilisée pour rendre vivant un enseignement et transférer une compétence
10	Qualité relationnelle	Manifester un comportement permettant d'être reconnu comme quelqu'un avec qui il est agréable d'entretenir des relations conviviales, de communiquer et de travailler

### **9.3 Le référentiel des compétences relationnelles**

En complément des 4 domaines déjà présentés composant le *brainpiercing* (voir chapitre 7) et des 16 constituant l'efficacité personnelle (voir chapitre 8), ce référentiel recense 10 domaines. Il doit évidemment être complété par tous les autres domaines utiles à l'efficacité professionnelle, et notamment par les compétences techniques professionnelles de chaque responsable.

Notons que certaines compétences sont à cheval entre celles qui sont requises par l'efficacité personnelle et celles qui manifestent une compétence relationnelle (travail en équipe ou créativité, entre autres exemples). Nous sortons de ce dilemme en revenant à la compréhension d'un phénomène essentiel : toute activité capitalise un ensemble de compétences diversifiées qui en expliquent la réussite.

### 9.3.1 L'accompagnement et le soutien des collaborateurs

Cette compétence est essentielle pour un projet ou une collaboration au long cours. Elle répond à la fois aux cycles d'efficacité fluctuant de chaque participant ainsi qu'à ses difficultés de s'investir tout au long du projet dans le travail demandé. Il est donc nécessaire que le chef de projet (ou le responsable d'encadrement) soit attentif à ces deux types de fluctuations afin de pouvoir relancer l'intérêt et la motivation de chaque participant lors d'entretiens de face à face qui auront pour objectif de produire une régulation vivifiante et une saine émulation.

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être qui permet de prendre en charge chaque participant tout au long de sa collaboration à un service, un projet ou une simple mission ou activité.

**Domaines associés** : pédagogie, psychologie, qualité relationnelle, communication interpersonnelle.

**Pré-requis** : écoute active, travail en équipe, confiance.

**Tableau 9.2 Évaluation de l'accompagnement des collaborateurs**

N	Intitulés des niveaux de compétence Accompagnement des participants	1	2	3	4	E	F
1	Accepte, observe, exerce sa vigilance et en réfère régulièrement à son équipe						
2	Évalue (temps, compétences, performances, résultats) et suit chaque collaborateur en fonction de ses attributions						
3	Évalue et intervient dans la progression du collaborateur à l'aide d'indicateurs et d'une réflexion concertée avec l'équipe						
4	Propose des plans d'action et supervise l'action et l'évolution de chaque collaborateur						

### 9.3.2 La communication interpersonnelle

La communication interpersonnelle est évidemment le moyen privilégié pour entrer en contact avec autrui, échanger et discuter de sujets faciles. Chacun de nous sait communiquer quand tout va bien. Tout se complique quand il s'agit de trouver un accord, de discuter d'avis contraires, d'entraîner l'adhésion de participants à un groupe de travail et de faire s'engager chacun dans un plan d'action qui implique un effort, une méthode et le respect de délais. Il convient alors de posséder une compétence plus fine érigée en méthode « la communication positive » que nous avons définie comme l'un des ingrédients de l'efficacité personnelle.

Il faudra donc puiser, dans la musette de tout responsable, des savoir-faire spécifiques pour dépasser ce stade afin de proposer à son groupe de travail, dans les situations délicates et pour prévenir ou traiter des conflits, une méthode plus élaborée. Celle-ci doit conduire à prévenir les oppositions, dépasser les clivages et maintenir un état d'esprit, sinon harmonieux, du moins de coopération. Il gardera ainsi à l'esprit le double but de sa fonction d'encadrement : optimiser la satisfaction des participants et la performance du travail accompli qui résulte de l'atteinte des objectifs fixés.

**Définition** : ensemble ses savoirs savoir-faire et savoir-faire faire qui permet, en toute occasion, de dialoguer pour agir.

**Domaines associés** : efficacité personnelle, intelligence affective, *brainpiercing*.

**Pré-requis** : préparation, authenticité.

**Tableau 9.3 Évaluation de la communication interpersonnelle**

N	Intitulés des niveaux de compétence Communication interpersonnelle	1	2	3	4	F	E
1	Échange des informations avec autrui et accepte de répondre à des contradictions						
2	Participe et conduit entretiens et réunions en petits groupes						
3	Participe et conduit entretiens et réunions difficiles en écoutant et répondant aux protagonistes, en entraînant l'adhésion						
4	Prévient et maîtrise toute situation relationnelle conflictuelle en utilisant une méthode de dialogue conduisant à un accord et à un plan d'action accepté dans lequel autrui s'engage						

### 9.3.3 La connaissance de soi

« *Bien se connaître c'est déjà gagner les cent prochaines batailles* » disait Sun Tzu<sup>5</sup>. Or cette connaissance de soi est certainement la compétence la plus difficile à acquérir parce que nous manquons souvent de lucidité envers nous-même en raison de deux perceptions contradictoires qui se cumulent pour nous rendre complètement étranger à nous-même : la dévalorisation et la survalorisation.

Pour parvenir à dépasser ces tendances à l'aveuglement, il convient d'objectiver l'introspection à travers des outils simples comme l'analyse de notre historique vital. Cette histoire unique permet de dégager toutes les activités et expériences que nous avons connues tout au long de notre vie passée. Ce déroulement s'opère dans un ordre strictement chronologique, le seul permettant de dégager un fil conducteur, des motivations et la compréhension intime de son fonctionnement psychologique. Tout responsable d'encadrement sera donc bien inspiré d'entreprendre ce voyage initiatique à l'intérieur de lui-même afin d'en dégager, à travers les réponses précises obtenues, son bilan d'étape professionnelle (passeport formation et cartes des compétences en particulier).

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-faire faire qui permet de connaître et de prévenir ses réactions émotionnelles, de combattre ses préjugés et de garder un équilibre psychologique et un comportement stable et adapté en toutes circonstances.

**Domaines associés** : affirmation de soi, intelligence affective, *brainpiercing*.

**Pré-requis** : efficacité personnelle, bilan personnel.

**Tableau 9.4 Évaluation de la connaissance de soi**

N	Intitulés des niveaux de compétence Connaissance de soi	1	2	3	4	F	E
1	Connaît son histoire personnelle et ses caractéristiques majeures de personnalité et de comportement, points forts et points faibles						
2	A entrepris un effort de compréhension et de réflexion sur soi pour élucider les situations princeps à l'origine de la structuration de sa personnalité						
3	Connaît et analyse les situations délicates et les moyens de les surmonter (insécurité, anxiété, relation, fatigue, énergie)						
4	A entrepris une action soutenue de développement personnel						

5. Sun Tzu, *L'art de la guerre*, Champs Flammarion, 2008.

### 9.3.4 La créativité

La créativité s'impose dans tous les cas où un groupe de travail s'enlise dans des discussions stériles, dans tous les cas où un problème difficile voire apparemment impossible se pose, dans toutes les situations où la logique et le raisonnement traditionnels s'épuisent dans des impasses et des impossibilités apparemment insurmontables.

Il faut donc avoir recours à une boîte à outils spécifiques recelant des méthodes associatives, analogiques voire encore plus inusitées : identification personnelle, rêve éveillé dirigé, visualisation. Entre autres exemples la plupart des réunions de travail peuvent s'inspirer du modèle du *brainstorming* en dissociant une phase d'expression des idées sans critiques, d'une phase de tri conduisant à un plan d'action. En outre l'état d'esprit de discussion constructive, centrée sur les propos et non sur les personnes, est aussi un modèle à suivre tout au long des travaux du groupe de projet.

Dans cette panoplie de techniques perfectionnant la pensée divergente, il sera aussi utile de s'efforcer de développer l'humour. Cet état d'esprit et les formulations qui le manifestent mettent en relation des idées issues de mondes différents tandis que l'entraînement donnera aux jeux de mots une place importante pour provoquer le rapprochement de points de vue inattendus et, d'une manière plus générale et de façon heuristique, enrichir la résolution de problèmes difficiles.

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-faire faire qui permet de résoudre des problèmes impossibles grâce à une conduite de détour : imprégnation, distanciation, renversement, illumination, solution.

**Domaines associés** : intelligence affective, communication.

**Pré-requis** : anticipation mentale, expression orale, intérêts culturels éclectiques.

**Tableau 9.5 Évaluation de la créativité**

N	Intitulés des niveaux de compétence Créativité	1	2	3	4	F	E
1	Développe son imagination, sa curiosité, sa plasticité mentale et son idéation par tous moyens utiles (lectures, vidéo, jeux de mots, création, bricolage...) et accepte les idées d'autrui avant de donner son avis						
2	Pratique des méthodes de production d'idées par association (listes, <i>brainstorming</i> , abécédaire et matrices de découverte)						

Tableau 9.5 Évaluation de la créativité (fin)

N	Intitulés des niveaux de compétence Créativité	1	2	3	4	F	E
3	Utilise et perfectionne des méthodes de créativité analogique : directe, biologique, scientifique, identification à l'objet et personnelle						
4	Résout des problèmes impossibles à l'aide de méthodes non rationnelles : rêve éveillé dirigé autonome, visualisation						

### 9.3.5 La délégation

Dans la mesure où un groupe est réuni, c'est parce que le responsable ne peut pas réaliser tout seul sa fonction. C'est particulièrement vrai pour mener à bien un projet d'envergure comme la marche d'un service. Or, comme le manager a choisi des personnes possédant des compétences utiles et complémentaires permettant la réalisation de l'activité à toutes ses étapes, la délégation devient une nécessité pour répartir le travail aux différents collaborateurs en fonction de leurs compétences.

Cette répartition nécessite, outre une évaluation réalisée au début de toute collaboration, lors du choix des participants, une estimation des temps de réalisation ainsi qu'un contrôle de celle-ci. En outre, la délégation s'effectue auprès de groupes de travail qui se répartissent eux-mêmes le travail en binômes, trios ou individuellement en fonction de leurs emplois du temps respectifs et des missions qui leur sont confiées. Le rôle du responsable est donc central dans cette délégation qui nécessite une expertise particulière de sa part.

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-faire faire qui permet de transférer une ou plusieurs activités à une personne ou à un groupe.

**Domaines associés** : *leadership*, pédagogie, communication, évaluation des compétences, gestion du temps.

**Pré-requis** : maîtrise des activités déléguées.

**Tableau 9.6 Évaluation de la délégation**

N	Intitulés des niveaux de compétence Délégation	1	2	3	4	F	E
1	Analyse et explique une tâche simple en estimant les temps de réalisation, en la faisant comprendre à l'intéressé dont les compétences ont préalablement été mesurées						
2	Analyse et explique une activité complexe pour la faire exécuter par une ou plusieurs personnes						
3	A modélisé ses activités selon des procédures formalisées décrites dans un manuel ou une fiche de description de fonction avant de les déléguer à quelqu'un choisi pour ses compétences						
4	Propose un document écrit comme support à la délégation d'activités complexes ou d'une fonction (description)						

### 9.3.6 L'écoute active

L'écoute active est une compétence assortie d'une attitude manifestant un réel intérêt porté à ce que dit autrui. Cette écoute totale imprime les propos et les moindres gestes d'autrui dans la tête de celui qui écoute activement et lui permet de faire des synthèses d'une remarquable pertinence

L'écoute active nécessite une mise en condition personnelle, préalable à la rencontre, pour se rendre disponible à accepter autrui et ses propos, évacuer ses préjugés et *a priori*. Pendant la rencontre, il convient de prendre le temps d'enregistrer, par écrit pour le néophyte, ce que dit autrui en acceptant ses différences pour produire une analyse allant dans le sens de la compréhension et de la convergence. Cette humilité évitera d'émettre un jugement allant dans le sens de la réfutation et de l'opposition exacerbée des points de vue. Enfin l'écoute active doit manifester cette acceptation des propos d'autrui, outre celle de son rôle et de son statut, au double plan intellectuel et affectif.

Pour rendre cette compétence palpable, il faut montrer des signes manifestes de cette écoute grâce à des principes actifs qui la structurent sous forme d'interventions gestuelles et vocales congruentes, c'est-à-dire exprimant le même principe d'écoute active. Dire « je vous écoute » ou toute autre expression d'assentiment et croiser les bras, se pincer le nez ou fourrager dans un dossier sont des signes antagonistes qui manifestent – au-delà de la non-congruence –, une réfutation objective de ce que dit ou va dire autrui.

Empathie et bienveillance sont les autres composantes de l'écoute active. Elles servent à faire exprimer autrui en toute occasion afin de l'encourager et de stimuler ses besoins psychologiques fondamentaux, aussi bien dans les relations duelles de face à face que dans les travaux de groupe.

L'écoute active permet aussi et surtout de proposer des synthèses fructueuses pour clarifier la pensée de tous et faire progresser le travail réalisé en groupe. La synthèse est en effet l'élément moteur pour faire avancer toute discussion et la transformer en dialogue constructif. C'est une compétence déterminante pour fonder la reconnaissance dont bénéficie tout responsable de la part des collaborateurs qu'il prend en charge.

**Définition :** ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir faire qui permet de manifester à autrui l'intérêt porté à ses propos pour le faire réfléchir et prendre conscience lui-même de ses propres choix.

**Domaines associés :** communication, intelligence affective.

**Pré-requis :** connaissance de soi, empathie.

**Tableau 9.7 Évaluation de l'écoute active**

N	Intitulés des niveaux de compétences Écoute active	1	2	3	4	F	E
1	Connaît et applique les attitudes d'empathie et de bienveillance						
2	Connaît et maîtrise ses propres attitudes et préjugés						
3	Manifeste les principes de l'écoute active : acquiescement, interrogation, reformulation						
4	Effectue des synthèses et des effets miroir (reformulation, écho, miroir affectif, contre-miroir) pour faire prolonger la réflexion d'autrui						

### 9.3.7 Le leadership

Même quand un responsable d'encadrement possède un statut pour fonder son autorité, il doit développer une compétence particulière qui le fait reconnaître par tous ses collaborateurs. Il doit apparaître comme digne de confiance d'une part et un interlocuteur valable d'autre part, dont les orientations, les opinions, les décisions, si elles sont discutables et discutées, méritent d'être écoutées et suivies d'effet.

Cette compétence doit se manifester à travers des domaines associés comme l'affirmation de soi et la communication interpersonnelle. Elle doit être confirmée par des compétences d'efficacité personnelle que le chef de projet déploie avec pertinence à toute occasion utile qui facilite le travail de groupe et évite les tensions, les attermolements et les impasses.

Peters et Waterman, auteurs du *Prix de l'excellence*<sup>6</sup>, voient dans le *leadership* un des facteurs déterminants du succès : « Nous sommes pratiquement sûrs que la culture de presque toutes les meilleures entreprises, qui semble aujourd'hui satisfaire les besoins de «l'homme irrationnel» a dû s'apparenter au *leadership* transformationnel à un moment donné de son histoire ». Nous rejoignons l'analyse de ces auteurs quand ils affirment que le leader transformationnel est un personnage doté ou non d'un statut d'autorité qui :

- motive et inspire ceux qui l'entourent en donnant un sens à leur travail ;
- stimule la créativité des membres de son entourage et favorise l'innovation ;
- veille à l'équité de traitement de ses collaborateurs tout en tenant compte des attentes, des besoins, des contraintes et des différences de chacun d'eux.

Nous ajouterons aussi que le leader a développé une compétence rare qui lui permet tout à la fois de « sentir » ce qui se passe dans un groupe de travail et d'utiliser cette perception empathique pour mobiliser les énergies et entraîner les participants vers l'efficacité et l'avancement du travail. D'un autre côté, cette compréhension s'exerce au double plan affectif et intellectuel : c'est le résultat d'un niveau d'intelligence affective particulièrement développé qui lui permet d'utiliser cette compréhension et les décisions qui en découlent dans le sens qui convient à la cohésion du groupe (facteur essentiel de l'efficacité) et à l'influence nécessaire pour parvenir à des résultats satisfaisants pour la performance et la satisfaction des participants.

À l'opposé d'un pouvoir solitaire, ce nouveau type de leader déploie son pouvoir de persuasion afin d'établir la confiance, dans un souci constant d'harmonie et de respect des valeurs humaines.

---

6. Peters T. et Waterman L., *Le prix de l'excellence*, Dunod, 1999.

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être qui conduit à être accepté et reconnu spontanément comme un leader en favorisant la dynamique d'un groupe de travail pour le conduire à atteindre ses objectifs, décisions, plan d'action et faire s'engager les participants.

**Domaines associés** : communication, efficacité personnelle, affirmation de soi.

**Pré-requis** : connaissance de soi, anticipation mentale.

**Tableau 9.8 Évaluation du leadership**

N	Intitulés des niveaux de compétence Leadership	1	2	3	4	F	E
1	Observe et comprend spontanément la dynamique de groupe et repère les attentes, besoins et contraintes de ses membres						
2	Inspire la confiance et calme spontanément les esprits quand il arrive dans un groupe et attire les confidences						
3	Est sollicité pour donner son avis, une méthode, une direction, des objectifs, des solutions lors d'un travail en groupe qui sont acceptés de tous						
4	Est crédité d'un fort sentiment de satisfaction et de crédibilité par son entourage professionnel qui accepte facilement son influence et ses propositions						

### 9.3.8 Le management relationnel

Le management relationnel regroupe toutes les compétences non techniques d'un responsable d'encadrement, qu'il soit chef de service ou chef de projet qui lui permet de prendre en charge le groupe de travail auquel il est dédié. Outre des compétences strictement relationnelles, de multiples autres compétences (d'efficacité personnelle notamment) ainsi que des caractéristiques personnelles rentrent dans l'exercice de cette compétence intégrative dénommée management relationnel, par distinction du management technique et structurel qui accapare l'essentiel du terme management.

Ce management relationnel est d'abord fondé sur la responsabilité humaine dévolue à tout responsable, pour et avec les hommes et les femmes qui collaborent à un projet de service, d'établissement, en tout ou partie. L'état d'esprit optimiste, manifesté par l'indéfectible croyance dans les possibilités des hommes et la stimulation de leurs besoins psychologiques fondamentaux (expression,

information, reconnaissance, progression)<sup>7</sup> constitue les piliers du management relationnel tel que l'avait compris Edwards Deming<sup>8</sup>. Il avait en effet décelé chez les salariés nippons un profond attachement à des valeurs culturelles, nationales qui se traduisait par une émulation, une motivation et une détermination sans faille à servir l'organisme pour lequel ils travaillaient.

Or cette motivation était déclenchée par une organisation et une méthode de communication unique qui satisfaisait constamment les besoins psychologiques: le *nemawashi*, version nipponne de « la communication positive ». Pour parvenir à cette permanence qui se traduit par l'excellence de l'action, ces besoins doivent être transcendés par l'action du management dont les compétences relationnelles représentent le catalyseur à toute occasion.

C'est justement au moment où le manager est gagné par ces effluves pernicieux qui lui font rejeter, en un même mouvement d'émotion dévastatrice, les autres et l'ouvrage entrepris qu'il doit pouvoir recourir à cette philosophie où écoute, bienveillance et encouragement d'autrui s'unissent en une attitude stimulante. Il sera considérablement aidé dans l'atteinte de cet objectif par le développement de son intelligence affective.

En outre, tout responsable devra développer un sentiment difficile à générer dans son entourage mais qui se perd en un instant : la confiance. Le self-management conduit à donner le pouvoir aux membres d'une équipe moyennant l'évaluation préalable de leurs compétences. Comme l'indique Fred Jarvis dans *La Méthode Google*, c'est une raison du succès et de l'expansion de cette entreprise. Or, d'après un sondage Gallup aux États Unis, 34 % des salariés n'ont pas confiance dans leurs dirigeants<sup>9</sup> : ils ont trop de pouvoir et sont jugés malhonnêtes...

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-faire faire qui compose la dimension humaine de tout personnel d'encadrement pour décider en concertation, motiver, faire adhérer, faire faire et encourager des collaborateurs en stimulant constamment leurs besoins fondamentaux d'expression, de reconnaissance, d'information et de progression.

**Domaines associés** : affirmation de soi, *brainpiercing*, communication, créativité, délégation, écoute active, efficacité personnelle, *leadership*.

**Pré-requis** : compétence technique, intelligence affective.

7. Selon une enquête menée en 2009 à Airbus Toulouse, 91 % des salariés déclarent ne pas être « reconnus » par leur management.

8. Deming E., *Hors de la crise*, Economica, 2002.

9. Jarvis F., *La méthode Google*, Télémaque, 2009, p. 141-145.

Tableau 9.9 Évaluation du management relationnel

N	Intitulés des niveaux de compétence Management relationnel	1	2	3	4	F	E
1	S'est formé aux bases du management relationnel et prodigue écoute et encouragement en manifestant bienveillance et confiance à son entourage						
2	S'efforce de repérer et de comprendre les ABC (attentes, besoins, contraintes) de ses collaborateurs et d'y souscrire lors des entretiens et réunions						
3	Connait et stimule les quatre besoins fondamentaux des participants au projet, dans la réalisation quotidienne de leur mission comme tout au long de l'avancement de l'activité : expression, reconnaissance, information et progression						
4	Élabore et pratique des procédures d'ingénierie des ressources humaines (IRH) et se perfectionne en tenant à jour des grilles d'évaluation et de progression						

### 9.3.9 La pédagogie

La compétence pédagogique constitue un savoir faire majeur pour un chef de projet comme pour un manager qui doit expliquer en permanence ce qu'il attend de chacun de ses collaborateurs d'une part, et transférer des compétences utiles à l'ensemble du groupe d'autre part. Il exerce aussi une fonction de tutorat voire de coaching auprès de certains participants qui ont besoin d'utiliser à plein leurs compétences, voire de transférer les informations dont ils sont porteurs lors d'exposés de présentation d'un projet et de son avancement à des tiers.

À toutes ces occasions et à bien d'autres (tutorat, explication, formation), la connaissance de la cible, le savoir-faire pédagogique, l'interactivité comme la structuration d'une information ainsi que les processus de transfert, interviennent comme des éléments prépondérants dans le processus de communication pédagogique et la compréhension de l'information par ceux auxquels ces messages sont destinés.

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-faire faire qui conduit à concevoir, programmer, animer et évaluer des modules de formation en groupe ou en tutorat afin de transférer des connaissances et des pratiques qui seront appliquées sur le terrain, dans le cadre d'une fonction.

**Domaines associés** : communication, affirmation, anticipation, créativité, gestion du temps.

**Pré-requis** : compétence technique, connaissance de l'organisme, culture générale étendue.

**Tableau 9.10 Évaluation de la pédagogie**

N	Intitulés des niveaux de compétence Pédagogique	1	2	3	4	F	E
1	Connaît et applique les principes d'apprentissage propres aux adultes en formation						
2	Conçoit et anime un module ou une session de formation après avoir transformé un objectif de formation préalablement mesuré en termes de compétences en programme de formation						
3	Maîtrise la dynamique conflictuelle d'un groupe pour tenir le cap de l'apprentissage engagé						
4	Reconçoit et ajuste de façon impromptue un programme en fonction des nécessités des apprenants						

### 9.3.10 La qualité relationnelle

La qualité relationnelle est immédiatement perçue par autrui et s'opère en 2/10<sup>e</sup> de seconde : elle se traduit par de la sympathie ou de l'antipathie. Il est donc de la plus extrême importance au cours d'un projet qui connaît maintes vicissitudes et des variations d'humeur de ses participants comme vis-à-vis des multiples parties prenantes, de connaître et de maîtriser les mécanismes qui conduisent à établir, à maintenir et à développer cette compétence essentielle.

La qualité relationnelle permet de rentrer en contact avec autrui de façon harmonieuse et d'être considéré comme quelqu'un d'agréable en toutes circonstances. À ce niveau d'excellence la compétence relationnelle devient un véritable art de vivre la relation. Elle concourt à être accepté comme un chef de projet indiscutable, un manager reconnu ou un collaborateur apprécié.

**Définition** : ensemble des savoirs, savoir faire et savoir être qui permet d'être reconnu comme quelqu'un d'agréable, de bonne compagnie, réaliste et de bon conseil en toutes circonstances de relation avec autrui.

**Domaines associés** : efficacité personnelle, communication positive, écoute active.

**Pré-requis** : connaissance de soi, intelligence affective.

Tableau 9.11 Évaluation de la qualité relationnelle

N	Intitulés des niveaux de compétence Qualité relationnelle	1	2	3	4	F	E
1	Connaît les ABC des membres de son équipe et des usagers avec lesquels il est en contact, et adopte à leur égard une attitude d'écoute						
2	Échange facilement avec les autres équipes pour transmettre et recueillir des informations utiles à l'action de tous						
3	Collabore avec aisance, bienveillance et détermination aux réunions d'équipe et interservices en gardant le cap vers des objectifs et des plans d'action réalistes						
4	Est réputé pour être d'un abord agréable et convivial en toutes circonstances afin d'atteindre des résultats concrets						

## 9.4 Un management à l'écoute de soi et des autres

Le management d'équipe, l'instauration et l'utilisation de la communication positive, dépendent absolument des comportements d'écoute inscrits dans les compétences de dialogue (qui s'acquièrent et se perfectionnent par un entraînement adapté à maîtriser les situations relationnelles difficiles, conflictuelles), ainsi que par l'instauration d'une nouvelle relation communicante par chaque manager à chaque minute. Cette conduite de projet stimulante est aussi basée sur la compréhension et la mise en pratique d'attitudes favorables à stimuler les besoins fondamentaux exposés plus haut tout en réprimant les attitudes qui déclenchent la fuite, le découragement, l'agressivité, la rébellion ou la passivité, voire la démission pure et simple.

Pratiquer le self-management au niveau requis pour obtenir et maintenir la motivation de tous les membres d'une équipe, la réussite de l'atteinte des objectifs en termes de performance, de qualité et de satisfaction des acteurs est une tâche ardue. Parvenir au niveau requis pour chaque compétence utile au management d'équipe requiert un perfectionnement continu assorti d'une évaluation circonstanciée après chaque situation de travail en groupe, d'animation ou d'entretien de régulation. Il ne faut pas dire que « cela ne se fera pas en un jour ». Alibi facile pour ne pas faire. Il faut pratiquer dès la première seconde, en sachant que c'est aussi difficile que pour faire un régime, s'arrêter de fumer ou appliquer les « bonnes résolutions » de début d'année.

Pour réussir cette mutation et mettre en pratique les nouveaux paradigmes du management relationnel et du partenariat social du XXI<sup>e</sup> siècle, il faut apprendre les méthodes appropriées pour connaître et pratiquer l'écoute active et les règles de la communication positive. Il faut aussi que le management utilise ses méninges pour observer, réfléchir et adapter la méthodologie présentée ici aux spécificités de son action quotidienne ainsi qu'aux demandes précisément repérées de chaque collaborateur. Comme le disait justement Paul Valéry, il faut « *se refaire, ce n'est pas si simple* ».

Ce self-management s'appuie sur une méthodologie d'efficacité personnelle, sur les compétences techniques du responsable d'encadrement et sur le développement de ses compétences relationnelles. Pour sa pleine efficacité, il doit prendre en compte tous les outils d'une ingénierie sensible (par opposition à la gestion administrative) des ressources humaines. Cette IRH est basée sur l'appréciation et la stimulation constante des besoins fondamentaux de chacun par l'instauration et la démonstration des qualités d'écoute active propre à la communication positive.

# Conclusion

## Le self-management ? Un art de vivre en devenir !

*Le plus sage est celui qui jugeant tout par lui-même,  
considère les actions qui seront les meilleures lorsqu'il les aura terminées.*

*Hésiode*

À l'issue de l'exposé de ce programme d'action destiné à « manager en se ménageant » afin de produire et rendre service de façon optimale à tous les acteurs-clients de l'organisme de travail, une question se pose : les dirigeants français sont-ils prêts pour le self-management afin de le concevoir et de le pratiquer comme un véritable art de survivre au travail et un art de vivre au quotidien ?

Il est effectivement question de « survivre » au *tripalium* infligé par des organismes de travail, menant un train d'enfer, aux mains de dirigeants peu conscients de leur responsabilité humaine. En effet, les pathologies dont souffrent ces entités au visage inhumain sont suffisamment graves et répandues pour tout faire afin de rentrer chez soi en bonne forme puis finir sa carrière dans de bonnes conditions physiques et psychologiques. Dans les deux cas il s'agit, pour chacun des acteurs, manager ou simple agent, d'avoir encore suffisamment de

vitalité, de ressources et de compétences pour les manifester dans son entourage familial, associatif ou sportif.

Comme toutes les théories et les pratiques qui ont ponctué le dernier demi-siècle pour renverser le paradigme taylorien, et faire évoluer le commandement qui en découle vers un management prenant en compte l'homme dans toutes ses dimensions, y compris spirituelle, l'introduction du self-management dans un organisme de travail dépend de quatre facteurs interdépendants, mis en œuvre dans l'ordre prioritaire suivant :

1. la volonté indéfectible des dirigeants ;
2. la formation vigoureuse et le perfectionnement continu des responsables d'encadrement qui en démontrent l'efficacité ;
3. la diffusion à l'ensemble du personnel, comme un mode de vie intrinsèque à l'organisation du travail de chacun ;
4. la permanence dans l'action, composée d'un cycle d'implantation de 3 à 5 ans et d'un cycle de consolidation identique dépendant de la taille de la structure.

Le self-management est d'abord un acte de foi, en soi et en les autres, dans la sphère professionnelle. Il postule d'abord que chacun est capable d'avoir prise sur sa vie, d'en analyser les fondements afin de mieux les maîtriser. En second lieu, chacun a la possibilité d'en déterminer les axes prioritaires qui lui permettent de devenir « le meilleur de soi-même »<sup>10</sup> et d'en faire la démonstration auprès de son entourage jusqu'à y inviter ses collaborateurs, s'il possède une parcelle de responsabilité à leur égard.

Quels sont les résultats concrets du self-management pratiqué par des entreprises américaines ? Les analyses et commentaires obtenus par James Heckett<sup>11</sup>, l'un de ses promoteurs aux États-Unis, se répartissent, comme pour toute méthode de management en rupture avec le taylorisme et le mode de management dominant, en deux catégories, les enthousiastes prosélytes et les sceptiques dénigreur :

- les enthousiastes croient en l'homme et en leur propre pouvoir de changement dans leur organisme de travail et dans leur mode de fonctionnement ;

---

10. Maslow A., *Devenir le meilleur de soi-même*, Eyrolles, 2009.

11. Heskett J., *The Ownership Quotient : Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage.*, Harvard Business School Press, 2008.

- les sceptiques ont expérimenté des implantations avortées, en laissant en chemin l'un des quatre facteurs de la réussite de tout programme de changement organisationnel identifiés ci-dessus.

Nous nous devons donc d'insister sur les changements positifs qui peuvent être attendus du self-management dès lors qu'il souscrit aux facteurs fondamentaux de sa réussite. Quand un tel programme de self-management est décidé et favorisé au plus haut niveau d'un organisme, les conditions de travail se trouvent immédiatement allégées puisque chacun apprend à se préserver et à s'organiser selon son cycle d'efficacité. Dès lors, il applique un plan d'action qui concourt à optimiser sa performance et son propre ménagement. De façon concomitante, chaque responsable agit en fonction du ménagement adapté aux compétences et aux possibilités intellectuelles et physiques de chacun de ses collaborateurs. Il est donc nécessaire d'apprendre à évaluer et à optimiser ces caractéristiques de performance grâce à des échanges continus et à des renforcements positifs (encouragements, félicitations, récompenses, pauses) de leur performance.

Une fois lancée par les dirigeants, la pratique du self-management encourage l'initiative de chacun dans une perspective « gagnant-gagnant ». Chaque responsable ne peut alors se contenter d'une participation passive des membres d'un groupe de travail, ni d'une attitude de commandement traditionnel. Ces conditions une fois réalisées, le manager intervient sur le mode de l'interrogation et non sur celui du discours, sur le mode de la pédagogie et du tutorat et non sur le mode de l'exposé magistral. Il développe, anticipe et crée l'image de l'objectif afin de pouvoir le concrétiser et le rendre palpable par les membres de son équipe. Il traite chacun de ses collaborateurs comme chacun aimerait être traité en tant que client de l'organisme en répondant aux attentes, besoins, contraintes, différences et exigences évaluées pour chacun d'eux. Ces derniers sont alors encouragés à procéder de même avec les membres de leur réseau relationnel. Ainsi le self-management se diffuse de proche en proche jusqu'au client final et aux parties prenantes, propageant ainsi les conditions propices à l'instauration d'une démarche qualité de 5<sup>e</sup> génération.

Pour sa pleine efficacité, il convient aussi d'évaluer et de choisir le personnel au niveau requis. Il est impératif de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle de l'évolution des compétences basée une évaluation fine des savoir-faire utiles dans toutes les actions menées et d'opérer des choix en fonction des connaissances nécessaires à la réussite d'une activité, d'une mission, d'un travail de groupe ou d'un projet. Il est aussi nécessaire d'évaluer les attitudes, ce qui est beaucoup plus délicat.

Être optimiste, enthousiaste et positif est certainement plus important que d'être compétent dans un domaine particulier en sachant que l'autosuggestion positive constitue un effet placebo capital pour la réussite de toute activité. Or le *brainpiercing*, proposé comme support principal du self-management, est un moyen puissant d'action sur le psychisme, sur le mien comme sur celui d'autrui. Il devient alors un moyen d'agir sur ma propre attitude de responsable comme sur celle des membres de mon entourage.

Dire, à compétence égale, « *je vais y arriver* » garantit le succès au même titre que « *j'en doute* » provoque l'échec. Tous les sportifs de haut niveau apprennent cette distinction fondamentale qui explique leur performance<sup>12</sup>. Or, le self-management – comme toutes les compétences développées jusqu'à l'excellence – peut être identifié à un sport extrême. Par voie de conséquence, le modèle de comportement, proposé par un responsable démontrant les compétences et l'attitude du self-management, entraîne sa diffusion auprès des collaborateurs qui l'entourent et de tous ceux qui travaillent à ses côtés.

La réussite du self-management nécessite un entraînement constant et une profonde détermination, surtout dans les instants critiques qui poussent le manager à la limite de ses compétences (techniques, relationnelles, personnelles, émotionnelles). Il exige de lui une attitude volontariste ultra-déterminée articulée sur un comportement efficace. Ce comportement résulte d'un ensemble de compétences dont une trentaine ont été détaillées et hiérarchisées en paliers d'apprentissage dans cet ouvrage. Or, ces limites sont proposées comme un défi permanent aux responsables de toute organisation quand ils sont confrontés :

- au choc des cultures ;
- à la compétition sauvage de la mondialisation ;
- aux problèmes impossibles liés à l'innovation ;
- aux bouleversements occasionnés par tout changement ;
- à l'obligation de motiver leurs collaborateurs et de favoriser la diversité ou la mixité intergénérationnelle ;
- aux avancées de la législation concernant la prise en compte des seniors, du stress ou du harcèlement, voire l'évaluation et le perfectionnement des personnels (entretien professionnel, DIF, BEP, passeport formation) ;
- à l'évolution même de la fonction d'encadrement correspondant aux attentes des salariés.

---

12. Target C., *op. cit.*

Entre la lecture, la réflexion, les intentions et les actes, il existe parfois des fossés. Êtes-vous prêt pour cet art de vivre qui vous ménage et ménage les autres pour mieux les manager ?

Le tableau d'évaluation suivant détermine vos priorités pour mettre en place un plan d'action offensif et déterminé de self-management.

Cotez chacune des propositions en fonction de la détermination qui vous anime pour les pratiquer :

1 : pas prêt ou pas d'accord ;

2 : faut voir à l'occasion ;

3 : c'est décidé ;

5 : je m'y mets dès aujourd'hui et je l'écris !

### Votre plan d'action de self-management

	<b>Vos priorités d'actions pour vous ménager et ménager autrui</b>	<b>Votre résolution de 1 à 5</b>
1	Vous avez décidé de lâcher prise dans les situations de surtension, de sollicitation excessive ou de contraintes extrêmes	
2	Vous êtes prêt à rédiger un plan de journée avec une liste de priorités	
3	Vous êtes d'accord pour éviter de courir en tous sens (à pied, en voiture, en métro, dans les transports en commun, au bureau)	
4	Vous débrancherez le téléphone et utiliserez le répondeur pour vos prochaines rencontres ou lors d'un travail important à réaliser	
5	Vous recevrez désormais vos visiteurs séance tenante	
6	Vous mettrez dans votre programme quotidien des pauses fréquentes pour vous relaxer (y compris récompenses, félicitations)	
7	Vous vous efforcerez d'être plus écoute (en prenant des notes avant de répondre) et encore plus respectueux d'autrui	
8	Vous allez renouveler le décor de votre cadre de travail (disposition, plantes, fleurs, photos, tableaux, couleurs)	
9	Vous veillerez à prévoir des occupations lors de vos temps d'attente, de trajets et de déplacements	

**Votre plan d'action de self-management (fin)**

	<b>Vos priorités d'actions pour vous ménager et ménager autrui</b>	<b>Votre résolution de 1 à 5</b>
10	Vous trouverez une occasion chaque jour pour vous émerveiller (situation, relation, projet, dossier, rencontre)	
11	Vous exprimerez chaque jour un mot de félicitations envers votre entourage (y compris secrétaire et standardiste)	
12	Vous réfléchirez à deux fois en prenant le conseil et les avis d'expert avant de vous embarquer dans des situations impossibles	
13	Vous excluez les vaines promesses de votre vocabulaire	
14	Vous consacrerez du temps à analyser vos erreurs et vos échecs en vous projetant sur la prochaine fois	
15	Vous êtes déterminé à vous programmer de façon positive et à anticiper les situations prévisibles	
16	Vous établirez un contact direct pour informer et faire avancer un problème	
17	Vous allez évaluer vos compétences et celles de votre entourage	
18	Vous éviterez de tout contrôler en faisant une plus large place à la délégation	
19	Vous allez déterminer un plan de répartition du travail et, vous déléguerez après estimation des temps et évaluation des compétences	
20	Vous mettez en place un programme spécifique de <i>brainpiercing</i> pour vous ménager (pensée positive, anticipation, respiration, relaxation, élimination des surcharges et excitants)	
	<b>Votre score sur 100</b>	

**Cotation de votre détermination à appliquer un programme de self-management :**

- Moins de 30 : vous avez fait une lecture pour rien, dommage mais vous pouvez changer d'avis pou vous ménager une porte de sortie du chemin tourmenté dans lequel vous êtes engagé.
- Entre 31 et 50 : vous risquez de continuer à multiplier les risques d'épuisement pour vous et vos proches.
- Entre 51 et 75 : vous êtes sur la bonne voie : vous pouvez encore faire mieux en développant les compétences décrites dans cet ouvrage.
- Au-delà de 76 : vous avez un vrai programme d'action : vous pouvez encore l'optimiser avec des pistes d'action complémentaires de self-management pour en faire votre art de vivre personnel au quotidien.

Un dernier mot pour renforcer votre détermination à agir. Le self-management contribue, par les méthodes qu'il met en œuvre et les compétences qu'il requiert, à anticiper les conflits, et donc à les résoudre plus facilement quand ils surviennent. Cet amortissement des conflits devient alors un des facteurs prépondérants du succès des organismes qui ont instauré le self-management.

Les recherches menées par James Heskett<sup>13</sup> montrent que les organismes qui pratiquent le self-management sont plus attractifs et satisfaisants pour ceux qui y travaillent. Dans ces structures animées par le self-management, chacun a prise sur son travail en l'organisant, développe son autonomie et bénéficie de plus de formation pour perfectionner ses compétences. Dès lors, performance et qualité sont au rendez-vous d'entreprises compétitives et d'organismes qui ont fait le choix démonstratif de mettre l'Homme au centre de leur système de production et de service. Il reste à le pratiquer comme un véritable art de vivre au travail et en dehors...

---

13. Heskett J., *op. cit.*



# Bibliographie

- Mise en œuvre des ISO 9000*, AFNOR Éditions, 2002.
- Alain, *Propos sur l'éducation*, PUF, 2005.
- Autume A. (d') et al., *Les seniors et l'emploi en France*, La Documentation Française, 2005.
- Bennett A., *Self and self-management, essays about existing*, Bibliobazar, 2009.
- Berne E., *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Payot, 1980.
- Bry A., *Vizualization : the moving of your eyes*, Barnes & Noble, New York, 1979.
- Carlson R., *Ne vous noyez pas dans un verre d'eau*, M. Lafon, 2001.
- Carnegie D., *Comment se faire des amis*, Le Livre de Poche, 1990.
- Cottraux J., *Les thérapies comportementales et cognitives*, Masson, 2004.
- Coué E., *Œuvres complètes*, Astra, 1976.
- Crosby P., *La qualité c'est gratuit*, Interéditions, 1999.
- Crozier M., *La société bloquée*, Seuil, 1999.
- Damasio A., *L'erreur de Descartes*, O. Jacob Poche, 2010.
- Deming E., *Hors de la crise*, Economica, 2002.
- Descartes, *Le Discours de la Méthode*, Ed. Charpentier, 1844.
- Desoille R., *Le rêve éveillé dirigé*, Puf, Paris, 1945.
- Detoeuf A., *Les propos de O.-L. Barenton, confiseur*, Ed. d'Organisation, 1986.
- Dupuy E., *La relation de dialogue*, Éditions sociales, 1999.
- Fanget F., *Affirmez-vous ! Pour mieux vivre avec les autres*, O. Jacob, 2008.

- Finley G., *Lâcher prise, la clé de la transformation intérieure*, Pocket, 2003.
- Frèrejean, A., *Les inventeurs, de Gutenberg à Bill Gates*, Taillandier, Paris, 2001.
- Freud S., *Psychopathologie de la vie quotidienne*, Payot, 2004.
- Gallwey T., *Golf, le jeu intérieur*, Robert Laffont, Paris, 1984.
- Georges P., *Être au top, guide d'entraînement pour un moral d'acier*, Eyrolles, 2004.
- Girard R., *La route antique des hommes pervers*, Poche, 1988.
- Goguelin P. & al., *Le penser efficace*, SEDES, 1967.
- Goldratt E., *Le but*, AFNOR Éditions, 2000.
- Gourgand P., *Les techniques de l'expression orale*, Privat, 1971
- Harris T.A., *Être d'accord et avec les autres*, EPI, 1996.
- Herrigel H., *Le Zen dans l'art chevaleresque du tir à l'arc*, Dervy-Livres, Paris, 1984.
- Hirigoyen M.F., *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Syros, 1998.
- Jarvis F., *La Méthode Google*, Ed. Télémaque, 2009.
- Kuhn T., *La structure des révolutions scientifiques*, Champs-Flammarion, 2008.
- Lafargue P., *Le droit à la paresse*, Mille et une nuits, 2000.
- La Boétie (de) E., *Discours de la servitude volontaire*, Mille et une nuits, 1997.
- Lainé S., *Le ménagement de soi*, Demos, 2002.
- Lorenz K., *Il parlait aux mammifères...*, Flammarion, Paris, 1971.
- Maslow A., *Devenir le meilleur de soi-même*, Ed. d'Organisation, 2008.
- Meyer A.L., Kiaï, *Guide pratique d'éveil et de relaxation*, Marabout, Paris, 1981.
- Meyer C., *Le livre noir de la psychanalyse*, Les Arènes, 2005.
- Mintzberg H., *Voyage au centre des organisations*, Ed. d'Organisation, 2000.
- Montaigne (de) M., *Les Essais*, Pocket, 1999.
- Northway M. L., *Initiation à la sociométrie*, Dunod, 1964.
- Ohno T., *Toyota Production System : Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, 1988.
- Onfray M., *Le crépuscule d'une idole*, Grasset, 2010.
- Palmer S., *People And Self-management*, Butterworth-Heinemann Ltd, 1998.
- J.R. Pierce, *An introduction to mathematical theory of information*, Dover Publications, New York, 1961.
- Robbins A., *Pouvoir illimité*, Robert Laffont, Paris, 1989.
- Rogers C., *La relation d'aide et la psychothérapie*, ESF, 2010.

- Roudinesco E., *Pourquoi tant de haine ?*, Seuil, 2010.
- Sarafino E. P., *Self-management : Using Behavioral and Cognitive Principles to Manage Your Life*, J. Wiley Ed, 2010.
- Schultz J.-H., *Le training autogène*, PUF, Paris, 1968.
- Sérieyx H., *Jeunes et entreprise*, Ed. d'Organisation, 2005.
- Sérieyx H., *Pilotes du 3<sup>e</sup> type*, Seuil, 1984.
- Stanislavski C., *La formation de l'acteur*, Payot, 2001.
- Stiglitz J., *Le triomphe de la cupidité*, Ed. Les liens qui libèrent, 2010.
- Stiglitz J., *La grande désillusion*, A. Fayard, 2002.
- Sun Tzu, *L'art de la guerre*, Champs Flammarion, 2008.
- Sutton R., *Objectif Zéro-sale-con*, Vuibert, 2007.
- Suzuki S., *Esprit zen, esprit neuf*, Seuil, Paris, 1977.
- Target C., *Manuel de préparation mentale*, Chiron, 2003.
- Talayesva (Don) C., *Soleil Hopi*, Coll. Terre Humaine, Paris, 1980.
- Taylor F.W., *La direction scientifique des entreprises*, Marabout, 1967.
- Vincent J.D., *La chair et le diable*, O. Jacob, 2010.
- Vincent J.D., *Voyage au centre du cerveau*, O. Jacob, Poche, 2009.
- Voe (de).M., *Effective Self-Management in Selling*, Prentice Hall, 1956.
- Walter J.J., *Les machines totalitaires*, Denoël, 1982.
- Wespin (de) D., *Les pratiques chinoises de santé, tai-chi-chuan*, Marabout, Paris, 1980.
- Zarifian E., *Le goût de vivre, retrouver la parole perdue*, O. Jacob, Poche, 2007.
- Zwang G., *La statue de Freud*, R. Laffont, 1985.





