



Didier Hauvette

Avec la collaboration de Christie Vanbremeersch

# VIVRE AVEC SES ÉMOTIONS ET CELLES DES AUTRES

UN GUIDE  
COMPLET

pour les identifier,  
les apprivoiser  
et les aimer



EYROLLES





# VIVRE AVEC SES ÉMOTIONS ET CELLES DES AUTRES

Stress, tensions, conflits, découragement... Et s'il était possible de piloter les émotions au lieu de les subir ? Pour vous aider à comprendre vos réactions et celles des autres, ce livre commence par faire le point sur les plus récentes découvertes des neurosciences en la matière. Grâce à un large éventail de techniques, il vous permet ensuite de gérer vos dérapages, désamorcer les conflits et gagner en sérénité. Il vous invite enfin à enrichir vos relations et à donner le meilleur de vous-mêmes. Complet, ce guide s'appuie sur des schémas, des exemples et des exercices pour vous permettre d'accueillir, de maîtriser et de cultiver les émotions.

■ Se connaître   ■ Pendre confiance en soi   ■ Communiquer



© Emmanuelle Vignes



© Emmanuelle Vignes

**DIDIER HAUVETTE** est consultant, spécialisé dans la compréhension et la gestion des réactions émotionnelles. Son expérience de plus de 20 ans en formation et en coaching lui a permis de développer des techniques simples pour améliorer notre efficacité relationnelle dans les phases de stress ou de challenge. **CHRISTIE VANBREMEERSCH** a créé Plume de Vie en 2001, entreprise spécialisée dans l'accompagnement d'auteurs et l'écriture de livres ayant trait au management. Ensemble, ils ont déjà publié *Le pouvoir des émotions*, aux Éditions d'Organisation (2004).



<http://mieuxvivreavecseemotions.blogspot.fr>

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Code éditeur : 655826  
ISBN : 978-2-212-55826-5

# VIVRE AVEC SES ÉMOTIONS



Didier Hauvette  
en collaboration avec Christie Vanbremeersch

# VIVRE AVEC SES ÉMOTIONS

et celles des autres

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

Pour lire le code QR sur votre smartphone, il vous sera nécessaire de télécharger une application dédiée telle que MobileTag. Cette application est compatible avec la plupart des smartphones actuels (iPhone, Android, Blackberry, Windows phone, Nokia).

Pour la télécharger, vous pouvez passer par le portail d'application de votre smartphone ou vous rendre à l'adresse suivante :

<http://mobiletag.com/telecharger-fr.html>

Une fois l'application installée, lancez-la et passez simplement votre téléphone sur le code QR. Vous serez alors automatiquement redirigé vers la vidéo.

Mise en pages : Istria

Illustration p. 35 : Dimitri Champain

Schémas : Didier Hauvette

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

© Groupe Eyrolles, 2014

ISBN : 978-2-212-55826-5

# SOMMAIRE

<b>Avant-propos</b> .....	<b>9</b>
Comment utiliser ce livre ? .....	10
<b>Introduction : ce trésor caché en nous</b> .....	<b>11</b>
Comment font ces autres qui gardent leur calme ? .....	12
Nous sommes assis sur un tas d'or .....	12
Notre proposition : retrouvez le contrôle ! .....	13
Quels sont les bénéfices attendus ? .....	14

## **Partie 1 Se connaître et comprendre la logique des émotions** .....

**15**

<b>Chapitre 1 Comprendre ce qui se passe en nous</b> .....	<b>19</b>
Comprendre nos réactions pour mieux les piloter .....	20
<i>Mais pourquoi les émotions sont-elles aussi importantes ?</i> .....	21
<i>La spirale de l'incompréhension</i> .....	22
<i>Comment je fonctionne ? Commençons à le découvrir</i> .....	24
Histoires de crocodiles .....	25
<i>Les trois réactions instinctives de défense</i> .....	25
<i>Derrière chaque réaction de défense, un besoin</i> .....	30
<i>Arrêtons de nous culpabiliser !</i> .....	32
Les six types de personnalités en fonction des réactions émotionnelles .....	34
<i>Nous avons les qualités de nos défauts</i> .....	34
<i>Les six profils combinés</i> .....	37
<i>Comment utiliser ces profils</i> .....	41
<b>Chapitre 2 Transformer notre stress en moteur</b> .....	<b>45</b>
Prendre conscience de nos réactions instinctives .....	45
<i>Écoutons notre crocodile</i> .....	46
<i>Soyons attentifs à la « température émotionnelle »</i> .....	48
Comment gérer notre stress en fonction de notre profil .....	49
<i>Si nous sommes en colère (profil de type lutte)</i> .....	49

<i>Si nous sommes anxieux (profil de type fuite)</i> .....	52
<i>Si nous sommes bloqués (profil de type repli)</i> .....	55
Nous appuyer sur nos points forts .....	58

### **Chapitre 3 Construire les fondations : découvrons**

<b>notre trésor !</b> .....	<b>61</b>
Avoir confiance en nous est la clé .....	61
<i>La base de la confiance</i> .....	62
<i>Trois étapes pour construire nos fondations</i> .....	64
Identifier notre valeur ajoutée .....	65
<i>Quelles sont mes réussites ?</i> .....	65
<i>En déduire notre valeur ajoutée</i> .....	68
Talents... et défauts ! .....	70
<i>Et mon talent dans tout ça ?</i> .....	70
<i>Comment identifier votre talent ?</i> .....	71
<i>Un exemple significatif</i> .....	72
<i>Certes, mais mes défauts</i> .....	74

## **Partie 2 Mieux gérer nos émotions, mode d'emploi .....77**

### **Chapitre 4 Gérer ses réactions instinctives ..... 81**

Nous mettre dans la peau de notre totem .....	82
<i>Mon crocodile ne parle pas la même langue</i> .....	82
<i>Trouvons-nous un totem</i> .....	82
<i>Comment l'utiliser ?</i> .....	84
Se bâtir des points d'ancrage .....	85
À chacun ses leviers .....	88

### **Chapitre 5 Avancer vers son but ..... 91**

Comment lutter contre le « ras-le-bol » ? .....	91
Où aller et comment faire ? .....	94
<i>Retrouvons notre chemin</i> .....	94
<i>Trois techniques pour identifier nos objectifs</i> .....	95
<i>Marcher vers le but que nous nous sommes fixé</i> .....	100
Comment affronter les obstacles selon notre profil .....	101
<i>Sortir de la peur de ne pas y arriver et s'engager</i> <i>dans un cercle vertueux</i> .....	101
<i>Sachons utiliser nos forces : le chemin naturel</i> .....	103

<i>Trouvons les chemins de progression qui nous correspondent . . . . .</i>	104
<b>Chapitre 6 Garder le cap dans la tempête. . . . .</b>	<b>107</b>
Dans le feu de l'action . . . . .	108
<i>Faisons diminuer la pression. . . . .</i>	108
<i>Le plaisir de se laisser emporter. . . . .</i>	110
<i>Quand le stress est fort, les réactions instinctives reviennent . . . .</i>	112
Rester calme quand tout va mal. . . . .	112
<i>Faisons un état précis de nos forces et de nos manques . . . . .</i>	112
<i>Accepter puis agir : OK, qu'est-ce qu'on fait ? . . . . .</i>	113
Persévérer . . . . .	115
<i>Cultivons un état d'esprit proactif . . . . .</i>	115
<i>Restons sereins quoi qu'il arrive d'inattendu. . . . .</i>	117
<i>L'effort en vaut la chandelle ! . . . . .</i>	118

### **Partie 3 Mieux vivre nos relations avec les autres . . . . . 121**

#### **Chapitre 7 Mieux s'affirmer et faire passer son message . . . . 125**

Comment bien faire passer nos messages dans les situations tendues . . . . .	125
<i>Exprimons clairement notre message . . . . .</i>	126
<i>Concentrons-nous sur les faits sans attaquer l'autre :</i>	
<i>le « message FCR » . . . . .</i>	129
<i>Évitons les « messages-tu » . . . . .</i>	132
L'écoute, notre meilleure alliée . . . . .	132
<i>Alternons affirmation et écoute . . . . .</i>	133
<i>Écoutons plus et mieux . . . . .</i>	136
<i>Utilisons l'écoute active . . . . .</i>	137
<i>Qu'est-ce que j'y gagne, moi ? . . . . .</i>	139
Récolter les bénéfices de l'écoute . . . . .	140
<i>Allons au-delà d'un comportement aberrant . . . . .</i>	140
<i>Dépassons nos résistances . . . . .</i>	142
<i>Tirons profit des bénéfices à court terme de l'écoute . . . . .</i>	144

#### **Chapitre 8 Passer de l'opposition à la collaboration . . . . . 147**

Construire des solutions sans perdant . . . . .	147
<i>Passons de la confrontation à l'identification des besoins . . . . .</i>	147
<i>Les quatre étapes des solutions sans perdant . . . . .</i>	149

Construire ensemble au lieu de s'opposer .....	152
<i>Préparons-nous avec soin</i> .....	152
<i>Du « mais » au « et » : cherchons à construire ensemble</i> .....	153
<i>Regardons les choses – et les gens – avec un œil neuf</i> .....	155
Utiliser des stratégies de communication toujours plus efficaces .....	157
<i>Évitons les douze risques de la communication</i> .....	157
<i>Apprenons à utiliser les huit stratégies de communication</i> .....	159
<i>La huitième stratégie, meilleure corde à notre arc</i> .....	162
<b>Chapitre 9 Vivre ensemble .....</b>	<b>165</b>
Prendre le taureau par les cornes (et en sortir indemne) .....	165
<i>Luttons contre l'inertie</i> .....	166
<i>Attaquons-nous aux faits et pas aux personnes</i> .....	167
<i>Conflits de solutions ou conflits de valeurs ?</i> .....	169
Travailler en équipe .....	170
<i>Inscrivons nos relations dans le long terme</i> .....	170
<i>Restons attentifs aux réactions de notre crocodile</i> .....	171
<i>Communiquons sur notre façon de fonctionner</i> .....	174
Ensemble, vers un projet commun .....	176
<i>Projet commun et confiance sont les ingrédients clés</i> .....	176
<i>« Dis-moi quelque chose de toi que je ne connais pas... »</i> .....	178
<i>Jouons en équipe : passons-nous le ballon !</i> .....	179
<i>Le paradis, c'est les autres</i> .....	180
<b>Index .....</b>	<b>183</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>185</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>187</b>

# AVANT-PROPOS

Depuis 1978, mes collègues et moi-même avons formé et coaché plus de 30 000 personnes venues de tous types d'horizons. Le constat est partout le même : nos émotions nous gouvernent ! C'est plus fort que nous et cela nous empêche d'exprimer tout notre potentiel, quels que soient notre profil, notre âge et notre type de caractère. Les problèmes pour lesquels nous sommes consultés ne sont ni matériels ni techniques.

Comment faire pour exprimer le meilleur de nous-mêmes ?  
Comment éviter les blocages, les frustrations et le stress ?  
Comment faire pour que vivre ensemble soit une source de bien-être ?  
Comment ne pas se laisser envahir par les difficultés du quotidien ?

Parfois, il nous semble que les commandes de notre vie nous échappent : nous ne savons pas trop pourquoi nous nous retrouvons là où nous sommes. Loin des scénarios idéaux préparés dans notre tête, les situations tendues dégènèrent et nous commettons gaffe sur gaffe.

Nous retombons toujours dans les mêmes pièges : nous aimerions nous comporter d'une façon qui réponde aux souhaits de notre intelligence et de notre raison, mais dès que la pression monte, nous n'y parvenons plus...

- « Dès que les choses ne vont pas comme je veux, je ne peux pas m'empêcher de m'énerver et je le regrette ensuite... »
- « Je suis incapable de dire non et je me retrouve toujours coincé. Pourquoi est-ce si difficile pour moi de m'affirmer ? »
- « Quand on me pousse dans mes retranchements, je finis par exploser et je balance des vérités de façon violente. Impossible à remonter par la suite... »
- « Quand je me sens pris en faute, il m'arrive de raconter des histoires que je regrette par la suite. »

Si vous vous reconnaissez dans certaines de ces phrases, ce livre est pour vous !

## Comment utiliser ce livre ?

Nous avons écrit ce livre de façon à ce que vous puissiez comprendre et assimiler au mieux tous les savoir-faire que nous vous proposons. C'est avant tout un outil, et nous souhaitons qu'il vous soit utile.

Lecteur, accordez-vous toutes les libertés :

- **Zappez**, picorez, grappillez. Lisez ce qui vous intéresse, n'hésitez pas à aller et venir entre les pages, baladez-vous jusqu'à ce que quelque chose vous attire.
- **Faites de petits pas**. Commencez à utiliser ces techniques dans des situations où l'enjeu est peu important. Lancez-vous ! Une fois que vous serez prêt, vous pourrez vous attaquer aux situations plus difficiles.
- **N'ayez pas peur** de vous tromper ni de revenir en arrière. Jamais on ne vous reprochera d'essayer de vous améliorer... Alors qu'on peut vous reprocher de stagner et de faire toujours la même chose.
- **Parlez** autour de vous de ce que vous apprenez dans ce livre. Communiquez, utilisez, transmettez, partagez... C'est la meilleure manière de vous approprier ce que vous avez lu !

# CE TRÉSOR CACHÉ EN NOUS

Nos réactions émotionnelles jouent contre nous et nous multiplions les dérapages. « Ah, si seulement je pouvais laisser mes émotions au vestiaire... Résoudre ce problème sans me laisser emporter ! » Malheureusement, ou heureusement, ce n'est pas le cas. Car c'est bien de cela dont il s'agit : nous passons notre temps à être bousculés par des réactions émotionnelles, les nôtres et celles de nos interlocuteurs.

**Les réactions émotionnelles constituent un paradoxe. Quand la tension monte, quand la situation devient tendue, ce sont nos réactions les plus automatiques et irréfléchies qui dominent.**

Selon notre personnalité, l'énervement, l'éparpillement ou l'immobilisme vont dicter nos actions et réactions. Alors que c'est précisément pendant ces moments-là qu'il faudrait être le plus attentif à reconnaître et contrôler nos émotions. Quelle frustration de ne pas pouvoir nous contrôler et de le regretter par la suite !

Le pire, c'est que nous entrons alors dans de véritables cercles vicieux : nos émotions nous submergent et vont déclencher auprès de nos interlocuteurs d'autres réactions émotionnelles, qui vont à leur tour renforcer les nôtres, etc.

# Comment font ces autres qui gardent leur calme ?

Ces cercles vicieux ne sont pas une fatalité ! Nous le savons : nous connaissons tous des gens qui gèrent bien leurs émotions. Ce collègue qui sait broser tout le monde dans le sens du poil, cet ami à qui tous se confient en cas de problème, cet oncle qui est capable de désamorcer les disputes familiales...

Les personnes qui ont le plus de succès, dans leur vie professionnelle ou personnelle, sont, en général, celles qui savent gérer leurs émotions et celles des autres. Pourquoi ? Parce qu'elles peuvent ainsi exprimer tout leur potentiel.

## Nous sommes assis sur un tas d'or

Nous appelons « tas d'or » tout le potentiel dont nous disposons et auquel nous n'avons pas accès autant que nous le souhaiterions. Parce que nous nous emportons, parce que nous nous décourageons, ou parce que nous n'osons pas nous lancer, nous ne sentons que rarement le plaisir incroyable de voir les choses se dérouler comme nous le souhaitions.

Le gisement non exploité est encore plus important au sein des groupes : nos limites et nos frustrations s'ajoutent à celles de nos interlocuteurs. Souvent pour des raisons mineures, l'ambiance se dégrade, les tensions apparaissent. Tous, nous en souffrons et le regrettons.

**Nous vous proposons d'utiliser pleinement le potentiel qui est le vôtre !**

Souvenez-vous du plaisir que vous pouvez ressentir quand les relations sont optimales au sein d'un groupe quel qu'il soit (conjoint, famille, amis, compagnons de voyage, environnement professionnel, etc.). Cultiver ce sentiment de plénitude dans toutes les

sphères de sa vie est l'une des clés les plus précieuses des gens épanouis, bien au-delà des réussites et des conditions matérielles.

## Notre proposition : retrouvez le contrôle !

Ce livre vous propose **trois objectifs**, correspondant aux trois parties de l'ouvrage :

- **Mieux nous connaître et comprendre la logique des émotions :** observer nos émotions, comprendre d'où elles viennent et pouvoir les anticiper. Comprendre notre profil de réactions émotionnelles. Identifier notre talent et le mettre en valeur.
- **Mieux gérer nos émotions :** nous améliorer grâce à des techniques pragmatiques de connaissance de soi. Nous bâtir des points d'ancrage. Avancer vers notre but. Mieux piloter nos dérapages. Faire diminuer la pression. Rester serein quand ça va mal.
- **Mieux vivre nos relations avec les autres :** nous affirmer plus et mieux, renforcer nos capacités d'écoute. Bien faire passer nos messages. Construire ensemble au lieu de s'opposer. Tirer le meilleur de nos relations. Réapprendre à bien vivre ensemble.

Faire en sorte que vous soyez plus à l'aise et plus efficaces dans le pilotage des réactions émotionnelles est l'objectif de nos formations et de ce livre. Et l'expérience nous permet d'affirmer que les **résultats sont au rendez-vous** ! Les managers et les particuliers que nous formons bénéficient d'une bien meilleure compréhension de ce qui se passe en eux et autour d'eux. Ils prennent de plus en plus de plaisir à voir surgir et à apprivoiser leurs réactions instinctives et celles de leurs proches.

## Quels sont les bénéfices attendus ?

- En maîtrisant nos réactions, nous nous sentirons plus sûrs de nous et nous gagnerons en confiance, même dans des contextes tendus.
- En apprenant à déchiffrer les réactions des autres, nous pourrions améliorer de façon notable nos relations aux autres, que ce soit dans notre vie professionnelle ou personnelle.
- En exprimant plus largement notre potentiel, nous obtiendrons un impact positif sur notre carrière.
- Grâce à nos nouveaux acquis, nous serons en mesure de gérer des situations difficiles et d'en tirer des résultats positifs.
- En progressant sur ces différents points, nous réduirons notre niveau de stress, avec un impact certain sur notre bien-être et notre santé.

Rien n'est facile : cela demande du temps et de la persévérance. Mais changer est possible et vous trouverez dans cet ouvrage et dans les liens que nous mettons à votre disposition, des outils et des principes pour y parvenir. À vous de jouer !

Une dernière précision : tous les exemples de cet ouvrage sont tirés de situations vécues. Les prénoms et les contextes ont été modifiés pour les rendre anonymes.

PARTIE 1

**SE CONNAÎTRE  
ET COMPRENDRE  
LA LOGIQUE  
DES ÉMOTIONS**



Dans cette première partie, nous aborderons la logique des émotions, que ce soient les nôtres ou celles des autres, afin de mieux comprendre nos réactions instinctives sous stress. Nous introduirons le concept de « crocodiles » et expliquerons les différents profils de personnalité qui en découlent. Nous découvrirons des techniques et des savoir-faire qui nous permettront de reprendre les commandes même quand nous nous énervons, nous emballons ou nous bloquons. Nous identifierons notre talent et verrons comment exploiter tout notre potentiel en évitant de nous laisser gagner par le stress.



## CHAPITRE 1

---

# COMPRENDRE CE QUI SE PASSE EN NOUS

*« L'herbe du voisin est toujours plus verte, jusqu'au moment où l'on se rend compte qu'il s'agit de gazon artificiel... »*

M. Schultz (« Peanuts »)

### Au programme

- Comprendre nos réactions pour mieux les piloter
- Histoires de crocodiles
- Les six types de personnalités en fonction des réactions émotionnelles

### Philippe, François et Marina

---

**Philippe** emmène souvent ses petits-enfants en vacances en Bretagne. Parmi eux, il a « ses têtes » ; il supporte mal Coralie, la fille de sa fille. Pas très dégourdie pour grimper aux arbres ou sur un bateau, elle a en revanche la langue bien pendue et ne se prive pas de contredire son grand-père lorsqu'il donne un ordre ou d'argumenter. Au bout de quelques jours, il n'en peut plus, lui répond brutalement et la traite d'enfant gâtée. La petite ne répond pas. Philippe prend conscience que sa relation de confiance est écornée avec Coralie et ses autres petits-enfants ; sa réaction a été plus forte que lui : quand il se sent remis en cause, il ne peut s'empêcher de réagir de façon cassante...

**François** part en mission avec des collègues et le « boss ». Il est très content de cette occasion de mieux connaître son patron : cette mission sera pour François l'opportunité de mettre en évidence sa contribution au sein de l'équipe. Tout au long du voyage, cependant, il est tétanisé par son patron et reste muet. Ses

collègues, eux, n'ont aucun problème pour échanger avec lui. Certains pensent que François pourrait faire un minimum d'efforts sur le plan relationnel. Ceux qui le connaissent mieux sont désolés qu'il soit aussi timide.

**Marina** va passer le week-end dans sa belle-famille. Elle s'entend bien avec ses beaux-parents, mais ne sait pas toujours quoi leur dire, ce qui la met mal à l'aise... Elle a l'impression que ça leur fera plaisir si elle leur parle un peu de Julien, leur fils, et si elle leur raconte quelques anecdotes de leur vie ensemble. Lorsqu'ils vont se coucher, Marina subit les remontrances de Julien : "Tu es vraiment obligée de raconter notre vie à mes parents ?"

---

Peut-être vous serez-vous reconnu dans l'une ou l'autre de ces histoires... Philippe, François et Marina n'ont pas choisi ce qui leur arrive : ils sentent bien qu'ils dérapent mais ne peuvent pas s'en empêcher. Et bien sûr, ils le regretteront une fois l'épisode passé ! Nous vivons tous ce type de situations. Et c'est normal : ces réactions sont automatiques, inhérentes au fonctionnement de tout être humain. Seuls ceux qui ont déjà travaillé sur eux-mêmes ont réussi à les atténuer.

## Comprendre nos réactions pour mieux les piloter

Pourquoi les situations nous échappent-elles ? Pourquoi dérapons-nous toujours au pire moment ?

Lorsqu'ils nous voient en mauvaise posture, les autres pensent que nous ne réalisons pas ce qui nous arrive. Ils ne comprennent pas que nous commettons toujours les mêmes « erreurs », aberrantes à leurs yeux. De la même manière, nous avons souvent du mal à accepter que les autres reproduisent toujours les mêmes schémas, même si nous leur avons exprimé à quel point cela nous était pénible.

Et pourtant... Nous sommes parfaitement conscients d'avoir les réactions que l'on nous reproche. À maintes reprises, nous avons essayé de les corriger, mais elles sont **plus fortes que nous**.

Cette impression de nous sentir prisonniers est très frustrante : comme nous aimerions pouvoir changer de registre durant ces moments clés ! Nombreux sont ceux qui considèrent les relations humaines comme illogiques et « casse-gueule ».

Après vingt-cinq années d'accompagnement de managers et de particuliers, nous avons pu vérifier que, contrairement aux apparences, les relations humaines obéissent à une logique et nous allons vous en faire partager quelques clés de lecture.

**Nos fonctionnements internes et nos relations avec les autres répondent à un ensemble de lois aussi rigoureuses que celles de la physique, même si elles n'ont pas encore été codifiées de façon aussi précise.**

## Mais pourquoi les émotions sont-elles aussi importantes ?

« Laissez les émotions au vestiaire ! » entend-on souvent en milieu professionnel. Est-ce possible ? Les émotions sont une partie intégrante de nous-mêmes, indissociables de « qui nous sommes ».

Quand la mission des salariés consistait principalement à utiliser leurs mains et leur force physique, il était encore possible de leur demander de laisser de côté cette part d'eux-mêmes. Mais aujourd'hui, dans le cadre de tâches de plus en plus complexes, faire taire nos émotions devient non seulement insupportable, mais contre-productif ! Dans la plupart des métiers, et pas seulement dans le secteur créatif, l'intelligence émotionnelle fait partie des atouts incontournables. Les travaux récents en neurosciences<sup>1</sup> démontrent qu'il n'est pas possible de prendre de décisions efficaces sans faire appel à la part émotionnelle de notre cerveau.

---

1. Vous en trouverez une excellente synthèse dans l'ouvrage d'Antonio Damasio *L'Autre Moi-même. Les nouvelles cartes du cerveau, de la conscience et des émotions*, publié aux éditions Odile Jacob en 2012.

**Nous l'avons vérifié avec tous nos interlocuteurs : l'une des façons les plus efficaces de réussir et de s'épanouir sur le plan professionnel consiste à tirer le meilleur parti possible de nos réactions émotionnelles et de celles de notre entourage.**

Dans le cadre de nos relations privées, les émotions sont la source à la fois du meilleur et du pire. Combien de fois nous sommes-nous disputés avec ceux que nous aimons le plus ? Plus ils sont proches, plus c'est tendu et parfois difficile à vivre : il y a moins de limites, et l'autre sait mieux appuyer là où ça fait mal. « Comment en sommes-nous arrivés là ? » nous demandons-nous parfois vis-à-vis de notre conjoint, de nos enfants, de nos parents, entre frères et sœurs, après une dispute particulièrement violente.

Arrêtons de laisser les émotions gâcher notre vie !

Si nous nous contrôlons mieux et si nous sommes capables de mieux lire les émotions des autres, nous pourrions non seulement limiter les dégâts lors de crises, mais surtout les désamorcer avant qu'elles ne surviennent.

## La spirale de l'incompréhension

### **Julien et Marina**

---

Julien est un architecte très doué pour se projeter dans l'avenir et cela l'aide à imaginer les bâtiments qu'il conçoit. Il est sympathique et serviable. En ce moment, cependant, il n'est pas heureux dans le cabinet qui l'emploie et qui ne correspond pas à son idéal. Il a du mal à se lever le matin. Marina, sa femme, lui reproche d'être devenu triste. Il finit par lui avouer que son travail ne lui convient plus : « C'est simple, tu n'as qu'à en parler à ton patron. Ou chercher un autre cabinet et démissionner », rétorque Marina. « Hum... », grommelle Julien.

Quinze jours plus tard, Marina lui demande ce qu'il a fait pour changer sa situation... « Tu sais, ce n'est pas si simple », répond Julien d'un air las. Et cela dure pendant des mois. Marina est de plus en plus agressive avec son mari. Elle est excédée par cette inertie et cette fatigue chronique, se sent coupable de ne pas pouvoir l'aider... Julien s'enferme dans son mutisme : à quoi sert de discuter avec elle puisque, de toute façon, elle ne comprend rien !

---

Leurs modes de fonctionnement sont très différents : Marina, quand elle est anxieuse, cherche des solutions, trouve toujours un projet à se mettre sous la dent, et se remet vite en selle... Cette méthode ne fonctionne pas pour Julien. Il lui manque aujourd'hui de retrouver un sens à son travail.

Marina, si elle souhaite calmer son mari, doit d'abord gérer sa propre réaction face à la situation : pour elle, ce qui marchera c'est de retrouver des points de repère rassurants et de renforcer son sentiment de sécurité. Tranquillisée, elle pourra ensuite agir sur Julien, parler avec lui de ce qu'il considère comme important et essayer de trouver ce qui peut l'aider à sortir de sa situation.

Pourtant c'est difficile : son réflexe instinctif consiste à monter au créneau et à secouer le cocotier. C'est souvent utile mais pas avec Julien, surtout quand il est dans cet état d'esprit ! Ça aurait plutôt tendance à le bloquer, elle en a conscience.

Dans ce genre de situations, Marina et Julien ne parlent plus la même langue, ils sont comme étrangers l'un à l'autre. Alors qu'ils s'aiment et vivent ensemble depuis des années, ils ne cessent de s'agacer mutuellement, de faire le contraire de ce qui serait efficace pour que leur relation redevienne harmonieuse...

**Le problème ne réside pas dans les réflexes de défense que l'on a, ni dans les réactions qu'ils suscitent, mais dans l'inadaptation de la réaction par rapport à la situation présente.**

La réaction peut être inadaptée dans sa nature ou dans son intensité :

- **Dans sa nature** : nous nous battons alors qu'il aurait mieux valu chercher une solution ; nous essayons de trouver une solution alors qu'il vaudrait mieux réfléchir et prendre du recul, ou bien nous réfléchissons alors qu'il vaudrait mieux agir ;
- **Dans son intensité** : nous partons à fond dans l'argumentation alors qu'il vaudrait mieux proposer calmement une ou deux solutions ; nous nous refermons sur nous-mêmes alors qu'un peu d'écoute et de mise en perspective suffiraient ; nous cher-

chons à tout prix à imposer nos idées alors qu'il serait plus efficace de permettre aux autres de s'exprimer ...

**Nos réactions émotionnelles déclenchent chez nos interlocuteurs d'autres réactions émotionnelles qui renforcent à leur tour nos propres réactions émotionnelles... C'est une spirale infernale, un véritable cercle vicieux.**

Les relations se dégradent d'autant plus que les deux interlocuteurs, très rapidement, ne parviennent plus à se comprendre : chacun se demandant comment l'autre peut agir ou s'exprimer de manière aussi aberrante.

## Comment je fonctionne ? Commençons à le découvrir...

Nous vous proposons, à l'aide du tableau qui suit, d'identifier un certain nombre de situations et de personnes face auxquelles vous avez eu une de ces trois réactions :

- Vous vous êtes senti(e) *inquiet(e)* : vous vous êtes agité, vous avez bougé, vous aviez envie de partir et de quitter la scène conflictuelle.
- Vous vous êtes senti(e) *agacé(e)* : vous vous êtes énervé, vous avez élevé la voix, vous avez peut-être été cassant avec l'autre ou du moins vous en avez eu très envie.
- Vous vous êtes senti(e) *fatigué(e)* : vous avez baissé les bras, vous avez préféré vous taire que de prendre le risque de faire dégénérer la situation, vous avez laissé l'autre faire une scène tout seul, vous avez eu envie de vous réfugier sous la couette et d'oublier tout ça.

Pour faire cet exercice, nous vous recommandons d'utiliser le tableau suivant, après l'avoir reporté sur une feuille.

## Ce qui se passe en moi

	Ça m'inquiète Ça m'angoisse	Ça m'agace Ça m'énerve	Ça me fatigue Ça me pèse
Personnes	• •	• •	• •
Situations	• •	• •	• •

Une même situation peut provoquer en vous des réactions différentes selon votre niveau de stress. De la même manière, une personne peut susciter en vous des réactions différentes selon la situation et les enjeux.

Regardez votre tableau : vous remarquerez vraisemblablement que l'une des formes de réaction est pour vous presque automatique ; une deuxième fréquente, mais moins irrésistible ; la troisième beaucoup moins présente. Mais pour certains d'entre vous, au contraire, les trois colonnes sont remplies. Nous reviendrons sur cette répartition (voir p. 29).

## Histoires de crocodiles

*« Puisqu'on ne vit qu'une seule fois, autant établir de bonnes relations avec soi-même. »*

Roland Topor

## Les trois réactions instinctives de défense

Notre crocodile interne

Comment garder notre calme quand la situation devient critique ou quand, pour la énième fois, nous nous trouvons face à des réactions

qui nous sont insupportables ? Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur les travaux de Catherine Aimelet-Périssol dans son ouvrage *Comment apprivoiser son crocodile*<sup>2</sup>.

Nos réactions automatiques ne sont pas aussi absurdes qu'elles en ont l'air. Elles sont régies par le cerveau reptilien et répondent à une logique de survie de notre part animale. C'est notre « crocodile », caché au fond de notre cerveau qui dicte, en grande partie<sup>3</sup>, nos réactions instinctives.

**Le cerveau reptilien, ou crocodile, a un rôle essentiel : c'est lui qui gère nos réflexes de protection par rapport aux dangers. Dès qu'il perçoit un danger, réel ou supposé, le crocodile déclenche une réaction de défense.**

Les paupières qui se ferment, les bras qui protègent la tête, le dos qui se contracte, le nœud à l'estomac, les mâchoires et les poings qui se serrent, c'est lui qui nous les envoie. La réaction est rapide et automatique : le crocodile reçoit le signal, le décode ; s'il lit « danger », il réagit instinctivement.

Problème : la réaction qu'il a identifiée comme la plus adaptée peut ne pas l'être du tout. Elle peut être liée à des automatismes acquis dans notre passé proche ou lointain et complètement déconnectés de notre contexte actuel. Le crocodile ne fait pas le tri. Il est bien intentionné, certes, mais souvent maladroit ou excessif dans sa manière de nous protéger. Notre pilotage automatique s'est mis en route sans que nous n'ayons rien demandé.

Quelles sont ces réactions ? D'où viennent-elles ? Comment fonctionnent-elles ?

2. *Comment apprivoiser son crocodile* est paru en 2002 aux éditions Robert Laffont et dans la collection Pocket en 2007.

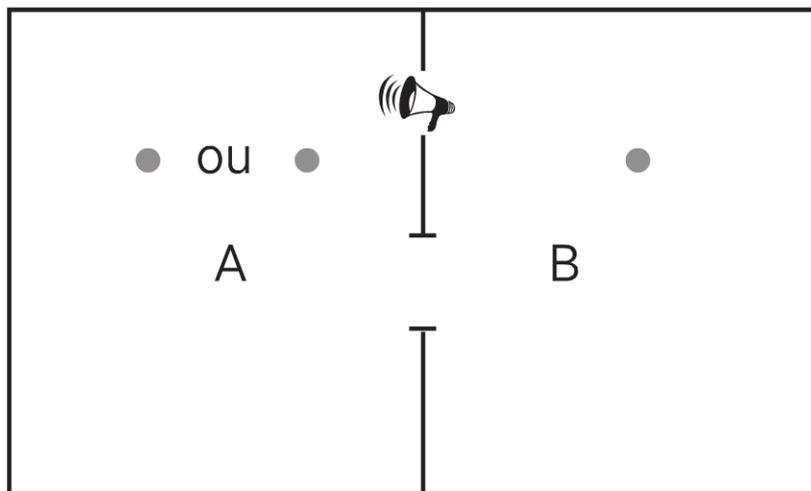
3. Les recherches en neurosciences ont montré que le mode de fonctionnement du cerveau sous stress est plus complexe que cela, mais qu'une partie importante du cerveau cortical est effectivement déconnectée sous l'effet du stress.

L'expérience des trois états de défense de Laborit

Dès les années 1960, Henri Laborit<sup>4</sup> a mis en évidence trois grands types de réactions automatiques face au danger, qu'il a appelées « états de défense ».

Pour comprendre le stress, il a commencé par mener des expériences sur des souris. Il les a enfermées seules ou par petits groupes dans une cage coupée en deux par une porte communicante. Au début de l'expérience, toutes les souris sont placées dans la moitié A.

### L'expérience de Laborit



**Dans un premier temps**, un signal sonore se déclenche, et, quelques secondes plus tard, un courant électrique passe sous les pattes des souris. Elles s'enfuient dans la deuxième partie de la cage (B), non électrifiée. L'expérience est répétée plusieurs fois de suite : les souris intègrent que le signal sonore signale l'arrivée, quelques secondes plus tard, du courant électrique et passent rapidement dans la partie B.

**Dans un deuxième temps**, même événement : le signal sonore se déclenche, du courant est envoyé sur le sol... mais la porte, cette fois, est fermée et les rongeurs ne peuvent plus s'échapper. C'est

4. Chirurgien et neuro-biologiste français auteur de plusieurs ouvrages, dont *Éloge de la fuite* (1976), Henri Laborit devint célèbre grâce à ses ouvrages et au film d'Alain Resnais : *Mon oncle d'Amérique* (1980).

la panique : certaines souris courent dans tous les sens, d'autres attaquent les barreaux de la cage, d'autres enfin sont complètement tétanisées et s'immobilisent. Heureusement, le courant s'arrête vite.

**Dans un troisième temps**, le signal sonore se déclenche, la porte entre les deux moitiés est toujours fermée, mais le courant électrique ne passe plus sur le sol. Dès qu'elles entendent le signal sonore et malgré l'absence de douleur, les souris qui ont suivi le processus ont les mêmes réactions que précédemment : elles s'affolent et courent dans tous les sens, attaquent les barreaux ou s'immobilisent.

En répétant ces expériences, Laborit a pu mettre en évidence plusieurs éléments importants :

- Quels que soient les groupes de souris mis dans les cages, elles réagissent toujours selon trois types de réactions et trois seulement : des réactions qu'il nommera « fuite », « lutte » et « inhibition de l'action ».
- Ces réactions ne sont pas liées à la douleur mais à l'anticipation du danger.

Revenant ensuite aux êtres humains, Henri Laborit a montré que, sous stress, nous avons, nous aussi, ces trois types de réactions. Par rapport à un événement ressenti comme un danger, nous réagissons instinctivement selon l'une des trois façons suivantes :

- **Par la « fuite<sup>5</sup> »** qui se traduit par de l'agitation physique, l'envie de partir, la recherche de solutions tous azimuts, l'agitation verbale et cérébrale... Tout en éprouvant une sensation d'angoisse et un sentiment de peur ou d'inquiétude.
- **Par la « lutte<sup>6</sup> »** qui se traduit par des paroles ou des gestes agressifs, une élévation du niveau de la voix, un ton cassant, une volonté de passer en force... Tout en éprouvant une sensation d'énerverment et un sentiment de colère.

5. Cette réaction pourrait également être intitulée « mouvement ». L'imagerie traditionnelle associe à la fuite un aspect péjoratif : éviter le conflit, éluder les problèmes, manquer de courage... Ce n'est pas le sens qui lui est attribué ici.

6. Nous pourrions également l'appeler « la confrontation ».

- **Par le « repli<sup>7</sup> »** qui se traduit par des phénomènes de blocage, de tétanisation physique et psychologique, une difficulté à s'exprimer, une propension à se dévaloriser... Tout en éprouvant une sensation de fatigue et un sentiment de tristesse ou de découragement.

Et moi dans tout ça ?

### Quels sont vos états de défense « préférés » ?

Pour mieux comprendre ces trois états de défense, nous vous proposons de repérer les réactions qui se produisent en vous face à un danger ou dans les moments de stress ; puis de chercher à identifier les principales réactions de défense de quelques-uns de vos proches.

Vous pouvez par exemple relire les notes que vous avez prises dans le tableau p. 25 :

- Si les situations dans la colonne « ça m'inquiète, ça m'angoisse » dominent, cela signifie que votre réaction la plus fréquente sous stress est de type « fuite / bouger » ;
- Si vous avez trouvé plus de situations dans la colonne « ça m'agace, ça m'énerve », cela signifie que votre réaction la plus fréquente sous stress est de type « lutte / affronter » ;
- Si les situations dans la colonne « ça me fatigue, ça me pèse » sont les plus représentatives de vos réactions, cela signifie que votre réaction la plus fréquente sous stress est de type « repli / s'adapter ».

Nous ne réagissons pas toujours avec une seule et même réaction : en nous cohabitent les trois états de défense, et chaque personne fonctionne avec une combinaison particulière de ces trois états. Les dosages varient selon la personnalité et l'histoire de chacun.

Notre état « préféré » est celui qui s'impose à nous le plus fréquemment, en particulier dans les situations où le niveau de stress est

7. C'est ce que Laborit appelait « l'inhibition de l'action », et que nous pourrions aussi nommer « l'adaptation ». En effet, et contrairement à ce que laissait entendre Laborit, cette réaction de défense peut être aussi efficace que les deux autres : dans la nature, un animal qui fait le mort a autant de chances d'échapper à son prédateur qu'un animal qui court ou qu'un animal qui se bat contre un autre plus fort et plus rapide !

important. Le deuxième est également fréquent car il se met en route à chaque fois que le premier n'est pas assez efficace aux yeux de notre crocodile.

Le troisième est souvent moins présent, car les deux premiers ont, en général, suffi à nous sortir de la situation.

Cette combinaison teinte tout notre fonctionnement et nos relations.

### **Vive la diversité**

Contrairement à la fuite et au repli, la lutte est plutôt valorisée dans la culture masculine traditionnelle : « Bravo, tu t'es bien battu ! »

Et pourtant, aucune des trois tendances n'est meilleure qu'une autre. Elles ont toutes leurs avantages et leurs inconvénients. Si nous réagissions tous par des réactions de lutte, il n'y aurait plus d'équipe possible : la vie serait un combat sans fin.

Si c'étaient les réactions de fuite qui étaient majoritaires, il régnerait une agitation permanente, beaucoup de dispersion et peu d'efficacité.

Si nous avons uniquement des réactions de repli, nos activités avanceraient à vitesse d'escargot, l'ambiance serait tranquille, si tranquille... trop tranquille.

## **Derrière chaque réaction de défense, un besoin**

Bonne nouvelle : derrière chaque réaction de défense, en nous ou chez nos interlocuteurs, se trouve une vraie logique. Chacune est en effet l'expression d'un besoin non satisfait ; c'est parce que ses besoins vitaux et fondamentaux ne sont pas pris en compte que notre cerveau reptilien s'exprime avec ce niveau d'urgence et d'exigence.

**Comprendre ces besoins et apprendre à les satisfaire autrement que par des réactions non contrôlées nous permettra, petit à petit, d'apprivoiser notre crocodile et ceux de nos interlocuteurs.**

- **Un besoin de sécurité ou de liberté, inassouvi, provoque des réactions de fuite.** Une personne réagissant par des réactions de fuite / mouvement se sent menacée dès qu'elle a l'impression

d'être enfermée dans un rôle, dans une situation, et lorsqu'elle a peur de manquer (d'affection, de nourriture, de choix, d'espace...). Ces deux besoins sont contradictoires : elle a besoin de la présence des autres pour se sentir en sécurité, mais pas trop pour ne pas avoir l'impression d'être enfermée... Sous pression, une personne en fuite aura tendance à s'éparpiller, parler beaucoup, tenter d'apporter mille solutions au problème, être confuse et brouillonne. Son agitation et son anxiété se transmettent à son entourage.

Chez Marina, dans l'exemple précédent, les réactions de fuite sont les plus fréquentes. C'est son inquiétude qui déclenche son flot de paroles, d'idées, de solutions...

- **Le manque de reconnaissance, la difficulté à se reconnaître soi-même ou à se sentir reconnu par les autres provoquent des réactions de lutte :** « Qu'est-ce que je vaudrais ? », se demande souvent une personne ayant des réactions de lutte. Elle se sent mal lorsqu'elle pense qu'on ne la reconnaît pas à sa juste valeur ou si elle pense qu'elle ne va pas atteindre ses objectifs. Si elle a besoin d'être reconnue ou d'atteindre des objectifs, c'est parce qu'elle doute de sa valeur. Contrariée, une personne en lutte aura tendance à être cassante, autoritaire. Elle n'hésitera pas à passer en force, et tant pis pour ceux qui se trouvent sur son passage !

C'est ce qui est arrivé à Philippe, notre grand-père du début du chapitre, lorsqu'il a rabroué sa petite-fille.

- **Le manque de sens et de cohérence provoque des réactions de repli.** « Quel sens tout cela a-t-il ? À quoi cela sert-il ? Quel est mon rôle, mon utilité dans cette situation ? », se demande une personne réagissant de cette façon. Elle a besoin de se réaliser et de mesurer l'utilité de ce qu'elle accomplit. Elle se sent menacée lorsque la cohérence de ce qu'elle fait ne lui apparaît pas ou lorsqu'elle n'est pas en position de se rendre utile. Une personne en repli, quand on l'agresse ou quand elle ne voit pas où elle va, se sentira abattue, fatiguée, découragée, vidée de son énergie.

C'est à ce type de réactions qu'est confronté Julien, l'architecte de l'exemple précédent.

## Arrêtons de nous culpabiliser !

Qu'il est frustrant d'éprouver cette difficulté à maîtriser nos réactions instinctives : « Je fais toujours les mêmes erreurs, j'en ai marre ! » D'autant plus que nous avons cette conviction intime d'être capables de faire beaucoup mieux. Et à cette entreprise d'autosabordage s'ajoutent les critiques de notre entourage !

De la même façon, nous avons souvent du mal à ne pas dire : « Arrête de faire ça, d'être comme ça » quand notre interlocuteur vient pour la énième fois de tomber dans l'un de ses pièges « préférés<sup>8</sup> ». Et quand nous nous heurtons à un obstacle, il est souvent tentant de s'en prendre à quelqu'un : à la personne en face de nous – « C'est à cause de toi que je n'ai pas obtenu ce que je voulais » – ou à nous-mêmes – « C'est de ma faute, je suis nul(le) ! »

Le problème, ce n'est ni l'autre, ni nous-mêmes ; ce sont ces réactions qui se produisent en nous et que nous ne parvenons pas à piloter. Oui, il nous arrive de déraiser. Oui, cela se répète encore et encore. Mais arrêtons de culpabiliser, dansons avec nos réactions !

## **Nous ne sommes pas responsables de nos réactions de défense ET nous ne sommes pas obligés de les laisser nous dominer !**

En effet, nos réactions de défense sont des réactions instinctives qui répondent à une menace perçue comme réelle. Il n'y a aucun mal à les ressentir. Ce sont des réactions de survie. L'objectif, en revanche, consiste à ne plus automatiquement écouter notre crocodile et à mettre en œuvre cette réaction instinctive. Bref, il s'agit de ressentir des choses sans pour autant toujours les extérioriser, dans leur forme ou leur intensité originale.

8. L'utilisation du mot « préféré » à propos des états de défense est, bien entendu, ironique. Si nous pouvions nous en passer, rares sont ceux qui s'en priveraient. Et pourtant nous passons notre temps à les mettre en œuvre !

Culpabiliser nous fait souffrir inutilement et n'apporte rien. Au contraire : plus nous culpabilisons, plus notre niveau de stress augmente, ce qui renforce nos réactions « crocodile » et notre culpabilité ! L'attitude la plus saine consiste au contraire à « remercier » notre crocodile de la vigilance dont il fait preuve à notre égard et de lui montrer que nous prenons en considération son message d'alerte.

Le crocodile de Philippe lui signale avec violence qu'il ne se sent pas respecté par la façon dont s'exprime sa petite-fille Coralie ; la solution qu'il lui suggère consiste à rugir le plus fort possible, pour montrer que c'est lui qui commande.

Le crocodile de François lui signale que son patron a une attitude dominante ; face à un animal plus puissant, la prudence recommande de faire allégeance et de montrer sa soumission...

Le crocodile de Marina lui indique qu'il a identifié un danger : elle a l'impression que ses beaux-parents vont la trouver inintéressante, or l'image qu'ils ont d'elle est importante à ses yeux. Il lui suggère de trouver au plus vite un moyen de se mettre en valeur. Peu importe lequel...

Nous vous invitons à développer une attitude plus efficace : satisfaire autrement le besoin exprimé. Il ne s'agit pas de lutter contre nos réactions instinctives, mais au contraire d'apprendre à mieux les gérer et à répondre de façon différente aux besoins dont elles sont l'expression.

# Les six types de personnalités en fonction des réactions émotionnelles

## Nous avons les qualités de nos défauts

« *Le feu qui te brûle, c'est celui auquel tu te chauffes.* »

Proverbe africain

Le fait de subir régulièrement les réactions de notre crocodile n'a pas que des inconvénients. Petit à petit, nous pouvons apprendre à le connaître et à vivre avec lui. Dans certaines situations, nous savons lui donner en partie satisfaction et limiter ses débordements. Ces réactions instinctives sont devenues nos forces :

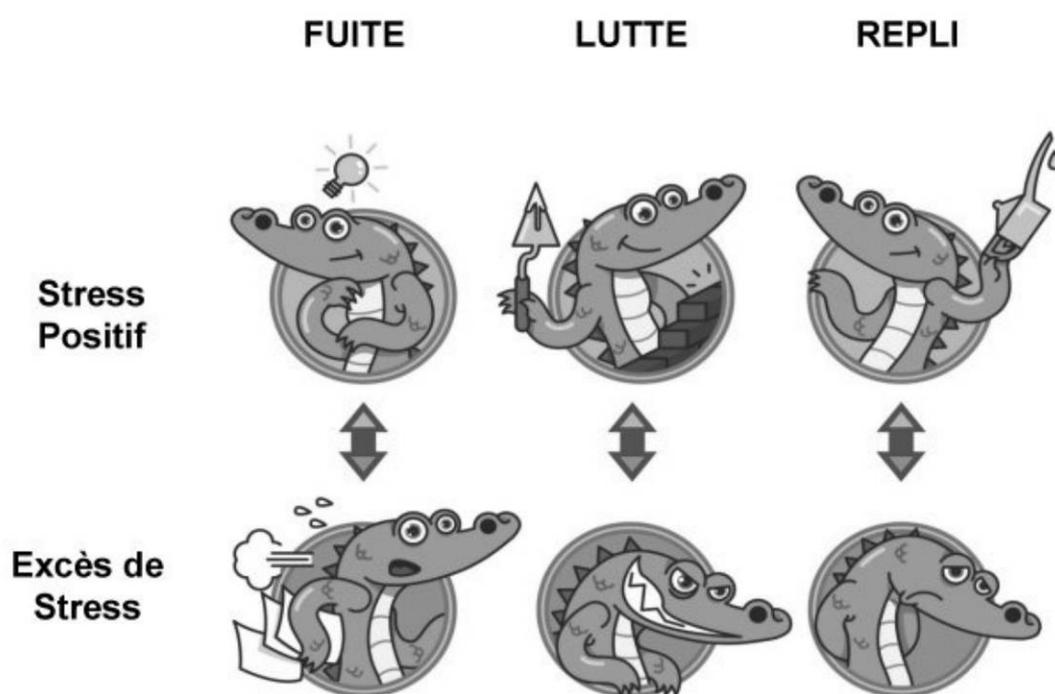
- **La fuite génère du mouvement.** Une personne réagissant par des réactions de fuite / mouvement fera tout pour se sentir libre. Elle cherchera en permanence des solutions lui permettant de s'échapper du « piège » – situation créée par elle-même ou par d'autres : une réunion, un dîner, une contrainte... et même un moment agréable ! Elle développera progressivement une grande capacité à se remettre en cause, à bouger et à trouver des solutions. Elle sera, en général, créative et active ; personne ne pourra lui reprocher d'avoir les deux pieds dans le même sabot.
- **Une personne réagissant par la lutte s'efforcera d'obtenir rapidement des résultats concrets aux problèmes qu'elle rencontre.** C'est sa façon de se prouver à elle-même et de prouver aux autres qu'elle a de la valeur. Elle va acquérir une grande compétence dans le fait de décider, bousculer les choses et les gens, faire avancer les dossiers. Sous stress, elle n'hésitera pas à trancher dans le vif si cela permet d'avancer et de régler les problèmes. Elle y trouvera même de la satisfaction.
- **Une personne réagissant par le repli fera tout pour éviter d'affronter les personnes qui pourraient la contrarier ou être désagréables.** Elle va développer des capacités d'adaptation et

de prise de recul, elle va chercher à « arranger les choses » dans son entourage. Elle cherchera à comprendre ce qui lui arrive et ce qui peut se produire dans les années à venir... Elle va ainsi développer des capacités pour conseiller, anticiper, réduire les tensions et les conflits.

**Les qualités générées par nos états de défense sont indissociables de leurs inconvénients. Ce sont les deux faces d'une même médaille.**

Quand un aspect négatif est présent chez quelqu'un (anxiété, agressivité ou passivité), l'élément positif correspondant (créativité, capacité à décider ou à prendre du recul) est inévitablement là, également. À nous de le mettre en valeur et de le trouver chez les autres !

### Les trois crocodiles



Cette forte cohérence entre nos points forts et nos points faibles est très utile : dès que vous prenez conscience d'un aspect positif ou

négatif chez quelqu'un, il vous est possible d'anticiper son autre face. Et c'est également valable pour nous-mêmes. Quand nous nous en voulons pour nos réactions négatives ou inadaptées, n'oublions pas que dans le même temps elles mettent en évidence nos points forts correspondants.

**Aussi doués soyons-nous, aussi épanouis personnellement et professionnellement, nous aurons toujours les défauts de nos qualités et, heureusement, les qualités de nos défauts !**

### Synthèse : les états de défense

	<b>FUITE Bouger</b>	<b>LUTTE Affronter</b>	<b>REPLI SUR SOI S'adapter</b>
<b>Les souris</b>	Courent dans tous les sens	Attaquent les barreaux ou les autres	S'arrêtent, s'immobilisent
<b>Comportements humains face à un mur, à un obstacle</b>	S'agitent, cherchent dans toutes les directions	S'énervent, tapent sur le mur, essaient de l'abattre	S'arrêtent, réfléchissent, n'arrivent plus à agir dans la bonne direction
<b>Besoins</b>	Sécurité et liberté	Identité et reconnaissance	Sens et utilité
<b>Moyen instinctif de calmer son crocodile</b>	Bouger, avoir des options	S'affirmer, avoir des résultats	Réfléchir, chercher le calme
<b>Aptitudes spécifiques</b>	Imaginer des solutions, rebondir	Trancher, décider, obtenir des résultats	Prendre du recul, comprendre

## Les six profils combinés

Quand nous étudions les différentes réactions de défense, la tentation de savoir dans quelle « catégorie » nous sommes et dans quelles « catégories » se trouvent nos interlocuteurs est très forte. Rien de plus normal : si nous étions en mesure de le savoir, cela nous permettrait de savoir mieux et plus vite ce qu'il est utile de faire quand la situation commence à déraiser. Mais nous sentons bien que situer l'un de nos interlocuteurs dans l'une de ces trois « catégories », « fuite », « lutte », « repli » est trop caricatural. Il en va de même en ce qui nous concerne : nous n'aimerions pas être affublés de l'une de ces étiquettes !

En combinant les trois réactions de défense deux par deux, cela nous donne six combinaisons, six profils de personnalités dans lesquelles il est beaucoup plus facile de se reconnaître et de situer nos interlocuteurs. La première est notre réaction dominante, la plus utilisée et celle qui nous semble la plus naturelle, et la seconde est la réaction que nous utilisons comme alternative à la première. Par exemple, si face à une contrariété nous avons tendance à réagir par la colère, mais que dans certains cas, au lieu d'élever le ton, nous nous taisons pour laisser l'orage passer, le profil le plus proche du nôtre sera celui intitulé « lutte-repli ».

### Les six profils

	<b>1 Lutte-Fuite</b>	<b>2 Lutte-Repli</b>	<b>3 Fuite-Lutte</b>	<b>4 Fuite-Repli</b>	<b>5 Repli-Lutte</b>	<b>6 Repli-Fuite</b>
<b>Forces en présence</b>	Force et mouvement	Force et rigueur	Mouvement et résultats	Mouvement et idées	Réflexion et affirmation	Réflexion et imagination
<b>Type d'énergie</b>	Le conquérant (le sportif)	Le redresseur (le producteur)	Le négociateur (le chef de projet)	Le créatif (l'innovateur)	L'expert (l'enseignant)	Le stratège (le sage)
<b>Points forts</b>	Sait trancher et avancer	Sait trancher et voir juste	Sait structurer et rebondir	Sait s'adapter et avancer	Sait voir et dire ce qui est juste	Sait prévoir, anticiper, apporter de la souplesse
<b>Valeur ajoutée</b>	Les résultats, le développement	Le sens de l'action juste, le redressement	Le mouvement, la garantie de résultats	La production de solutions créatives et pragmatiques	Le discernement, la référence	La vision globale, le recul, le calme
<b>Tendance relationnelle instinctive</b>	Exigeant et dynamique	Exigeant et impatient	Ouvert, dynamique et exigeant	Créatif et convivial	L'expert, celui qui sait	Visionnaire, diplomate, médiateur
<b>Risques sous stress</b>	Difficulté à prendre du recul, manque de confiance	Manque de souplesse, trop cassant	Difficulté à prendre du recul, perfectionnisme	Tendance à l'éparpillement, peut devenir cassant	Tendance à la rigidité, difficulté à s'exprimer	Manque de concret, difficulté à trancher

## Marie, Laurent, Félix, Françoise, Rachel et Raphaël

---

- **Marie** (profil 1 de Lutte-Fuite) se reconnaît très bien dans la figure du conquérant, et emploie par ailleurs souvent des métaphores sportives pour motiver ses interlocuteurs. Dans la vie professionnelle comme dans la vie privée, elle trouve son équilibre dans la conquête et dans le mouvement, allant toujours de l'avant. Même si elle n'aime guère l'avouer, elle a moins confiance en elle qu'elle n'en a l'air, et a besoin d'être reconnue pour se rassurer. Son meilleur atout est son énergie formidable, connue de tous : elle est souvent celle qui réussit à faire bouger les projets qui stagnent. Elle n'est pas consciente de sa capacité de travail supérieure à la moyenne, et a tendance à trop en demander aux autres.

Elle raconte une anecdote : quand elle était jeune, un de ses professeurs qu'elle aimait beaucoup l'avait comparée à Napoléon, ce qui l'avait d'abord énormément flattée, mais ce professeur avait corrigé : « Napoléon, avait-il dit, n'a pas pu s'empêcher d'aller toujours plus loin dans ses conquêtes, en poussant tellement ses troupes qu'il a fini par tout perdre : tâchez de ne pas faire la même chose, jeune fille. »

- **Laurent** (profil 2 de Lutte-Repli) aime le personnage du redresseur / producteur. Il s'y reconnaît bien. Il connaît son manque de souplesse, et lorsqu'il doit l'avouer, le présente comme faisant partie de son caractère. Il aborde les gens de façon carrée et franche, fait ce qu'il dit et dit ce qu'il fait. Il a de fortes capacités à attaquer les problèmes dont personne ne veut se charger. Il s'engage et va jusqu'au bout. Très exigeant avec lui-même comme avec les autres, il lance souvent des piques lorsqu'il est déçu par quelqu'un, ce qui peut blesser ses interlocuteurs. Laurent le sait et le regrette par la suite, mais sur le moment il ne peut pas s'en empêcher !

Dans sa carrière, ce manque de diplomatie l'a parfois freiné, mais il estime que ses capacités à passer d'une vision générale à long terme à une attention extrême sur les détails lui permettent d'être pertinent et efficace. Dans son métier il a appris qu'il est parfois contre-productif d'insister trop sur des détails tels que les fautes d'orthographe quand le rapport est de très bonne qualité !

- **Félix** (profil 3 de Fuite-Lutte) se reconnaît bien dans la tendance à toujours avoir un œil sur les résultats et les chiffres, dans la vie professionnelle et dans la vie privée. Il est très clanique, et le revendique : il soigne son entourage, et il apprécie le fait que cela se sache. Il aime organiser des dîners et des vacances entre amis. C'est lui qui s'occupe de l'organisation pratique. Il a tendance à faire beaucoup de choses lui-même parce que, pense-t-il, c'est souvent plus rapide que de passer du temps à expliquer aux autres comment faire.

Comme manager, lorsqu'un de ses proches fait une erreur, il tente de régler le problème avant que cela se sache à l'extérieur, ce qui lui vaut la fidélité de son

entourage. On lui a déjà reproché, à plusieurs reprises, de faire de la rétention d'informations, mais il considère qu'en tant que chef de département, il doit être au courant de toutes les données qui sortent de son secteur.

- **Françoise** (profil 4 de Fuite-Repli) est satisfaite de cette image de créative : il est vrai qu'elle déteste être coincée, et a toujours besoin de changer, de bouger, d'avancer ! Parfois elle s'agite d'ailleurs un peu trop. Elle communique beaucoup et se retrouve souvent dans le rôle de confidente. Elle est ravie d'avoir une image d'écoute mais être la psy de tous est parfois exténuant !

Elle est attentive aux gens, et communique facilement avec tout le monde, mais si on l'empêche d'avancer ou si elle se sent bloquée, elle peut basculer vers des réactions rapides et cassantes, ce qui surprend beaucoup par rapport à son image habituelle. Sous stress, elle s'éparpille, et elle n'aime pas devoir prendre des responsabilités nouvelles. Pourtant, lorsqu'elle les a assumées, elle le fait avec naturel et se retrouve à l'aise.

- **Rachel** (profil 5 de Repli-Lutte) prend son temps pour observer et apprendre. Elle acquiert ainsi rapidement une expertise que tous apprécient. Face à un problème important, elle ne perd pas son calme, et souvent arrive à réorganiser et restructurer une activité ou une équipe, sans bruit et sans clash, tout en douceur. Elle est la plus timide au sein d'un groupe, mais quand elle parle, tout le monde l'écoute. Elle n'aime pas être le centre de l'attention et gagnerait à travailler cet aspect-là.

Dans sa vie professionnelle, ses compétences ne sont jamais remises en question, et c'est ce qui lui permet de gravir les échelons de façon naturelle, sans lutter contre ses collègues. Son niveau d'expertise se révèle surtout lors des crises, car elle reste calme et les gère très bien. Elle est très à l'aise quand les dossiers sont complexes.

- **Raphaël** (profil 6 de Repli-Fuite) ne s'impose pas, il séduit : il est sympa avec tous, et y veille. Il a des difficultés à prendre des décisions difficiles et à dire non. Du coup, il a tendance à toujours rechercher la solution optimale pour tous, quitte à innover. Face à un problème, il s'arrête et aime avoir du temps pour mieux y réfléchir. Raphaël n'aime pas du tout qu'on le bouscule : pour lui ce serait contre-productif.

Dans sa vie professionnelle il peut avoir des difficultés à s'imposer au début mais au fur et à mesure qu'on reconnaît ses compétences, son entourage se rend compte de ses fortes capacités à imaginer les évolutions souhaitables à moyen et long terme, et qu'il est capable de mener à bien des dossiers complexes grâce à sa persévérance. C'est un observateur fin des relations interpersonnelles et du facteur humain, il sait prendre les gens avec diplomatie. Cela lui permet de bien s'entendre avec des personnalités fortes et de faire baisser les tensions au sein des équipes dans lesquelles il travaille.

## Comment utiliser ces profils

Après quelques semaines d'utilisation, cette grille permet d'observer sous un nouveau jour les points forts et faibles de notre entourage, et d'imaginer les qualités derrière les défauts que nous connaissons bien. Grâce à elle, nous pourrions être de plus en plus sensibles aux signaux émis par nos interlocuteurs et conscients de nos différences. Le but est de renforcer nos capacités d'écoute et d'ouverture à la logique spécifique de nos interlocuteurs.

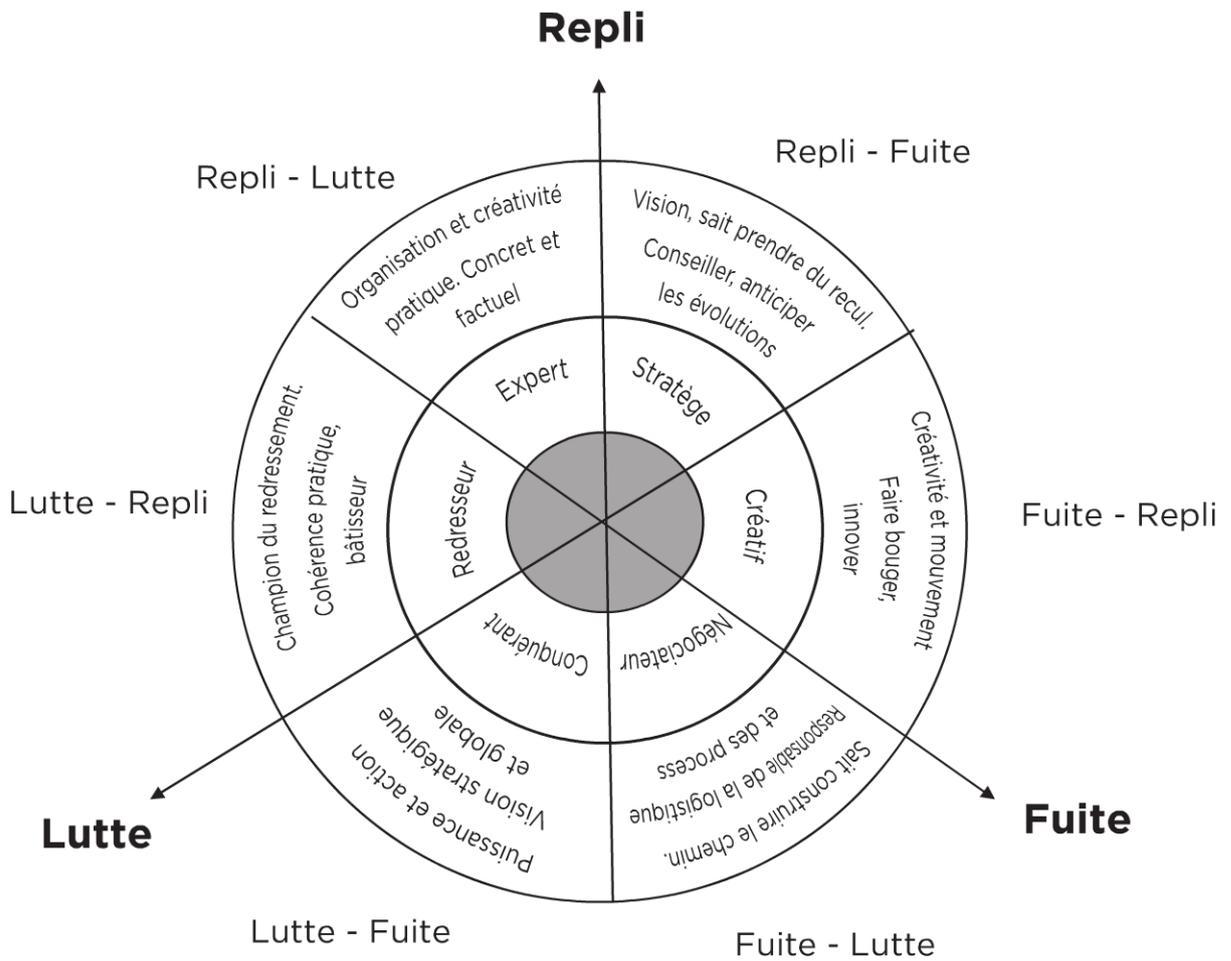
Mais attention, ces catégories restent indicatives. Nous sommes tous beaucoup plus complexes qu'elles ne peuvent l'exprimer. Si nous enfermons nos interlocuteurs dans une catégorie, nous ne parviendrons pas à créer les conditions positives de communication qui nous permettront de le comprendre et de nous faire comprendre...

De plus, nous ne nous comportons pas forcément selon les mêmes profils selon les contextes (famille, profession, environnement, responsabilités exercées, entourage...). Certaines personnes qui naturellement réagiraient par le dialogue et la recherche de solutions ensemble (fuite) dans un environnement positif, peuvent devenir beaucoup plus cassantes dans un milieu compétitif. Des personnes ouvertes et positives dans leur environnement professionnel peuvent s'avérer beaucoup plus agressives en famille et inversement.

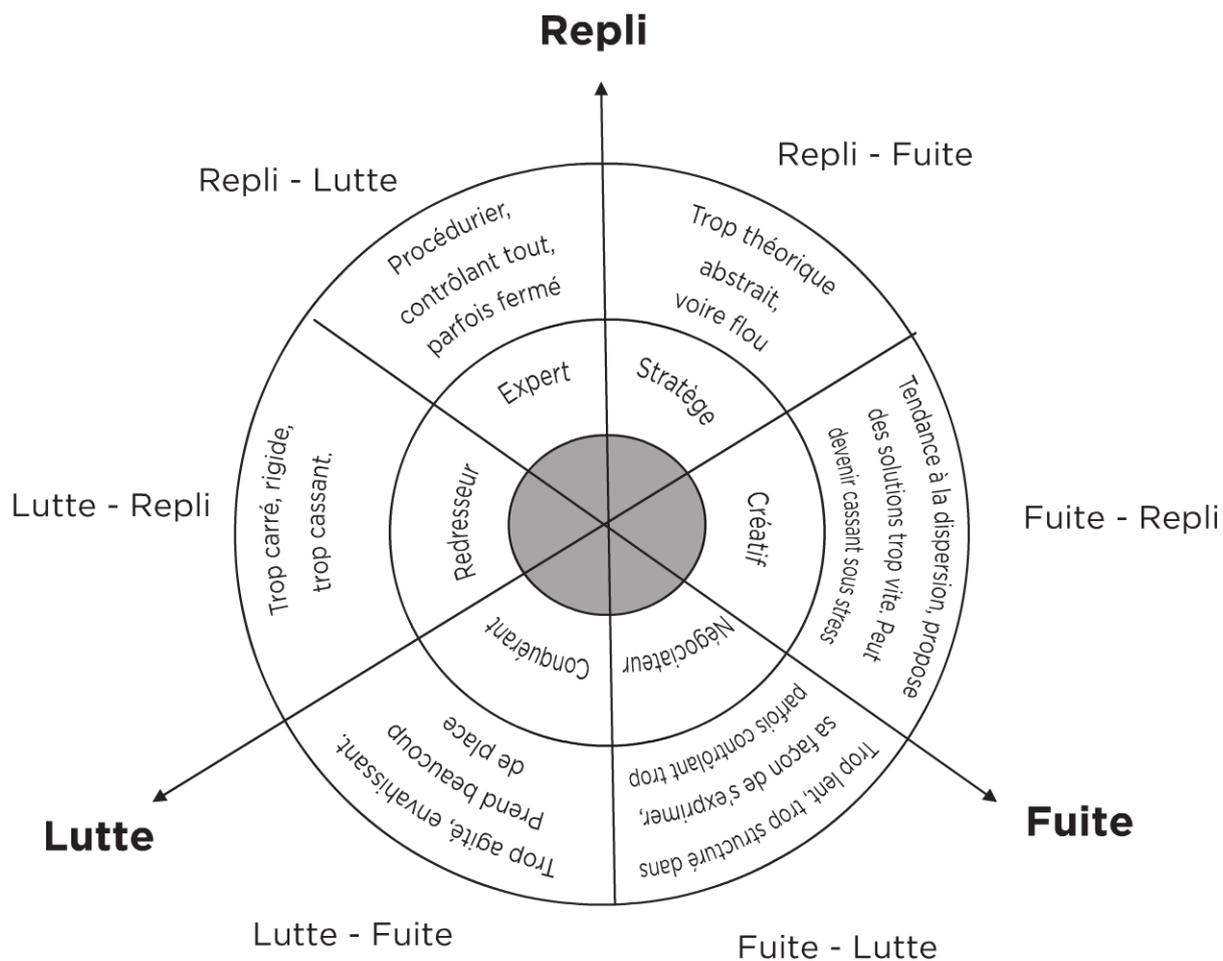
Il est essentiel de comprendre qu'il n'y a pas de bon ou de mauvais profil. Chacun incarne une forme d'énergie particulière. Chacun peut s'épanouir et atteindre une forme d'excellence dans son domaine. Certains peuvent être mieux adaptés à certaines situations, les autres le seront dans d'autres contextes. **Le travail en association avec des profils complémentaires est indispensable pour utiliser et valoriser au mieux nos talents spécifiques.**

Nous vous recommandons donc de rester souples et très à l'écoute dans l'utilisation de ces catégories : **chaque être humain est beaucoup plus complexe que toutes les classifications qui peuvent être faites. Nous ne sommes pas uniquement l'un de ces profils et il**

en va de même pour nos interlocuteurs. Dans certaines circonstances, face à certaines personnes, il est possible que nous fonctionnions selon un profil différent. Ne nous caricaturons pas.



### Les principaux atouts, selon les profils



## Les principaux risques sous stress, selon les profils



# TRANSFORMER NOTRE STRESS EN MOTEUR

*« On ne perd pas sans regret même ses pires habitudes ;  
ce sont peut-être celles qu'on regrette le plus. »*

Oscar Wilde

## Au programme

- Prendre conscience de nos réactions instinctives
- Apprendre à gérer notre stress en fonction de notre mode de réaction principal
- Développer nos points forts

## Prendre conscience de nos réactions instinctives

Comment apprivoiser nos comportements et réactions instinctifs ? Il n'est pas question ici de bâillonner notre crocodile, mais plutôt de faire évoluer nos habitudes comportementales et d'apprendre à piloter nos émotions internes.

Pour apprivoiser cet animal qui veut nous protéger malgré nous, nous pouvons faire appel à une palette d'outils, de techniques, de savoir-faire, sans cesse élargis. Certains outils sont à usage et effet immédiats ; d'autres nécessitent un travail plus long. Ils auront alors un effet plus profond et durable. Tous sont bénéfiques : ils

nous donnent une plus grande liberté d'être et nous permettent de tirer un meilleur parti de notre potentiel.

Apprivoiser un animal suppose beaucoup de patience et de persévérance ainsi qu'une bonne dose d'amour. Notre crocodile ne fait pas exception à la règle.

La modification de nos habitudes comportementales n'est ni plus simple ni plus compliquée que la modification de tout geste automatisé. Nous savons tous à quel point changer d'automatismes est difficile. Souvenez-vous des premières fois où vous vous êtes rasé ou maquillée ; souvenez-vous de vos premières leçons de conduite : à chaque fois, cette impression d'une montagne à franchir. Cela nous semblait impossible de nous souvenir de tout et de tout mettre en œuvre simultanément ! Maintenant nous n'y pensons même plus. Il en est exactement de même pour les habitudes comportementales dictées par notre crocodile.

**Nos habitudes ont été automatisées. Elles peuvent être reprogrammées. Cela demande du temps et de la persévérance, mais c'est possible !**

## Écoutons notre crocodile

Quand le crocodile prend le contrôle, nous avons la sensation d'être notre colère, notre fatigue ou notre angoisse, et de ne plus être que cela. Nous sommes « associés » à notre émotion.

**Première chose à faire pour piloter nos réactions internes : nous « dissocier » de notre réaction instinctive.**

Pour y parvenir, prenons conscience de ce qui nous arrive, de ce qui se passe en nous, de notre réaction physique (tension musculaire, nœud dans l'estomac, sensation de fatigue, d'abattement). Dès cette prise de conscience, notre crocodile se sent entendu et commence à relâcher sa pression. Sa mission consiste à tirer la sonnette d'alarme et à nous faire réagir. En écoutant ce qui se passe

à l'intérieur de nous, nous lui envoyons une première réponse positive : « J'ai bien reçu ton message. »

Deuxième impact positif : ces quelques fractions de seconde d'écoute de la réaction physique donnent au cerveau cortical le temps de réfléchir et d'élaborer une réponse plus appropriée.

Après réception du signal « crocodile », la réponse adéquate consiste à mettre des mots sur ce qui se passe en nous et à essayer d'en identifier l'origine, le facteur déclenchant.

- « Je bouillonne, la moutarde me monte au nez, je commence à m'énerver. Je serre les poings pour éviter de casser quelque chose. Quelque chose ne me plaît pas, mais quoi ? » pour les profils à dominante de « lutte ».
- « Je m'agite, mon débit s'accélère, j'ai mal au ventre. Je gigote sur mon siège pour éviter de me lever et de tous les laisser en plan. Quelque chose m'inquiète, mais quoi ? » pour les profils à dominante de « fuite ».
- « Je me sens fatigué, déprimé, tout me pèse, je n'arrive plus à avancer ni à faire ce que j'ai à faire. J'ai envie de rentrer chez moi et de me réfugier dans mon fauteuil préféré. Quelque chose me bloque, mais quoi ? » pour les profils à dominante de « repli ».

Au lieu de nous laisser emporter par notre réaction instinctive, instaurons une distance. Demandons-nous, quel que soit notre type de réactions : « Qu'est-ce qui me manque, me gêne, me freine ? »

Cette dissociation a pour effet de faire baisser notre mal-être initial. Le crocodile est comme un enfant après une chute : ses pleurs visent à susciter l'attention de l'adulte : « Occupe-toi de moi. » Dans la plupart des cas, il suffit qu'on le prenne dans ses bras pour que l'enfant retrouve son calme. Reconnaître la douleur, c'est faire un premier pas vers son apaisement.

## Soyons attentifs à la « température émotionnelle »

Notre crocodile a besoin d'être écouté. En prêtant attention à notre réaction, nous permettons à la vapeur de s'échapper de la cocotte-minute. Les signaux qu'il envoie visent à nous faire réagir rapidement face à un danger : si nous ne répondons pas, il continuera à attirer notre attention jusqu'à ce que nous réagissions.

### **La température émotionnelle**

La température émotionnelle, c'est l'intensité des émotions en jeu au cours d'un entretien.

Elle est élevée si la tension est forte entre les personnes concernées ; normale s'il s'agit d'une conversation habituelle et que le ton utilisé par chacun n'est ni cassant, ni expéditif.

Quand la température s'élève, nos capacités intellectuelles se réduisent : une partie de nos neurones ne fonctionnent plus. Tout se passe comme si nous avions des œillères qui nous empêchaient de disposer de toutes les informations nécessaires pour réagir de façon intelligente. L'objectif consiste à faire baisser cette température émotionnelle pour retrouver toutes nos capacités.

Nous le savons bien : nos réactions « à chaud » ne sont pas toujours les plus adaptées. Une fois calmés, nous repensons à la scène déroulée et souvent nous aimerions revenir en arrière. Contrôler notre température émotionnelle nous permet de réagir plus sereinement : nous reconnaissons notre réaction instinctive et pouvons choisir de nous laisser emporter ou d'agir plus posément.

Observons maintenant de façon plus détaillée ce qui se passe quand nous sommes confrontés à des impulsions de fuite, lutte ou repli. Comment canaliser au mieux ces réactions émotionnelles ? Comment caresser notre crocodile dans le sens des écailles pour qu'il nous laisse reprendre la main ? Puis comment le nourrir pour qu'il cesse d'intervenir de façon exagérée ou inefficace ?

# Comment gérer notre stress en fonction de notre profil

Pour mémoire, nous avons tous en nous les trois réactions, c'est-à-dire les trois énergies. Autrement dit, même si notre réaction principale est le repli, nous pouvons très bien ressentir, par moments, de fortes réactions de fuite ou de lutte. Si notre réaction principale est la fuite, nous pourrions ressentir de fortes réactions de lutte ou de repli. Même chose pour la lutte vis-à-vis des réactions de fuite et de repli. D'où l'intérêt de bien comprendre le mode de fonctionnement des trois réactions quels que soient nos réflexes les plus fréquents.

## Si nous sommes en colère (profil de type lutte)

Le crocodile en colère est comme une blessure à vif que le moindre effleurement fait bondir ; il est comme un tas de brindilles que la plus légère étincelle peut embraser.

### **Chantal**

---

Chantal, 50 ans, l'aînée d'une famille de six enfants, se casse la tête depuis trois mois pour réunir tout le monde chez elle à l'occasion de Noël. Enfin, la semaine de la fête est arrivée... les coups de téléphone décevants se succèdent : sa sœur annule, son frère ne pourra pas apporter le gâteau, etc. Chantal s'est pliée en quatre pour tout organiser et ce dans l'indifférence générale. Personne ne l'aide ! Sa colère monte tout au long de la semaine. Elle a envie de tous les envoyer balader : qu'ils se débrouillent après tout ! C'est plus fort qu'elle, et, en même temps, elle sait que cet accès de mauvaise humeur, s'il éclate, va rendre inutile tout son dévouement. Quel gâchis si elle explosait, comme elle en a pourtant redoutablement envie... !

---

Quelle sera pour Chantal la réaction la plus adéquate et la plus apaisante pour son crocodile ?

Quand nous sommes énervés, notre besoin principal est la reconnaissance. La nôtre et, si possible, celle de notre entourage. Pour calmer ce besoin, plusieurs moyens sont à notre disposition.

**La première étape consiste, comme précisé plus haut, à prendre conscience de nos sensations physiques.** Être conscient de cette tension, de ces crispations dans les épaules, dans le dos, prendre acte de ces réactions physiques, c'est donner à nos émotions un début de légitimité et de reconnaissance.

**Deuxième étape : reconnaître et accepter le message.** « Si je m'énerve, c'est que mon crocodile a perçu un danger. Ma réaction a une raison d'être, et je l'accepte. En revanche, ma colère n'est pas forcément la réaction la plus adaptée à la situation, elle ne m'apportera rien. C'est grâce à mes capacités d'affirmation que j'obtiens les résultats pour lesquels tout le monde me félicite et non pas grâce à la colère... »

**Troisième étape : obtenir des résultats concrets.** Le plus pénible, quand on a beaucoup de lutte, est de ne pas obtenir ce que l'on avait prévu. Nous craignons que les obstacles rencontrés ne nous empêchent d'atteindre nos objectifs. La frustration est grande, il nous faut un dérivatif. Un moyen pour faire baisser cette pression consiste à passer à l'action et obtenir des résultats visibles dans un autre domaine.

#### **Autres moyens utiles :**

- Exprimer à haute voix ce que nous ressentons. En exprimant à notre interlocuteur que ce qu'il dit ou fait ne nous convient pas, ou en nous le disant à nous-mêmes, sans agressivité, nous montrons à notre crocodile que nous commençons à agir dans la bonne direction. L'animal va retrouver une partie de son calme, nous serons plus sereins et plus à même de réfléchir au problème. Nous amorcerons alors une spirale positive d'efficacité et de réduction du stress.
- Évacuer les tensions par des activités physiques (par exemple, crier un bon coup dans notre coin, monter les escaliers 4 à

4 jusqu'en haut de l'immeuble, taper dans un matelas, faire un jogging, etc.).

- Nous créer des activités qui nous permettent d'obtenir des signes de reconnaissance autrement. Exemple : avoir un rôle actif dans une association sportive, culturelle ou sociale, militer dans un parti ou dans un syndicat... Obtenir un titre, une fonction, un rôle, des signes de valorisation et de reconnaissance.

Revenons à Chantal... elle peut donc :

- Prendre conscience de son agacement et des réactions physiques qui y sont associées.
- Reconnaître la part juste dans cet agacement : c'est vrai qu'elle ne reçoit pas beaucoup de signes de reconnaissance par rapport à tous les efforts fournis.
- Trouver une façon acceptable d'exprimer et de purger cet agacement : râler un bon coup auprès de quelqu'un d'autre...
- Se concentrer sur des objectifs concrets et accessibles : finir de ranger ses papiers, comme elle l'avait prévu de toute façon, ou terminer le glaçage du gâteau au chocolat.
- Demander de façon simple et claire à quelqu'un qu'elle aime bien, de venir l'aider.
- Mettre en place des moyens, des appuis pour que la situation se reproduise moins fréquemment ou qu'elle soit plus aidée.
- Prévoir d'aller, dès qu'elle le peut, pratiquer des activités personnelles ou professionnelles qui lui apportent un sentiment de reconnaissance : qu'elle soit en mesure d'apprécier la qualité ou l'efficacité de ce qu'elle a fait.

## Avoir un os à ronger

Si vos réactions les plus fréquentes sont des réactions de lutte, veillez à toujours avoir un ou deux projets qui vous permettent d'obtenir des résultats concrets, et sans dépendre des autres. Quand vous serez énérvé, les résultats obtenus vous aideront à vous conforter dans une image positive de vous-même.

Quand vous sentez que la moutarde vous monte au nez, concentrez-vous sur quelques tâches simples à faire rapidement (papiers à envoyer, rangement, bricolage, courrier à finir...). Votre crocodile restera néanmoins sur le qui-vive, tant que la cause profonde ne sera pas traitée.

## Si nous sommes anxieux (profil de type fuite)

### Patrick

---

Il est presque impossible de s'ennuyer avec Patrick. Il s'intéresse à tous et tout. Il a toujours un sujet de conversation, une anecdote spirituelle, et sait mettre en valeur ses interlocuteurs. Serviable et agréable, Patrick est le convive idéal. Pourtant, dans une soirée, il est parmi les premiers à partir et a toujours une bonne raison.

Il aime être entouré, mais n'aime pas faire de compromis. Il veut convaincre les autres de ses solutions et n'arrive pas à se plier aux leurs. Il peut être perfectionniste et parfois cassant, si quelqu'un risque de freiner un de ses projets. Quand ses proches se plaignent qu'il n'est pas toujours facile à vivre, il rétorque : « Cela fait partie de mon charme... » Il a parfois du mal à tenir sa langue et peut raconter des choses qu'il aurait mieux valu garder pour lui.

Dans son travail, il est très exigeant. Ses responsables l'apprécient car il montre un sens élevé des responsabilités. Quand on lui confie une mission et qu'il y adhère, on est sûr qu'il la remplira. C'est quelqu'un de très fiable. En revanche, si le stress monte, il peut se montrer tatillon et peut devenir nerveux et désagréable.

---

Le crocodile anxieux est très sensible aux dangers potentiels, il a besoin de se rassurer sur ses capacités à les affronter. Pour calmer cette angoisse, plusieurs moyens sont à sa disposition.

**Première étape, comme pour la lutte, nous arrêter pour prendre conscience des sensations physiques.** Elles sont révélatrices : ce nœud à l'estomac, cette fiébrilité... Et l'envie de faire tout autre

chose que ce qui serait utile pour traiter le problème : lire nos mails, faire notre courrier, discuter avec un collègue, téléphoner à un ami, etc. C'est un signal de notre crocodile. Au lieu de lui obéir, écoutons-le et prenons-le en compte : « Merci crocodile, j'ai compris, je suis inquiet. Il y a quelque chose qui ne correspond pas à mes besoins de sécurité, qui ne colle pas à la façon dont j'aime que les choses soient organisées, je vais m'en occuper et y remédier... ».

**Deuxième étape : identifier la cause de cette inquiétude.** Qu'est-ce qui nous manque, nous freine, nous gêne ? Lorsque nous aurons répondu à ces questions, notre crocodile commencera à se sentir mieux. Le signal a été utile, nous commençons à traiter le problème, il peut relâcher un peu sa pression.

Concrètement, pour Patrick, il lui suffit de laisser son intuition identifier tous les points et les risques sur lesquels être vigilant. Et il a acquis beaucoup d'entraînement dans ce domaine.

**Troisième étape : bouger, avancer.** Pour les personnes qui ont beaucoup de réactions de fuite / mouvement, c'est indispensable. *A contrario*, l'impression d'être bloqué et de ne plus avoir d'options devient vite insupportable. Trouver un projet, une amélioration à mettre en œuvre, quels qu'ils soient, permettra de réduire pour un temps le stress du crocodile et de débloquer la situation.

**Quatrième étape : nous rassurer.** Pour y parvenir, plusieurs moyens :

- Nous remémorer nos compétences et nos expériences positives sur le sujet concerné : « Mes derniers changements de poste et d'activité se sont toujours très bien passés ; la dernière réunion que j'ai animée a cartonné... J'ai toujours bien géré mon argent, il n'y a pas de raison que j'aie un problème maintenant. » Prenons conscience de tout le chemin déjà parcouru, de tout ce que nous déjà avons acquis.
- Fractionner l'objectif qui nous semble inaccessible, en sous-objectifs atteignables. Identifier des étapes intermédiaires, avec une certaine marge de manœuvre. Le crocodile anxieux a besoin de jalons qui le rassurent sur sa capacité à atteindre ses objec-

tifs, mais il peut être démotivé si ces jalons lui paraissent des contraintes. Il a besoin d'un cadre mais également de beaucoup de liberté d'action à l'intérieur de ce cadre. Une « *to-do list* », et beaucoup de liberté dans la façon de la réaliser.

- Identifier et consolider des points de repères familiers – la famille, les amis, un lieu de prédilection – et prendre conscience que le contact physique est très rassurant pour le crocodile en fuite : une minute d'affection de son partenaire, une main affectueuse sur l'épaule, le contact avec un animal...
- Faire confiance et exercer sciemment notre talent naturel : la recherche de solutions. La question qui permettra de lever beaucoup de doutes : « Concrètement, quel est le problème ? » Dès qu'il est posé « noir sur blanc », les idées jaillissent, la machine à produire des solutions se met à fonctionner à plein régime : il n'y a plus que l'embarras du choix !

Le crocodile en fuite se comporte à la fois comme un lion en cage qui rêve de liberté dans la savane, et comme un jeune chat cherchant la protection d'un environnement confortable et bienveillant.

### **Faites des provisions pour l'hiver !**

Si vos réactions sont souvent de type « fuite », nous vous recommandons, quand vous vous sentez bien, de créer vos repères et de vous ménager des espaces de liberté : par exemple, ne pas rentrer directement chez vous mais faire un détour par un endroit que vous aimez ; pratiquer régulièrement une activité physique ou artistique qui vous plaise. Ce seront des points d'appui pour les moments d'anxiété.

Sauf situation grave, les crises d'angoisse du crocodile en fuite ne durent pas longtemps : elles peuvent être fréquentes, mais sont vite chassées par de nouveaux projets. Le seul risque : ne pas avoir la liberté de se mettre en mouvement.

## Si nous sommes bloqués (profil de type repli)

### Jacques

---

Jacques, marié et père de trois enfants, est chef de projet dans une entreprise de systèmes électroniques. Il a réussi à mener à bien des projets dans des délais et des contraintes de coûts qui semblaient irréalisables. Pourtant, au bureau comme à la maison, il répugne à se mettre en avant. Ses responsables hiérarchiques aimeraient qu'il ait parfois une attitude plus affirmée.

Sur le plan personnel, il souhaite construire une maison sur un terrain tout juste acquis, et a toutes les compétences pour la concevoir... Mais sa femme a du mal à lui faire confiance, le presse, ne lui donne ni le temps ni la tranquillité dont il a besoin pour mener à bien son projet.

Que ses propositions soient sans arrêt remises en cause lui pèse. Il a du mal à se défendre. Il sait pourtant, par expérience, que ses idées sont justes.

---

Le crocodile en repli se bloque facilement. Si son activité ne correspond pas à ses valeurs, s'il ne comprend pas à quoi il sert, s'il n'a plus de fil conducteur, il ralentit. Si le sens lui échappe, si on le bouscule, il s'arrête.

### **Les personnes réagissant principalement par des réactions de repli ont besoin de sens et de cohérence.**

Les résultats à court terme leur sont indifférents ou presque. Ils aiment développer une vision à moyen ou long terme, servir la société, aider les autres, se sentir utiles, laisser une trace.

Un rien fait rentrer le crocodile en repli dans sa coquille. Il se referme à la moindre contrariété. Ce n'est pas confortable pour celui qui le vit ! Quand nous aimerions pouvoir répondre aux arguments alignés par notre interlocuteur, les mots ne viennent pas. En revanche, après la bataille, réponses et arguments se bousculent dans notre tête. Frustration et découragement sont alors fréquents.

Le crocodile en repli a besoin de cohérence, d'harmonie, de tranquillité. Voilà quelques moyens pour y parvenir.

**Comme précédemment, la première étape consiste à prendre conscience de nos sensations physiques.** Identifier la fatigue, la lourdeur, l'abattement. Écouter nos envies ; nous refermer sur nous-mêmes, aller dormir, et parfois pleurer. Accueillons ces sensations sans les juger, elles sont là pour nous être utiles !

**Deuxième étape : comprendre ce qui nous arrive.** Cette fatigue n'est pas uniquement physique : elle est aussi la manifestation d'un problème que nous ne parvenons pas à résoudre. « Quelle situation, quelle phrase dite à mon égard a pu provoquer cette réaction ? » Reconnaître que la réaction d'abattement est le fruit d'une information extérieure apporte déjà un premier soulagement : « Je ne suis pas *coupable* de cette réaction physique. Elle est le fruit d'un enchaînement logique. Elle a un sens. » S'il y a une logique, le crocodile en repli se sent déjà mieux.

**Troisième étape : aller plus loin dans la compréhension de la logique et des processus en œuvre.** Plus nous donnons un sens à ce que nous vivons, plus notre crocodile se sent soulagé.

**Quatrième étape : retrouver la direction, le projet.** « Où veux-tu aller ? Qu'est-ce qui est important pour toi ? Quelle est ta mission ? » Voilà quelques questions qui plaisent à un crocodile en repli et qui contribuent à le débloquer.

Autres moyens utiles :

- **Vos pensées valent de l'or : écrivez !** Ayez toujours à portée de main un carnet pour noter vos réflexions. En particulier quand vous travaillez à un projet qui vous tient à cœur. Elles vous aideront à retrouver le fil quand vous en aurez besoin.
- **Bougez.** Une simple activité physique ou manuelle peut faire cesser l'état de blocage provoqué par le stress. Bien entendu, cela ne suffit pas à sortir complètement du repli, mais c'est un premier pas.
- **Rendez vous utile.** Rendre service, aider quelqu'un, apporter du bien-être autour de vous, faire un cadeau, tout cela peut vous aider à vous sentir mieux. Se sentir utile est l'une des façons les plus efficaces de nourrir le crocodile en repli.

- **Un mot d'ordre : patience et persévérance !** Les blocages du crocodile en repli peuvent durer un moment. Il a besoin de temps pour digérer et comprendre ce qui lui arrive. Tout en étant capable de s'accrocher à son projet pendant très longtemps, malgré le manque de résultats, si les valeurs qu'il représente sont importantes pour lui.
- **Faites confiance à vos intuitions**, elles sont souvent le fruit de beaucoup de réflexion.
- **Appuyez-vous sur votre talent naturel** : les blocages que vous ressentez n'ont pas que des inconvénients, ils permettent de garder son calme quand beaucoup d'autres sont tentés de s'agiter. Ils permettent à des personnes habituellement effacées, de se révéler dans les coups durs. Comme si, dans ces moments-là, un système parallèle se mettait en route et apportait une grande lucidité.
- **Soyez attentif à votre environnement** : les personnes réagissant par des réactions de repli sont très sensibles à l'ambiance. Une personnalité agressive dans l'environnement immédiat sera très coûteuse en énergie pour le crocodile en repli. Confronté à de telles personnes, n'hésitez pas à prendre de la distance.

**Le crocodile en repli a besoin de douceur et de ménagement. Prenez-en soin, montrez-lui votre respect et votre attention, il vous apportera sa finesse, son recul et son soutien.**

#### **Faites provision de sens !**

Si vos réactions les plus fréquentes sont de type repli, nous vous recommandons, quand vous vous sentez bien, de noter ce qui est important pour vous, ce que vous avez envie de réaliser dans votre vie, afin de pouvoir vous y reporter quand vous perdez le fil et que vous cherchez à retrouver une cohérence.

Pour sortir d'une période désagréable, vous n'avez pas besoin de résultats : dès que vous aurez retrouvé la vision, la logique, un fil conducteur, vous vous sentirez beaucoup mieux. Prenez-en conscience, cela vous aidera à reprendre pied plus vite.

## Mieux gérer les réactions de défense – synthèse

<b>Réaction instinctive</b>	Fuite	Lutte	Repli sur soi
<b>Verbe caractéristique</b>	Bouger	Agir	Réfléchir
<b>Sensations physiques</b>	Prendre conscience des sensations physiques et les accueillir positivement (signal)		
<b>Type d'actions</b>	Identifier le problème, trouver des solutions	Agir, passer à l'action	Comprendre ce qui se passe, se rendre utile
<b>Activités physiques</b>	Bouger, se promener	Se dépenser physiquement	S'asseoir dans un fauteuil, regarder la télévision, écouter de la musique
<b>Ressources psychologiques à utiliser</b>	Se remémorer les étapes déjà parcourues	Se remémorer ses compétences et savoir-faire	Retrouver sa direction, relire son projet
<b>Pour sortir d'une situation de blocage</b>	Échanger avec d'autres, trouver de nouvelles solutions	Chercher les actions à mettre en œuvre, construire une stratégie	Bouger, mettre en œuvre rapidement de petites actions concrètes

## Nous appuyer sur nos points forts

### Gilbert

Gilbert vient de divorcer ; depuis six mois, il assume seul l'éducation de ses filles de 15 et 17 ans. Les deux sont proches de l'échec scolaire : l'aînée a quitté l'école après la seconde et est inscrite sans conviction en école hôtelière ; la seconde a déjà redoublé deux fois. Les rapports père-filles oscillent entre mutisme absolu et réponses agressives. Gilbert est inquiet : son objectif est de remobiliser ses filles dans leurs études, quitte à leur faire changer radicalement de voie, puis de rétablir de bonnes relations avec elles.

Comment renouer le contact avec ses enfants, les motiver, mieux gérer les tensions et les conflits ? La richesse de sa relation avec ses filles est en jeu. Il sait que tous les trois peuvent être beaucoup plus heureux ensemble.

Le mode de fonctionnement de Gilbert est une combinaison de repli et de fuite. Il ne le valorise pas suffisamment, mais son talent est bien là, à sa disposition pour l'aider à résoudre cette situation. Gilbert est en effet très doué pour prévoir, anticiper et arrondir les angles. Il suffit pour s'en rendre compte de prêter attention à ses succès professionnels : au bureau, il n'a pas son pareil pour créer un climat harmonieux, et donc plus efficace... C'est cela qui a fait de lui le nouveau chef d'équipe. Pourtant, Gilbert n'applique que peu son talent chez lui... Pourquoi ? L'importance de l'enjeu (le futur de ses enfants) le paralyse et il doute de ses capacités à faire face. Ce que, bien sûr, ses filles sentent de façon instinctive.

Comment sortir de cette impasse ? Il est essentiel pour Gilbert de renforcer sa confiance en ses capacités. Par exemple, en se remémorant ses succès professionnels. Peu à peu, il se rend compte à quel point ses enfants ont confiance dans la démarche qu'il est en train de mettre en œuvre. Il est rassuré et les doutes qui menaçaient ses efforts disparaissent. Cette dynamique lui a redonné beaucoup d'énergie. Son crocodile, rasséréné, lui met moins de bâtons dans les roues. Le dialogue se renoue avec ses filles. Il rencontre, avec elles, des conseillers d'orientation et les aide à trouver des stages dans les domaines qui les attirent.

Comment faire ?

- **Identifier ce qui nous énerve / bloque / agite** : dans le cas de Gilbert, la peur de ne pas réussir à accompagner ses filles l'empêchait d'avancer.
- **Observer comment nous résolvons les problèmes dans d'autres contextes** : Gilbert se rend compte que la clé de sa réussite dans sa vie professionnelle est la confiance qu'il suscite chez les autres. En revenant au problème de ses filles, il réalise qu'il dispose là du même atout. Il suffit parfois de prendre un peu de distance et de regarder les autres aspects de notre vie pour voir apparaître les ressources dont nous avons besoin pour résoudre la situation qui nous pose problème.
- **Nous appuyer sur nos points forts** : Gilbert renforce ses liens avec ses filles en s'appuyant sur la confiance qu'il a en ses

compétences professionnelles. C'est en s'appuyant sur des réussites concrètes et factuelles qui lui paraissent indiscutables, qu'il retrouve sa confiance en lui dans le domaine familial. C'est le cas quel que soit le profil : c'est en s'appuyant sur des réussites concrètes et factuelles que l'on retrouve plus de confiance en soi. Cela permet à la température émotionnelle de baisser, à notre crocodile de réduire son niveau de pression, et à nous-mêmes de trouver la solution et l'attitude les plus adaptées à la situation que nous sommes en train de vivre.

# CONSTRUIRE LES FONDATIONS : DÉCOUVRONS NOTRE TRÉSOR !

*« Que vous pensiez que vous pouvez le faire  
ou que vous pensiez que vous ne pouvez pas le faire,  
dans les deux cas vous avez raison. »*

Henry Ford

## Au programme

- Avoir confiance en nous est la clé
- Identifier notre valeur ajoutée
- Talents... et défauts !

## Avoir confiance en nous est la clé

Aristote nous le disait déjà : « Deviens ce que tu es. » Cette phrase nous interpelle tous, elle suscite enthousiasme mais aussi frustration : « Devenir ce que je suis, oui, avec plaisir, mais comment faire ? »

C'est une aspiration profonde et largement partagée. Et c'est à la fois aux antipodes des reproches que nous avons entendus et que

nous nous adressons à nous-mêmes depuis l'enfance : « Arrête d'être désordonné / menteur / paresseux / complaisant / agressif / bavard... » Et nous sentons à quel point une part de nous-mêmes y aspire avec force.

**Est-il possible de devenir tout ce à quoi nous aspirons sans avoir à tricher, à être quelqu'un d'autre... ? L'expérience montre que chacun d'entre nous a des marges de progrès importantes et peut réaliser rapidement des progrès significatifs.**

Nous avons vu dans le chapitre précédent l'importance et l'impact de nos réactions émotionnelles. Les pages qui suivent ont pour objectif d'apprendre à calmer autrement notre crocodile et celui de nos proches : en travaillant sur notre talent.

## La base de la confiance

### Martin

---

Martin vient de perdre son emploi de directeur financier dans une entreprise industrielle. Cinq ans auparavant, il a déjà connu un « accident de carrière » et se pose des questions sur son aptitude à garder un poste. En façade, Martin est un homme sûr de lui, un peu « monsieur Je-sais-tout ». Il obtient de bons résultats, mais au prix de tensions internes et, par moments, de paroles désagréables.

À la recherche d'un nouveau poste, il ne parvient pas à convaincre les recruteurs. Quand on lui demande ce qu'il a de plus que les autres, il a du mal à bien répondre. Il sait parler de ce qu'il a accompli, des dossiers difficiles, des résultats obtenus, mais cela ne suffit pas. Il n'arrive pas à exprimer clairement ses points forts. Ses interlocuteurs perçoivent vite les incohérences entre son discours affirmé et l'impression générale qui se dégage de lui : un homme pas tout à fait à l'aise avec lui-même et n'ayant pas un très bon relationnel.

Il est conscient de ces contradictions, et souffre de ne pas parvenir à en sortir.

---

Le travail que nous avons mené avec Martin lui a permis de mieux comprendre qui il est et comment exprimer son projet professionnel. Nous l'avons aidé à mettre en évidence ses points forts, à mieux

gérer ses points faibles et à renforcer la cohérence de sa présentation. Les résultats ont été au rendez-vous : quelques semaines plus tard, les premiers contacts utiles se sont concrétisés.

Comment construire un niveau de confiance plus important et plus solide ? C'est le processus que nous vous proposons de découvrir dans ce chapitre : le principe consiste à travailler sur nos réussites, d'en déduire notre « valeur ajoutée » et notre « talent ». La mise en évidence de ces éléments permettant de construire une base solide sur laquelle appuyer notre confiance en nous.

Nous ne cherchons pas à vous faire « prendre la grosse tête », mais à consolider les fondations et à construire une confiance qui s'appuie sur des éléments objectifs. Le développement de cette forme d'assurance a un effet direct sur nos émotions : il permet de repousser le seuil de déclenchement de nos réactions de défense.

**Plus la confiance en notre valeur ajoutée et en notre talent est forte, plus notre seuil de tolérance par rapport aux éléments ressentis comme des agressions est élevé.**

« Et si je n'avais pas de talent particulier ? » Peut-être vous posez-vous cette question. Rassurez-vous, l'expérience sur le terrain a confirmé ce que notre intuition nous disait : **nous avons tous un talent spécifique, un savoir-faire unique dans un domaine.**

Mais rares sont ceux d'entre nous qui en ont conscience et le reconnaissent facilement. Les autres ont beau nous dire : « Tu es vraiment doué pour telle chose », il nous est souvent difficile d'en être pleinement convaincus. Nous nous reconnaissons ce savoir-faire sans pour autant être convaincus que nous sommes *vraiment* meilleurs que les autres. Il est très difficile de reconnaître que quelque chose que nous faisons sans effort puisse être considéré comme un talent.

On pourrait appeler ce phénomène « le syndrome d'Obélix » : nous sommes tombés dans la marmite de notre talent quand nous étions petits ; nous n'évaluons pas notre force et nous aimerions en reprendre une louche de temps en temps...

## **Prenons pleinement conscience de nos talents et de notre savoir-faire : utilisons-les consciemment et de plus en plus souvent.**

Nous vous proposons d'identifier tout ce que vous faites régulièrement, avec succès, avec « talent », mais par hasard, ou de façon intuitive, et de le faire maintenant de manière consciente et volontaire.

### **Trois étapes pour construire nos fondations**

La démarche que nous vous proposons comprend trois étapes :

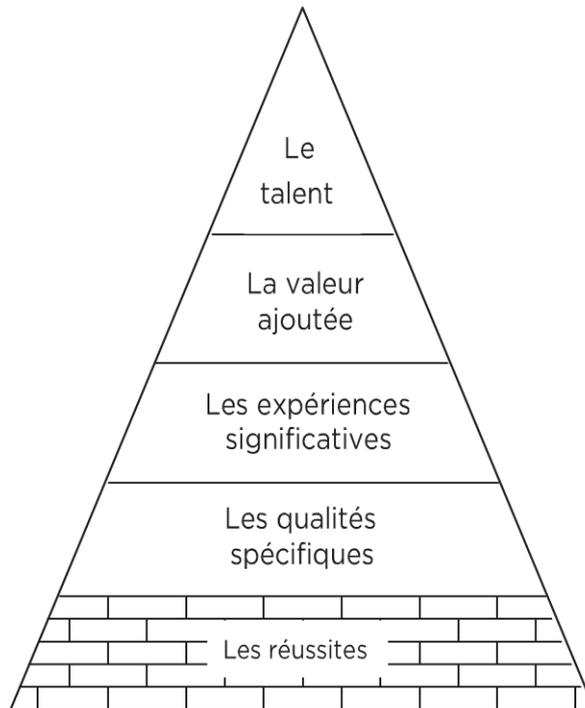
- Identifiez quatre à cinq réussites.
- Déduisez-en vos qualités spécifiques, puis votre valeur ajoutée<sup>9</sup> et votre talent.
- Dans un troisième temps, identifiez une expérience significative qui vous permettra d'illustrer par un exemple précis votre spécificité.

Armez-vous de papier et d'un crayon et lancez-vous !

---

9. Nous appelons valeur ajoutée l'apport spécifique que nous avons vis-à-vis de nos proches, des groupes auxquels nous appartenons, de l'entreprise ou de la structure dans laquelle nous travaillons ; notre valeur ajoutée, c'est la synthèse des qualités qui répond à la question : « Qu'ai-je de plus que les autres ? Quelle est ma spécificité ? »

## La pyramide des talents



## Identifier notre valeur ajoutée

### Quelles sont mes réussites ?

La première étape consiste à identifier quatre à cinq réalisations dont vous êtes fier, tous domaines confondus. Certaines de ces réussites peuvent être importantes :

- « J'ai appris à lire à un enfant que ses instituteurs déclaraient perdu pour les études. »
- « J'ai permis à mon équipe de remporter le challenge commercial organisé entre les directions régionales. »
- « J'ai gravi le Kilimandjaro avec des amis alors que je n'avais pratiquement jamais fait de haute montagne auparavant. »
- « En trois mois, avec mon site Internet amateur, j'ai atteint une audience de cinq cents visiteurs par jour. »

Mais il est également important d'identifier parmi vos réussites celles qui ne présentent rien d'extraordinaire, si ce n'est votre fierté

de les avoir accomplies et l'expression d'un savoir-faire qui vous est propre :

« J'ai réussi à remettre mon dossier dans les temps alors que le délai était vraiment serré. »

« Les petites plantes de mes bacs crevaient régulièrement... Mais je ne me suis pas découragé, j'ai trouvé la bonne quantité d'eau, la bonne exposition et les voilà en pleine forme ! »

« Je suis le roi de la paëlla. »

### Exercice : identifiez vos réussites

Pour faciliter votre réflexion, vous pouvez répondre aux questions qui suivent :

#### Mes réussites

*Que s'est-il passé ?*

 .....

.....

.....

#### Leur analyse

*Pourquoi était-ce une réussite ?*

 .....

.....

.....

*Quelles qualités m'a-t-il fallu pour réussir ?*

 .....

.....

.....

Quelques conseils :

- Partez des choses de la vie de tous les jours que vous aimez faire et que vous faites bien. Ces réussites peuvent être **professionnelles ou personnelles : l'objectif est d'identifier des qualités et des talents valables quel que soit le domaine**. Même si nous nous adaptons aux circonstances, au bureau ou en famille, notre mode de fonctionnement reste le même. Nous sommes juste un même acteur jouant des rôles différents.
- Faites une liste sous forme de **brainstorming, sans jugement, sans analyse**. Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre vie quotidienne ? Qu'aimez-vous faire ? Rappelez-vous la dernière fois où **vous avez ressenti beaucoup de plaisir, de satisfaction et de fierté**. Identifiez un moment précis, où vous avez ressenti intensément cette émotion.
- **Utilisez votre intuition** : si vous ne savez pas, essayez de répondre à ces questions sans trop réfléchir et écrivez les premières choses qui vous passent par la tête. De quoi suis-je fier/fière ? Quelles sont mes réussites ?
- **Donnez un nom** à ce souvenir : « Le barbecue de la Saint-Jean, il y a deux ans » ; « Le marathon Paris-Versailles » ; « Quand j'ai réussi à reconstruire un cabriolet Triumph » ; « La chambre d'enfant entièrement redécorée » ; « Ce livre de philosophie que j'ai terminé »...
- **Décrivez les faits** : que s'est-il passé ? Soyez aussi précis que possible. Exemple, à propos du marathon Paris-Versailles : « Je pratique régulièrement la course à pied, j'avais toujours rêvé de faire cette course. Je me suis préparé pendant six mois avec un ami. J'ai réussi à terminer et dans un temps dont je suis fier. »
- **En quoi cet événement est-il une réussite ? Quelles difficultés avez-vous surmontées ? Quelles qualités avez-vous mises en œuvre ?** Exemple, à propos du livre de philosophie : « Il a fallu que je m'accroche ; à plusieurs moments, j'ai failli m'arrêter, je trouvais la façon dont l'auteur s'exprimait trop compliquée. Mais j'avais vraiment envie d'aller jusqu'au bout et je l'ai fait. J'ai dû faire appel à toute ma persévérance et à ma ténacité : je reconnais là ma capacité à me plonger dans un livre ou un dossier complexe et à mener mon travail à bien. »

Le principal bénéfice de cet exercice est d'associer les qualités identifiées à des événements précis. Elles en deviennent d'autant plus crédibles et objectives.

Une fois votre liste de réussites terminée, relisez-la : vous aurez une vision plus précise de **votre façon à vous de réussir**. Certaines qualités ne vous surprendront pas : « Oui, c'est vrai, je trouve facilement des solutions concrètes. » Pour d'autres, au contraire, c'est

la découverte : « Je ne m'étais pas rendu compte que je pouvais être aussi persévérant ! »

**Ce processus vous aide à préciser vos qualités et à les mettre en perspective, ce qui vous permettra de les utiliser plus fréquemment.**

En les nommant, en les écrivant, vous allez les reconnaître et les « officialiser » pour vous-même. **L'impact de cette reconnaissance de nos qualités** sur notre crocodile est toujours très puissant. Car « en temps normal », nous avons peu l'occasion de le nourrir de la sorte !

### **Je ne sais pas, j'en ai marre...**

Attention : ce travail peut néanmoins déclencher vos réactions de défense « préférées ». Vous agacer (et vous donner envie de tout envoyer promener), vous inquiéter (et vous donner envie de passer à autre chose) ou vous donner l'impression que c'est trop long et difficile (et vous donner envie de laisser tomber). Si c'est le cas, profitez-en pour observer ce qui se passe : voilà l'occasion rêvée de regarder le crocodile en pleine action et d'apprendre à mieux l'appivoiser !

Notre recommandation : caressez votre crocodile dans le sens des écailles et continuez à progresser. **Ce travail est important : c'est en vous remémorant vos réussites, en les ayant présentes à l'esprit, que vous construirez des bases solides et gagnerez en liberté et en autonomie.**

## En déduire notre valeur ajoutée

Une fois vos qualités spécifiques identifiées et passé le premier moment de satisfaction, vous vous direz peut-être : « Je suis bien avancé... À quoi cela me sert-il de savoir tout cela ? »

C'est pour répondre à cette question de l'utilité que nous nous sommes intéressés à la notion de « talent » et à celle de « valeur ajoutée ».

**Nous appelons « valeur ajoutée » la synthèse des qualités qui répond à la question : « Qu'ai-je de plus que les autres ? Quelle est ma spécificité ? »**

Voici quelques exemples de valeur ajoutée :

- La capacité de « redresseur » de Jean, sa faculté à prendre la responsabilité d'une équipe de football et en améliorer les résultats en moins d'un trimestre.
- La diplomatie de Béatrice, sa capacité à exprimer positivement des choses que personne n'oserait dire. Elle est si douée pour écouter et se rendre disponible que beaucoup de gens se confient à elle très facilement.
- La ténacité de Christine, sa capacité à s'attaquer à des dossiers complexes et à les mener à bien, quel que soit le temps que ça lui prendra.
- Le savoir-faire de meneur de Vincent, sa capacité à faire aboutir un projet personnel ou professionnel, quelles que soient les difficultés qu'il pourra rencontrer.

### **Exercice : identifiez votre valeur ajoutée**

- **Faites une liste de vos qualités** que vous avez identifiées. Nous vous recommandons de relire très régulièrement cette liste pour pouvoir vous en imprégner et les utiliser fréquemment.
- Identifiez dans cette liste les deux ou trois qualités qui vous semblent **les plus significatives**.
- Posez-vous la question : « **Qu'est-ce que j'apporte** dans mon travail, dans ma famille, dans l'association où je suis bénévole ?... Au regard de mes expériences précédentes, qu'est-ce que je fais mieux ou plus facilement que les autres ? »
- Exprimez cette valeur ajoutée par écrit et modifiez cette phrase jusqu'à ce qu'elle vous convienne.
- Relisez et affinez cette valeur ajoutée régulièrement pendant quelques jours. Laissez votre « inconscient » vous dire ce qu'il en pense. Est-ce que vous vous reconnaissez bien dans cette valeur ajoutée ? Est-ce qu'elle vous paraît être juste par rapport à qui vous êtes ?

Quand elle vous convient, écrivez-la à un endroit où vous aurez l'occasion de la relire régulièrement (agenda, marque page, Post-it sur votre bureau physique ou virtuel...). N'hésitez pas à la faire évoluer de temps en temps.

## Talents... et défauts !

### Et mon talent dans tout ça ?

Nous appelons « talent » le don, la qualité spécifique qui nous permet de réussir ce que nous faisons bien et sans effort.

Autrement dit, le talent est à la source de la valeur ajoutée. Quelle est la différence entre les deux ? Le talent est quelque chose d'inné tandis que la valeur ajoutée est un savoir-faire développé à partir de ce talent.

Quelques exemples de talent :

#### **Jean, Béatrice et Vincent**

---

**Jean** sait décider, trancher, bousculer ; il a du courage : ces qualités lui permettent de prendre rapidement toutes sortes de décisions que ses prédécesseurs n'arrivaient pas à prendre. Son talent est la capacité à distinguer instantanément ce qui est bien et ce qui ne l'est pas, selon ses critères personnels ; c'est plus fort que lui, il fait preuve de discernement.

**Béatrice** sait prendre les gens « dans le sens du poil » ; elle a toujours le souci de ne pas blesser les autres, de ne pas être à l'origine de conflits. Son talent est l'empathie, la capacité à identifier instinctivement ce qui peut heurter son interlocuteur ou ce qui peut lui faire plaisir.

**Vincent** a un souci de perfection. Il est exigeant et fait preuve de vigilance : cela lui permet de mener à bien les projets dont il est responsable, avec un très haut niveau de résultats. Son talent est la capacité à identifier avant tout le monde ce qui pourrait présenter un risque pour son projet. Il a ce que l'on pourrait appeler une forte intuition. Son système radar fonctionne en permanence, presque malgré lui.

---

Vous aurez également reconnu dans ces talents les aspects positifs des états de défense... Personne ne pourra jamais nous enlever notre talent, il fait partie de nous. Même durant les pires moments de notre vie, quand tout s'effondre, les obstacles les plus durs ne pourront jamais éliminer notre talent.

**Les conditions pour qu'il s'exerce ne sont pas toujours optimales ; il pourra être endormi ou enseveli sous une épaisse couche de cendres, mais il sera toujours prêt à repartir si nous prenons le temps de souffler sur les braises.**

## Comment identifier votre talent ?

Trois questions peuvent vous y aider :

- « Qu'est-ce qui me permet de réussir ce que je réussis ? Quel est le talent qui me permet de mettre en œuvre la valeur ajoutée que je viens d'identifier ? »
- « Qu'est-ce qui est plus fort que moi, qu'est-ce que je ne peux pas m'empêcher de faire et qui est particulièrement lié à la valeur ajoutée que je viens d'identifier ? »

Béatrice met toujours des gants quand elle a quelque chose d'un peu délicat à dire. Elle ne peut pas s'empêcher de veiller à ne pas blesser. Quant à Jean, c'est plus fort que lui, il émet des jugements : « Ça, c'est bien... ça, c'est nul ! »

- « Quel est mon état de défense le plus fréquent, est-ce la fuite, la lutte ou le repli ? » Rappelez-vous quelles sont les qualités associées à cet état de défense et voyez quelles qualités et expressions correspondraient le mieux à ce que vous ressentez.

Identifier ce qui nous semble naturel n'est pas évident : vous ne trouverez peut-être pas immédiatement le talent qui vous correspond. Travaillez par approches successives. Réfléchissez-y régulièrement et vous trouverez peu à peu les mots qui vous conviennent.

En travaillant simultanément sur le processus réussites / qualités / valeur ajoutée / talent, et sur l'observation de nos réactions

de défense, nous obtenons une idée plus précise de ce qu'est notre talent. Il y a une très forte cohérence entre tous ces éléments : plus nous serons parvenus à la mettre en évidence, plus nos bases seront solides.

## Un exemple significatif

Pour vous aider à identifier votre spécificité et à l'utiliser consciemment, nous vous recommandons de repérer un exemple significatif de « qui vous êtes ». Vous pouvez le rechercher parmi les exemples de réussite déjà cités, parmi des situations rapportées par des proches ou encore à travers d'autres situations vécues dont vous vous souvenez.

Il suffit de vous poser la question : « Et si je devais résumer en un seul exemple ce que je sais bien faire, ce qui fait ma spécificité, quel serait cet exemple ? »

Au départ, on pense ne pas savoir répondre. Il suffit souvent d'en parler un peu autour de soi pour que plusieurs exemples émergent. N'hésitez pas à demander à des gens en qui vous avez confiance. C'est souvent l'occasion de conversations riches.

Au fil des mois, cet exemple peut s'enrichir ou changer, voire se combiner avec d'autres exemples révélateurs de talents différents. Ce qui importe, c'est que vous puissiez illustrer les éléments positifs que vous avez mis en évidence sur vous-même par un souvenir significatif et motivant.

### **Jean-Pierre et Stéphane**

---

**Jean-Pierre** a choisi comme exemple significatif ce moment où, au cours d'une randonnée dans le désert, on lui a demandé de remplacer un chamelier au pied levé. Jean-Pierre a été choisi par le groupe lorsqu'un chamelier est tombé malade. Les autres avaient perçu qu'il savait conserver son calme en toutes circonstances. De plus, il avait un bon relationnel avec tous. Il s'est acquitté de sa mission avec talent. Quelques années plus tard, dans son entreprise, c'est aussi lui qu'on a choisi pour prendre au pied levé la responsabilité d'une équipe.

Pour **Stéphane**, un exemple significatif dont il s'est souvent servi, c'est le souvenir d'une promenade qu'il a faite après ses études de géologie. Il a pris conscience qu'il était capable, en regardant un paysage, de dire quelles étaient les ressources minières en sous-sol. Un mélange de connaissances, d'observations et d'intuition. Il s'est rendu compte qu'il fonctionnait pratiquement toujours de la sorte.

---

### **Exercice : faites votre autoportrait**

Pour faire une synthèse du travail réalisé jusqu'à présent, nous vous proposons de créer votre autoportrait. N'hésitez pas à lui donner la forme qui vous ressemble le plus : texte, dessin, collage, monologue, etc.

Pour le créer, vous pouvez bien sûr vous appuyer sur tout ce que vous avez vu jusqu'à présent. Il peut commencer par une phrase de type : « Je suis quelqu'un qui... » Vous pouvez parler de vos qualités, de votre talent, de votre valeur ajoutée, de l'exemple significatif... Sentez-vous libre de le faire à votre façon.

**Ce travail vous permettra de progresser vers une prise de conscience plus approfondie de qui vous êtes et de renforcer votre confiance en vous.**

Pour vous aider dans cette démarche, n'hésitez pas à utiliser les extraits du questionnaire de Proust que vous trouverez ci-après.

## Questionnaire de Proust (extrait)

- Le principal trait de mon caractère.
- La qualité que je préfère chez un homme / chez une femme.
- Ce que j'apprécie le plus chez mes amis.
- Mon principal défaut.
- Mon occupation préférée.
- Mon rêve de bonheur.
- Ce que serait mon plus grand malheur.
- Ce que je voudrais être.
- Mes auteurs / peintres / héros favoris.
- Ce que je déteste par-dessus tout.
- Caractères historiques que je méprise le plus.
- Le don de la nature que je voudrais avoir.

## Certes, mais mes défauts...

« C'est trop beau pour être vrai... Dans la vie de tous les jours, ce que je vois surtout et que je subis en permanence, ce sont mes défauts ! Ils n'arrêtent pas de me mettre des bâtons dans les roues... »

Inévitablement, à chaque fois que nous aidons nos interlocuteurs à mettre en évidence leurs points forts, ils soulèvent cette objection. Nos défauts nous taraudent et nous ne pouvons pas les laisser de côté.

Pour traiter cette question, repartons du travail sur les réactions de défense. Nous avons vu que tout défaut est le pendant d'une qualité, et vice versa... À chaque fois que vous êtes tenté de vous plaindre de vos défauts, rappelez-vous les qualités qui leur correspondent. À l'inverse, quand vous êtes admiratif des qualités de certaines personnes qui vous entourent, apprenez à reconnaître les points faibles qui se cachent derrière ces talents :

- Les personnes qui ont une bonne capacité d'affirmation et de prise de décision peuvent devenir cassantes et agressives si le stress monte (profil de type lutte).

- Celles qui sont souples, rapides et innovantes risquent, sous stress, de s'agiter inutilement, de s'éparpiller et de commencer à raconter des histoires (profil de type fuite).
- Quelqu'un qui aura toute la diplomatie et la persévérance nécessaires pour venir à bout des personnes les plus récalcitrantes aura plus de mal à prendre des décisions au quotidien et à faire avancer ce qu'il a à faire (profil de type repli).

### Exercice : identifiez vos points faibles et vos points forts

Prenez conscience de la cohérence entre ces deux facettes de votre personnalité : sur un tableau à deux colonnes, établissez la liste de vos quatre ou cinq principales qualités, puis celle de vos quatre ou cinq points faibles. Cherchez à faire le rapprochement.

#### Exemples de correspondance entre points forts et points faibles

Points forts	Points faibles
Trancher, décider, savoir prendre des décisions Bouger, innover, avoir des idées Prendre du recul, mettre de la cohérence, de la cohésion	S'agacer facilement, répondre de façon agressive Tendance à l'agitation, à l'éparpillement Tendance à la lenteur, difficulté de décision
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>



PARTIE 2

**MIEUX GÉRER  
NOS ÉMOTIONS,  
MODE D'EMPLOI**



Dans cette deuxième partie, il s'agit d'utiliser notre compréhension des réactions émotionnelles afin de mieux les gérer dans notre vie quotidienne, professionnelle comme privée. Nous verrons quelques techniques simples et pragmatiques pour ne plus nous laisser emporter par nos réactions instinctives et maîtriser ce que nous disons et faisons, même dans les circonstances les plus tendues. Nous travaillerons également sur nos objectifs, pour déterminer quel est notre but et comment avancer dans cette direction.



# GÉRER SES RÉACTIONS INSTINCTIVES

*« Colère et intolérance sont les ennemis  
d'une bonne compréhension. »*

Gandhi

## **Au programme**

- Nous mettre dans la peau de notre totem
- Bâtir des points d'ancrage
- À chacun ses leviers

Nous avons désormais identifié notre valeur ajoutée et notre talent, et nous comprenons mieux nos réactions les plus instinctives. Nous reconnaissons nos émotions : c'est un excellent premier pas ! Désormais il s'agit d'apprendre à les gérer. Comment ? Cette deuxième partie a pour objectif de transmettre une série de techniques qui vous aideront à progresser afin que vous puissiez rester calme et en pleine possession de vos moyens dans les situations stressantes.

# Nous mettre dans la peau de notre totem

## Mon crocodile ne parle pas la même langue

Comment affronter efficacement et sereinement une situation stressante ou un obstacle imprévu ? Les occasions ne manquent pas : entretien d'embauche, rendez-vous amoureux, convocation administrative, conflit familial... Depuis l'enfance, on nous dit : « Reste calme, concentre-toi, mets-toi dans l'idée que tout va bien se passer... » Ces paroles sont justes mais ne suffisent pas.

Le problème est qu'elles s'adressent à notre intellect, qui n'est pas le bon interlocuteur dans ces situations de stress. Celui qui déclenche notre peur, notre agressivité ou notre abattement c'est, vous l'avez deviné, notre crocodile.

**Le crocodile n'est pas « raisonnable ». Pour l'apprivoiser, il faut lui parler dans sa langue. Et la langue qu'il aime est celle des émotions, des images, des sons, des odeurs, des métaphores.**

Elles l'aident – nous aident – à se mettre dans l'état d'esprit et l'attitude physique les mieux adaptés pour affronter une situation difficile. En lui parlant avec des images, des souvenirs agréables, des sensations, l'expérience montre qu'il est possible de distraire l'attention de notre crocodile et de remplacer une émotion inappropriée par une autre.

Pour y parvenir, différentes techniques sont à notre disposition. La première que nous vous proposons est celle du « totem ».

## Trouvons-nous un totem

Nous appelons « totems » des animaux ou des personnages qui nous plaisent et que nous pouvons nous remémorer pour faire surgir en nous le type d'état d'esprit le plus utile, dans une situation

difficile. Comme chez les Indiens d'Amérique, ces figures sont là pour nous soutenir en cas de danger.

### **François, Alice, Patrick, Jacques et Anne**

---

**François**, responsable de l'accueil dans un bureau de postes, (profil de type repli), utilise l'image de l'éléphant : lorsque quelqu'un se présente à son guichet énervé et commence à lui crier dessus, il jette un coup d'œil à l'image de ce superbe éléphant d'Afrique qu'il a affichée sur son bureau. En s'imprégnant de la force tranquille de l'éléphant, il peut alors rester calme et déterminé face à un interlocuteur agressif. Depuis qu'il parle très tranquillement aux gens, même les plus excités se calment rapidement !

**Alice** (profil de type lutte) est amoureuse d'Enrique, qui de son côté tient beaucoup à elle. Cependant, chacune de leurs rencontres se solde par des non-dits, des mots qui blessent et une grande frustration. Elle se retrouve souvent lui faisant des reproches alors qu'elle voulait seulement passer un moment agréable. Elle aimerait tellement être plus légère, au lieu de toujours arriver avec ses gros sabots ! Avant de sonner à la porte de l'appartement d'Enrique, elle pense à la fée Clochette : beaucoup de grâce et un peu d'humour sont tout ce qui lui faut pour passer un bon moment avec l'homme qu'elle aime.

Pour **Patrick** (profil de type fuite), évoqué ci-dessus, l'animal utile est le panda : calme et sympathique. Pour **Jacques** (profil de type repli), c'est l'image du tigre, pouvant passer d'un calme impérial à un rugissement impressionnant, qui lui a été bénéfique. Pour **Anne** (profil de type lutte), c'est le cheval, un de ces chevaux espagnols musclés dressés pour faire des figures et de la voltige : toute la puissance et la maîtrise.

---

Pour certains, les images d'animaux ne sont pas parlantes. Des personnages, historiques, romanesques ou même des héros familiaux sont plus évocateurs.

### **Philippe, Thierry et Antoine**

---

Pour **Philippe**, la photographie d'un moine tibétain a été très inspirante, elle symbolise l'image de sérénité qu'il recherche. Pour **Thierry**, c'est l'image de saint Louis sous son chêne qui lui apporte calme, assurance et détermination. **Antoine** pense souvent à Théodore Monod dans le désert. Ça l'encourage à avancer, même quand les conditions sont difficiles, et lui apporte ce qui lui manque : ténacité et persévérance.

---

## Exercice : trouvez votre totem

Pour trouver un animal (ou un personnage) totem, c'est-à-dire quelque chose qui incarne la qualité que vous recherchez dans telle situation difficile, installez-vous pendant quelques instants dans un endroit où vous vous sentez bien. Puis posez-vous ces questions :

- Quelle ressource interne (courage, calme, dynamisme, affirmation, écoute...) ai-je envie de retrouver dans les situations difficiles ? Quel animal ou personnage incarne le mieux, pour moi, cette qualité, cette ressource ?
- Quand je pense à ce totem, comment réagit mon corps, mon ressenti est-il agréable, neutre ou plutôt désagréable, que me dit mon intuition ?
- Quand je pense à cette image, à ce personnage, suis-je plus à l'aise pour affronter la situation envisagée ?

## Comment l'utiliser ?

Le totem, comme les autres techniques, ne convient pas à tout le monde. Pour certains d'entre vous, cette perception intuitive des choses est naturelle et vous n'aurez pas de mal à l'utiliser. Pour d'autres, cela n'ira pas de soi. Si c'est le cas, ne vous acharnez pas, vous aurez l'occasion de trouver, dans les pages qui suivent, d'autres techniques qui vous conviendront mieux.

**Si l'image du totem vous convient, jouez avec elle et utilisez-la aussi souvent que possible.**

Soyez conscients que l'efficacité de cette technique se développe progressivement ; plus vous l'utiliserez et plus elle deviendra efficace ; comme si, à chaque fois, elle se chargeait d'une énergie un peu plus importante.

Le mode d'emploi pour utiliser cette technique est simple ; il vous suffit de vous imprégner de votre image totem avant le moment important que vous préparez, et de vous la remémorer à chaque fois que vous vous sentez dériver vers une de vos réactions de défense que vous voulez éviter.

Vous pouvez utiliser plusieurs images totems en fonction des situations et des ressources dont vous avez besoin : le calme de l'élé-

phant en famille, la rapidité du guépard au bureau et la tendresse du chat avec votre conjoint.

## Se bâtir des points d'ancrage

L'ancrage<sup>10</sup> est une version renforcée du totem : c'est une ressource intérieure que vous pouvez utiliser quand vous sentez que la situation va demander toute votre énergie. Son principe consiste à faciliter l'arrivée d'un ressenti positif au moment où une émotion négative est sur le point de vous envahir. Comme l'ancre d'un bateau, elle vous permettra d'affronter les pires tempêtes sans perdre votre but.

**La technique d'ancrage consiste à associer quatre éléments : un souvenir, une émotion positive, un mot décrivant cette émotion et un geste ; de façon à pouvoir déclencher cette émotion positive au moment où nous en avons besoin.**

### Inès

---

Inès est assistante sociale dans un centre d'accueil spécialisé dans l'aide aux victimes (enfants battus, viols, agressions...). Tant auprès de ses collègues que des personnes qu'elle suit, elle est appréciée pour sa capacité à obtenir des résultats. Son handicap : elle s'impatiente dès que les choses n'avancent pas. Et c'est une rapide ! Elle est alors capable d'être cassante quand elle se rend compte que ce qui a été prévu n'a pas été fait : « Comment font-ils pour ne jamais tenir leurs engagements ? » Elle ne peut s'empêcher de lancer des remarques bien senties, ce qui finit par bloquer nombre de ses projets.

Progressivement, Inès apprend à sentir quand la colère est en train de lui monter au nez. Elle apprend à faire appel à l'émotion positive qui lui manque pour chasser cette agressivité naissante, en revivant une situation dans laquelle elle a ressenti un grand bien-être.

Cette expérience a eu lieu un soir d'été, au cours d'un séjour au Sénégal. Elle était dans un petit village de pêcheurs. C'était le coucher du soleil, les bateaux

---

10. L'ancrage est une technique classique utilisée dans différentes approches de coaching et de thérapie comportementale.

rejoignaient la côte et les villageois accueillait les pêcheurs avec des cris et des rires. Inès, qui observait la scène, a ressenti une grande sérénité.

Au cours d'un entretien de coaching, nous l'avons aidée à revivre les sensations physiques de ce moment de plénitude. Elle a revu la lumière du soleil couchant ; elle a senti les odeurs et entendu les bruits du village. En se remémorant ces sensations, elle a pu faire remonter les émotions éprouvées à l'époque : son impression de bonheur total.

Quand son émotion a atteint son point culminant, elle a fermé sa main gauche, en mettant le pouce à l'intérieur de sa main, geste qu'elle avait choisi pour l'associer à l'émotion qu'elle était en train de ressentir.

Grâce à ce geste et à cette association, elle peut revivre ce moment et cette émotion quand elle le souhaite. Au cours d'une réunion ou d'un entretien, si elle sent l'agacement l'envahir, elle met en route la machine à émotions positives. Elle ferme sa main gauche, et évoque le souvenir de ce moment. L'émotion positive revient et très rapidement, Inès se sent mieux. Elle retrouve son calme et peut affronter la réunion sans être cassante et en gardant son efficacité.

---

Cette technique d'ancrage est facilement utilisable et très appréciée par toutes les personnes qui l'ont mise en œuvre : avouez que profiter des situations qui nous sont les plus pénibles pour évoquer un bon souvenir est une idée intéressante !

### À vous de jouer : la technique d'ancrage

Cette technique s'articule en dix étapes que vous pouvez tester par vous-même. Vous pouvez également demander à quelqu'un que vous appréciez pour ses qualités humaines de vous aider à les dérouler<sup>11</sup>.

1. Identifiez une situation dans laquelle vous êtes mal à l'aise.
2. Identifiez la qualité qui vous manque, à ce moment-là, pour être à l'aise.
3. Identifiez un geste que vous pourrez faire facilement sans attirer le regard de votre entourage et qui vous permettra de revivre l'émotion positive que vous voulez associer à cette qualité (croiser les jambes, vous toucher le cou ou l'avant-bras, fermer la main gauche ou droite en appuyant avec votre pouce sur votre index, etc.).

---

11. Si la situation que vous vivez est difficile, n'hésitez pas à faire appel à un thérapeute spécialisé, un psychologue ou un coach, formé à cette technique. En un ou deux entretiens, il vous permettra d'acquérir cette ressource qui vous servira pendant de très nombreuses années.

4. Trouvez une situation dans laquelle vous avez éprouvé du bien-être et, si possible, une situation dans laquelle vous aviez la ressource (sérénité, courage, ténacité, patience...) dont vous avez besoin.
5. Évoquez précisément le souvenir : que s'est-il passé sur le plan factuel (où, avec qui, quand, selon quel déroulement...)?
6. Racontez-vous le souvenir en faisant appel à tous vos sens. Qu'avez-vous vu, entendu, senti, ressenti sur le plan physique (température, impressions de douceur, de solidité...)?
7. Laissez remonter l'émotion que vous éprouviez à ce moment-là. Concentrez-vous sur cette émotion. Prenez conscience des sensations physiques qui l'accompagnent.
8. Donnez un nom à cette émotion positive (bien-être, calme, bonheur, courage, patience, joie, dynamisme...).
9. Après avoir parcouru ce cycle une première fois, installez-vous confortablement, fermez les yeux et revivez-le une deuxième fois en laissant les émotions et les sensations que vous avez connues ce jour-là se développer et s'amplifier.
10. Quand l'émotion est importante, faites le geste qui vous servira de déclencheur et prononcez deux ou trois fois le mot que vous souhaitez associer à cette émotion. Laissez vos pensées circuler plusieurs fois du mot au ressenti, au souvenir et au geste, de façon libre, pour les associer les uns aux autres.

Entraînez-vous à déclencher cette émotion positive régulièrement, faites-le dans le métro, dans un encombrement, dans une salle d'attente...

**Comme pour la précédente, plus vous utiliserez cette technique, plus elle sera facile à mettre en œuvre et plus vous en renforcerez les effets.**

Après un peu d'entraînement, vous vous direz peut-être : « Chic, une réunion de parents d'élèves un peu fastidieuse ; chic, un entretien difficile en perspective... Je vais en profiter pour revivre l'un de mes souvenirs préférés. »

## La « madeleine » de Proust

La célèbre « madeleine » de Proust est une superbe illustration de ce phénomène d'ancrage : une impression physique (le goût de la madeleine trempée dans le thé) a déclenché chez lui une forte émotion positive.

*« [...] Et bientôt, machinalement, accablé par la morne journée et la perspective d'un triste lendemain, je portai à mes lèvres une cuillerée de thé où j'avais laissé s'amollir un morceau de madeleine. Mais à l'instant même où la gorgée mêlée de miettes de gâteau toucha mon palais, je tressaillis, attentif à ce qui se passait d'extraordinaire en moi. Un plaisir délicieux m'avait envahi, isolé, sans la notion de sa cause. Il m'avait aussitôt rendu les vicissitudes de la vie indifférentes, ses désastres inoffensifs, sa brièveté illusoire, de la même façon qu'opère l'amour, en me remplissant d'une essence précieuse ; ou plutôt cette essence n'était pas en moi, elle était moi. J'avais cessé de me sentir médiocre, contingent, mortel. D'où avait pu me venir cette puissante joie ? Je sentais qu'elle était liée au goût du thé et du gâteau, mais qu'elle le dépassait infiniment, ne devait pas être de même nature. D'où venait-elle ? Que signifiait-elle ? Où l'appréhender<sup>12</sup> ? »*

**Et s'il était possible d'obtenir l'émotion sans les inconvénients ?  
S'il était possible de la faire durer plus longtemps et de la faire  
revenir aussi souvent qu'on le désire ?**

Nous pouvons trouver en nous des ressources que nous ne savions pas utiliser jusqu'à présent. Cela fait partie du trésor à découvrir en chacun d'entre nous.

## À chacun ses leviers

Quand nous sommes plongés dans l'action, il est très difficile de garder en tête tout ce que nous venons d'étudier... C'est pour cette raison que nous vous proposons cette technique des « leviers ». Les leviers ont pour but de pouvoir reprendre rapidement le contrôle d'une réaction instinctive. Ce qui compte, c'est d'avoir à notre disposition deux ou trois outils familiers et très facilement utili-

12. Marcel Proust, « Du côté de chez Swann », in *La Recherche du temps perdu*, Gallimard, coll. « La Pléiade », 1987, p. 46-47.

sables, qui nous permettent de mobiliser instantanément toute notre énergie.

Pour chacun, ces leviers seront différents :

- Pour certains, ce sera **un mot**, une qualité, un ancrage auditif (« Autorité naturelle... Calme, sérénité... Écoute ! »). Ou encore un refrain, une chanson.
- Pour d'autres, ce sera **une devise** (« Tout vient à point à qui sait attendre... », « À cœur vaillant, rien d'impossible ! », « De l'audace, encore de l'audace, toujours de l'audace ! », « Courage, amour, joie de vivre ! »).
- Pour d'autres, encore, ce sera **un geste**, un ancrage physique (toucher une alliance, un bijou auquel on accorde une signification particulière, mettre son pouce dans le creux de sa main, poser la main sur son ventre, respirer profondément, prendre en main son stylo ou un objet auquel nous tenons...) associé ou non à un souvenir précis.
- Cela peut être également un **exemple significatif** (« Cette audition de piano, quand toute la salle m'a applaudi debout... », « L'organisation de mon mariage, j'avais tout mis au point avec ma femme et c'était parfait »).
- Pour d'autres, enfin, ce sera un **animal, une image ou un personnage totem**.

Il s'agit, au moment où nous abordons une situation difficile ou dont les enjeux sont importants, d'utiliser ce levier pour faire revenir en mémoire, et dans notre corps, les ressources intérieures et les savoir-faire dont nous disposons et que nous avons mis en évidence grâce au travail des pages précédentes.

Nos croyances, nos convictions, notre état d'esprit, génèrent des émotions ou des sensations qui influent sur nos comportements ; nos comportements, à leur tour, influent sur les résultats de nos actions.

**En agissant sur nos croyances, nous aurons un impact sur nos ressentis et sur la qualité de nos résultats.**

### Exercice : identifiez votre levier principal

Posez-vous simplement la question : « Qu'est-ce qui est le plus important pour moi, qu'est-ce qui va m'être le plus utile, le plus efficace ? Quelles sont les impressions physiques que je ressens quand j'évoque ce levier ? Est-ce du bien-être, de la confiance, du plaisir ou, au contraire, un sentiment de manque, d'insatisfaction ? »

Notez-le sur un papier et revenez-y régulièrement pour le modifier, le préciser, le corriger... Votre intuition vous avertira lorsque vous serez parvenu au levier qui vous sera le plus utile.

N'hésitez pas à y revenir régulièrement : au fur et à mesure de votre progression et en fonction des obstacles que vous serez amené à rencontrer, le levier qui fonctionnera le mieux pour vous ne sera plus forcément le même, il évoluera.

# AVANCER VERS SON BUT

*« Le plus grand danger qui nous guette n'est pas de viser un but trop élevé et de le manquer, mais plutôt de choisir une cible trop modeste et de l'atteindre. »*

Michel-Ange

## Au programme

- Comment lutter contre le « ras-le-bol » ?
- Où aller et comment faire ?
- Comment affronter les obstacles selon son profil ?

## Comment lutter contre le « ras-le-bol » ?

### Axel

---

Axel, célibataire, n'a pas le moral : la jeune femme qu'il trouvait charmante vient de lui avouer qu'elle vivait avec un autre homme. Au boulot, ce n'est pas mieux : les petit tracas s'accumulent, le patron de filiale avec qui il s'entendait bien part, et le poste qu'il souhaitait obtenir va être supprimé !

Il en a ras-le-bol. Il a l'impression d'avoir travaillé avec acharnement pendant plusieurs années sans être en mesure de récolter les fruits auxquels il pouvait prétendre. Il ressent à la fois une grande fatigue et un grand sentiment d'injustice.

---

Un tel enchaînement de mauvaises nouvelles entraîne inévitablement des réactions différentes selon la personnalité de chacun : pour certains ce sera de la fébrilité, de l'inquiétude et de l'agitation, pour d'autres ce sera de l'énervement, de la colère et des réactions agressives, pour d'autres enfin de l'abattement, de la fatigue...

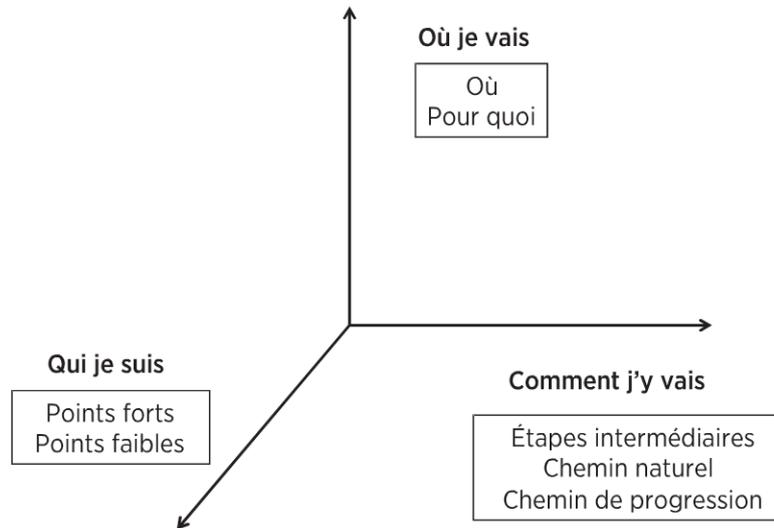
### **Comment lutter contre cette sensation d'abattement ? Comment continuer à avancer malgré nos envies de tout laisser tomber ?**

En nous appuyant sur les travaux de plusieurs psychologues, et principalement sur ceux de l'américain Victor Vroom<sup>13</sup>, nous avons identifié trois axes majeurs sur lesquels travailler pour maintenir ou renforcer la motivation :

- **Premier axe : « Qui je suis »** en particulier, quels sont mes points forts et comment les développer... mais, également, quels sont mes points faibles et comment en minimiser l'impact. C'est ce que nous avons vu dans le chapitre précédent.
- **Deuxième axe : « Où je vais »**. Quel est mon projet à court, moyen et long terme ? De quoi ai-je vraiment envie ?
- **Troisième axe : « Comment j'y vais »**. Étapes intermédiaires, moyens à mettre en œuvre, moyens de résoudre les difficultés rencontrées.

13. Victor Vroom établit que la motivation dépend de trois éléments : la « valence » (la valeur, positive ou négative, que l'on attribue au résultat de ses actions ; l'« instrumentalité » (la probabilité perçue du lien entre la performance à atteindre et ce que l'on escompte en retour) ; et l'« expectation » (la confiance que l'on a dans la transformation de l'effort en résultat concret). Voir Victor Vroom, *Work and Motivation*, édition Wiley, 1964.

## Les trois axes de la motivation



Quand nous ressentons un malaise, après avoir identifié notre réaction émotionnelle instinctive, demandons-nous : « **Qu'est-ce qui me freine, me gêne, me manque ?** », puis cherchons à identifier sur quel axe cette gêne ou ce frein se situe. Avoir identifié la nature du problème facilite la prise de distance à son égard et réduit le niveau d'implication. Il devient beaucoup plus facile de s'en occuper et de sortir de notre crispation.

Concrètement, cela consiste à vous poser les questions suivantes :

- « Suis-je au clair avec mes objectifs à moyen ou long terme, est-ce que je sais où je vais et pourquoi j'y vais ? »
- « Suis-je conscient de mes points forts, de mes points faibles, de ma valeur ajoutée, de mon talent, de l'image que j'ai de moi-même ? »
- « Ai-je bien identifié les étapes qui vont me permettre d'atteindre mes objectifs et les moyens qui vont me permettre de résoudre les problèmes ? »

Lorsqu'Axel s'est remémoré ses objectifs à moyen terme, les étapes par lesquelles il avait prévu de passer, et lorsqu'il a senti qu'il était sur le bon chemin, sa fatigue a commencé à disparaître. Compte

tenu de ses réactions de repli, Axel a besoin de retrouver la logique et l'utilité des actions qu'il met en œuvre, sans quoi il se sent perdu. Les profils de type repli ont besoin de se focaliser sur le pourquoi de leur but, revenir à la question « où je vais ».

L'important, pour quelqu'un réagissant en lutte, sera de déterminer les points forts sur lesquels il peut s'appuyer, les compétences qu'il maîtrise : travailler sur l'axe « qui je suis ». Il sera également important pour les profils de ce type d'identifier les actions à mettre en œuvre rapidement, et de pouvoir le faire.

L'important, pour quelqu'un caractérisé par la fuite, sera d'identifier les étapes qui baliseront son chemin : « Par où vais-je passer ? Quels sont les points de repère, les moyens, les savoir-faire, les options dont je dispose ? »

**Pour que notre motivation se maintienne au bon niveau, nous avons tous besoin d'être au clair sur chacun des trois axes. Même si pour chacun d'entre nous certains de ces axes sont plus importants que les autres.**

## Où aller et comment faire ?

*« Une force mystérieuse me pousse vers un but que j'ignore. »*

Napoléon Bonaparte

### Retrouvons notre chemin

Tous, nous aspirons à donner le meilleur de nous-mêmes. L'envie peut être clairement exprimée ou rester enfouie, mais elle est toujours là ! Tous, nous avons en nous cette énergie vitale, le besoin de devenir pleinement « qui nous sommes ».

Notre projet personnel est notre baguette de sourcier : il ouvre le chemin de l'envie et nous permet d'accéder à notre trésor. C'est lui qui peut nous donner l'énergie et l'assurance dont nous avons besoin pour avancer.

Nous avons tous ressenti, par moments, ce sentiment que tout marche comme sur des roulettes, que rien ne nous résiste. C'est cette sensation de surfer sur les événements que nous vous proposons de cultiver.

**Déterminer son but est un exercice que nous ne faisons pas tous de la même manière : selon notre type de profil, nous formulons notre projet différemment. L'important est de choisir les questions qui nous conviennent pour formuler nos objectifs le mieux possible.**

S'il y a en vous beaucoup de lutte ou de repli, vous n'aurez pas de mal à travailler sur un objectif précis. En revanche, si vous vous reconnaissez dans un profil de type fuite, il vous sera difficile et désagréable de chercher à identifier un objectif fixe. Vous serez beaucoup plus à l'aise avec un objectif assez général ; par exemple : vivre pleinement ma vie professionnelle, profiter de la vie, avoir une vie bien remplie, saisir les opportunités qui se présenteront dans mon domaine...

## Trois techniques pour identifier nos objectifs

Nous vous proposons ci-dessous trois techniques différentes : choisissez celles qui vous conviennent le mieux !

Identifions nos objectifs à court, moyen et long terme

Première façon de savoir où aller : vous poser directement la question, et écrire les réponses qui vous viennent à l'esprit. Même si nous avons l'impression de déjà savoir où nous voulons aller, l'écrire nous permet de préciser nos objectifs et de découvrir des aspects dont nous n'avons pas encore pris conscience.

- « Quels sont mes objectifs à six mois, deux ans, cinq ans, dix ans... ? »

Par exemple : « Dans deux ans je voudrais avoir mon deuxième enfant, et peut-être passer plus de temps avec eux. Dans cinq ans, j'aimerais être manager de mon équipe. »

« Dans deux ans je voudrais avoir suivi une formation d'acteur. Dans cinq ans, j'aimerais avoir un rôle intéressant dans une bonne troupe amateur. »

- « Quelles expériences ont été vraiment positives au cours des dernières années, et pourquoi ? »
- « Quelles sont les compétences et les savoir-faire que j'ai acquis au cours des dernières années ? »

Après avoir répondu aux deux dernières questions, relisez les objectifs que vous êtes fixés précédemment et, si besoin, faites-les évoluer en fonction de ce que vous venez d'écrire ; demandez-vous quels sont les objectifs que vous aimeriez vraiment avoir atteints, et ce que cela va apporter à vous-même, à votre famille, à votre entourage.

Reconnectons-nous avec nos rêves

Depuis combien de temps vivons-nous déconnectés de nos rêves et de nos envies profondes ?

### **Loïc**

---

Enfant, Loïc rêvait d'être architecte. Quand il a été temps pour lui de choisir ses études, il s'est ouvert de ce désir à ses parents. Son père l'a découragé et l'a orienté vers la finance, pas faite pour ce jeune garçon qui rêvait de construire pour longtemps... Aujourd'hui, Loïc est coach et formateur ; il aide ses clients à réaliser leurs projets et à les installer dans la durée. Il n'a pas exercé le métier de ses rêves d'enfant. Mais son activité répond à ses aspirations initiales.

---

Les chances, les déboires, les influences et les hasards de notre vie nous ont souvent éloignés de nos désirs profonds. Bien sûr, il ne s'agit pas de remettre en question tout ce qui a été accompli jusqu'à présent, mais bien de trouver, au sein de nos activités actuelles, ou en complément, des objectifs et des projets qui soient en phase avec ces aspirations.

En vous remémorant vos souhaits, en les croisant avec vos activités professionnelles, associatives, artistiques, sportives et votre vie personnelle, remettez-vous en contact avec ce que vous avez vraiment envie d'accomplir. C'est le moyen d'avoir accès à l'une de nos sources d'énergie les plus importantes : l'énergie de « la graine », l'envie de se réaliser.

### Exercice : remettez-vous en contact avec vos aspirations

- Quels étaient les métiers que vous rêviez d'exercer quand vous étiez enfant ou adolescent ou quels sont les métiers que vous aimeriez exercer, aujourd'hui, si vous pouviez changer ?
- Quels étaient, quels sont vos héros et personnages préférés ?
- Quels étaient vos jeux, vos activités quand vous étiez enfant ou adolescent ou quels sont vos hobbies et passe-temps favoris ?
- Qu'est-ce qui compte pour vous aujourd'hui ? Qu'avez-vous vraiment envie de faire dans les années qui viennent, dans les principaux domaines de votre vie ?
- N'oubliez pas de rédiger vos réponses, pour les approfondir et pouvoir y revenir. Puis faites le rapprochement avec vos objectifs. Quelles conclusions pouvez-vous en tirer ?

Voilà quelques exemples pour vous aider à trouver une équivalence entre vos aspirations d'hier et celles que vous pourriez retrouver dans vos activités actuelles. Quand j'étais enfant, je voulais être...

**Explorateur** : aller de l'avant, côté pionnier, goût de l'aventure, du challenge, de l'inconnu.

**Fermier** : amour de la nature et des animaux, liberté, autonomie, espace, travail concret, patience...

**Garagiste** : comprendre comment ça marche, goût pour la technique, contact avec la matière, envie d'obtenir des résultats visibles, tangibles...

**Marchand** : goût de la négociation, du contact, de la communication...

**Pompier** : sauver les gens, courage, action, reconnaissance...

**NB** : Il n'y a aucune « vérité » dans ces équivalences, elles ne sont là que pour favoriser vos réflexions et votre créativité.

Votre marge de manœuvre varie en fonction de votre âge et de votre situation... L'objectif fondamental consiste à retrouver cette envie viscérale de progresser sur votre chemin. Si votre métier actuel ne vous satisfait pas, avez-vous des activités hors de la vie professionnelle qui répondent à vos aspirations ? Si ce n'est pas le cas, que pourriez-vous faire pour en trouver une ?

À la fin de ma vie...

Une autre façon de préciser votre projet et vos objectifs consiste à vous poser les questions suivantes : « À la fin de ma vie, quel souvenir aimerais-je laisser derrière moi ? Que voudrais-je avoir accompli ? Qu'est-ce qui me permettra d'être fier du chemin parcouru ? Qu'ai-je envie que mes petits-enfants ou mes arrière-petits-enfants disent de moi ? »

### **Exercice : quel est votre projet de vie ?**

Choisissez parmi les expressions suivantes celle qui vous correspond. Modifiez-la autant que vous le souhaitez, jusqu'à parvenir à la formulation qui exprime bien ce que vous voulez dire :

« J'ai servi à quelque chose ; ma vie a eu un sens, j'ai été utile... »

« J'ai eu une vie bien remplie. »

« J'ai accompli ce que j'avais prévu d'accomplir, j'ai obtenu les postes que je voulais obtenir tout en m'occupant de ma famille. »

« Je suis fier du chemin parcouru. »

« Je suis fier de ce que j'ai fait dans tel et tel domaine. »

Comparons ces réflexions avec nos réactions de défense. Comme vous l'avez compris, chaque mode de réaction de défense génère un certain nombre d'attitudes spécifiques :

**Si vous réagissez surtout en lutte**, vous aurez vraisemblablement tendance à vous fixer des challenges. Plus l'objectif est difficile, plus il est motivant. Ce qui comptera pour vous, c'est le sens des responsabilités vis-à-vis des autres. Les objectifs intermédiaires, plus difficiles à trouver, vous sembleront inutiles.

Vos objectifs pourront s'exprimer de la façon suivante : « Je souhaite devenir propriétaire du salon de coiffure dans lequel je travaille, acheter une maison dont que je sois fier(e), faire partie du conseil municipal, être fier(e) des études de mes enfants »

**Si vous réagissez par la fuite**, votre projet consistera vraisemblablement à créer les conditions vous permettant de vous sentir libre, d'avoir toujours plusieurs options possibles ; ce qui comptera pour vous est de pouvoir voyager, faire des choses nouvelles, vous retrouver dans des situations où il y a des choses à améliorer.

Vos objectifs pourront s'exprimer de la façon suivante : « Je souhaite avoir vu, lu et accompli beaucoup de choses, et avoir contribué à ce que les gens se sentent bien et heureux... une vie bien pleine et pleine de bien » ; « Je souhaite avoir passé des vacances sympa avec des gens que j'aime bien. »

**Si vous réagissez par le repli**, vous sentir utile, accomplir, réaliser, éventuellement laisser une trace pour la postérité, voilà ce qui comptera à vos yeux.

Vos objectifs pourront s'exprimer ainsi : « Ce qui compte pour moi, c'est d'avoir été utile, de laisser un certain nombre de biens à mes enfants – une maison, des bijoux ou des meubles qui sont dans la famille depuis des générations, des principes, des savoir-faire... avoir contribué à des projets utiles pour ma famille, ma ville, mon entreprise... que ma vie ait eu du sens. »

Après avoir mené toutes ces réflexions, arrêtez-vous quelques instants et demandez-vous : « En résumé, où ai-je envie d'aller à

court, moyen et long terme, qu'est-ce qui est important pour moi ? Et pourquoi ? Qu'est-ce que cela va m'apporter ? »

Notez ces quelques lignes à un endroit qui vous donne l'occasion de les relire régulièrement.

## Marcher vers le but que nous nous sommes fixé

Après avoir identifié nos points forts, nos points faibles, notre spécificité et précisé nos objectifs, il nous reste à acquérir le plus de confiance possible dans notre capacité à atteindre ces objectifs.

### **En premier lieu, fixons-nous les étapes intermédiaires et accessibles.**

Questions pour les trouver : « Quelles sont les deux ou trois étapes clés, les passages nécessaires pour atteindre les objectifs que je me suis fixés ? Quel est le premier pas à faire sur ce chemin ? »

Pour rester motivés, il est important que les buts que nous nous fixons soient accessibles. Il ne s'agit pas de diminuer nos objectifs globaux, mais de les fractionner en sous-objectifs atteignables.

### **Yvan**

---

En raison de ses connaissances et de sa gentillesse, Yvan a conscience d'être particulièrement écouté dans l'association à laquelle il appartient. Le poste de président va être remis en jeu à la rentrée prochaine, et il sait que s'il se présente il a de bonnes chances d'être élu. Mais il n'a jamais été responsable d'une équipe et il a peur de ne pas être à la hauteur. Son objectif intermédiaire : en parler autour de lui avec des gens de l'association en qui il a confiance, vérifier leur accord pour soutenir sa candidature, et constituer une équipe.

*À la question « quelles sont les deux, trois étapes clés qui vont me permettre d'atteindre cet objectif ? », sa réponse a été : « Renforcer ma capacité à m'affirmer, en particulier avec tel adhérent un peu "grande gueule" ; faire chaque mois le bilan puis me demander comment, le mois suivant, améliorer les points faibles identifiés dans ce processus. »*

---

Et maintenant, quel sera notre premier pas ? Il y a un monde entre la réflexion et l'action. Et, pour beaucoup, c'est dans le passage à l'action que ça coince.

La question à poser ou à se poser est alors la suivante : « Concrètement, qu'allez-vous faire ? Quel est votre prochain pas ? »

Premier pas d'Yvan : organiser un déjeuner informel avec deux de ses proches relations au sein de l'association.

Les premiers pas sont indispensables. Quel que soit le domaine, professionnel ou personnel, si des actions concrètes n'ont pas été planifiées, si des rendez-vous n'ont pas été fixés, tout ou partie des objectifs ne seront pas atteints.

## Comment affronter les obstacles selon notre profil

*« Ne craignez pas d'être lent, craignez seulement d'être à l'arrêt. »*

Proverbe chinois

Quand nous avons réfléchi sur ces différents points, quand nous avons trouvé la direction, dessiné le chemin, identifié les forces sur lesquelles nous appuyer, que peut-il encore nous manquer ?

### Sortir de la peur de ne pas y arriver et s'engager dans un cercle vertueux

Ce qui peut nous freiner, voire nous arrêter complètement, c'est la peur de ne pas y arriver. Et, plus généralement, toutes les réactions de défense que nous pouvons avoir face aux obstacles qui se présentent. La question qui nous taraude : « Vais-je réussir, vais-je être capable d'y parvenir ? »

**Nous avons pu observer qu'en travaillant à la fois sur notre talent, sur nos compétences et sur une utilisation consciente de nos émotions au quotidien, il se produit un développement significatif de la maturité et de la confiance ; l'émergence d'une assurance profonde et sereine.**

Petit à petit, un cercle vertueux se met en place et nous conduit à oser dire et faire des choses qui nous auraient semblé inimaginables auparavant.

*« Il existe une vérité première dont l'ignorance a déjà détruit d'innombrables idées et de superbes projets : au moment où nous nous engageons totalement, la providence éclaire notre chemin. Une quantité d'éléments sur lesquels nous ne pourrions jamais compter par ailleurs contribuent à nous aider. La décision engendre un torrent d'événements et nous pouvons alors bénéficier d'un nombre de faits imprévisibles, de rencontres et de soutiens matériels que nul n'oserait jamais espérer.*

*J'ai beaucoup de respect pour ces vers de Goethe : "Quelle que soit la chose que vous pouvez faire ou que vous rêvez de faire, faites-la. L'audace porte en elle génie, puissance et magie<sup>14</sup>." »*

Jusqu'à présent, nous avons travaillé sur la confiance en soi, sur l'état d'esprit dans lequel aborder les situations. Quand nous nous retrouvons face à l'obstacle lui-même, l'expérience montre qu'il est utile de distinguer deux types de cas :

- Les situations peu compliquées, quotidiennes, celles qui *a priori* ne nous semblent pas insurmontables.
- Celles qui semblent difficiles à surmonter, dont les chances de succès semblent plus faibles.

14. W. H. Murray dans *The Scottish Himalaya Expedition*, 1951, citant *Faust*, de Goethe (1808).

## Sachons utiliser nos forces : le chemin naturel

Quand l'obstacle est important et en particulier lorsque vous vous trouvez dans une situation de stress, nous vous recommandons d'utiliser votre « chemin naturel ».

**Votre chemin naturel est votre manière spontanée d'agir, celle qui vous réussit bien et qui, en général, correspond à votre réaction de défense la plus fréquente.**

### Jean-Louis, Clarisse et Michael

---

**Jean-Louis** (profil de type repli) est excellent pour prendre du recul, retrouver le fil directeur et s'adapter. Lorsqu'un dégât des eaux s'est déclenché dans sa salle de bains pendant les vacances, inondant tout l'immeuble, tous se sont affolés... Lui a pris un jour pour digérer, s'est renseigné et a commencé à chercher avec ses voisins des solutions satisfaisantes. Même les plus énervés se sont calmés, et le problème a été réglé rapidement, dans une bonne harmonie.

**Clarisse** (profil de type fuite) a organisé une grande soirée d'inauguration pour son magasin. La veille, le traiteur supposé livrer le buffet lui fait faux bond. Catastrophe ! Après un moment de panique, Clarisse se rappelle les talents de cuisinière de Naïma, une amie libanaise de sa sœur. Elle déploie toute sa gentillesse pour la convaincre de préparer pour le lendemain un buffet pour cinquante convives. Naïma, flattée qu'on lui fasse confiance, s'investit et réalise un buffet délicieux. La soirée est réussie, et le plaisir d'avoir réussi ce challenge est partagé.

**Michael** (profil de type lutte) a été embauché en tant que responsable financier pour redresser la barre d'une entreprise. Il assume ce rôle désagréable, par moments doit passer en force, et n'est pas populaire au sein des effectifs. Mais, au bout d'un an, les résultats sont flagrants. Et chacun sait que si l'entreprise est toujours vivante, c'est en grande partie grâce à lui.

---

Pour ces trois personnes, il s'agit bien d'un chemin naturel, avec tous ses avantages et ses inconvénients : une manière de faire qu'ils connaissent bien, qu'ils utilisent facilement, parfois même avec plaisir, mais qui présente des risques : un sentiment de flou et

d'agitation pour la fuite, un risque d'agacement et de ressentiment pour la lutte, et une lenteur de décision pour le repli.

C'est cette technique que nous vous recommandons d'utiliser à chaque fois que vous rencontrez un obstacle difficile. Pour aborder un problème ardu, munissez-vous de vos armes les plus affûtées, celles que vous maîtrisez avec dextérité. Pour mettre toutes les chances de votre côté, commencez par utiliser ce que vous savez bien faire : votre talent, votre expérience, et vos habitudes comportementales actuelles. Dans un deuxième temps et dans des circonstances moins tendues, vous pourrez vous entraîner à mettre en œuvre des compétences et des habitudes comportementales nouvelles.

## Trouvons les chemins de progression qui nous correspondent

Quand l'obstacle à franchir vous semble inhabituel mais pas insurmontable, que vous vous sentez relativement serein, nous vous recommandons d'utiliser ce que nous appelons le « chemin de progression ».

**Il s'agit d'utiliser des savoir-faire que vous ne maîtrisez pas encore de façon parfaite mais qui vous sont accessibles et qu'il vous semble utile d'apprendre à mettre en œuvre. Les appliquer à ces petits défis quotidiens vous aidera à vous les approprier.**

### **Arnaud, Marthe et Michael**

---

**Arnaud** (profil de type repli) est submergé par sa mère, qui l'appelle tous les deux jours, veut déjeuner avec lui chaque semaine, le culpabilise lorsqu'il refuse... Ces appels le mettent dans un état de léthargie qui ne lui ressemble pas. Il en arrive presque à imaginer couper les ponts avec sa mère, qu'il adore pourtant. Il souhaite simplement ne plus être envahi... Après avoir pris son courage à deux mains, il décide d'être plus direct qu'à son habitude. Il organise un rendez-vous, prépare très sérieusement son message et parvient à lui dire : « Maman, je t'aime, et, dans le même temps, j'aimerais que ce ne soit pas toujours toi qui m'appelles.

Quand tu as besoin de moi, tu sais que j'accours. Mais en temps normal, j'ai besoin d'un peu plus d'air. » Après cette discussion, Arnaud est soulagé et sa mère ravie de cette preuve de maturité de son fils.

Pour **Marthe** (profil de type fuite), directrice d'une école, il s'agira de dire non à l'une de ses institutrices à propos d'une demande d'horaires allégés, au moment où deux autres institutrices de l'école sont en congé maternité. Son objectif consistera à dire non, de façon sympathique mais ferme – éventuellement, de voir avec elle à quel moment ces horaires allégés pourront être mis en place.

Pour **Michael** (profil de type lutte), ci-dessus, son chemin de progression consistera à passer plus de temps à écouter des gens qui sont davantage dans la réflexion et le questionnement qu'il ne l'est lui-même. Et il se rendra facilement compte que perdre un peu de temps à court terme lui permettra d'en gagner à moyen terme. L'engagement des personnes qu'il aura écoutées sera plus facile et plus rapide.

---

Votre chemin de progression est celui qui vous fera dire : « Voilà le type d'attitude que je souhaite développer... Ce n'est pas évident, je sais que je n'y arriverai pas forcément du premier coup, mais j'ai vraiment l'intention d'y aller et je vais avancer pas à pas. »

**Ce sera la façon dont vous aimeriez faire les choses pour éviter certains des inconvénients liés à votre chemin naturel (dispersion, agacement, lassitude, etc.).**

Une autre façon de faciliter l'identification de vos chemins naturels et de progression consiste à revenir à votre type de profil identifié dans le chapitre 1.

## Les chemins possibles

	1	2	3	4	5	6
Combinaison	Lutte-Fuite	Lutte-Repli	Fuite-Lutte	Fuite-Repli	Repli-Lutte	Repli-Fuite
Le chemin naturel	Foncer en utilisant son leadership naturel	Passer en force, se battre contre l'adversité	Ne pas lâcher sa cible jusqu'à l'avoir atteinte	Bouger, créer, innover	Prendre du recul, s'appuyer sur l'expertise	S'adapter, mettre du liant, rendre service
Le chemin de progression	Prendre le temps d'écouter les suggestions et les remarques des autres avant de décider	Apprivoiser son agacement, prendre en compte le point de vue de l'autre	Réduire le niveau d'exigence (« le mieux est l'ennemi du bien »)	S'en tenir aux solutions et aux décisions prises, cultiver sa patience	Exprimer son point de vue plus rapidement, même sans en être sûr à 100 %	Affirmer son point de vue avec plus de fermeté, faire confiance à son intuition

Quel que soit le profil dans lequel vous fonctionnez, le chemin de progression n'est pas évident. Ce travail prend du temps et demande de la persévérance.

Il s'agit, comme précédemment, de remplacer d'anciens réflexes par de nouveaux. C'est la raison pour laquelle nous vous recommandons d'utiliser ce chemin dans des situations où l'obstacle est à votre portée.

### À vous de jouer

Testez les différentes solutions que vous aurez identifiées, d'abord dans des cas qui ont peu de conséquences (avec un ami, un collègue proche, un serveur dans un café...).

Si elles fonctionnent, tant mieux, continuez, utilisez-les dans des situations de plus en plus importantes pour vous, vous affinerez ainsi votre manière de faire.

Sinon, empruntez un autre chemin, mettez au point d'autres solutions, d'autres façons de faire. Vous aurez de bonnes surprises. Vous allez voir que changer n'est pas si difficile ; cela peut même être agréable et stimulant !

# GARDER LE CAP DANS LA TEMPÊTE

« *Conquête trop aisée est bientôt méprisée.* »

William Shakespeare

## Au programme

- Faire baisser la pression dans le feu de l'action
- Rester calme quand tout va mal
- Persévérer

Toutes les techniques vues jusqu'ici paraissent facilement applicables dans des situations quotidiennes mais c'est lors de crises qu'elles démontrent leur efficacité réelle. Et c'est dans ces moments-là qu'il est vraiment difficile d'y faire appel ! Lorsque nous sommes en pleine tempête, quand nos émotions nous débordent et que nos réactions instinctives de fuite, de lutte ou de repli sont irrésistibles, la façon dont nous percevons et recevons les choses joue énormément. C'est ce qui détermine notre réaction et, bien souvent, celle de notre entourage. Comment faire pour ne pas se laisser déborder, pour mettre en œuvre ce que nous avons appris, pour comprendre cette réaction, la gérer et l'atténuer ?

# Dans le feu de l'action

## Cécile

---

Avec une troupe de comédiens amateurs, Cécile a travaillé d'arrache-pied pour monter une pièce de Marivaux. Le jour de la répétition générale, au moment de faire les derniers réglages, Igor, son ami éclairagiste, veut imposer une nouveauté sans lui demander son avis. Cécile, cassante, le lui interdit. En réponse, Igor hurle tout ce qu'il a sur le cœur et quitte la salle en claquant la porte : « Puisque c'est comme ça, vous vous débrouillerez sans moi ! » Les autres se regardent affolés : si Igor lâchait la troupe, ce serait la catastrophe !

---

## Faisons diminuer la pression

Dans les moments de crise, il nous arrive à tous de ne pas pouvoir nous freiner et de regretter par la suite nos réactions. Ces situations à chaud sont très périlleuses, car nous n'avons pas le temps de désamorcer nos émotions. Notre crocodile est sous pression, et pour nous défendre, il nous impose souvent des réactions instinctives qui sont loin d'être les plus adéquates. Nous faisons et disons des choses que nous aimerions effacer par la suite.

**La première étape pour lutter contre cet enchaînement de réactions est d'agir sur notre stress : faire baisser la pression pour que notre crocodile se calme et nous laisse réfléchir avant d'agir.**

La technique la plus adaptée pour ceci dépend de notre profil :

- Si nous sommes dans le **repli**, nous nous sentons comme asphyxiés. **L'important : nous recentrer rapidement.** Une bonne façon de retrouver nos esprits consiste à faire une pause, éventuellement demander un délai, s'éloigner pour respirer et réfléchir dans un coin agréable. Une fois identifié le meilleur chemin pour sortir de la crise, nous nous sentirons déjà mieux, même si aucune décision n'a encore été prise ni aucune action réalisée. En nous recentrant, nous reprenons le contrôle.

- Si nous sommes dans la **lutte**, nous nous énervons et nous **avons besoin de faire sortir la vapeur**. Comme vu précédemment, ne nous en prenons pas à la personne mais à la situation. Identifions des expressions qui nous permettent de « gueuler » un bon coup, tout en faisant bien la distinction entre la situation et la personne : remplacer « Vous me faites perdre mon temps » par « Cela me rend fou de rage de ne pas avoir été prévenu de l'annulation de ce rendez-vous ! Je déteste perdre mon temps ! » Il est important de s'assurer que notre interlocuteur comprenne cette différence entre personne et situation : « Vous avez certainement fait tout ce que vous pouviez, j'en suis conscient mais je suis très énervé car... »
- Si nous sommes dans la **fuite**, nous nous sentons agités, voire paniqués. **Bien souvent il suffit d'exprimer ce qui ne va pas**. Si nous n'arrivons pas à nous faire comprendre de notre interlocuteur, il peut être utile d'appeler un ami. En nous exprimant sans stress, les choses deviennent plus claires. Nous nous sentons soulagés et nous retrouvons notre inventivité. Notre machine à produire des solutions se remet en route.

### **Cécile, suite**

---

C'est ainsi que procède Cécile : après avoir lancé un SOS à l'un de ses amis qui l'aide à retrouver son calme, elle court rattraper Igor, lui exprime toute son admiration et sa reconnaissance. Elle lui rappelle les possibles enjeux pour lui : « Il y aura dans le public des professionnels du spectacle. C'est l'occasion qu'ils voient ton travail ! »

---

Une fois que nous relâchons la pression, il nous est plus facile d'accepter la situation, et de commencer à chercher ses aspects positifs. Cela nous permet de revenir sur ce que nous avons dit, de présenter nos excuses ou, au contraire, de préciser notre point de vue et d'affirmer nos besoins si nous nous sommes tus.

## Le plaisir de se laisser emporter

Et pourtant faire tout cela est loin d'être facile ! Lorsque nous sommes poussés dans nos retranchements, nous ressentons parfois du plaisir à nous laisser mener par nos impulsions. Nous savons qu'il serait préférable de nous adoucir, de nous taire, de prendre du recul ou d'agir, mais la tentation de nous « abandonner » à notre état de défense est forte. Nous y entrons consciemment, tout en sachant le prix que nous aurons à payer... C'est plus fort que nous !

### Jimmy, Igor et Rebecca

---

**Jimmy** (profil de type fuite), lorsqu'il se sent très angoissé, ne trouve pas d'autre issue que de parler à la première personne qui lui tombe sous la main. En général, il appelle sa copine... et en avant pour le flot de paroles ! Il sent bien que le courant ne passe pas, soit qu'il la dérange, soit qu'elle sente bien que cette logorrhée ne lui est pas adressée à elle, il a juste besoin de parler...

**Igor** (profil de type lutte), lorsqu'il a l'impression de s'être donné beaucoup de mal et de ne pas être en mesure d'obtenir tous les résultats qu'il escomptait, sent la colère monter en lui. Dans ces moments-là, il a envie de casser tout ce qu'il a construit (les amitiés, son travail...), et ressent un plaisir certain à s'énerver. Cela lui fait du bien d'évacuer tout ce qui bouillonne en lui et d'injurier tout le monde. Pourtant il sait très bien que cela peut être dangereux. Mais c'est plus fort que lui !

**Rebecca** (profil de type repli) a parfois le sentiment que le monde lui tombe sur les épaules ; c'est si compliqué d'arriver à tout faire ! Et l'agressivité ou la négligence de ses proches sont la goutte d'eau qui fait déborder un vase déjà bien rempli. Dans ces moments de grande lassitude, elle boude. Cela peut durer une demi-journée, voire une journée (un temps qui semble très long à ceux qui l'entourent) ; elle sent bien qu'elle les énerve et les déconcerte, mais tant pis pour eux, ça leur apprendra à faire un peu plus attention à elle la prochaine fois !

---

Il n'y a pas de mal à se laisser aller, de temps en temps, à sa réaction de défense. Il n'y a pas de mal à piquer une bonne colère, à se laisser déborder par nos idées, à s'enfermer dans son bureau pendant trois heures sans rien faire. Ça fait plaisir, ça soulage et **cela peut être très utile si nous respectons les limites que nous nous sommes fixées.**

Il est important de ne pas se laisser submerger par cette réaction. Quand vous vous surprenez à partir en dérapage, cherchez à reprendre en douceur le contrôle de la situation :

- **Veillez à ce que votre choix reste lucide** : « OK, je suis en train de m'échapper de la situation. Attention à ne pas aller trop loin et à utiliser ce que je viens d'apprendre. »
- **Fixez-vous des limites** : « Je boude trois heures et après je prends mon courage à deux mains et je m'attaque au problème. »
- **Gardez ces dérapages sous contrôle** : « OK, je m'énerve un bon coup mais sans m'attaquer à la personne. »

Si vous pouvez ainsi éviter les excès, vous serez de plus en plus en confiance vis-à-vis de vos réactions émotionnelles. Ce qui réduira votre niveau de stress et enclenchera le cercle vertueux.

Au lieu de toujours appeler sa copine, Jimmy peut appeler quelqu'un d'autre, ou encore se mettre à écrire tout ce qu'il ressent et dialoguer avec lui-même. Il peut également expliquer à son amie à quel point son écoute compte pour lui.

Au lieu de tout casser, Igor peut filer au gymnase et vider ce trop-plein de colère dans un punching-ball. Ou se contenter de taper dans un oreiller. Il est également important d'expliquer à ceux qui l'entourent qu'il ne faut pas prendre trop à cœur ses accès de colère.

Au lieu de punir les autres par son silence, Rebecca peut se changer les idées en allant au cinéma, en regardant la télévision ou en allant faire un tour. Elle peut aussi prendre l'habitude de méditer, lire ou écouter sa musique préférée. Une fois l'émotion passée, elle pourra expliquer pourquoi il est important pour elle de pouvoir s'isoler et retrouver son calme.

**Veillons à ce que nos réactions aient pour but de nous calmer et non de blesser quelqu'un. Les conséquences seraient inévitablement l'enclenchement d'un cercle vicieux.**

## Quand le stress est fort, les réactions instinctives reviennent

Quelle que soit la profondeur du travail accompli sur soi, quand la dose de stress augmente, la réaction qui nous vient instinctivement est toujours notre première réaction de défense. Nous sommes le ou la même !

Le mode d'emploi reste similaire : revenir en arrière, corriger le tir auprès des personnes concernées, prendre nos dérapages avec recul. En profiter pour progresser dans l'évolution de nos comportements et pour nourrir nos besoins fondamentaux (sécurité, identité, sens) par des activités adéquates.

**Au fur et à mesure des années, nous allons apprivoiser toujours mieux nos réactions de défense et reculer leur seuil de déclenchement.**

## Rester calme quand tout va mal

### Faisons un état précis de nos forces et de nos manques

Quand tout va mal, quand tout s'effondre, **l'une des premières choses à faire, c'est un état des lieux** : quelles sont nos pertes et surtout quels sont les éléments solides sur lesquels nous appuyer pour nous reconstruire ?

Une image : un chef d'état-major, sur sa colline, le soir après la bataille. L'important pour lui est de préparer celle du lendemain. Pour cela, il a besoin de savoir précisément quelles sont les forces qu'il lui reste.

Là encore, il s'agit de revenir au concret, au factuel. Il est plus facile de gérer la pénurie que de faire face à l'incertitude. En revenant au factuel, nous sortons du registre de l'émotion et nous retrouvons nos capacités à trouver des solutions efficaces.

Deuxième élément important : **se rappeler ce qu'on a fait de bien**, mettre en évidence le chemin parcouru, les résultats obtenus, la manière dont on s'en est tiré avant... Quand on prend le temps de retracer ce qui a été accompli, on est souvent étonné. Nous rappeler des situations similaires dont nous nous sommes bien sortis nous permet de reprendre confiance.

**Ce constat est rassurant pour tout le monde, et plus encore pour ceux dont le mode principal de réaction est la fuite.**

### À vous de jouer

Revenez régulièrement à la liste de vos réussites, tant individuelles que collectives, sur laquelle nous avons travaillé dans le chapitre 2. Relisez-la, et rappelez-vous votre talent et tout ce qui constitue votre trésor. Ainsi, vous engrangerez des réserves pour l'hiver.

## Accepter puis agir : OK, qu'est-ce qu'on fait ?

### Nicolas

---

Nicolas rentre chez lui très abattu : son contrat ne sera pas renouvelé. Pile au moment où il va devoir déménager ! Non seulement il n'a plus de salaire mais il ne sait plus où habiter. Il est effondré, il en a ras-le-bol !

---

**Il n'y a pas de remède miracle : l'élément le plus puissant pour redresser une situation catastrophique, c'est notre engagement et notre ténacité face aux difficultés. Cette ténacité rassure ceux qui nous entourent et nous rassure nous-mêmes.**

Nous avons besoin de renforcer et de consolider notre confiance en nous, à titre individuel et à titre collectif. Allons-nous faire face ? Tant que la réponse intuitive est oui, notre énergie est disponible. Dès que les doutes apparaissent, l'énergie s'évapore. Nous nous énervons, nous sentons abattus ou mal à l'aise.

Quelle que soit la situation, ce qui compte c'est d'avancer pas à pas, d'obtenir des résultats tangibles, de se sentir utile. Et peu importe si, au bout du compte, tout ne marche pas aussi bien que prévu.

Rappelons-nous les éléments clé de la motivation : je sais qui je suis (points forts et points faibles), je sais où je vais (et pourquoi), je sais comment j'y vais (étapes intermédiaires et façon de gérer les obstacles). Cela donne une base concrète sur laquelle s'appuyer lorsque tout nous semble s'effondrer.

### **Nicolas, suite**

---

Nicolas raconte sa situation au groupe « d'accompagnement aux changements professionnels » auquel il participe depuis son précédent licenciement. Après l'avoir laissé exprimer ses problèmes, l'animateur lui demande : « J'aimerais que tu nous dises maintenant quelles sont tes marges de manœuvre. Que peux-tu faire, que souhaites-tu faire ? »

Progressivement Nicolas prend conscience que la situation, certes compliquée, n'est pas désespérée : il va vraisemblablement toucher des aides, il peut habiter quelque temps chez un ami ou chez un de ses oncles. Petit à petit, il passe en revue les différents points et reprend confiance en sa capacité à se sortir de ce moment difficile.

---

**Reconnaître que là, maintenant, cela va mal, nous permet de prendre conscience qu'au-delà de ce présent difficile existe la possibilité d'avancer. Cette attitude nous replace dans une démarche positive.**

La phrase « **OK, qu'est-ce qu'on fait ?** » est particulièrement utile quand le moral flanche et que les difficultés se multiplient. Elle permet de rester dans l'optique « état des lieux ».

« OK », cela veut dire : « Je prends acte de la situation telle qu'elle est, même si elle n'est pas du tout celle que j'avais espérée... ». Cette étape est très importante : en restant dans le déni ou dans la révolte, nous nous bloquons.

Se demander « Qu'est-ce qu'on fait ? », c'est accepter ce qui nous arrive et affirmer que toutes ces difficultés ne sont **pas une raison pour nous laisser abattre**. Plus la crise que nous traversons est grave, plus il est important de nous concentrer sur le quotidien, et de faire appel à nos réussites passées. Ce sera l'occasion de grandir et de continuer à progresser.

Oui, la situation est bien celle que nous observons, elle peut être particulièrement difficile ou douloureuse **et la partie n'est jamais perdue** tant que nous n'avons pas renoncé.

### À vous de jouer

Essayez de penser à la phrase : « OK ! Qu'est-ce qu'on fait ? » à différents moments, dans différentes situations, pour observer les réflexions que cette phrase vous permet d'avoir.

N'hésitez pas à la modifier pour qu'elle s'adapte parfaitement bien à votre vocabulaire et à votre façon de penser.

## Persévérer

### Cultivons un état d'esprit proactif

#### Gwenn

---

Gwenn est designer *free lance* et vient d'être choisie par l'une des meilleures agences comme responsable pour un gros projet. Enchantée au départ, Gwenn fait rapidement face à un problème majeur : comment prendre sa place et motiver les designers qu'elle encadre « sans dessiner et concevoir à leur place ».

---

Au cours des dernières années, beaucoup de spécialistes dans le domaine du management ont parlé de « proactivité ». Face à une situation qui nous pousse à agir, devenir proactif signifie passer de réactions automatiques, non choisies, à des réponses choisies et des solutions créatives.

Pour développer cet état d'esprit, nous vous proposons d'observer ce qui se passe en vous, et de passer :

- D'une attitude **passive** (je subis) à une attitude **active** : « OK ! Qu'est-ce qu'on fait ? »

Pour Gwenn : il s'agit de passer de « Je me plie à ces contraintes » à « Je choisis ma stratégie pour en faire une opportunité ».

- D'une démarche de type « **s'éloigner de** » (« Je ne veux plus de ceci, de cela », etc.) à une démarche de type « **aller vers** » : quels sont mes objectifs, qu'ai-je envie d'obtenir ?

Pour Gwenn : de « Je ne veux plus faire le travail des autres pour eux » à « Je souhaite mettre en avant mon talent de leader ».

- D'un mode de réflexion **négatif** (voir le verre à moitié vide, observer tout ce qui manque) à un mode de réflexion **positif** (voir le verre à moitié plein, prêter attention à tout ce que l'on a).

Pour Gwenn : de « Je n'y arriverai pas sans réunions régulières avec le client même si le patron ne veut pas » à « J'ai déjà réussi à organiser des réunions avec les principaux responsables, à chaque fois que j'en ai eu besoin. »

- D'une approche de type « **nécessité** » (il faut, je dois, je me force à faire ce que j'ai à faire) à une approche de type « **possibilité** » : « Je regarde tous les bénéfices que je vais pouvoir tirer de ce que j'ai à faire<sup>15</sup>. »

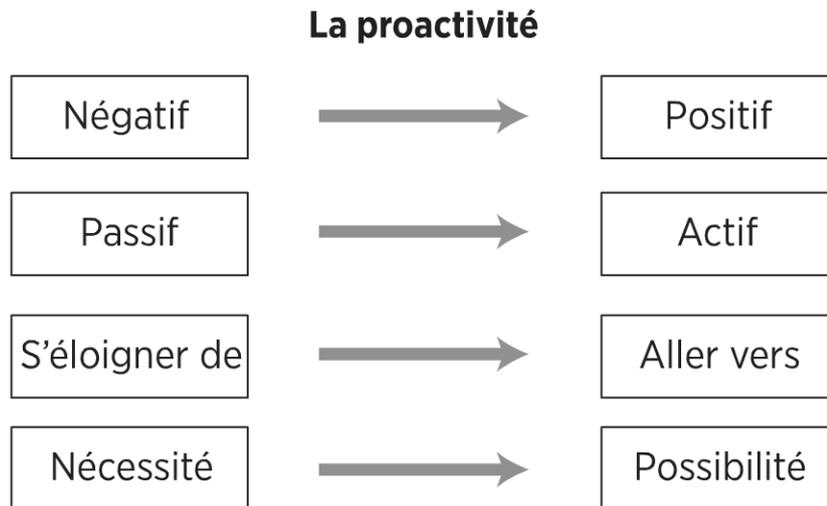
Pour Gwenn : de « Il faut que je fasse mes preuves dans ma fonction » à « J'ai envie de réussir ce projet parce qu'il me tient à cœur et qu'il me permettra de franchir une étape importante dans ma carrière professionnelle. »

**Nous savons tous à quel point un état d'esprit positif est décisif dans les capacités de victoire d'une équipe sportive.**

15. Ces quatre principes sont tirés de la PNL.

## À vous de jouer

Chaque fois que vous vous surprenez à critiquer une situation ou une personne, efforcez-vous de passer d'une approche passive à une approche active, de « s'éloigner de » à « aller vers », de « nécessité » à « possibilité ». Et surtout, prenez-le comme un jeu, et non comme une obligation !



## Restons sereins quoi qu'il arrive d'inattendu

« Rester serein quoi qu'il arrive d'inattendu » : dans les situations difficiles ou délicates, cette expression a un caractère provocateur. C'est pourtant le meilleur moyen de s'en sortir aussi bien que possible quand tout s'effondre.

### **La sérénité n'est pas le résultat d'une série d'actions ou de réussites : c'est un choix.**

La question n'est pas de savoir quels sont les résultats qu'il faut que nous atteignons pour être sereins, mais bien de savoir comment parvenir à rester sereins quelles que soient les circonstances.

Il n'est pas question de nier les obstacles, mais au contraire de voir la réalité des faits, même quand ils sont désagréables ; puis de mobiliser toutes les énergies pour parvenir à la mise au point de solutions pertinentes.

À titre individuel, il existe un grand nombre de techniques. Libre à vous de choisir celle qui vous correspond le mieux.

## Quelques techniques pour cultiver la sérénité

- **Par la méditation.** Un moment de méditation nous apporte relaxation et tranquillité. Elle provoque un impact immédiat et ne dépend que de nous.
- **Par les techniques d'ancrage et de visualisation.** Au moment où vous sentez que vous allez « péter les plombs », rappelez-vous un moment où vous aviez la pleine possession de vos moyens. Utilisez un ancrage ou un totem (chapitre 4) pour revivre des impressions positives et vous en imprégner.
- **Par les techniques issues des arts martiaux.** Entraînez-vous à fixer un point en face de vous. Faites-le chaque jour, une à deux fois par jour, pendant dix, puis vingt, puis trente secondes. Cela vous permettra de rester concentré quand vous en aurez besoin, en particulier si quelqu'un vous agresse.
- **Par la philosophie ou la spiritualité.** Que ce soit le stoïcisme, la charité chrétienne, la philosophie zen, le bouddhisme classique, la sagesse du soufisme, etc.
- **Par le sport et les activités physiques.**
- **Par les techniques de relaxation,** les massages, l'acupuncture, le yoga, la respiration, etc.

Par ailleurs, nous ne saurions trop vous recommander de nourrir et d'enrichir votre environnement relationnel. Nourrissez vos relations avec vos proches : faites des activités qui vous plaisent ensemble, faites de petits cadeaux, des compliments gratuits, reconnaissez les efforts accomplis... L'accueil et le soutien que vous recevrez en cas de problème seront, bien entendu, très différents.

## Et vous, où en êtes-vous ?

Quelles sont les qualités que vous mettez en œuvre face à un obstacle, une difficulté sérieuse ? Quels sont les ressources et les ancrages dont vous disposez pour améliorer vos capacités de résistance ? Quelle énergie pouvez-vous aller chercher en vous quand tout va mal ?

## L'effort en vaut la chandelle !

Pourquoi appliquer toutes ces techniques et faire tous ces efforts ? Pourquoi lutter contre nos réactions instinctives, pourquoi tenter de mieux nous dominer au lieu de céder ?

Chaque minute que vous investirez dans ce long processus d'amélioration aura un impact important, car, une fois les difficultés dépassées, vous aurez accès à une impression de satisfaction, de bien-être extrêmement gratifiante, comparable à ce que nous pouvons ressentir dans ces moments où tout nous réussit. Ce que l'école de psychologie positive, et plus particulièrement Mihaly Csikszentmihalyi, appelle le « *flow* » : **cette impression de ne faire qu'un avec notre tâche, ou notre action. Cette impression que le temps s'arrête et que toutes nos difficultés s'effacent.** Le « *flow* » est lié à la notion de défi : il se manifeste lorsque nous utilisons pleinement nos compétences pour faire face à un challenge difficile. Il s'agit d'un état dynamique de bien-être, de plénitude, de joie, et d'implication totale.

**Lorsque nous avons envie de baisser les bras face à la difficulté, cherchons au contraire à profiter de l'occasion pour renforcer nos compétences. En relevant les défis, nous aurons l'occasion de ressentir une profonde harmonie avec nous-mêmes et un grand bien-être. Cela renforce également notre confiance en nous et dans les autres.**

*« Voilà ce que nous entendons par expérience optimale (flow). C'est ce que ressent le navigateur quand le vent fouette son visage... C'est le sentiment d'un parent au premier sourire de son enfant. Pareilles expériences intenses ne surviennent pas seulement lorsque les conditions externes sont favorables. [...] Ces grands moments de la vie surviennent quand le corps ou l'esprit sont utilisés jusqu'à leurs limites dans un effort volontaire en vue de réaliser quelque chose de difficile et d'important. L'expérience optimale est donc quelque chose que l'on peut provoquer... Pour chacun, il y a des milliers de possibilités ou de défis susceptibles de favoriser le développement de soi (par l'expérience optimale). »*

Mihaly Csikszentmihalyi, *Vivre. La Psychologie du bonheur*, Robert Laffont, 2004, p. 17



PARTIE 3

**MIEUX VIVRE  
NOS RELATIONS  
AVEC LES AUTRES**



Cette troisième partie a pour objectif d'utiliser tout ce que nous avons appris sur la gestion des émotions pour améliorer nos relations avec les autres. Nous regarderons comment exprimer ce que nous avons à dire de façon efficace tout en préservant notre relation avec notre interlocuteur, comment construire avec les autres des solutions sans perdre pour renforcer la confiance et l'esprit d'équipe. Nous identifierons des pratiques et des savoir-faire pour développer simultanément bien-être, richesse humaine et efficacité au sein d'un groupe ou d'une équipe.



# MIEUX S’AFFIRMER ET FAIRE PASSER SON MESSAGE

*« Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous avez envie d’entendre, ce que vous entendez, ce que vous comprenez... il y a dix possibilités qu’on ait des difficultés à communiquer. Mais essayons quand même ! »*

Bernard Werber, *L’Encyclopédie du savoir relatif et absolu*

## Au programme

- Comment bien faire passer nos messages dans les situations tendues
- L’écoute, notre meilleure alliée
- Récolter les bénéfices de l’écoute

## Comment bien faire passer nos messages dans les situations tendues

### **Bruno et Nathalie**

---

Bruno a besoin d’avoir une maison ordonnée mais sa femme Nathalie déteste ranger, c’est pour elle une perte de temps. En général, c’est donc Bruno qui range l’appartement tout seul et cela l’agace. Demain, ils reçoivent des amis à dîner et

il veut que l'appartement soit nickel ; il demande de l'aide à Nathalie qui accepte, pourvu qu'ils rangent dans la bonne humeur. C'est parti : lui est très efficace mais elle papillonne, se disperse. Très vite, Bruno ne peut pas s'empêcher de lui faire une remarque désagréable.... « Puisque tu le prends comme ça, tu n'as qu'à le faire tout seul », lui répond Nathalie, en claquant la porte. Cela finit toujours ainsi...

---

Nous avons tous des dizaines de situations de ce genre à notre actif. À chaque fois, nous sommes frustrés de ne pas obtenir de meilleurs résultats. Nous sommes bien conscients de la nécessité de ne pas laisser la situation en l'état et, pourtant, nous avons du mal à trouver le bon équilibre entre notre envie de faire changer les choses et le maintien d'une bonne qualité relationnelle. Très souvent, le message passe mal ; les non-dits s'accumulent ; le résultat escompté n'est pas obtenu et les tensions montent.

Mettons fin à ce cercle vicieux inutile et destructeur !

## Exprimons clairement notre message

Que se passe-t-il lorsque nous avons une demande à exprimer vis-à-vis d'une situation ou d'un proche ? Toute demande nouvelle génère automatiquement des réactions de notre interlocuteur : « Qu'est-ce qui lui prend ? / Dis tout de suite que ce que je faisais avant n'était pas bien ! / C'est toujours la même chose, dès que l'on trouve un équilibre, il faut changer, j'en ai ras-le-bol ! »

Exprimées ou non, ces réactions polluent l'esprit de notre interlocuteur – et le nôtre, car nous les devinons, les anticipons... Ces pensées peuvent se traduire par des intonations, des bougonnements, de la mauvaise humeur.

Dans la vie professionnelle comme dans la vie privée, nous savons très bien que ces situations génèrent une insatisfaction des deux côtés et un blocage dans la relation. Cela rejaille sur la qualité des relations et sur les résultats professionnels. Et pourtant nous ne pouvons pas nous empêcher de faire toujours les mêmes erreurs. Comment faire pour y remédier ?

## La solution commence par exprimer clairement son message.

Nous avons tous des difficultés à formuler clairement ce que nous attendons de nos interlocuteurs. Nous pensons le faire, mais les autres ont souvent du mal à décoder nos messages et nos attitudes.

Tout se passe **comme si, inconsciemment, nous brouillons nos messages**. Lorsque nous émettons notre demande, nous anticipons les réactions de notre interlocuteur. Avant même que l'autre ne réagisse, nous nous défendons déjà et nos réactions émotionnelles de défense prennent le dessus.

---

« Je veux que ta chambre soit rangée. Ça prendra le temps que ça prendra, mais tu ne sortiras pas d'ici avant de l'avoir fait. Et arrête de traîner des pieds, ça nous changera ! »

---

Voilà le type de phrases qui nous viennent spontanément **lorsque notre dominante est la lutte**. Ce message, souvent exprimé de manière cassante, agresse le destinataire :

- Un destinataire en lutte se sentira dévalorisé par un tel message, et cela l'énervera.
- Un destinataire en fuite sera angoissé et réagira de manière agitée et brouillonne ; il s'en tirera ensuite par une pirouette ou un mensonge.
- Quant au destinataire en repli, ce type de message déclenchera des réactions d'abattement et de soumission... S'il obtempère, ce sera de manière lente et négligente, il y passera un temps fou. Il peut également se tétaniser et avoir de plus en plus de mal à faire ce qu'on lui demande.

---

« Cela fait trois jours que je te demande de ranger ta chambre et tu ne l'as toujours pas fait, c'est vraiment fatigant. Je ne sais plus quoi faire ! Tu ne crois pas que tu pourrais faire un petit effort ? Ce n'est quand même pas compliqué ! »

---

Ce message est typique chez les **profils de type repli**. Enfin décidés à nous exprimer, nous ne voulons pas créer de tensions inutiles. Le risque est alors que le message ne soit pas pris au sérieux. Les choses sont dites de manière si douce qu'elles n'ont pas l'air importantes !

- Un interlocuteur en lutte sera agacé par ce manque d'affirmation : « (Il m'énerve à toujours dire la même chose !) Mais où veux-tu en venir ? »
- Un destinataire en fuite sera inquiet : « (Ça va encore durer des heures !). Désolé mais je n'ai pas le temps, je suis déjà en retard ! »
- Un interlocuteur en repli ne sera pas suffisamment stimulé. Il aura du mal à se mettre en marche : « (Il n'a pas l'air de trop mauvaise humeur pour le moment, pas besoin de s'en faire !) Ne t'inquiète pas, je le fais tout à l'heure. »

---

« Regarde cet appartement, c'est encore le bazar : que vont penser nos invités ? Déjà la dernière fois on les a reçus dans un capharnaüm, alors que chez eux c'est nickel chrome... Tu te souviens d'eux, non ? J'aimerais vraiment que tu y mettes du tien, avec tout le mal qu'on se donne pour organiser... J'aimerais aussi que tu me donnes un coup de main pour le dîner. Est-ce que tu crois que tu auras tout fini à temps ? »

---

Les personnes **ayant une dominante « fuite »** veulent à la fois atteindre leur objectif *et* ne pas déplaire. Plusieurs messages sont contenus dans une même phrase, si bien que l'interlocuteur s'embrouille : comment décoder ce qui est important ?

- Ce type de demande va énerver le destinataire en lutte : « Il ne pourrait pas s'exprimer plus clairement ? Ce n'est quand même pas compliqué ! »
- Une personne en fuite s'agitiera : « Marre de ces dîners pour lesquels on se stresse ! Ça ne sert à rien de ranger ! Si en plus il faut que je l'aide pour le dîner... »

- Quant à un destinataire en repli, il risquera d'être découragé : « J'en ai ras-le-bol, je ne sais pas ce qu'il attend de moi... par où commencer ? »

**Si nous nous cantonnons à notre réaction de défense, nous ne parviendrons pas à faire passer notre message de façon claire. Il arrivera brouillé et déformé par nos émotions.**

Dès lors, comment s'étonner que les autres ne fassent pas ce que l'on attend d'eux ? À la difficulté d'accomplir une tâche délicate, de changer des habitudes, nous ajoutons, sans le vouloir, le poids de nos réactions émotionnelles ; au lieu d'aider ceux qui nous entourent à réduire les leurs, nous générons des freins.

## Concentrons-nous sur les faits sans attaquer l'autre : le « message FCR »

Pour le psychologue américain Thomas Gordon<sup>16</sup>, le moyen le plus efficace de faire passer ses idées consiste à exprimer son message en trois parties :

- **Une partie exprimant les faits concrets (F) :** « Hier soir, nous avons décidé ensemble que c'était toi qui achetais la viande pour le dîner. Et en rentrant du bureau, je me suis aperçu que ça n'avait pas été fait. »
- **Une partie exprimant les conséquences de ces faits (C) :** « J'ai été obligé de ressortir à toute vitesse, cela m'a fait perdre une demi-heure, sans compter le stress ! »
- **Une partie exprimant ce que nous ressentons (R) :** « Je suis très agacé / découragé / stressé. »

**Le « message FCR » (faits-conséquences-ressenti) permet d'exprimer son insatisfaction de façon factuelle et sans agressivité.**

16. Voir *Leaders efficaces* et autres ouvrages référencés dans la bibliographie.

Nous pouvons alors dire ce que nous avons à dire sans bloquer l'autre ; nous serons ainsi en mesure de construire des solutions satisfaisantes pour chacun.

Les « messages FCR » permettent de s'exprimer tout en désamorçant une partie de la « bombe émotionnelle ». Le destinataire du message sera peut-être contrarié par l'énoncé des faits mais ne se sentira pas accusé. Il aura, en général, envie d'expliquer les raisons de son attitude, ce qui vous permettra de mieux comprendre ce qui s'est passé.

Si nous reprenons l'exemple de Bruno et Nathalie, la façon la plus efficace de s'exprimer pour Bruno aurait été :

- Les faits : « Nos amis viennent dîner demain soir et il y a beaucoup de désordre ! »
- Les conséquences : « Ils risquent d'avoir une mauvaise image de nous... »
- Ce qu'il ressent : « ... et ça me met très mal à l'aise ! »

Grâce à ce type de message, les choses seront beaucoup plus claires. Ce qui était sous-entendu devient explicite. La réponse naturelle de Nathalie pourra être : « Tu as raison, il faut vraiment qu'on range. En revanche, faisons-le ensemble, et s'il te plaît essaie de ne pas me bousculer même si je vais lentement. »

Avant d'exprimer un « message FCR » important, il est utile de rassurer notre interlocuteur : « Ce que je vais te dire n'a pas pour but de te remettre en cause. Je t'apprécie beaucoup comme ami (frère, fils, fille, mari, cousin...), **et** je tiens néanmoins à te dire que... » Il s'agit de faire la distinction entre les agissements de la personne et qui elle est.

Soyez conscient que votre interlocuteur perçoit intuitivement beaucoup plus de choses que ce qui est dit par vos mots. Votre ton, vos intonations, votre attitude parlent pour vous, et vous le savez. Soignez la forme avec laquelle vous dites les choses, et la qualité de vos relations s'améliorera rapidement et de façon visible, sans transiger sur le fond.

## Exercice : exprimez clairement votre besoin

Profitez de toutes les situations où les choses ne se déroulent pas comme vous le souhaiteriez, pour vous entraîner à construire des « messages FCR ». Au bureau, avec vos amis, votre famille et dans toutes les situations quotidiennes (commerçants, restaurants, administration, etc.).

Entraînez-vous à construire un premier message, de la façon la plus naturelle possible, puis un deuxième message exprimant votre demande.

N'oubliez pas : les **faits**, les **conséquences** et **ce que vous ressentez** à propos de la situation.

### Exemples de « messages FCR »

Les Faits	Les Conséquences	Le Ressenti
Je n'ai pas été prévenu que mon rendez-vous avait été annulé...	... j'ai perdu une heure pour m'y rendre...	<i>... je suis vraiment furieux.</i>
Si je n'obtiens pas ce papier dans les délais...	... mes frais médicaux ne seront plus couverts...	<i>... et cela m'inquiète.</i>
Cela fait trois jours que je te demande de ranger ta chambre	... ton linge sale et la poussière s'accumulent...	<i>... je suis découragé.</i>

**L'un des intérêts du « message FCR » réside dans sa forme structurée. Au départ, elle apparaît un peu artificielle, mais elle constitue un mode d'emploi simple et efficace. Il suffit de suivre la trame, en l'adaptant à la situation, pour être sûr de renforcer l'impact de nos messages.**

Dans un premier temps, vous serez peut-être maladroit dans la façon de vous exprimer, mais un peu d'entraînement vous permettra de trouver vos propres tournures.

## Évitons les « messages-tu »

Le « message-tu » est le contraire du « message FCR » : c'est un message qui vise directement notre interlocuteur, et a tendance à le mettre en cause. Sans le vouloir, nous nous exprimons en général avec ce type de messages, d'où les réactions de défense que nous déclenchons.

La principale différence est que le « message-tu » parle de la **personne** : « Tu as fait... », « Tu n'as pas fait... », alors que le « message FCR » parle de la **chose** qui a été faite ou pas faite. Consciemment ou non, le premier s'attaque à la personne et le deuxième s'attaque au problème.

- « Tu as encore oublié tes clés, j'en ai vraiment assez de tes étourderies » : « message-tu ».
- « Je me suis senti très mal à l'aise toute la soirée, car je savais que tu n'avais pas tes clés et que tu risquais de te retrouver à la porte » : « message FCR ».

**Le « message FCR » permet de réduire les réactions instinctives de défense.**

## L'écoute, notre meilleure alliée

Même lorsque nous exprimons nos messages et nos demandes de façon positive, notre interlocuteur peut se sentir remis en cause. Le simple énoncé des faits suffit parfois à déclencher une réaction de défense. Pour gérer cette difficulté, nous vous proposons d'appliquer la technique du « changement de vitesse » : il s'agit d'alterner messages d'affirmation et messages d'écoute.

## Alternons affirmation et écoute

*« Si la nature t'a donné une bouche et deux oreilles, c'est pour que tu puisses écouter deux fois plus que tu ne parles. »*

Proverbe chinois

Quand nous avons une demande à faire, et que nous cherchons à obtenir une réponse correspondant à nos souhaits, le processus le plus efficace consiste à alterner affirmation et écoute selon le schéma présenté page suivante. C'est-à-dire à :

- exprimer notre insatisfaction sous forme d'un « message FCR » ;
- laisser notre interlocuteur se justifier et défendre son point de vue ;
- écouter et reformuler ce que notre interlocuteur nous dit ;
- préciser nos besoins, nos attentes, notre demande ;
- le laisser à nouveau nous faire part de ses raisons, justifications et commentaires ;
- reformuler ses attentes et les nôtres ;
- chercher ensemble une solution qui nous satisfasse tous les deux.

Cela paraît long, mais ne l'est pas : à l'occasion d'une opération de formation portant sur trois cents personnes, nous avons chronométré l'ensemble des six cents sessions d'entraînement. Avec cette technique, des entretiens qui duraient habituellement plus d'une demi-heure ne durent plus que 10 à 15 secondes, en moyenne. Les problèmes sont résolus beaucoup plus vite et de façon plus efficace !

Nous avons tous besoin d'être écoutés. Tant que nous avons l'impression de ne pas l'être, nos crocodiles ne sont pas satisfaits, et continuent à s'exprimer. Au contraire, dès que nous avons le sentiment d'être entendus, nous n'avons qu'une envie : trouver une solution, mettre fin à la discussion et passer à autre chose.

## Exercice : écoutez deux fois plus !

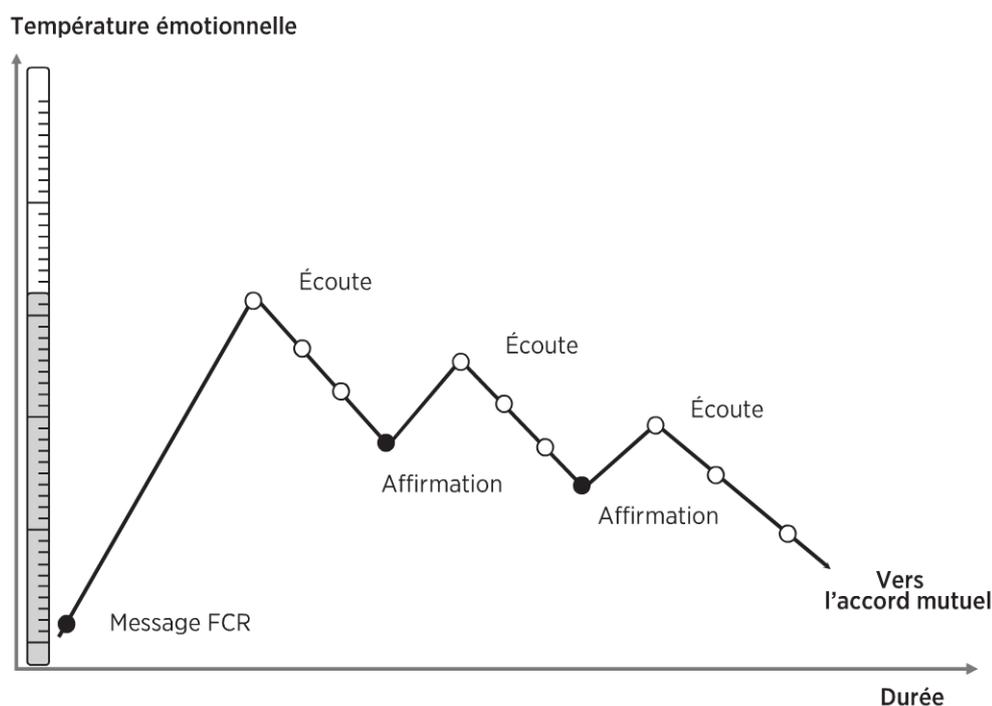
Efforcez-vous de toujours écouter deux fois plus que vous ne parlez.

Faites-en un exercice avec des amis, des collègues, en famille ; jouez le jeu, identifiez les réactions des uns et des autres – ceux qui ont rapidement envie d'avoir votre point de vue et ceux qui, au contraire, ont tendance à monopoliser la parole.

Attention : il ne s'agit pas de laisser votre interlocuteur s'expliquer pendant des heures, mais de garder un rythme dans les allers et retours entre écoute et affirmation.

Reformulez ce que dit l'autre : vous verrez que c'est parfois beaucoup plus efficace de l'aider à progresser dans sa réflexion que d'argumenter, de passer en force ou de se taire.

### Le changement de vitesse



Le changement de vitesse est porteur de deux messages forts :

- notre intention sincère d'écouter l'autre et de découvrir la logique de son attitude ;
- notre détermination à obtenir des résultats tangibles, sans brutaliser, sans imposer ; la volonté de faire les choses ensemble plutôt que de chercher à imposer notre point de vue contre l'autre.

Il est très utile d'avoir ce schéma en tête dès que la température émotionnelle augmente, que le ton monte et que les crocodiles menacent.

**Quand la température émotionnelle monte, il devient difficile d'écouter l'autre... Et pourtant c'est encore plus nécessaire que d'habitude !**

Comme vous pouvez le vérifier, le ressenti de votre interlocuteur changera du tout au tout selon votre façon de vous exprimer.

Face à un « message-tu », nous n'avons qu'une envie, selon notre profil : nous défendre, claquer la porte ou nous tasser dans un coin. Au contraire, face à un « message FCR », nous aurons probablement envie d'expliquer ce qui s'est passé et nous serons plus ouverts au dialogue.

Ne nous faisons pas d'illusions, les « messages FCR » n'entraînent pas l'adhésion systématique de notre interlocuteur – ce serait trop beau. Mais ils permettent d'exprimer clairement ce que nous avons à dire et d'avancer vers un déblocage de la situation.

### À vous de jouer

Lorsque nous avons pour habitude de ne pas dire les choses ou bien de les dire de manière foisonnante ou trop cassante, ce n'est pas facile de se lancer du jour au lendemain dans l'expression d'un « message FCR » qui tienne la route.

Entraînez-vous à le pratiquer dans des situations où l'enjeu est faible. Vous pourrez vous attaquer progressivement à des situations plus importantes.

Vous pouvez par exemple vous entraîner au restaurant : vous avez demandé un steak à point, et on vous le sert saignant. Interpellez le serveur. Exprimez-lui tranquillement votre besoin : « J'avais commandé un steak à point, vous me l'avez servi saignant. Je ne l'aime pas comme ça. J'aimerais que vous me le fassiez cuire plus. » Écoutez-le s'expliquer. Si jamais il résiste, ré-exprimez votre besoin. Et ainsi de suite, jusqu'à ce que vous ayez trouvé une solution qui vous satisfasse réellement et qui lui convienne. Soyez le plus ferme possible.

Si vous avez tendance à réagir par la fuite ou le repli, vous aurez besoin de dire des choses que vous n'avez pas l'habitude de dire. Pour ceux qui réagissent plus facilement par la lutte, il faudra au contraire rester calme et patient.

Demandez progressivement des choses que vous n'avez jamais osé demander, en commençant par des demandes sans grande importance, et en augmentant peu à peu. Puis entraînez-vous avec votre conjoint, vos enfants, vos amis, votre patron, vos clients...

Vous serez surpris des résultats que vous obtiendrez et des changements dans vos relations.

## Écoutons plus et mieux

L'idée est belle mais écouter l'autre n'est pas toujours évident, en particulier lorsqu'il nous agresse, s'énerve ou argumente à n'en plus finir ! Comment faire pour écouter sans se laisser déborder ?

Différentes techniques d'écoute ont été identifiées et formalisées au cours des dernières années. Leurs principes sont souvent simples. L'une des principales clés de réussite, comme souvent : s'entraîner régulièrement.

En voici quelques-unes ; à vous de choisir celles qui vous conviennent le mieux :

- **La première technique consiste à passer la parole à votre interlocuteur**, en vous taisant ou en utilisant une phrase du type : « Qu'en penses-tu ? / J'aimerais bien avoir ton point de vue. » Si vous venez d'exprimer votre insatisfaction, n'ayez crainte : il va s'exprimer ! Un « message FCR » déclenche presque toujours un flot d'explications.
- Si votre interlocuteur ne s'exprime pas, vous pouvez **l'aider en formulant les résistances que vous percevez** : « J'ai l'impression que quelque chose ne te convient pas / te met mal à l'aise. »
- Pour montrer que vous êtes en empathie avec l'autre et pour être sûr d'avoir bien compris, **vous pouvez reformuler ce que vous avez entendu** : « En somme, tu n'es pas content parce que tu as l'impression que je t'en demande un peu plus tous les jours... » Cela permet à la personne de préciser son sentiment.
- **Vous pouvez également émettre une hypothèse** à partir de ce que vous voyez et sentez : « Tu es agacé / perturbé / abattu /

déprimé par ce qui vient de se produire... » N'ayez pas peur de vous tromper : votre interlocuteur rectifiera de lui-même et précisera ce qu'il ressent : « Non, je ne suis pas énervé, mais... »

- **Une question très utile :** « Qu'est-ce qui t'a gêné / freiné / manqué pour faire ce que tu devais faire ? » Très facile à poser, elle met celui qui la pose dans une attitude naturelle d'écoute.
- **Et, surtout, n'oubliez pas que votre écoute doit être réelle. Écoutez vraiment ce que votre interlocuteur est en train de vous dire.** Très souvent, nous passons plus de temps à préparer notre réponse qu'à écouter ce qu'on nous dit.

### **Regarde-toi quand tu écoutes**

Soyez vigilant à votre posture et à votre ton. Rappelez-vous que les mots prononcés ne représentent que 10 % des informations transmises !

Le ton compte particulièrement : souvent, il envoie des messages différents de celui que nous exprimons avec les mots. Si nous employons un ton agacé, notre interlocuteur va répondre davantage à cet agacement qu'à notre question. Cela nous semble évident quand nous sommes dans la position du récepteur, mais il est parfois difficile de s'en rendre compte quand nous parlons.

## Utilisons l'écoute active

Si votre conjoint, un collègue, ou un proche, vient vous voir en vous disant : « J'en ai assez, c'est toujours moi qui règle les problèmes ! », les réponses classiques – argumenter, rassurer, s'énerver... – ont de fortes chances de vous faire perdre beaucoup de temps sans rien régler.

**L'écoute active<sup>17</sup> consiste à se mettre en retrait par rapport au contenu de ce qui vient d'être dit, en reformulant le ressenti de notre interlocuteur.**

17. Nous employons cette expression au sens original du terme, celui que lui a donné son initiateur, Carl Rogers.

Rappelons-nous certaines de ces phrases qui ont le don de nous projeter automatiquement dans nos réactions habituelles de défense et essayons d'imaginer de nouvelles réponses :

Phrase de notre interlocuteur	Nos réponses habituelles	Réponse de type écoute active
Dis tout de suite que ce que je faisais avant n'était pas bien...	Arrête de prendre la mouche pour un rien ! Mais non, laisse tomber, je disais ça pour rire...	Tu es vexé(e) par ce que je t'ai dit, tu te sens dévalorisé(e).
... Silence dubitatif...	Quand même, tu pourrais prendre la peine de répondre ! J'en ai marre de parler à un mur, je m'en vais.	Tu es sceptique, tu as l'impression que ça ne marchera pas.
On est encore à découvert, cette fois-ci ne compte pas sur moi pour me serrer la ceinture !	Tu ne peux pas dire ça, j'ai fait beaucoup d'efforts ! On ne peut jamais compter sur toi.	Tu es agacé parce que nous devons à nouveau faire attention ce mois-ci...
Encore une fois, nous ne sommes pas sortis, alors que tu m'avais promis.	Ce n'est pas si grave, n'exagère pas. Ce n'est pas comme ça que tu m'en donneras envie.	Tu es déçu(e).

Comment ça marche ? Quand nous reformulons le ressenti de notre interlocuteur, nous faisons un pas dans sa direction. C'est comme si nous lui disions : « J'ai bien compris qu'il y a quelque chose qui ne te plaît pas. »

La température émotionnelle diminue, les défenses se relâchent, notre interlocuteur peut s'ouvrir à ce que nous lui disons.

L'écoute active présente l'intérêt d'aller dans le sens de l'autre, sans toutefois lui donner notre accord sur le fond. Le message qui passe est : « J'accepte et prends en compte ton ressenti. » Le principe : permettre à la personne en face de pouvoir exprimer pleinement son ressenti. Si vous exprimez ou lui permettez d'exprimer elle-même ce ressenti, la température émotionnelle diminuera rapidement.

Si, au contraire, le crocodile ne parvient pas à se faire entendre, il s'exprimera autrement et souvent plus fort.

La seule difficulté de cette technique est qu'elle demande de l'entraînement car elle va à l'encontre de notre tendance naturelle à nous défendre.

Pour vous faciliter la tâche, voici quelques exemples de ressentis simples que l'on peut utiliser, dans de très nombreuses circonstances : « Tu es agacé... Tu es découragé... Tu es inquiet... Tu es déçu... » Comme vous pouvez le remarquer, les trois premiers ressentis correspondent aux trois réactions de défense.

## Qu'est-ce que j'y gagne, moi ?

« Est-ce vraiment utile et efficace d'écouter ? Je suis déjà débordé par tout ce que j'ai à faire, si, par-dessus le marché je dois passer du temps à écouter tous ceux qui ont des problèmes, je ne m'en sors plus ! »

Bien employée, cette technique permet, au contraire, de gagner du temps, comme nous l'avons vu précédemment. Vous résoudrez rapidement des problèmes qui vous auraient coûté beaucoup plus d'énergie et de temps.

**Écouter l'autre, ce n'est pas lui donner raison, c'est, au contraire, le meilleur moyen d'obtenir ensemble ce que nous voulons, et ce, à long terme. Imposer notre décision sans écouter nous coûtera toujours plus cher, car l'autre cherchera à nous le faire payer. Un point sur lequel être vigilant, si nous voulons obtenir des résultats : exprimer clairement et précisément notre besoin après avoir écouté avec attention celui de notre interlocuteur.**

# Récolter les bénéfices de l'écoute

## Allons au-delà d'un comportement aberrant

Ce qui nous gêne, dans un dérapage ou une « bourde » commis par l'un de nos proches, ce n'est pas l'événement en lui-même, surtout si c'est la première fois qu'il se produit – dans ce cas nous sommes généralement prêts à lui pardonner.

### **Ce n'est pas l'erreur ponctuelle qui nous gêne mais l'aspect répétitif d'une même erreur.**

Nous avons parfois l'impression de ne pas comprendre ceux qui nous entourent. Leurs comportements nous paraissent par moments tellement illogiques ! Rassurons-nous : ils en pensent autant à notre sujet !

Ce que nos profils nous apprennent sur nos tensions familiales :

### **Marie, Marc et Stéphanie**

---

**Marie** (profil à dominante de lutte) trouve que sa cousine **Stéphanie** (profil de type fuite) est brouillonne : l'agitation de Stéphanie face aux situations difficiles lui paraît contreproductive, elle qui aime aller droit au but. Quant à son frère **Marc** (profil à dominante repli), elle a souvent envie de le secouer pour qu'il apprenne à se défendre dans la vie !

Marc (repli) ne supporte pas bien l'agressivité de sa sœur (lutte), qui lui semble souvent incohérente. Il a également du mal à comprendre le fonctionnement de Stéphanie (fuite), qui change d'idées comme de chaussettes.

Stéphanie trouve, elle aussi, que les réactions de Marie sont parfois brutales, désagréables et malvenues. Par ailleurs, la lenteur apparente de Marc lui est également pénible.

---

Derrière tout comportement se cache une logique, un besoin, une croyance. Et plus ce comportement est aberrant, plus le besoin qu'il cache est impérieux. C'est découvrir cette logique qui nous intéresse : si nous arrivons à identifier les freins et les moteurs de notre interlocuteur, il sera plus facile de le comprendre.

## **L'objectif de l'écoute consiste à aller au-delà du comportement observable vers la croyance et les besoins dont il émane.**

Le schéma d'écoute que nous vous proposons peut être exprimé ainsi :

- J'observe.
- J'écoute et je reformule.
- Je comprends ses difficultés et j'exprime ma demande.
- Il/elle écoute ce que je dis.
- Il/elle explique pourquoi il/elle a fait (ou dit) ce qu'il/elle a fait (ou dit) et comprend mieux pourquoi.
- Je précise ma demande.
- Nous cherchons ensemble une solution qui nous convienne à tous les deux.

## **Il est toujours plus efficace d'intervenir sur la cause plutôt que sur l'effet.**

Au lieu de reprocher à votre interlocuteur un comportement, écoutez-le, cherchez à comprendre quel est le besoin ou la conviction derrière.

Face à l'un de vos enfants distrait en classe ou en retard pour ses devoirs, essayez de remonter aux doutes et aux craintes qui l'empêchent de terminer dans les délais.

D'où vient son manque de confiance ? Votre enfant comprend-il le cours ? A-t-il peur de vos réactions s'il ne réussit pas assez bien ?

Demandez-vous : Quels sont les éléments qui lui donneront envie de changer ? Qu'est-ce qui aura le plus d'impact ? Qu'est-ce qui lui permettra de dépasser ses difficultés ?

## **Si nous voulons que l'autre change, nous devons l'aider à modifier la logique, le besoin ou la croyance qui sont à l'origine de ce comportement.**

## Dépassons nos résistances

Quand nous nous sentons libres de nous exprimer, nous avons beaucoup de choses à dire. En permanence nous percevons les problèmes de la vie de tous les jours, et nous réfléchissons aux solutions possibles. Les idées fourmillent, il suffit d'écouter notre intuition.

Mais alors où est le problème ? Pourquoi n'arrivons-nous pas à partager ces idées et à les appliquer ?

La raison la plus fréquemment invoquée est le **manque de temps**. Nous n'avons pas le temps d'écouter, pas le temps de partager tout ce que nous aurions à nous dire.

Et puis il y a aussi la **peur de tous les désaccords qu'une discussion de fond pourrait révéler**. En parlant à cœur ouvert, nous avons peur de mettre la main dans un engrenage sans fin. Nous préférons souvent nous concentrer sur les échanges superficiels. Nous sommes souvent experts dans l'art de cacher notre richesse et nos questions au fond de nous.

Mais de façon paradoxale, nous nous plaignons du manque de dialogue avec nos proches : « Mon mari ne me parle pas... », « Ma fille, ne se confie plus à moi comme avant... », « J'ai beau faire tout ce que je peux, j'ai beaucoup de mal à le comprendre ! » Et lorsque ces personnes veulent nous parler, c'est souvent nous qui ne sommes plus disponibles.

**La peur du changement, de la remise en cause est aussi forte chez nous qu'elle peut l'être chez l'autre** : notre conjoint, nos enfants, nos amis, notre patron... Nous avons tendance à éviter de remettre en cause l'équilibre interne que nous nous sommes construit.

Ne nous voilons pas la face : quand la frustration augmente, lorsque les non-dits sont nombreux, les tensions montent. Les membres de notre famille ou de notre équipe peuvent ressentir un profond sentiment d'injustice si nous ne prenons pas suffisamment en compte leurs besoins et leurs attentes.

Beaucoup de difficultés relationnelles pourraient être supprimées en **instaurant des temps d'échanges et de paroles**. Prendre régulièrement un temps d'écoute, de recul, en couple, en famille, dans l'équipe de travail, est utile et salutaire. Il s'agit, bien entendu, d'un temps d'écoute efficace : ne tombant ni dans l'acceptation à tout-va ni dans l'expédition rapide des demandes des uns et des autres.

**Nous avons tous besoin que nos désirs et nos demandes soit entendues et qu'on y apporte des réponses argumentées, qu'elles soient positives ou négatives.**

### À vous de jouer

Dans les différents groupes dont vous faites partie, demandez-vous à quel moment un temps d'échanges et d'écoute pourrait être opportun : un échange hebdomadaire au sein de votre famille ; une réunion conviviale chaque trimestre pour votre association, une réunion informelle pour votre équipe professionnelle, etc.

Proposez ce temps aux personnes concernées, définissez ensemble les questions que vous voulez poser, faites la liste de quelques principes simples à respecter et éventuellement trouvez-vous un ou deux alliés qui vous aident à l'animer... Concrètement, il s'agit d'adopter et de favoriser autour de nous des attitudes d'écoute et de prise en considération des besoins de chacun.

Voici quelques conseils à se remémorer :

- Dans chaque discussion, dès que la tension monte, écouter et revenir au concret.
- Être à l'affût des points de vue différents du nôtre, des gens que nous connaissons depuis peu, de ceux qui ont des attitudes d'opposants ou de rebelles...
- Ne pas hésiter à poser trois questions simples : « Qu'est-ce qui va bien... moins bien ? Quelles sont tes idées, tes suggestions ? » Ou encore : « Qu'est-ce qui te gêne, te freine, te manque ? »

## Tirons profit des bénéfiques à court terme de l'écoute

Comment nous y prenons-nous pour rester aussi sourds aux besoins et aux demandes de notre entourage ? Pourquoi faisons-nous en permanence des choses pour les autres sans les prévenir ni leur demander leur avis ?

### Sylvie

---

Adèle, une petite fille de 5 ans, n'aime pas que Sylvie, sa maman, se mette à cuisiner dès qu'elle rentre. Elle voudrait jouer : elle se colle derrière sa maman, tire sur son tablier, pleure. Les explications ne font que redoubler les pleurs d'Adèle, et Sylvie finit par s'énerver. Quand son mari rentre, elle lui met la petite fille dans les bras : « Tu aurais pu rentrer plus tôt, regarde la comédie que je subis depuis deux heures. » La soirée est bien partie !

---

Qu'est-ce qui a empêché Sylvie de s'arrêter et de passer un moment avec sa fille avant de reprendre ses activités ? S'était-elle fixé d'autres objectifs ? Avait-elle peur que sa fille ne se contente pas d'un court moment ? A-t-elle eu peur de s'éparpiller et de ne pas réussir à tout faire ?

Le frein le plus fréquent par rapport à l'écoute, c'est la **peur de perdre du temps** : « Qu'est-ce que ça va m'apporter ? Combien de temps vais-je encore devoir y passer ? » Le temps à consacrer paraît important mais le temps gagné et les conséquences positives le sont encore plus.

Dans la vie professionnelle ou personnelle, nous avons tous en tête des exemples de situations désagréables, coûteuses ou explosives qui auraient pu être évitées si le manager / parent avait été attentif aux réactions d'un(e) de ses collaborateurs.

Naturellement, la personne qui a le pouvoir de le faire (le patron, les parents) impose son besoin, même sans en avoir conscience : elle « sait » ce qui est bon pour ceux dont elle a la charge, c'est son rôle, elle a la responsabilité de prendre des décisions les concernant.

Pour décider, la tendance naturelle consiste à **prendre en compte ce que nous croyons être les besoins des autres**. Mais le plus efficace consiste, bien entendu, à décider en nous appuyant sur les besoins réels des personnes concernées, c'est-à-dire en les écoutant !

**Prendre en compte les besoins des autres, c'est un investissement très rentable et dans des délais beaucoup plus courts que l'on croit.**



# PASSER DE L'OPPOSITION À LA COLLABORATION

*« Il faudrait essayer d'être heureux, ne serait-ce que pour donner l'exemple. »*

Jacques Prévert

## Au programme

- Construire des solutions sans perdant
- Construire ensemble au lieu de s'opposer
- Utiliser des stratégies de communication toujours plus efficaces

## Construire des solutions sans perdant

### Passons de la confrontation à l'identification des besoins

Construire des solutions sans perdant est avant tout une question d'état d'esprit : cela demande d'appliquer les principes d'écoute et d'affirmation, et de dire les choses avec respect. Il nous faut du courage !

Dès que vous saurez utiliser l'alternance affirmation / écoute, et même sans en être un champion, vous vous apercevrez que des

discussions fermes et fortes sont souvent **plus efficaces et satisfaisantes** que les autres. Vous irez plus rapidement au cœur de la problématique et il vous sera plus facile de trouver des solutions efficaces et de les mettre en œuvre.

Au bout du compte, la relation n'est plus bancal, les incompréhensions ont été nettoyées. Notre niveau de stress est bien inférieur à ce qu'il était auparavant.

Deux éléments sont néanmoins indispensables pour obtenir des résultats efficaces :

- **L'intention dans laquelle vous êtes au moment d'aborder votre interlocuteur.** Si vous êtes sur la défensive, la personne en face de vous le percevra immédiatement. Si au contraire votre intention est positive et que vous savez calmer votre crocodile, vos mots auront un poids et un impact déterminants.
- **La volonté de chercher une solution satisfaisante pour vous-même et pour votre interlocuteur.** Aborder la situation en ayant envie d'en sortir victorieux débouchera automatiquement sur des réflexes de défense avec toutes les conséquences que nous connaissons...

### **Jeanne et Pierre**

---

Jeanne et Pierre, un jeune couple parisien, possèdent une voiture. Jeanne souhaite pouvoir disposer de la voiture le lendemain matin pour se rendre à un rendez-vous important mais Pierre avait, lui aussi, prévu de l'utiliser.

« Tu l'utilises tous les jours, tu pourrais bien me la laisser ! Pour une fois que je la demande...

– Si je l'utilise tous les jours, c'est bien parce que j'en ai besoin ! Moi aussi, j'ai un rendez-vous important demain. »

---

La confrontation de solutions peut rapidement tourner au conflit de personnes.

Comme nous le faisons tous habituellement, nos protagonistes se focalisent sur le fait de récupérer la voiture, alors que la question est de savoir : « Comment me rendre là où j'ai besoin d'aller ? »

Il s'agit de trouver la solution la plus astucieuse pour résoudre leur problème de transport. S'ils se concentrent sur leurs besoins précis, « J'ai besoin d'aller de tel endroit à tel endroit, à telle heure », il sera beaucoup plus facile de trouver une solution commune.

Dans une négociation, la première chose à se demander, c'est **si nous sommes concentrés sur l'enjeu réel de la discussion**. Bien souvent, ce n'est pas le cas. Ce qui importe, c'est de revenir aux vrais besoins de chacun : « De quoi avons-nous vraiment besoin ? »

La technique du changement de vitesse (*cf.* chapitre 7) permet cela : les messages d'affirmation font connaître nos besoins à notre interlocuteur ; les messages d'écoute mettent en évidence ses besoins à lui.

Quand nous sommes parvenus à identifier les besoins de l'autre et à exprimer clairement les nôtres, nous pouvons chercher à construire une solution satisfaisante pour tous les deux.

## Les quatre étapes des solutions sans perdant

Les principes pour construire une solution qui convienne aux deux parties sont simples... Leur application et leur mise en œuvre, en revanche, exigent persévérance et ténacité.

### À vous de jouer

Pour parvenir à mettre au point de telles solutions, nous vous recommandons de suivre une démarche en quatre étapes :

- **Reformulation.** Reformulez clairement les besoins, les attentes et les contraintes de vos interlocuteurs et les vôtres et demandez-leur s'ils sont d'accord.
- **Remue-méninges (ou brainstorming).** Émettez ensemble toutes sortes de solutions, réelles et farfelues, sans en exclure aucune. Ce sont ces solutions originales qui, une fois travaillées, peuvent vous apporter une nouvelle idée. Respectez quelques règles : dans un premier temps, ne jugez pas la perti-

nence et la faisabilité, lutez contre cette tendance naturelle, pour ne pas limiter la créativité.

- **Évaluation.** Évaluez les différentes solutions. Qu'y a-t-il d'intéressant dans chacune ? Quelles sont celles qui semblent convenir le mieux ? Soyez vigilant à ne faire cette évaluation que dans ce deuxième temps. Ce sont souvent dans les dernières minutes d'un brainstorming que sortent les solutions les plus innovantes et les plus utiles.
- **Construction.** Construisez avec vos interlocuteurs la solution qui vous convient le mieux à tous. Il est très important de faire en sorte que tous en soient satisfaits. Si vous avez des doutes, n'hésitez pas à les mentionner. Les meilleures solutions sont généralement le fruit du rapprochement de plusieurs solutions précédentes. Leur principal intérêt est qu'elles n'appartiennent ni à l'un ni à l'autre, elles sont le fruit du travail commun.

Revenons à notre exemple.

### **Jeanne et Pierre, suite**

---

Pierre et Jeanne identifient leurs besoins : « Tu as besoin de la voiture entre 11 h et 13 h, et mon rendez-vous est tôt le matin. Plusieurs solutions sont possibles : tu pars avec moi le matin, tu emmènes un bon livre et tu restes dans la voiture pendant mon rendez-vous... Je pars avec toi, je te dépose à ton rendez-vous et tu te débrouilles... Tu pars avec moi, je te dépose à un endroit qui t'arrange, je te dépose la voiture après mon rendez-vous... Prenons un chauffeur qui s'occupe de nous toute la journée... Tu peux décaler ton rendez-vous... - Ou toi le tien... - Prenons tous les deux une journée de RTT et partons en escapade... - Et si nous nous retrouvions à une station de RER après ton rendez-vous... ? »

Il y a souvent beaucoup de plaisir à réaliser cette partie de ping-pong de solutions.

« Je pense que la meilleure solution serait que nous nous retrouvions après mon rendez-vous pour que tu récupères la voiture. Il y a une station de RER qui se trouve sur ta ligne directe.

- Cela me convient tout à fait ; ce que je te propose c'est de venir te chercher à la sortie du bureau, on pourrait en profiter pour aller au restaurant. »

---

Le fait que ces échanges se terminent par un élément nouveau et non prévu (la sortie au restaurant) n'est pas un hasard : c'est ce qui se passe souvent. Les personnes concernées ressentent souvent une

profonde satisfaction, ce qui leur donne envie de fêter l'événement. De plus, la complicité s'est renforcée : ils renouvelleront avec plaisir l'expérience.

Dès que le problème est un peu complexe, nous vous recommandons d'utiliser un support écrit – feuille, tableau blanc –, partagé en deux colonnes pour noter d'un côté vos besoins et vos contraintes et de l'autre les besoins et contraintes de votre interlocuteur. L'effet psychologique est très positif : vous montrez, en écrivant, que vous êtes attentif aux besoins de l'autre.

**Exercice : entraînez-vous à adopter une attitude « sans perdant »**

Comme pour les autres techniques, profitez des occasions de la vie quotidienne pour vous entraîner concrètement.

<p>Mes besoins, mes contraintes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<p>Tes besoins, tes contraintes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<p>Mes solutions, mes idées</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<p>Tes solutions, tes idées</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<p>Notre solution (construite ensemble)</p>	

# Construire ensemble au lieu de s'opposer

## Préparons-nous avec soin

L'étape la plus importante dans la résolution d'une confrontation, c'est la préparation.

Souvent, avant une discussion importante, nous nous méfions de nos propres réactions et de celles de notre interlocuteur. Cette méfiance génère un renforcement de nos réactions de défense. Le cercle vicieux est enclenché et nous vérifions trop souvent l'expression célèbre de Jean-Paul Sartre : « L'enfer, c'est les autres. »

### Lydia

---

Lydia, jeune mère de famille, déteste que la nourrice de sa fille lui fasse des remarques sur sa capacité de mère : « Je me demande comment vous ferez avec un deuxième enfant, déjà qu'avec un vous êtes débordée. » Un jour, elle décide de lui parler. Non sans appréhension, Lydia prépare ses phrases : « Josiane, j'apprécie votre travail et votre dévouement avec ma fille ; pourtant, vos remarques me blessent et m'énervent. Je souhaite que vous changiez votre comportement. »

Une fois devant Josiane, une sorte de miracle se produit : quelques échanges suffisent car Lydia parvient à s'affirmer de façon plus naturelle dans son attitude de mère. Toutes les deux le sentent instinctivement, quelque chose a changé. Josiane arrêtera ses réflexions désobligeantes : même si elle n'aime pas qu'on la rappelle à l'ordre, au fond, elle est rassurée. Voilà l'attitude ferme qu'elle attend d'une mère.

---

Comment se préparer à une confrontation que l'on redoute ?

- **Tout d'abord, prendre soin de nos propres émotions.** En préparant notre message, en cherchant à obtenir des résultats positifs pour nous, nous allons réduire notre stress. Les techniques du totem ou de l'ancrage, vues précédemment, sont très utiles pour nous détendre, et nous aident à renforcer nos qualités d'écoute et à nous affirmer avec calme.

- **Préparer notre message.** Que voulons-nous obtenir ? Quels mots utiliser pour l'exprimer, compte tenu de la personnalité de notre interlocuteur ? La structure du « message FCR » va nous aider à exprimer notre insatisfaction, tout en restant centré sur les faits. Plus nos besoins seront clairs, plus nous aurons de chances d'obtenir satisfaction.
- **Penser à notre interlocuteur dans des termes positifs.** Nous avons tendance à penser que l'autre ne voudra pas, que ça ne marchera pas, etc., et c'est une erreur. Si, au contraire, nous sommes convaincus que tout va bien se passer, notre attitude positive suscitera une attitude également positive de sa part.
- **Se préparer à accepter une solution différente de notre solution initiale.** Quand nous cherchons à construire une solution satisfaisante pour tous, elle finira par être souvent différente de notre proposition. Si la solution retenue est, néanmoins, satisfaisante pour nous, c'est un gage de succès.
- **S'appuyer sur nos objectifs communs :** rester amis et passer de bonnes vacances, garantir l'équilibre d'un enfant, obtenir les résultats prévus... En revenant sur ces objectifs, nous faciliterons le rapprochement des points de vue et contribuerons à réduire les tensions.

La préparation aide à trouver le ton juste. Elle augmente notre impact personnel grâce à la cohérence entre nos mots, notre pensée et notre attitude. Elle nous permet de nous affirmer sereinement face à l'autre.

## Du « mais » au « et » : cherchons à construire ensemble

Nous passons notre temps à chercher à avoir raison et, pour y parvenir, à donner tort à l'autre. C'est l'un des obstacles les plus fréquents et les plus dangereux dans la communication.

## Patricia et Justine

---

Patricia et Justine travaillent en binôme sur le nouveau concept marketing d'une crème antirides, et doivent le présenter le lendemain au patron de l'entité. Avant de rentrer chez elle, Patricia regarde une dernière fois ses visuels...

« Justine, tu n'as pas inséré le tableau des prévisions de ventes !

- Tu m'avais dit que tu le faisais !

- Non, on a convenu que c'était toi, puisque tu as les chiffres ! »

La discussion éclate et la tension monte.

---

Cette attitude est immédiatement captée par le crocodile de notre interlocuteur : « Il cherche à m'imposer sa solution » ; et elle entraîne la mise en œuvre automatique d'une réaction de défense, avec tous les inconvénients que nous connaissons bien.

### À vous de jouer

Dès que le ton monte dans une discussion (que vous soyez impliqué ou non), cherchez à la décoder à partir de cette grille « Avoir raison, donner tort » : l'un des interlocuteurs est-il en train de chercher à avoir raison ou à donner tort à l'autre ? Les deux ?

Dans ce que vous êtes en train de dire, présentez-vous les arguments de façon objective ? Êtes-vous conscient que certains sont un peu limite ? Êtes-vous prêt à accueillir une des solutions proposées par votre interlocuteur ou bien êtes-vous déterminé à faire passer l'une des vôtres ?

Dans le cas de Patricia et Justine, et comme souvent, le problème n'est pas « qui a raison » mais « comment réparer cet oubli ». Justine ne peut pas annuler le rendez-vous auquel elle doit se rendre, en revanche elle peut emmener chez elle un ordinateur portable et faire le tableau dans la soirée. Patricia pourra le relire le lendemain matin en arrivant et cela lui suffit.

**Un bon moyen de s'en sortir est de rester centré sur l'objectif. Ne cherchez plus à imposer vos arguments, efforcez-vous de comprendre votre interlocuteur, de le « brosser dans le sens du poil ».**

Nous nous sommes tous aperçus que certaines expressions entraînent des réactions négatives et nous cherchons à les éviter. S'il y a un mot sur lequel il est particulièrement utile de porter toute notre vigilance, c'est le mot « mais ».

En général, nous avons l'habitude de dire : « Je suis tout à fait d'accord avec toi *mais*... » Ou encore : « Je t'apprécie beaucoup *mais* je n'aime pas quand tu fais cela... » Et si vous observez la réaction de votre interlocuteur quand vous utilisez ce mot, vous vous apercevrez qu'il se met immédiatement sur la défensive.

L'usage du « mais » invalide l'aspect positif de ce que nous venons d'exprimer – le « Je suis d'accord », le « Vous faites du bon boulot » – et nous place en situation d'**opposition** vis-à-vis de l'autre. Nous voulions rassurer, et nous menaçons.

**Prenons l'habitude de remplacer « mais » par « et », aussi souvent que possible. Le « et » ne retranche pas ; il n'y a plus opposition, mais deux réalités qui cohabitent.**

Le « et » place en situation de **partenariat** : « Je suis d'accord avec toi *et* je voudrais également te préciser que... », « Je t'apprécie beaucoup *et* je n'aime pas quand tu fais cela... » Au départ l'exercice paraît un peu artificiel. Assez rapidement, cela devient un jeu. Et ça fonctionne !

## Regardons les choses – et les gens – avec un œil neuf

Il est important de toujours se rappeler que la vision que nous avons des autres est incomplète et injuste : c'est une image caricaturale et souvent inexacte, qui ne comprend pas la globalité de leur raisonnement. Nous ne connaissons nos interlocuteurs que partiellement : écoutons-les ! C'est seulement en demandant aux gens ce qu'ils pensent que nous pouvons nous faire une idée plus juste de la réalité.

**Pour résoudre une situation complexe, élargissons notre conception des choses en recueillant des informations différentes. La réalité a plusieurs facettes : plus les angles de vue sont nombreux, plus notre vision est riche et juste.**

Quelques exemples pour illustrer ces perceptions des autres qui, pourtant, ne correspondent qu'à l'une des facettes de la réalité...

### **Jacqueline et Laurent**

---

**Jacqueline** est mère de cinq enfants. Tout le monde dans sa famille s'accorde à la trouver dure et rigide... Pourtant, dans les activités associatives auxquelles elle participe, elle s'est fait de nombreuses amies qui apprécient son courage et son sens pratique ; à la bibliothèque où elle donne un coup de main une fois par semaine, des enfants et des adolescents viennent exprès pour bénéficier de ses conseils de lecture judicieux, et se confier au passage...

**Laurent** est infirmier. Ses collègues le trouvent triste et taciturne. Pourtant, dès qu'il a enlevé sa blouse, il sait écouter ses amis, mettre dans les soirées un climat chaleureux et, tout simplement, profiter de la vie...

---

Une personne qui semble inadaptée dans un environnement peut s'épanouir dans un autre contexte. Les qualités et les défauts de cette personne ne changent pas, ou si peu ; l'environnement est plus ou moins favorable à l'épanouissement de ses qualités.

Quand les personnes autour de nous semblent énervées, apathiques, anxieuses, il est souvent utile de nous demander : « Quelle est ma part de responsabilité dans cet état ? ». Il ne s'agit pas de culpabiliser, juste de s'interroger sur ce qui se passe et ce que nous pourrions faire pour améliorer la situation.

### **À vous de jouer**

Identifiez, dans les conversations habituelles autour de vous, une ou deux personnes qui font l'objet de critiques systématiques. Essayez de comprendre quelles sont les raisons environnementales ou personnelles qui les poussent à avoir l'attitude qu'on leur reproche.

Parlez avec elles pour essayer de mieux les comprendre. Ce ne sera pas du temps perdu : cela vous permettra peut-être de les débloquer et, pour le moins, d'avoir progressé dans la compréhension de leurs mécanismes psychologiques...

## Utiliser des stratégies de communication toujours plus efficaces

### Évitons les douze risques de la communication

Quand l'autre résiste, se bloque, ne veut pas faire ce que nous lui demandons, nous avons tendance à laisser s'exprimer nos réactions de défense préférées. Selon notre profil de défense, nous adopterons l'une des douze façons habituelles de réagir. Il s'agit de douze risques de communication identifiés par Thomas Gordon<sup>18</sup> : s'il est possible de les utiliser dans une situation où notre interlocuteur et nous-mêmes sommes calmes et détendus, cela devient rapidement dangereux lorsque la température émotionnelle monte.

Certains correspondent plutôt à des attitudes de fuite, d'autres à des attitudes de lutte, les derniers à des attitudes de repli.

#### Fuite

1. Donner des conseils : « Écoute, moi, à ta place, je m'y prendrais comme ça... »
2. Argumenter : « Mais si, souviens-toi, j'ai déjà essayé il y a trois mois et ça n'a pas marché ; d'ailleurs, ça va nous prendre un temps fou. »
3. Questionner : « Qu'est-ce que tu as ? Qu'est-ce qui s'est passé ? Qu'est-ce que je t'ai fait ? Pourquoi ne me réponds-tu pas ? »
4. Ironiser : « Tu sais que tu es beau quand tu te fâches ? »

18. Psychologue américain auteur de nombreux ouvrages dont *Leaders efficaces* et *Parents efficaces* (voir bibliographie).

## Lutte

1. Ordonner : « On va faire comme cela, un point c'est tout. »
2. Menacer : « Si tu ne fais pas ce que je te dis, c'est la dernière fois que je te demande un service. »
3. Critiquer : « Vraiment, je trouve que tu t'y prends n'importe comment. »
4. Rudoyer : « Secoue-toi, tu es vraiment trop mou ! »

## Repli

1. Faire la morale : « Sois raisonnable, tu ne devrais pas te mettre dans des états pareils, que vont dire les gens s'ils te voient comme ça... »
2. Flatter : « Tu t'en sors très bien, mais si, je t'assure ! D'ailleurs, je t'ai vu l'autre jour parler à Arthur, c'était très bien. »
3. Analyser : « Si tu n'as pas réussi à mettre l'appartement en état dans les temps, c'est que tu n'avais pas suffisamment réfléchi au temps qu'il te faudrait pour tout faire ... »
4. Rassurer : « Ne t'inquiète pas, ce n'est pas grave, la prochaine fois tu feras mieux. »

Vous vous êtes peut-être reconnu dans l'une ou plusieurs de ces phrases... Elles sont classiques, et nous les utilisons régulièrement. Et pourtant, quand l'une ou l'autre de ces phrases nous est adressée, nous sentons bien à quel point elles peuvent être pénibles. Dès qu'il y a un peu de tension dans l'air, elles viennent titiller nos points sensibles. Mais alors, comment faire pour éviter de tomber dans ces pièges naturels ?

**La réaction la plus efficace quand quelqu'un nous résiste, c'est... d'écouter ! Sans oublier bien entendu de passer ensuite à la technique du « changement de vitesse », c'est-à-dire d'alterner écoute et affirmation, pour aboutir à la recherche d'une solution sans perdant.**

## À vous de jouer

Une façon efficace de prendre conscience de l'impact de ces différents risques consiste, encore une fois, à écouter et observer ce qui se passe autour de vous. Vous pouvez le faire soit en regardant la télévision (les débats politiques sont particulièrement intéressants de ce point de vue), soit en écoutant deux personnes de votre entourage ayant une discussion un peu animée.

Vous pouvez également utiliser sciemment certains de ces « risques » dans des situations non conflictuelles pour observer les réactions. Veillez néanmoins à ne pas détériorer vos relations !

## Apprenons à utiliser les huit stratégies de communication

Nous avons tous une ou deux manières naturelles de **communiquer** selon notre type de profil. Et nous avons du mal à en imaginer d'autres, surtout lorsque nous sommes stressés.

Certains vont alterner le fait de trancher puis se taire. D'autres vont proposer des solutions et argumenter jusqu'au bout. D'autres vont se taire, laisser les autres parler et proposer des solutions qui satisfassent le plus de monde possible, etc.

**Et pourtant, nous avons tous à notre disposition une gamme beaucoup plus riche de stratégies, apprenons à les utiliser ! Il s'agit des huit stratégies de communication.**

Même si toutes ne nous conviennent pas, nous pouvons utiliser au moins quatre ou cinq d'entre elles. Ces huit stratégies n'ont pas été inventées, elles ont juste été observées : parmi ces huit stratégies, il y a les vôtres, les nôtres et celles que vous observez autour de vous.

Les trois premières stratégies (stratégies « naturelles ») correspondent aux trois réactions de défense :

**1. Trancher, décider, bousculer** : « Maintenant, on va faire ce que je dis. » (Lutte)

2. **Se taire, réfléchir, prendre du recul, s'adapter** : « OK, si vous voulez procéder de cette manière, c'est ce qu'on va faire. C'est vous qui voyez. » (Repli)

3. **Changer, innover, trouver des solutions** : « Et si l'on faisait comme ça ? Ou comme ça ? » (Fuite)

La quatrième, nous l'avons tous apprise au cours de nos études ou de notre vie professionnelle :

4. **Ramener le problème à un raisonnement factuel, logique, et faire une synthèse des différents éléments évoqués** : « Si l'on résume : il s'est passé ça, ça et ça. »

Les cinquième, sixième et septième stratégies sont des versions un peu plus « élaborées » des trois premières :

5. **S'affirmer de façon ferme et non agressive**. Cette technique correspond au « message FCR ». C'est une forme plus évoluée de la lutte : on affirme son besoin, tout en respectant l'autre. « J'ai besoin que tu me laisses un peu de temps pour moi. »

6. **Écouter, reformuler, comprendre l'autre** : « Ce qui est important pour toi, ce que tu ressens, c'est cela. Est-ce bien le cas ? » Cette façon de faire correspond à « l'écoute active », c'est une forme plus évoluée du repli ; on est en empathie avec l'autre, on lui laisse de la place, on cherche à mettre de l'harmonie et du consensus.

7. **Construire des solutions synergiques** : « Nous allons chercher une solution qui nous satisfasse tous les deux. » Cette façon de faire correspond à la « recherche de solutions sans perdant ». C'est une forme plus élaborée de la fuite : au lieu d'imaginer des solutions dans notre coin, nous les construisons avec notre interlocuteur.

8. **Votre stratégie personnelle** : celle que vous vous êtes construite et qui vous est propre. Cette dernière stratégie est spécifique, et nous allons vous aider à la préciser.

Stratégies « naturelles »	Stratégies « élaborées »	État de défense
1 - Trancher, décider, bousculer	5 - S'affirmer positivement	lutte
2 - Se taire, réfléchir, s'adapter	6 - Écouter, reformuler	repli
3 - Changer, trouver des solutions	7 - Construire des solutions synergiques	fuite
4 - Ramener au concret, au factuel	8 - Stratégie personnelle	

Mettre en œuvre de nouveaux modes de communication est bien sûr beaucoup plus facile à dire qu'à faire. Cela demande un certain temps d'apprentissage, mais très rapidement vous allez prendre conscience des bénéfices. Ce choix plus large, associé aux techniques évoquées précédemment, va vous permettre de prendre du recul par rapport à vos réflexes habituels, de gagner en liberté et en autonomie. Votre entourage sera agréablement surpris par vos nouvelles manières de faire !

**Testez ces différentes stratégies de communication : identifiez celles qui vous conviennent le mieux, utilisez-les, créez de nouveaux automatismes. Prenez conscience de la richesse de ces alternatives et profitez-en.**

### À vous de jouer

Élargissez progressivement le nombre de stratégies de communication que vous êtes en mesure d'utiliser dans une situation désagréable ou stressante.

Pour parvenir à identifier dans la liste ci-dessous celles qui vous conviennent le mieux :

1. Identifiez votre stratégie de communication la plus fréquente (en général celle liée à l'état de défense principal de votre profil).
2. Puis vos stratégies numéro deux et numéro trois (celle liée à votre état de défense complémentaire et la version élaborée de votre stratégie de communication la plus fréquente).
3. Puis vos stratégies numéros quatre et cinq (probablement le raisonnement rationnel et la version élaborée de votre stratégie de communication numéro deux).

## La huitième stratégie, meilleure corde à notre arc

Chacun d'entre nous dispose d'une stratégie de communication spécifique qui lui est propre : nous l'appelons la stratégie personnelle.

Il s'agit d'un mode d'expression spécifique, une combinaison personnelle de façons de faire et d'être. Elle se construit au fil du temps, en fonction de qui nous sommes, de nos expériences et pour répondre aux situations que nous avons rencontrées.

C'est souvent une attitude que notre entourage apprécie chez nous, qui désarme ou stimule, fait réfléchir ou calme... Elle est liée, bien sûr, à notre état de défense privilégié, mais il y a quelque chose en plus, un talent que nous utilisons à bon escient.

### **Alain, Christina et Nicolas**

---

**Alain**, par exemple, est capable d'une gentillesse confondante. Il se met en quatre pour désarmer les tensions et les conflits. Sa patience, son écoute, les solutions qu'il propose font des miracles.

**Christina** est animée d'un sacré punch. Quel dynamisme ! Elle a toujours des projets à soumettre à ses amis. Son enthousiasme est communicatif.

**Nicolas** a une intelligence concrète, qui va en profondeur. Il sait beaucoup de choses et reste très discret. C'est le roi du bricolage.

---

Ces exemples vous sont peut-être familiers : tous les gens de notre entourage ont des talents, des savoir-faire spécifiques. Ils n'ont pas conscience d'utiliser une stratégie, ils font instinctivement ce qui leur semble approprié sur le moment. Et, pourtant, de l'extérieur, nous admirons leur façon de faire et nous voyons bien qu'ils procèdent souvent de la même manière.

Nous vous proposons de **prendre conscience de votre stratégie personnelle et de l'utiliser plus souvent** ; de faire consciemment ce que vous faisiez inconsciemment, d'en faire un savoir-faire que

vous puissiez enrichir et utiliser à chaque fois que vous en aurez besoin.

### Exercice : trouvez et renforcez votre stratégie personnelle de communication

**Première étape :** identifiez les deux ou trois attitudes que vous utilisez dans un moment où vous n'êtes pas à l'aise ou lors d'un conflit.

**Deuxième étape :** parmi ces attitudes, identifiez celle avec laquelle vous vous sentez le plus à l'aise et utilisez-la sciemment au cours des prochains jours. Observez-vous. Rodez votre comportement, modifiez-le, éventuellement changez-en...

**Troisième étape :** observez le résultat. Si cela fonctionne et que vous avez du plaisir à l'utiliser, n'hésitez pas à adopter cette attitude. Améliorez-vous, trouvez les limites, développez vos compétences et votre savoir-faire dans ce domaine. Ce faisant, vous enclencherez un cercle vertueux de développement de votre confiance profonde et de vos compétences relationnelles.



# VIVRE ENSEMBLE

*« Un ami, c'est quelqu'un qui vous connaît bien  
et qui vous aime quand même. »*

Hervé Lauwick

## Au programme

- Prendre le taureau par les cornes (et en sortir indemne)
- Travailler en équipe
- Ensemble, vers un projet commun

## Prendre le taureau par les cornes (et en sortir indemne)

Tout au long de ce livre, nous avons vu comment enrichir nos relations avec les personnes qui nous entourent, de façon individuelle. Dans ce chapitre, il s'agit d'aborder les relations au sein d'un groupe, que ce soit en famille, entre amis, au travail, en voyage ; avec tout l'impact que peut avoir l'amélioration de ces relations sur le plan du bien-être, et de l'efficacité.

## Luttons contre l'inertie

*« Les conséquences de ce qu'on ne fait pas sont les plus graves. »*

Marcel Mariën

Quelle que soit la situation et le type de groupe dans lequel nous nous trouvons, quand les choses se déroulent d'une façon qui ne nous convient pas, la **difficulté consiste à s'attaquer au problème en trouvant la bonne attitude** : ni trop agressif, ni trop laxiste, ni trop divergent. Comment déjouer les forces d'inertie qui poussent à ne rien changer ? C'est un vrai combat ! Tous les prétextes et toutes les excuses sont bons pour nous faire dévier du problème.

**L'un des facteurs clés de réussite consiste à suivre son intuition jusqu'au bout, quelles que soient les résistances que nous rencontrons, tout en ayant soin de respecter les règles du « changement de vitesse » (alternance d'écoute et d'affirmation).**

Si nous voulons réussir, il nous faut surmonter l'obstacle. À l'image des arts martiaux, il s'agit d'apprendre à utiliser la force de l'adversaire plutôt que de la subir ou de réagir contre elle.

Le premier pas : rester face à l'obstacle, revenir au concret, au factuel, attendre que l'émotion s'évacue.

Dès que nous commençons à vouloir changer la moindre règle ou habitude, les résistances apparaissent. Comment s'y prendre pour les faire évoluer sans générer trop de résistances ?

Pour chacun d'entre nous, il y a, bien entendu, une stratégie plus simple et plus efficace que les autres.

Pour Léonard et sa dominante lutte, la stratégie consistera à s'approcher de l'obstacle, à mettre de la pression, sans excès. À l'instar de tous les gens comme lui, il aime provoquer et fait montre d'un esprit de contradiction. « C'est ça qui m'amuse : faire bouger les choses, obtenir des résultats là où les autres n'en obtiennent pas. Quitte à mettre "un peu" la pagaille... » S'il obtient les résultats

promis, personne ne lui en voudra d'être sorti des normes. Et si ça ne marche pas aussi bien que prévu, il saura se défendre et se justifier.

Pour Annabelle et sa dominante fuite, la stratégie consistera à faire un bilan précis de la situation, ce qui lui permettra de trouver des solutions concrètes, d'imaginer des chemins détournés, d'obtenir des moyens que les autres n'auraient jamais imaginés.

Pour Simon et sa dominante repli, la stratégie consistera à trouver la logique, la meilleure trajectoire possible, le moyen le plus adéquat et à faire adhérer les personnes concernées.

Par expérience, nous savons tous que les obstacles sont souvent beaucoup moins importants qu'ils n'apparaissent au départ ; la chose la plus importante à faire : le premier pas. Un premier pas calme, serein, efficace.

**Plus nous relevons de défis, plus les suivants nous semblent faciles et amusants à vivre.**

## Attaquons-nous aux faits et pas aux personnes

### Gaétan et Myriam

---

Un samedi soir, Gaétan et Myriam ont enfin accepté de laisser l'appartement à leurs deux ados de 16 et 19 ans, pour qu'ils organisent une soirée de fin d'année. Ils reviennent le dimanche vers 16 heures. L'appartement est sens dessus dessous : verres pleins de mégots, nombreuses bouteilles vides, le sol de la cuisine n'a pas été lessivé...

Gaétan est vraiment énervé : sa femme et lui avaient cédé sous conditions ; conditions qui n'ont pas été respectées. Il a envie de crier ce qui lui vient : « C'est insupportable ! On ne peut donc jamais vous faire confiance ? » Cependant, ayant bien digéré les savoir-faire présentés précédemment, Gaétan respire, se calme et dit : « Je suis très énervé de voir l'appartement dans cet état. Cela m'est vraiment pénible. Que pourriez-vous faire pour que ce soit remis en ordre rapidement ? »

---

## **S'attaquer aux faits et non aux personnes est un moyen efficace de relâcher la vapeur sans nuire au climat relationnel.**

Concrètement, qu'est-ce que cela signifie ? Ce qui pose un problème à Gaétan, ce ne sont pas ses enfants mais les conséquences de leur négligence.

Et puisque ce sont les faits qui nous dérangent, attaquons-nous de préférence à eux lorsque nous avons besoin d'exprimer notre énervement et notre insatisfaction. Le message est beaucoup plus acceptable que s'il est dirigé vers les personnes !

**Première étape : faire sortir la pression interne.** « Je suis très énervé de retrouver l'appartement dans cet état, cela m'est vraiment pénible. »

Réponse des enfants : « Mais Papa, on ne pensait pas que vous reviendriez si tôt ! Nos amis sont partis plus tard que prévu et du coup on a eu du mal à se lever. »

**Deuxième étape : se concentrer sur les faits** et sur les solutions possibles. « Comment comptez-vous vous y prendre ? »

Réponse des enfants : « Je vais passer la serpillière pendant que Loren descend les poubelles. Pendant ce temps-là, allez faire un tour. »

Il n'y a pas de mal à s'énerver contre le désordre que l'on constate. Personne ne vous en voudra.

Quand Gaétan et Myriam constatent l'état de leur appartement, ils ont le choix : soit ils se défoulent sur leurs enfants, et il est rare que cela aboutisse à autre chose qu'une crise et beaucoup de rancœur... Soit ils expriment leur insatisfaction en revenant aux faits et en cherchant des solutions concrètes. Après, ils pourront en reparler pour éviter que ça ne se reproduise.

À chaque fois que nous parvenons à communiquer sur les problèmes et à les aborder de façon factuelle, les solutions émergent rapidement sans effort.

## À vous de jouer

Identifiez un problème un peu délicat au sein d'un groupe dont vous faites partie ; allez voir les personnes concernées, concentrez-vous sur les faits et sur le problème à résoudre, faites-en un exercice d'entraînement à l'écoute, l'affirmation, le changement de vitesse et la recherche de solutions sans perdant.

## Conflits de solutions ou conflits de valeurs ?

*« Tout est vrai et faux à la fois : tel est le caractère de la vraie loi. »*

Bouddha

La plupart des conflits peuvent être ramenés à une confrontation de solutions : j'ai un problème, je trouve une solution et je cherche à l'imposer à mon interlocuteur. De son côté, lui aussi a trouvé une solution et cherche à me l'imposer.

- Le risque habituel : la confrontation de ces deux solutions.
- La voie de sortie préconisée dans cet ouvrage : trouver ensemble une solution qui réponde simultanément à nos deux besoins.

**Certains conflits, cependant, n'appartiennent pas à la catégorie des conflits de solutions. Ce sont les conflits de valeurs.**

Certains votent à gauche, d'autres votent à droite ; certains croient en Dieu, d'autres sont athées ; certains respectent toujours certains principes, d'autres privilégient les résultats.

Quand nous nous apercevons qu'il s'agit d'un conflit de ce type, dans lequel des valeurs, des convictions ou des croyances sont en jeu, l'approche est un peu différente. Le changement de vitesse est toujours aussi utile : écoute, mise en évidence des valeurs de notre interlocuteur, reformulation, expression calme de nos valeurs et croyances, écoute...

En revanche, **pour terminer la discussion, il ne s'agit plus de chercher une solution commune, car il n'y en a pas** – les goûts et les couleurs... L'objectif de ce genre d'échanges consiste uniquement à **mieux se comprendre l'un l'autre** et à aboutir à une conclusion du type : « Nous sommes d'accord sur le fait que nous n'avons pas le même point de vue. Et néanmoins nous pouvons nous respecter et construire ensemble. » C'est ce qui nous arrive tous les jours : nous passons notre temps à côtoyer des gens qui n'ont pas les mêmes convictions que nous. Cela ne nous empêche pas de travailler ensemble ou de partager des activités.

Ce qu'il est important de retenir à propos de ces conflits de valeurs : soyons vigilants à exprimer le plus clairement possible ce qui est du registre des valeurs et ce qui est du registre du factuel. De façon à les traiter séparément : « Nous sommes d'accord sur le fait que nos valeurs, nos convictions sont différentes. Maintenant, concernant tel problème particulier, je te propose de faire ceci ou cela. Est-ce que l'une de ces solutions te convient ? »

## Travailler en équipe

### Inscrivons nos relations dans le long terme

Même si nous nous en défendons, nous abordons en général les négociations avec l'idée : « Je veux gagner. » Et c'est humain. Cependant, la plupart de nos difficultés viennent de cette volonté de gagner au détriment de l'autre.

Le paradoxe réside dans cette conviction largement partagée : « Dans toute confrontation, il y a un gagnant et un perdant. » Comme nous ne voulons pas perdre, il faut empêcher l'autre de gagner.

Cette conviction est fautive et coûteuse. Il est en effet tout à fait possible de trouver des solutions susceptibles de satisfaire les différents interlocuteurs, ce que nous appelons les solutions sans perdant.

Est-il « rentable » d'imposer notre solution, au mépris de nos partenaires et des conséquences sur nos relations avec eux ?

Si nous sommes des vendeurs à la sauvette destinés à ne jamais revoir les clients auxquels nous vendons notre camelote, peu importe leur insatisfaction. Pour le responsable d'un magasin de quartier, en revanche, l'enjeu est différent. S'il veut fidéliser sa clientèle, il s'efforcera de lui apporter le meilleur service, échangera un petit mot avec chacun, se rappellera les habitudes des uns et des autres.

Nos relations avec notre entourage personnel ou professionnel s'inscrivent dans le moyen ou le long terme. Si nos interlocuteurs se sentent spoliés, combien de temps vont-ils continuer à discuter, travailler, vivre avec nous ? Ne vont-ils pas chercher à sortir de cette relation qui leur « coûte » trop cher par rapport à la satisfaction, au bien-être qu'ils en retirent ?

**L'objectif d'une discussion n'est pas d'écraser qui que ce soit, ni de s'aplatir soi-même, mais de faire chacun un pas vers l'autre pour parvenir à une solution qui satisfasse l'ensemble des interlocuteurs et de façon durable.**

Il ne s'agit ni de marchandage ni de consensus mou, mais d'avoir une discussion qui permette à chacun de défendre ses contraintes et ses besoins. Cela demande souvent du courage. Cela procure également de grandes satisfactions.

## Restons attentifs aux réactions de notre crocodile

Mauvaise nouvelle : même lorsque tout est en place et bien organisé, même lorsqu'il y a accord sur les règles du jeu et les objectifs... Les résistances peuvent être nombreuses. Nous avons parfois tendance à croire que c'est de la mauvaise volonté, parfois même que les gens nous en veulent... Et pourtant, ce n'est pas le cas. Il s'agit juste de réactions crocodiliennes.

Dès qu'il est question de modifier des habitudes, des façons de faire, chaque crocodile va commencer à tarabuster son propriétaire et susciter en lui les réactions que nous commençons à bien connaître.

### **Simon, Léonard et Annabelle**

---

**Simon**, qui réagit souvent par des réactions de repli, est parvenu à se convaincre qu'il allait demander un changement de fonction dans le cadre de la nouvelle organisation. Les problèmes vont surgir quand il lui faudra surmonter les premières difficultés et faire passer ses idées dans un nouvel environnement. Son crocodile va le freiner. Autre problème lié à son mode de fonctionnement : le respect des délais : il risque souvent d'être plus lent que les autres. Mais il a désormais une nouvelle corde à son arc : il sait que son talent est la persévérance et la capacité à gérer les situations complexes ! C'est ce savoir-faire qu'il pourra mettre en évidence pour prendre pleinement sa place dans son nouveau poste.

**Léonard**, un jeune garçon qui a beaucoup de réactions de lutte, va résister ouvertement à tout ce qu'on va lui proposer. Il va trouver nulles les nouvelles activités suggérées par ses parents : faire du judo, lire davantage, etc. Pourtant, quelques semaines plus tard, c'est lui qui va les relancer : « Alors, j'y vais quand au judo ? » ; par la suite, il sera l'un des élèves les plus appliqués. Nous savons désormais que les personnes réagissant majoritairement par de la lutte résistent, font du bruit, mais, finalement, prennent en charge beaucoup de projets et se battent pour les mener à bien. Le moyen de les faire avancer : prendre en considération ce qu'ils nous disent, écouter la part juste, reconnaître leur contribution.

Les réactions les plus fréquentes d'**Annabelle** sont de type fuite. Elle a du mal à s'engager sur des objectifs précis. Si elle est obligée de le faire, elle fera tout pour réduire le plus possible le niveau de ces objectifs. Elle est prête à dépenser énormément d'énergie, mais ne supporte pas l'idée de pouvoir être prise en défaut. Ce qui la motive, ce sont les challenges atteignables : s'ils sont trop élevés, elle risque de se décourager. En cas de difficulté, c'est plus fort qu'elle, elle va chercher des excuses. Elle est désormais consciente de ses limites et divise ses grands objectifs en sous-objectifs atteignables, qu'elle dépasse par la suite volontiers.

---

**En équipe ou dans un groupe, la difficulté consiste à prendre en compte la personnalité de chacun : une attitude ou un discours motivant pour l'un risque d'être démotivant pour d'autres.**

Ce qui va motiver Léonard (lutte), c'est le challenge, la bagarre. Il se sentira reconnu si on insiste sur la difficulté des objectifs qu'il va avoir à réaliser. Si on tenait ce langage à Simon (repli), ça risquerait fort de le bloquer et de le décourager. Quant à Annabelle (fuite), elle n'aurait qu'une envie : s'enfuir à toutes jambes.

Quand les gens n'adhèrent pas aux objectifs ou ne savent pas précisément ce qui est attendu d'eux, tous les phénomènes décrits ci-dessus sont amplifiés. La moindre pression ou demande va déclencher une multiplication des réactions de défense. Tout se passe comme si le crocodile attendait le premier prétexte pour se manifester.

Ce qui va être important au sein d'un groupe ou d'une équipe : permettre à chacun de s'exprimer pleinement, de pouvoir s'engager en fonction de ses moteurs et de ses freins personnels. Que chacun puisse trouver le niveau de liberté, de cadre, de challenge, de sens dont il a besoin.

Comme dans un orchestre, il est important que chacun puisse se donner à fond dans sa spécialité et que l'un des membres du groupe soit en mesure de jouer un rôle de chef d'orchestre pour permettre à l'ensemble de rester harmonieux.

### **Et vous, où en êtes-vous ?**

Avez-vous identifié le type de réaction de défense de vos proches ? Êtes-vous capables de comprendre quels sont les besoins qui se cachent derrière ces réactions ? Comment allez-vous en parler avec eux ? Que pouvez-vous faire pour contribuer à les satisfaire et faire en sorte que leurs besoins et les vôtres soient également satisfaits ?

Commencez-vous à distinguer ces complémentarités et à les associer ?

## Communiquons sur notre façon de fonctionner

Quand nous arrivons ou que nous accueillons quelqu'un au sein d'un groupe, de manière temporaire (week-end entre amis, vacances) ou plus durable (entrée dans une famille, équipe professionnelle), il y a toujours une période d'observation mutuelle, un réflexe animal.

Instinctivement, nous savons qu'il nous faut trouver ou imposer notre place et qu'il en sera de même pour celui qui arrive.

Nous avons tous des capteurs automatiques qui nous permettent d'évaluer, consciemment ou inconsciemment, le type de réactions des personnes autour de nous. Et lorsqu'un équilibre se modifie (nouveau groupe ou nouvelle personne dans un groupe), nos capteurs sont particulièrement en alerte. Chacun observe attentivement pour essayer de comprendre : qui est-il, quel type de comportements a-t-il, pouvons-nous avoir confiance en lui ?

**Très rapidement, chacun se fait une idée du type de personnalité des autres membres du groupe et commence à adopter des comportements en conséquence.**

Lorsque nous arrivons dans un nouveau groupe, une nouvelle équipe, nous gagnerons à être conscients de l'existence de ces questions. Une façon efficace de créer la confiance consiste à **exprimer rapidement et clairement qui nous sommes, ce que nous attendons du groupe et ce que nous pouvons lui apporter**. Cela contribuera à générer un climat positif au sein du groupe.

### Julie

---

La tendance naturelle de Julie (profil de type lutte) est de faire preuve d'autorité. Lorsqu'elle part en week-end avec ses amis, tout le monde est content : « Avec elle, les choses avancent... » En revanche, il ne faut pas s'attendre à être ménagé ! Ce qu'elle a à dire, elle le dit. Julie est consciente que ce trait de caractère est à la fois apprécié et redouté de son entourage.

Ses amis connaissent sa tendance naturelle à bousculer les gens qui se mettent en travers de sa route. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles ils hésitent

à lui parler franchement ou à faire preuve d'initiative ! Selon les personnalités, les réactions vont, bien entendu, du blocage psychologique à l'agitation, en passant par l'agacement et la prise de bec.

---

Pour obtenir de ses amis qu'ils soient plus moteurs, plus participatifs dans les projets qu'elle organise, Julie doit parvenir à les mettre vraiment en confiance ; quand ils cesseront d'avoir peur de ses réactions, ils seront plus à même de dire ce qu'ils pensent puis de passer à l'action.

Comme la majorité des gens, Julie a une personnalité nuancée et pleine de subtilités : derrière ses comportements parfois un peu rudes, se cachent une grande générosité et des valeurs humaines fortes. Et ses amis le savent. Grâce au travail qu'elle a fait sur elle-même, elle est maintenant capable de s'apercevoir des moments où elle dérape, de les reconnaître et de modifier ses comportements. Elle peut mettre sa clairvoyance et son autorité naturelle au service de ses amis, sans exiger de leur part une efficacité et un perfectionnisme mal venus, surtout dans le cadre de vacances ! Elle peut rire avec eux de ses défauts et accepter de se faire gentiment rabrouer.

**Quelle que soit notre tendance naturelle (la fuite, la lutte ou le repli), une façon efficace de s'épanouir au sein d'un groupe consiste à exprimer nos points forts, nos limites et nos besoins et à demander à être soutenu sur nos points faibles et dans notre volonté de progresser.**

#### **Et vous, où en êtes-vous ?**

Parlez-vous facilement de vos défauts avec les personnes de votre entourage, ou cherchez-vous à les dissimuler ?

Est-ce plus facile avec certains qu'avec d'autres et, si oui, lesquels ? Pourquoi ?

Quels sont les profils (au sens des états de défense du chapitre 1) avec lesquels cela vous est le plus facile ?

Quels bénéfices pourriez-vous tirer d'une plus grande ouverture envers certains de vos proches ? Avec qui allez-vous commencer, quand, et comment allez-vous aborder le sujet ?

# Ensemble, vers un projet commun

## Projet commun et confiance sont les ingrédients clés

*« L'amour ce n'est pas se regarder l'un l'autre, c'est regarder ensemble dans la même direction. »*

Antoine de Saint-Exupéry

Vivre ensemble, travailler en équipe, ce n'est pas facile, nous l'avons déjà évoqué. Il y a des difficultés de fonctionnement quasi inévitables entre certaines personnalités :

- Certaines sont « trop » semblables. Chacun se demande alors ce que l'autre lui apporte et ce qu'il peut lui-même apporter. L'un et l'autre ont du mal à se positionner, ce qui peut conduire à des agacements, des frustrations, du désintérêt.
- Certaines sont « trop » dissemblables, ne se comprennent pas, se blessent... au lieu de tirer parti de leur complémentarité.

L'une des façons les plus efficaces de passer outre consiste à se concentrer sur un objectif commun.

Comment continuer ensemble quand nous avons du mal à nous entendre avec nos collègues, nos enfants, notre conjoint, l'instituteur de notre aîné ? Pourquoi le faire ? La réponse tient souvent dans le « pour quoi ». Le lien, c'est le projet commun :

Lydia a besoin d'une nourrice pour sa fille, et Josiane est attachée à l'enfant.

Julie et ses amis ont envie que leur week-end soit réussi.

Philippe voudrait développer une relation de confiance avec sa petite-fille.

**Un projet commun nous donne la motivation nécessaire pour chercher une solution à nos agacements mutuels et l'occasion de mettre en œuvre la complémentarité de nos talents.**

## À vous de jouer

Identifiez les projets que vous pouvez avoir en commun avec les gens qui vous entourent, en particulier avec ceux qui vous occasionnent énervements ou découragement. Comment pouvez-vous en faire une opportunité de rapprochement, de soutien mutuel ?

Comment faire pour construire la confiance d'un groupe nouveau ou reconstruire celle d'un groupe malmené par les conflits ?

### Marie

---

La famille Leroy a pour habitude de passer quinze jours de vacances, chaque été, dans la grande maison familiale. C'est une famille qui s'entend plutôt bien, et pourtant... Marie a 55 ans. Elle se dispute avec sa mère depuis son enfance. Elle la trouve égocentrique à un point qui l'insupporte... Marie a trois fils, dont deux sont mariés depuis peu et un encore étudiant. Elle du mal à s'entendre avec ses belles-filles et les accueille de son mieux. Quant à son dernier fils, elle ne comprend pas qu'il puisse se lever tous les jours à midi. À son âge, elle était beaucoup plus active !

Sa famille a beau être importante pour elle, et ces vacances ont beau être attendues toute l'année, que de tensions et de moments de stress en perspective !

---

Vivre ensemble, ce n'est pas toujours aussi naturel que ça, qu'il s'agisse de personnes qui se connaissent depuis toujours ou qu'elles viennent d'horizons différents.

**À la première tension ou friction, les réactions de défense ne tardent pas à s'enclencher, tous lèvent leurs boucliers et le cercle vicieux commence. Pour l'éviter, nourrissons nos relations au sein des groupes qui comptent pour nous.**

## « Dis-moi quelque chose de toi que je ne connais pas... »

Permettre aux uns et aux autres de mieux se connaître renforce la confiance. C'est bien entendu indispensable dans le cas d'un groupe en train de se constituer, comme c'est le cas pour Marie et ses belles-filles. Mais c'est également très utile dans le cas d'un groupe habitué à vivre ou à travailler ensemble depuis plusieurs années.

Un exercice convivial, qui peut être abordé sous forme de jeu, ou dans le cadre d'une conversation détendue, consiste à demander aux différents membres du groupe ou de la famille de raconter quelque chose à propos d'eux-mêmes que les autres ne connaissent pas : « Parle-nous de quelque chose dont tu es fier, ou qui constitue un bon souvenir. »

### **Marie, suite**

---

Après avoir lancé le sujet à la fin d'un dîner, la famille Leroy a ainsi appris comment le grand-père avait demandé la grand-mère en mariage, puis que Marie avait longtemps regretté de ne pas pouvoir être danseuse ; la première belle-fille a raconté son concert de clarinette à l'âge de 12 ans, et la seconde a parlé de l'association humanitaire qu'elle animait lorsqu'elle était à la fac.

---

Évoquer des souvenirs qui ne l'avaient jamais été auparavant, crée un plus grand niveau de connivence. C'est simple, facilement réalisable et très enrichissant. Celui qui parle n'est plus la personne un peu distante, trop effacée ou envahissante ; c'est juste une personne humaine avec des passions, des talents et des choses intéressantes à raconter.

**Pour améliorer le sentiment de bien-être au sein d'un groupe, nourrissons la connivence et la confiance.**

# Jouons en équipe : passons-nous le ballon !

## Jean-Marc et ses amis

---

Jean-Marc et sa bande de copains partent faire une randonnée d'une semaine en montagne. Dès la première journée, les rôles se répartissent naturellement : Jean-Marc ouvre la route, Vincent veille à ce que le groupe arrive à bon port avec ses cartes et sa boussole, Enrique motive les troupes, quant à Lola, elle n'est jamais à court de chocolat ou de pansements pour les ampoules.

Lorsqu'au soir du cinquième jour ils se rendent compte qu'il leur reste à peine une journée de vivres alors qu'ils doivent encore marcher deux jours, la tension monte. Jean-Marc est très énervé contre Lola et Enrique, les responsables de l'intendance. Les reproches mutuels se font plus acides. Jusqu'au moment où Lola commence à mettre de l'huile dans les rouages. Jean-Marc décide alors de répartir la nourriture en rations plus petites pour durer deux jours ; Enrique et Vincent s'absentent deux heures... et reviennent avec une truite pêchée dans une rivière un peu en contrebas, que Vincent a trouvée sur son plan. Enrique a aussi déniché des myrtilles, qui feront merveille pour le dessert !

---

Comment résoudre les difficultés, quand nous ne nous sentons pas à la hauteur ? La meilleure solution consiste à s'appuyer sur les gens qui aiment et savent faire les choses que nous n'aimons ou ne savons pas faire ; faire appel à des personnes douées de qualités complémentaires par rapport aux nôtres.

Les meilleurs managers, les meilleurs parents, les meilleurs amis ne sont jamais des surhommes ; en revanche, ils se connaissent bien eux-mêmes et ne manquent jamais de faire appel aux personnes dont ils sont entourés.

**Connaître ses talents, ses faiblesses, les talents et les faiblesses des autres, passer le ballon à celui qui sera le mieux placé pour marquer le but, c'est la meilleure façon d'obtenir les résultats que nous souhaitons.**

Le bénéfice de ce jeu en équipe et de cette confiance qui circule au sein du groupe est énorme. Rappelons-nous toutes ces situa-

tions au cours desquelles nous trouvons les autres pénibles, tous ces autres qui nous gênent, freinent nos projets, se mettent en travers de notre route, bref, nous empêchent d'être qui nous sommes. Tous les contenus que nous vous avons présentés dans ce livre ont pour but de les transformer radicalement et de vivre de plus en plus souvent ce plaisir d'appartenir à une équipe – familiale, amicale, professionnelle – qui nous aide et nous apporte soutien et satisfaction profonde.

Quoi de plus stimulant que de mettre son talent au service des autres et de sentir que cela leur est utile ? Dans ces cas-là, nous pouvons ressentir une impression proche de celle que l'on peut avoir sur une planche de surf ; l'impression d'être porté par une vague puissante et chaleureuse, de vivre quelque chose qui nous dépasse. Tout s'enchaîne de façon positive. Nous souhaiterions que ce moment ne s'arrête jamais.

Tous ceux qui ont vécu cela à un moment où un autre de leur vie professionnelle, associative, amicale ou familiale s'en souviennent et ne rêvent que d'une chose : le vivre à nouveau et le plus fréquemment possible.

Le moyen le plus sûr : prendre pleinement conscience des talents et des points faibles des personnes qui nous entourent et faire fonctionner pleinement les complémentarités.

## Le paradis, c'est les autres

Ces moments privilégiés que nous évoquons ci-dessus semblent être le fruit du hasard et de conditions particulières que nous ne pouvons pas maîtriser.

**Notre conviction et notre expérience nous prouvent le contraire : ces moments peuvent être choisis, créés et travaillés. La seule chose dont nous ayons besoin, c'est de nous trouver en compagnie d'autres personnes ; à nous de décider de la façon dont nos relations vont se dérouler.**

Bien sûr, il y a des interlocuteurs imposés mais, même dans ces situations, notre attitude est déterminante. Plus nous serons entraînés et compétents, plus nous parviendrons à nous sentir à l'aise et efficaces quelles que soient les situations. Et il est possible de faire évoluer nos interlocuteurs, ne serait-ce que par notre attitude vis-à-vis d'eux.

**L'autoritarisme, le consensus mou, la fuite en avant ne sont pas des fatalités. Il ne s'agit plus de répondre : « Je n'y peux rien, je suis comme ça. » Tous les outils, toutes les techniques, tous les savoir-faire existent pour faire plus et mieux.**

« C'est trop beau pour être vrai », penserez-vous peut-être... Nous n'avons jamais dit que c'était facile, ni que vous alliez être capable de tout mettre en œuvre du jour au lendemain.

En revanche, notre expérience nous montre qu'il est aujourd'hui possible d'obtenir simultanément plus de bien-être et plus d'efficacité, en utilisant les approches et les savoir-faire décrits dans cet ouvrage.

Nous sommes convaincus qu'au cours de ce siècle, de plus en plus de gens vont parvenir à apprivoiser ces réactions automatiques héritées de notre partie animale. Que les élites intellectuelles, politiques et économiques vont progressivement prendre conscience de tous les bénéfices individuels et collectifs qu'ils pourront tirer de cette évolution. Et qu'ils contribueront, de ce fait, à en favoriser le développement.

Nous faisons le pari que nos relations avec les autres seront plus riches et plus souvent sources de satisfaction et d'épanouissement. Nous imaginons avec plaisir les retombées nombreuses et positives que cette évolution aura dans nos familles, nos activités spor-

tives artistiques et associatives, et, bien entendu dans nos activités professionnelles.

Notre avenir est entre nos mains et il sera très exactement ce que nous choisirons qu'il soit.

À vous de jouer ! Plus nous serons nombreux, plus la partie sera belle et nos challenges motivants et enrichissants.

**Le paradis, c'est peut-être les autres et ça commence maintenant !**

### À vous de jouer

Pour continuer vos réflexions, n'hésitez pas à consulter notre site Internet, vous y trouverez des compléments et des approfondissements qui pourront vous être très utiles : [www.didier-hauvette.fr](http://www.didier-hauvette.fr)

# INDEX

## C

Chemin de progression 104-106  
Crocodile 17, 45-50, 52-57, 68, 135,  
139, 148, 154, 172, 173

## E

Écoute active 137, 138, 160  
États de défense 36, 71, 175

## F

Flow 119  
Fuite 36-38, 47, 49, 52-54, 58, 75, 94,  
95, 99, 106, 127, 128, 157, 160, 161

## L

Lutte 36-38, 47, 49, 58, 74, 95, 99, 106,  
127, 128, 158, 160, 161

## M

Message FCR 129, 130, 135, 136, 153,  
160

## P

Point d'ancrage 13, 118, 152  
Profil 13, 37, 38, 49, 101

## R

Repli 36-38, 47, 49, 55, 57, 58, 75, 95, 99,  
106, 127, 129, 158, 160, 161

## S

Solution sans perdant 123, 147, 149,  
151, 159, 160, 169, 170  
Stratégie de communication 157, 159,  
161, 162  
Stress 9, 14, 17, 38, 45, 49, 53, 56, 74,  
103, 148, 152

## T

Talent 13, 17, 54, 57, 67, 68, 70-73, 93,  
102, 104, 162, 176, 178-180  
Température émotionnelle 48, 135, 138,  
157  
Totem 118, 152

## V

Valeur ajoutée 38, 65, 68-71, 73, 93



# BIBLIOGRAPHIE

AIMELET-PERISSOL, Catherine, *Comment apprivoiser son crocodile*, Robert Laffont, 2002.

AIMELET-PERISSOL, Catherine, *Quand les crocodiles s'emmêlent : Du bon usage de nos émotions dans les relations adultes-enfants*, Robert Laffont, 2005.

AIMELET-PERISSOL, Catherine et AIMELET, Aurore, *Apprivoiser sa culpabilité*, Albin Michel, 2013.

ANDRÉ, Christophe, LELORD, François, *L'Estime de soi*, Odile Jacob, 2003.

ANDRÉ, Christophe, *Imparfais, libres et heureux : Pratiques de l'estime de soi*, Odile Jacob, 2009.

ANSEMBOURG, Thomas d', *Cessez d'être gentil, soyez vrai !* Les Éditions de l'Homme, 2002.

CAYROL, Alain, et SAINT-PAUL, Josiane de, *Derrière la magie : la PNL*, InterÉditions, 1984.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly, *Vivre, La psychologie du bonheur*, Robert Laffont, 2004.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly, *Mieux vivre : En maîtrisant votre énergie psychique*, Robert Laffont, 2004.

CYRULNIK, Boris, *Les Vilains Petits Canards*, Odile Jacob, 2004.

CYRULNIK, Boris, *Sauve-toi la vie t'appelle*, Odile Jacob, 2012

CYRULNIK, Boris, et collectif, *Votre cerveau n'a pas fini de vous étonner*, Albin Michel, 2012.

DAMASIO, Antonio R., *Spinoza avait raison*, Odile Jacob, 2003.

DAMASIO, Antonio R., *L'Autre Moi-même. Les nouvelles cartes du cerveau, de la conscience et des émotions*, Odile Jacob, 2012.

- GOLEMAN, Daniel, *L'Intelligence émotionnelle*, Robert Laffont, 1999.
- GOLEMAN, Daniel, *Cultiver l'intelligence relationnelle*, Robert Laffont, 2009.
- GORDON, Thomas, *Relations efficaces : comment construire et maintenir de bonnes relations*, Le Jour Éditeur, 2003.
- GORDON, Thomas, *Parents efficaces*, Marabout, 1996.
- GORDON, Thomas, *Leaders efficaces*, Le Jour Éditeur, 1995.
- HAUVETTE Didier, *Le Pouvoir des émotions*, Eyrolles, 2004.
- LABORIT, Henri, *La Nouvelle Grille*, Gallimard, 1999.
- OUGHOURLIAN, Jean-Michel, *Notre troisième cerveau*, Albin Michel, 2013.
- PATTERSON, Kerry, GRENNY, Joseph, MCMILLAN, Ron, et SWITZLER, Al, *Conversations cruciales*, Ixelles éditions, 2009.
- ROSNAY, Joël de, *Surfer la vie*, Les Liens qui Libèrent, 2012.
- SAINT-PAUL, Josiane de, *Choisir sa vie*, InterÉditions, 1999.
- SALOMÉ, Jacques, *T'es toi quand tu parles*, Albin Michel, 1992.
- SALOMÉ, Jacques, *Pourquoi est-il si difficile d'être heureux ?*, Albin Michel, 2007.

# REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier Marion Hauvette pour son importante contribution à cette nouvelle édition.