

# Sept idées pour économiser son énergie (vitale)

Vous dites souvent : « Je n'ai pas le temps de faire la moitié de ce que je voudrais ». Ou : « Quand je rentre chez moi le soir, je suis vraiment vidé ». Ou : « Décidément, on ne rajeunit pas ». Ce sont des clignotants à ne pas méconnaître : vous gaspillez votre énergie. Voici quelques conseils pour l'économiser ; plus exactement, pour la réinvestir à bon escient et la multiplier du même coup. Car nous disposons tous d'une énergie considérable, abondante et à bon marché, souvent insoupçonnée.

Et ce qui distingue le plus les gens dynamiques des autres, ce n'est pas la richesse de leurs « gisements » : ils sont, grossièrement, équivalents ; mais l'usage que chacun en fait. Tout le monde a autant de pétrole ; mais pas les mêmes idées. Et ce sont les idées qui font toute la différence !

Alors, comment puiser largement dans nos ressources ?

## 1. Vivre au présent

Posons cette règle de base : l'énergie utile, est celle que nous utilisons maintenant, à propos de ce qui se passe maintenant. A l'inverse, nos pertes de tension les plus fréquentes et les plus importantes s'appellent : « Ah ! Si j'avais su... Pourquoi ai-je dit cela... Si seulement j'avais pu... Pourvu que demain je trouve au courrier... Vivement samedi... Si mon numéro pouvait sortir... » Ce n'est pas une découverte récente. Pascal signalait déjà, dans ses Pensées, notre préférence pour le passé –regrets ou nostalgie- et l'avenir –espoirs ou craintes-, au détriment de l'instant présent. Or le présent est notre seule réalité. Et c'est sur lui seul que nous pouvons agir.

Quand hier ou demain nous envahissent, notre énergie passe à dialoguer avec des ombres... et nous négligeons les vivants, à commencer par nous-mêmes. Que faire alors ? Reprendre contact avec l'instant, le présent,

l'immédiat. Et de la façon la plus concrète : respirez, touchez les objets, observez, occupez l'espace où vous vous trouvez. L'énergie est mieux utilisée à écouter qu'à entendre, à regarder qu'à voir. A être qu'à rêver.

## 2. Refuser l'agitation

Quelque chose ne va pas. Mais quoi ?

Vous allez et venez, vous déplacez vos papiers, vous allumez une cigarette pour l'éteindre aussitôt, vous croisez les jambes et votre pied bat la charge... C'est l'agitation. Et cela signifie, en clair : « Je me laisse déborder, je voudrais... et ne voudrais pas. Je suis obligé, coincé, et pourtant... J'en ai assez, mais... »

Gaspillage typique d'énergie, détournement : « J'applique dans le vide, à cette agitation parasite, l'énergie que je voudrais consacrer (mais je n'y arrive pas, je ne m'y décide pas) à... »

Mais quoi au juste ?

Si je reconnaissais mon agitation pour ce qu'elle est, un essai de ne pas prendre ma responsabilité, je peux la faire cesser et remettre mon énergie dans la direction que je choisis.

## 3. Voir clair dans les relations

« Rien ne me gâche une journée comme de rencontrer Gradure ; c'est vraiment un type que je ne peux pas voir, prétentieux, mauvaise langue, hypocrite et, en plus, incomptént. Il me tient la jambe jusqu'à ce que je soit obligé de lui faire comprendre que je suis attendu ailleurs. Et je me demande ensuite ce qu'il va raconter à mon sujet... »

Une bonne part de notre énergie perdue l'est de cette façon : dans des relations désagréables, à répétition, où l'on a l'impression d'être piégé, sans pouvoir s'en sortir. Et de chaque scène ainsi rejouée, bien que connue par cœur, on sort mécontent, des autres et de soi.

Que faire ?

D'abord, bien entendu, les repérer.

C'est déjà un grand pas. Avec qui ces scènes se jouent-elles ? Des hommes, des femmes, des gens plus jeunes, plus âgés, des supérieurs, des subordonnés ?

Ensuite, en démonter le scénario : vous y trouverez toujours une « accroche », un moment, un échange de réplique à partir de quoi les choses se mettent à déraper.

A partir de ce dérapage, il est possible de décider autre chose ; de se dire : la prochaine fois, quand je lui dis : « Vous êtes

encore en retard » et qu'il me répond : « Mon réveil n'a pas sonné », au lieu d'explorer, je lui demanderai : « Que comptez-vous faire pour éviter ça, une autre fois » ?... Ce n'est qu'un exemple, et rapide. Il indique seulement cette piste d'action, qui conduit à « casser » des séquences répétitives, où notre énergie s'embourbe, pour leur donner une issue positive.

#### 4. Ecartez les faux sentiments

Un jeune, penché sur une machine en mouvement, a été pris par son écharpe et a failli y laisser sa tête. Je l'« engueule » violemment. En réalité, il m'a fait « une belle peur ».

Mais la peur est un sentiment inavouable. La colère elle, est tolérée, en pareilles circonstances. C'est ce que j'appelle un faux sentiment.

Dans bien des circonstances moins dramatiques, nous nous laissons envahir par de faux sentiments. Je suis triste, par exemple, d'une réunion où se sont décidées des choses sur lesquelles je ne suis pas d'accord ; alors que mon vrai sentiment, cette fois, est la colère –contre ceux qui ont pris cette décision, contre moi qui n'ai rien dit de mon désaccord. Mais une colère rentrée, donc inutile, malsaine même.

Ce « brouillage » de nos sentiments réels est dommageable, aussi grave pour nous que le serait pour un pilote le dérèglement de ses instruments de bord. Car nos sentiments nous renseignent sur la réalité et guident nos actes. La peur nous protège et nous fait chercher un abri ; la colère nous mobilise pour le combat ; la tristesse nous met en veilleuse, en attendant des moments meilleurs ; la joie nous transporte. Si la confusion s'y met, c'est la réalité qui se brouille et notre énergie s'investit « à côté ». Ainsi, dans l'exemple de l'accident, la peur m'incitera à améliorer la sécurité ; la colère m'en tient quitte, et renvoie la responsabilité sur le jeune qui n'a pas fait attention.

#### 5. Se libérer des ressentiments

La goutte qui fait déborder le vase, vous la connaissez ? : « Cette fois, c'est trop. Ils vont le regretter ». Vous aussi, en général. Nous encaissons forcément, chaque jour, des choses déplaisantes, un mot, un geste, un sous-entendu, de la part de l'un ou de l'autre. Et nous les avalons. Pour mille raisons.

L'ennui, c'est que, en réalité, ces ressentiments, nous ne les laissons pas tomber. Nous les mettons soigneusement de côté, nous les collons précieusement dans un carnet, comme ces bons de fidélité qu'offrent certains magazines. Et, exactement de la même façon, quand nous en avons collectionné un nombre suffisant, nous les liquidons d'un seul coup pour nous offrir un lot important... et désastreux : esclandre gratiné, lettre de démission, infarctus, accident du travail, demande de divorce, etc ;

Bel exemple d'énergie détournée, stockée et réutilisée de façon tout à fait négative. Une meilleure économie consiste à s'en débarrasser, au moins périodiquement. Cela pourra vous paraître difficile, au début, de dire à quelqu'un : « je ne suis pas d'accord avec votre attitude » ou : « vous m'agacez quand vous faites ça » ou : « Je me sens mal à l'aise quand on discute de cette façon ». Vous trouverez le ton juste en exprimant précisément ce que vous éprouvez, ni plus ni moins. L'expérience montre que cela peut être entendu.

#### 6. « Offrir des fleurs »

Dites à un collègue : « Vous avez l'air rayonnant, aujourd'hui », il y a des chances qu'il vous regarde avec des yeux ronds. Nous sommes si peu habitués à nous dire, à nous entendre dire des choses agréables. Au point que « jeter des fleurs » devient parfois suspect : on se demande ce que ça cache.

Il y a d'ailleurs fleurs et fleurs. Les naturelles : dire quelque

chose d'agréable... que l'on pense vraiment, à cet instant. Les artificielles : des compliments de pure convention. Je ne parle, bien sûr, que des premières. Parmi lesquelles je distinguerai les absolues : « Tu es (vous êtes) quelqu'un de bien, que j'apprécie... » -des relatives- « Quand tu fais (ne fais pas) cela, je suis content ».

En règle générale, on fait dans le travail - et ailleurs- des reproches absous et des compliments relatifs. Par exemple : « Décidément, vous ne comprenez jamais rien » ou « Untel est un magouilleur » ; mais « Vous avez fait un effort, c'est bien ». Souvent même, on entend se plaindre : « Mon patron me dit quand ça ne va pas, jamais quand ça marche bien ».

Le dire, pourtant, n'est pas déchoir. Il y a intérêt à renverser la coutume et à offrir des « fleurs absolues » et des « épines relatives » : « J'ai beaucoup d'estime pour vous (il faut que cela soit vrai, bien entendu, une fleur naturelle) mais je ne suis pas d'accord quand vous faites cela ». Vous ne passerez pas pour un mou. Et l'énergie de votre équipe s'en trouvera multipliée.

#### 7. Être le vrai soi-même

En définitive, ce qui nous « pompe » le plus d'énergie, c'est de faire autre chose que ce que nous désirons vraiment. Pour la simple raison qu'elle est là, notre seule source d'énergie : dans nos désirs. Ce qu'on appelle « la motivation », ce n'est pas autre chose. Les gens, ne font vraiment bien que ce qui leur plaît, ne mettent vraiment « le paquet » que pour obtenir ce dont ils ont vraiment envie. On peut se forcer. Mais on ne peut pas éviter que l'énergie employée à se forcer... manque ailleurs.

Faire ce dont on a vraiment envie, être vraiment soi-même, tout un programme, n'est-ce pas ? C'est celui des gens dynamiques, inventifs, énergiques, intuitifs, autonomes, responsables : ceux qui découvrent, qui avancent, qui se font plaisir. Ceux qui gagnent. Je vous souhaite à tous d'en faire partie. Energiquement !

**Alain Exiga**

## **Ecrire un texte informatif pour qu'il soit lu « à la main du lecteur »**

Chacun, selon ses habitudes et les circonstances, prend connaissance d'un texte à sa manière. Quand je donne à lire un texte à quelqu'un, je ne sais pas quelle va être cette manière. Il me faut donc anticiper sans savoir ! Comment faire alors pour répondre à tous les cas de figures ?

>> Prévoir 4 modes de lectures dans la structure du texte et qui répondent à 4 besoins différents:

- 1- L'info principale ou l'objet, c'est le titre
- 2- Le premier paragraphe constitue le résumé
- 3- Les intertitres donnent les idées essentielles
- 4- La lecture totale de l'article détaille toutes les infos

Vous avez reconnu le style journalistique applicable, entre autres, dans les relations courantes de l'entreprise : un devis, un rapport, un projet, une page de synthèse d'un épais doc quel qu'il soit,....

>> Pour exemple, qu'avez-vous lu et comment dans le texte des deux pages précédentes « Sept idées... », qui utilise avec une grande efficacité ce principe des 4 modes de lecture.

## **Ecrire un texte de présentation de projet à plusieurs destinataires et pour que chacun s'y retrouve personnellement**

Selon Ned Herrmann, chacun de nous porte en lui 4 Préférences Cérébrales :

- 1- Analytique : la connaissance des faits- quoi ?
- 2- Globale : la compréhension de la méthode- comment ?
- 3- Humaine : la prise en compte des relations- avec qui ?
- 4- Créative : l'intérêt porté aux nouvelles idées- pourquoi ? pourquoi pas ?

Cependant, nombre de personnes ont, de par leur formation, leur métier, leur culture,..., un penchant marqué pour une ou deux de ces préférences.

Prenons l'exemple d'une page de présentation d'un projet de modification d'implantation de machines dans un atelier. Comment satisfaire à la fois le destinataire principal que je ne connais peut-être pas ou peu et plusieurs autres destinataires inconnus avec différentes préférences.....

>> Sur la page de présentation, écrire 4 phrases dont chacune s'adresse à une préférence ( ):

Exemple : « Vous trouverez à la page 10 le calendrier des actions avec les résultats attendus (2). La mise en œuvre de la réimplantation, cœur du projet, est particulièrement détaillée à la page 12 (1). Naturellement, comme précisé et récapitulé à la page 16, la concertation et la co-construction avec les équipes est permanente tout au long du projet (3). Ce projet s'inscrit (voir page 6) comme une action résolument innovante au service du renforcement de la modernisation de l'entreprise (4). »

Ainsi, tout lecteur, quelles que soient ses préférences cérébrales dominantes sera rassuré !

Nota : hors entreprise, ça marche aussi pour intéresser plusieurs personnes à un projet....

## Petits décryptages de comportements plus ou moins spontanés

**La goutte d'eau** qui fait déborder le vase, elle est bien connue, et provoque une réaction inattendue de l'interlocuteur. C'est la partie visible de l'iceberg de l'addition d'insatisfactions conduisant, dans certaines circonstances, à l'explosion plus ou moins contrôlée sur un motif parfois surprenant.

>> Dans ce cas, pour comprendre et solutionner, d'abord relativiser l'incident puis aller chercher ce qu'il y a dans le vase pour le vider : c'est la clé. Plus essentiel encore : éviter l'explosion en repérant « au jour le jour » les signaux faibles émis et en agissant pour que le vase ne se remplisse pas....

**La main sur la poignée de la porte**, votre interlocuteur s'apprête à sortir de votre bureau. Ayant parlé de choses et d'autres avec lui, vous n'avez pas vraiment compris pourquoi il avait demandé à vous rencontrer. Soudain, il se retourne et lance : « Au fait, je voulais vous dire que..... ».

>> Ne vous trompez pas en ne l'écoutant plus : il est venu pour ce qu'il vous dit à ce moment précis ! L'angoisse, la peur, la timidité, ou autre, l'ont empêché d'en parler au cours de votre entretien avec lui. C'est maintenant que vous allez savoir vraiment ce qu'il a à dire en espérant votre attention...

**L'appropriation** est indispensable à l'engagement. Si je n'ai participé en rien à ce qu'on me propose, et même si c'est très pertinent et séduisant, je ne me sentirai pas réellement partie prenante. Pour que je m'implique vraiment, je dois avoir « apporté ma pierre » pour que ça m'appartienne un peu.

>> Tout projet ou document nécessitant un engagement des destinataires préserve « du grain à moudre » qui procure à la fois des améliorations supplémentaires et l'appropriation durable. Tout cela est autant nécessaire dans les associations, organisations diverses et...à la maison !

**La confiance et le doute** ne s'opposent pas, ils se complètent et gagnent être considérés comme tels. Ainsi que dans beaucoup de domaines, c'est l'excès ou le manque qui posent problème. Dans la vie courante, on peut dire que  $\frac{3}{4}$  de confiance font bon ménage avec  $\frac{1}{4}$  de doute (pour faire simple).

>> La confiance stimule positivement l'action mais trop de confiance aveugle la réflexion.

>> Le doute stimule efficacement la réflexion mais trop de doute paralyse l'action.

A chacun, le cas échéant, de faire monter ou descendre la confiance et le doute selon ses besoins.

**C'est grave ou ce n'est pas grave ?** Bien comprendre le système de valeurs auquel nous adhérons se révèle utile pour bien décider en connaissance de cause et aussi analyser les points de vues des autres personnes face à un acte qui sort du cadre « normal » (on juge les actes pas les personnes). Exemple : un employé du service commercial a eu une vive altercation au tél avec un client qui s'en est plaint. L'employé reconnaît n'avoir pas agi comme il aurait fallu. Que faire en tant que manager ? 3 réactions possibles, en fonction des pratiques internes et aussi de ses convictions, de sa culture,...:

>> *La ligne rouge* : le droit est d'un côté et la faute de l'autre. Cette vision considère que l'acte peut être « sanctionnable » dans ce cas de relation client dégradée (« La ligne rouge a été franchie »)

>> *Les plus et les moins* : l'incident renvoie aux poids relatifs des 2 plateaux de la balance des plus et des moins. Est-ce la première fois ou pas ? Combien cela pèse-t-il au bilan des plus et des moins ?

>> *L'intention manifeste* : la gravité de l'incident est à peser non pas par rapport à la conséquence mais par rapport à l'intention. Que voulait faire « de juste ou de répréhensible » le commercial ?

Ainsi, en toute circonstance professionnelle ou autre, et au-delà des analyses et des explications concernant l'incident, il est important d'être clair et précis sur ce qui conduit à telle ou telle décision.

# **Petit précis pour la résolution de problème en groupe (ou bien seul)**

## **1- Qu'est-ce qu'un problème ?**

Un problème existe quand la perception d'une situation conduit à penser que l'on pourrait la changer. La notion de problème est donc attachée à l'idée que je peux exercer une influence contrairement à un constat qui n'est pas un problème car on ne peut le changer (ex météo). La perception d'un problème n'induit nullement que l'on en connaisse les causes et encore moins les solutions : c'est juste la conviction que la situation A pourrait évoluer à devenir B.

## **2- Formaliser la bonne question initiale avec le CFP... ? (Comment Faire Pour...?)**

Tant que l'on reste dans le constat, ex : « Les délais ne sont pas tenus », il n'y a pas de problème posé, juste un constat. Cette situation inerte devient dynamique dès que qu'une personne ou un groupe se pose une question commençant par « Comment Faire Pour...? »

Ex 1: Comment Faire Pour revenir à l'objectif de respect des délais de livraisons ?

Dans ce cas, on vise à corriger une situation de non-conformité.

Ex 2 : Comment Faire Pour mettre en place le tri sélectif des déchets ?

Dans cette situation, on veut initier une autre façon de faire liée à une évolution.

Poser la question avec CFP est essentiel pour préciser l'objectif visé et créer le mouvement.

## **3- Choisir les priorités par consensus dans une liste d'items avec le Pareto 20/80**

Créer le consensus d'un groupe de 6 personnes en salle pour le choix des priorités sur une liste de 20 problèmes à résoudre (par exemple), numérotés de 1 à 20 (et non hiérarchisés) peut se révéler au mieux, très long ou au pire, impossible face aux désaccords exprimés.

Méthode : vous demandez à chacun de sélectionner les 4 numéros les plus importants pour lui (mais sans les hiérarchiser) sur un papier que vous ramassez . Vous avez 7 papiers dont le vôtre. Vous reportez au tableau les choix en face des numéros et vous verrez bientôt que de 3 à 5 numéros se détachent par le nombre élevé de choix recueillis. Et chacun s'y retrouve ! Ainsi, les priorités ont été établies sans discussions interminables et dans le consensus : c'est l'effet Pareto 20/80 soit 20% des items (4 sur 20) représente 80% des problèmes à traiter.

Nota : pour faire un choix dans ce type de situation, le vote binaire (oui/non) est à proscrire car clivant et frustrant pour la minorité qui trainera les pieds par manque d'appropriation...

## **4- Investiguer et construire de manière simple et riche avec le QZOQC...et P**

Qui? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? et aussi à chaque ligne Pourquoi ? : c'est l'hexamètre de Quintilien utilisable facilement et efficacement en se posant les questions, souvent dans un tableau à double entrée horizontal ou vertical. C'est un outil basique pour multi usages !

A : Délimiter le contour et le contenu d'un problème

B : Décrire les conséquences d'un problème

C : Rechercher les causes d'un problème

D : Construire un plan d'action, de communication, d'étude de projet,...

(Qui fait quoi où quand et comment...et pourquoi)

Cette liste d'exemples n'est pas limitative : la méthode s'applique aussi pour s'organiser.

Nota : la mise en œuvre, souvent nécessaire, de méthodes et d'outils complémentaires s'appuie facilement et utilement sur les résultats de cette démarche QZOQC.

# Mieux appréhender son influence sur son propre temps

Le temps est la ressource la mieux partagée (24 h/jour pour tous !). Cependant, sa perception individuelle traduit parfois une insatisfaction qui s'exprime le plus souvent par un manque structurel : « Je n'ai pas le temps de faire tout *ce que j'ai à faire* » et/ou une non-maitrise opérationnelle : « Je n'ai pas eu assez de temps pour faire *ce que j'avais prévu de faire* ».

Alors sur quoi et comment agir?

- 1- Identifier et/ou créer ses propres marges de manœuvres pour influencer son propre comportement, celui des autres et les évènements prévisibles puis agir pas à pas
- 2- Considérer l'amélioration continue comme un but en soi de satisfaction personnelle sans attendre ni espérer qu'un jour « tout soit parfait » (qu'est-ce que cela voudrait dire ?)

Du temps subi au temps choisi :

- Quoi qu'on en dise, il est plus facile et stimulant de gérer au mieux le temps qui manque que de décider quoi faire précisément du temps devenu abondant
- Disposer de temps, non seulement ne fait croître en rien le talent ni l'envie mais, dans certaines circonstances, risque de produire l'effet inverse
- Ce n'est pas la quantité d'activités que l'on accumule mais la valeur que l'on accorde à chacune de ses activités qui procure l'estime de soi et la satisfaction

La quantité de temps nécessaire à la réalisation d'une tâche dépend non seulement du travail objectif mais pour une part importante, du temps dont on dispose. La contrainte externe (il faut que ce soit fait dans un délai court) dans un sens et la nature qui a horreur du vide (si je vais trop vite, je n'aurais plus rien à faire) dans l'autre sens, jouent sur nos comportements, consciemment ou non.

La perception de la difficulté d'une tâche et du temps qui passe est directement fonction de l'intérêt que l'on prend à réaliser cette tâche parce qu'on la maîtrise bien et/ou qu'on y prend beaucoup de plaisir ou, au contraire, parce qu'on ne la maîtrise pas assez et qu'on n'y prend pas ou peu de plaisir. Les expressions : « On n'a pas mis beaucoup de temps » ou « On passe beaucoup trop de temps » peuvent faire référence à une même durée de temps mais perçue différemment selon l'intérêt.

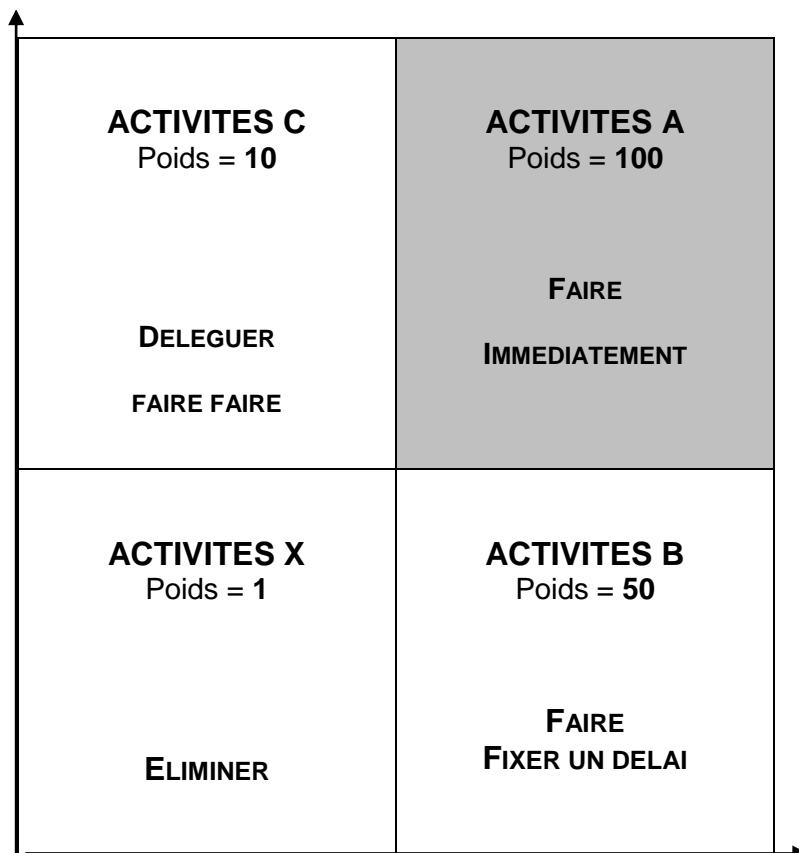
Le temps étant précieux, mieux vaut consacrer son énergie à changer ce qui peut l'être par notre influence plutôt que de piétiner son temps en se désespérant de ne pouvoir changer ce qui nous est, provisoirement ou définitivement, hors de portée ou inaccessible.

Face à une situation qui nécessite notre décision, *ne rien décider est une décision* qui laisse aux autres le soin de choisir à notre place, avec le risque inhérent de l'amertume et de la frustration.

# Améliorer la maîtrise et la gestion de son propre temps

La matrice Importance/ Urgence dite d'Eisenhower pour classer

**URGENCE** Ce qui ne pourra pas être fait plus tard



A : j'exécute cette tâche qui est déterminante

B : je délègue après formation préalable

C : je délègue sans formation ou j'élimine

**IMPORTANCE**

Ce qui est lié à ma raison d'être, à mes objectifs prioritaires.

Mode opératoire pour analyser, gérer et maîtriser son propre temps :

- 1- En fin de journée, lister, sur une feuille, les 20 activités qui ont occupé votre journée et les numérotter de 1 à 20 sans chiffrer le temps ni les hiérarchiser.
- 2- Se poser les questions suivantes : quelles sont .... :
  - les activités qui n'ont servi à rien ? Les noter dans la case X
  - les activités que j'aurais pu confier à quelqu'un d'autre ? Les noter dans C
  - les activités que j'aurais dû reporter à plus tard ? Les noter dans B
  - les activités que j'ai eu raison de faire moi-même ? Les noter dans A

Agir dès demain en fonction des résultats : éliminer, faire faire, fixer un délai,...

# Rendre le temps plus efficace en réunion

## 1- Désamorcer les conflits potentiels avant la réunion :

« Puisque personne n'est d'accord, on va faire une réunion ». Echec garanti : une réunion est faite pour additionner les énergies, pas pour que tout le monde se neutralise à grands frais (pour les individus et l'entreprise). Il revient donc à l'organisateur de la réunion de faire « la tournée des popotes » avant la réunion pour connaître et rapprocher les points de vues si possible et, en tout cas, s'assurer que la réunion ne va pas tourner au règlement de compte. Rappelons-nous que renoncer à un point de vue exprimé publiquement en réunion est bien plus difficile que reconnaître « entre 4 yeux » que l'on ne s'est pas bien compris ou fourvoyé.

## 2- Gagner du temps par la clarté et la simplicité:

- Utiliser un paper board sur lequel on rappelle (qu'il ait été précisé sur l'ordre du jour ou non) le TOP : Thème, Objectifs et Plan du déroulement de la réunion. Cela permet à chacun de se caler sur ce qui va être traité et/ou ce qu'il doit apporter par sa participation active.
- Arrêter la réunion ¼ d'heure avant son terme ( qui a été rappelé en début de séance) pour écrire sur le paper board un résumé des points traités et/ou des décisions prises (ou bien demander au participant en charge du compte rendu de lire ses notes) de façon à valider le contenu des travaux avant la diffusion (si possible dès la fin de réunion)du compte rendu.

## 3- Agir sur la structuration du temps en réunion :

Dans les réunions, l'utilisation du temps se structure par 6 façons de le consommer:

- *Le retrait* ou une disponibilité insuffisante
- *Les rituels* sont des emplois du temps socialement programmés
- *Les passe-temps* sont agréables car on ne poursuit pas l'objectif
  - >> **L'activité** c'est la poursuite de l'objectif défini
  - *Le jeu* est à bannir. Il introduit toujours des relations gagnant-perdant
  - *L'intimité* existe lorsque deux ou plusieurs personnes se connaissent bien et s'apprécient.

CONSÉQUENCES :

- Centrez-vous sur l'activité
- Limitez les rituels et les passe-temps s'ils ne sont pas adaptés à l'objectif défini
- Bannissez les jeux et les retraits

LES JEUX :

Ils sont particulièrement consommateurs de temps et producteurs de tensions. Ainsi, le « oui, mais... » signifie en réalité « non » pour tout. Si l'on veut être constructif, mieux vaut dire « Je suis d'accord sur tel point » et rajouter « Je ne suis pas d'accord sur tel autre ».

Autre jeu, le triangle dramatique se constitue quand une personne en « agresse » une autre verbalement et qu'une troisième vient au secours de l'« agressée ». Cacophonie garantie car c'est bientôt tout le groupe qui s'invective dans les rôles tournant du « persécuteur », de la « victime » et du « sauveur » (au sens des rôles nommés dans l'Analyse Transactionnelle).

Une seule issue : l'animateur impose un « stop » car sinon cela ne s'arrête jamais tout seul.

LES RETRAITS :

Ils peuvent être physiques (absent ou en retard) ou mentaux (on pense à autre chose ou on fait autre chose en réunion). S'ils sont fréquents, ils témoignent pour le moins d'une indifférence qui est dommageable à l'efficacité des travaux et à la cohésion du groupe.

## **Actions concrètes avec effet immédiat positif garanti**

**Recenter le management de son équipe** sur les bonnes priorités consiste à consacrer du temps et de l'attention, non seulement au collaborateur qui est au top et à qui on demande toujours plus ou au collaborateur qui traîne les pieds exprès et qu'on voudrait voir changer malgré lui, mais aussi et surtout pour tous les autres qui font leur job avec compétence et motivation et qui ne vivent pas bien que leur manager ne s'occupe pas d'eux parce qu'ils sont « normaux » : c'est pourtant eux, par leur grand nombre, qui ont la plus grande influence sur le résultat de l'équipe, ne l'oubliions pas !

**Poser la question éclairante et valider** pour faire la chasse aux faux désaccords, cela exige une vigilance constante sur la nature des échanges avec les autres. Les expressions floues telles que : « Je n'en ai pas pour longtemps » ; « Je vais faire comme tu sais » ; « Ça dépend » ; « Je fais le maximum » ; .... et beaucoup d'autres, portent en germe des tensions et/ou conflits initiés par des compréhensions différentes de ce que les mots signifient. Dans chaque cas, demander : « Dans combien de temps ? » ; « Dis-moi comment tu vas faire ? » ; « Ça dépend de quoi ? » ; « Le maximum, c'est l'objectif ? » ; ... Et pour finir, valider clairement que l'on s'est bien compris.

**Anticiper les réactions de son interlocuteur** relève parfois de l'intuition ou de la chance mais dans la plupart des cas, quelques précautions simples suffisent à limiter le risque de se trouver démunis :

- toute parole ou action de changement s'inscrit toujours dans *un processus mental* liant le passé, le présent et le futur : on doit s'attendre en conséquence à des questions de sens et de cohérence
- imaginer *la fin de l'histoire* avant de commencer à parler permet de bien démarrer pour mieux aboutir au but espéré, et ainsi de ne pas être surpris parfois de la tournure prise par les échanges
- se donner *un coup d'avance* sur les contenus des discussions à venir permet d'être moins décontenancé et plus réactif aux questions auxquelles on n'aurait pas pensé avoir à répondre

**Prendre grand soin des points de contacts** stimule la qualité des relations en interne et en externe. Un point de contact, c'est *le moment d'un échange* entre deux personnes par exemple : un client au tél avec l'accueil ou le SAV, ou qui reçoit une facture ou une invitation,... A chaque fois qu'il y a contact, il y a renforcement ou dégradation du niveau de satisfaction. A utiliser comme un levier!

**Laisser toujours un degré de liberté** pour créer les conditions de l'engagement. Si l'objectif est fixé et les moyens aussi, je ne fais qu'exécuter un ordre et si ça marche tant mieux sinon tant pis. Si, à objectif défini, j'ai une marge de manœuvre sur les moyens ou, à moyens définis, mon mot à dire sur l'objectif atteignable alors je me sens impliqué dans le résultat. Applicable à tous les quoi/comment. Pour s'épanouir, la responsabilité a besoin de liberté qui, accordée, engage donc à la responsabilité.

**Mettre une goutte d'huile dans les rouages** est indispensable au mouvement mécanique des pignons pour ne pas coincer ou casser les dents (c'est vrai aussi pour les ajustements « glissant juste H7g6 » comme les nomment les mécaniciens). Les relations humaines sont aussi de la mécanique de mouvement des pignons : trop lâches, elles n'entraînent plus rien mais trop serrées, elles coincent et cassent. Mettre une goutte d'huile dans les relations humaines, c'est, par exemple, ne pas tout vouloir tout de suite, accepter une erreur comme un premier pas vers la réussite, rapprocher plus que reprocher, viser l'efficacité du groupe plutôt que vouloir avoir raison tout seul,..., en appui des relations humaines gagnantes : le respect d'autrui, l'écoute active, la confiance et la reconnaissance.

**« Devant nous, à tout moment, l'inconnu se dérobe pas à pas.**

**Nous n'atteindrons pas  
« l'ultime raison des choses »,  
s'il existe rien qui se puisse dénommer ainsi.**

**Nous n'en marcherons pas moins bravement  
à la conquête de nous-mêmes et du monde,  
sans attendre de notre marche à l'étoile  
une autre récompense que  
le contentement d'avoir marché. »**

***Georges Clemenceau***