

Jean-Dominique ZANUS

LA COOPÉRATION POSITIVE
AU TRAVAIL
ET DANS VOS RELATIONS

Les Accords tolèques en pratique

Dans la même collection aux Éditions Jouvence :

Homéopathie et Bonheur, D^r Richard Sprigg

Bien choisir son lieu de vie pour vivre en harmonie, Carl de Miranda

Partez à la conquête de votre voix, Jocelyne Z'Graggen (en collaboration avec François Tessier)

La Spiritualité de la pleine conscience, Christian Miquel

Chéri(e), il faut qu'on se parle franchement, Jacques Lalanne

Mon manuel de gemmothérapie, Valérie Catala

Du même auteur :

Les Chevaux, le Babet et la Jeune Lady, auto-édition jdz.fr, 2018.

Catalogue gratuit sur simple demande

Éditions Jouvence

France : BP 90107 – 74161 Saint-Julien-en-Genevois Cedex

Suisse : Route de Florissant, 97 – 1206 Genève

Site Internet : **www.editions-jouvence.com**

E-mail : info@editions-jouvence.com

© Éditions Jouvence, 2019

ISBN : 978-2-88953-172-1

Couverture : Éditions Jouvence

Images de couverture : Adobe Stock © Petr Vaclavek (mains)

et © Éditions Jouvence (fleurs)

Mise en page intérieure : iorem ipsum

Images intérieures : AdobeStock / © Petr Vaclavek (mains ouvertures de chapitre)

Tous droits de traduction, reproduction et adaptation réservés pour tous pays.

SOMMAIRE

Introduction	7
Les raisons qui m'ont conduit à m'intéresser à ce thème.....	7
Un constat personnel.....	7
Ma pratique.....	12
Qu'est-ce qui nous rend la coopération difficile ?	14
La coopération positive.....	18
La coopération positive et les quatre accords toltèques.....	22

PREMIÈRE PARTIE : LES ÉMOTIONS ET LES SENTIMENTS

Chapitre 1. Des mots pour le dire	25
Comprendre ce qui nous met en mouvement.....	25
Y a-t-il des émotions et des sentiments positifs et d'autres négatifs ?	27
Chapitre 2. La peur.....	29
Le mécanisme de la peur	29
Un fonctionnement sain	31
Un fonctionnement pathologique	32
Les moments de la peur	35
Chapitre 3. La colère	42
Les cinq zones d'agression	42
Les deux types de colère.....	44
Les risques de la colère pour l'organisme	46
Chapitre 4. La tristesse	48
Les manifestations extérieures de la tristesse	48
La voie courte : la tristesse émotion	49
La voie longue : la tristesse sentiment.....	50

Chapitre 5. La joie	52
La voie courte : la joie émotion	52
La voie longue : la joie sentiment	53
La joie peut-elle être néfaste ?	54
Chapitre 6. La surprise	55
Une particularité unique	55
Chapitre 7. Le dégoût	56
Le rôle des sens	56
L'utilité du dégoût	57
Des comportements pathologiques liés au dégoût	57
Le dégoût peut-il devenir un sentiment ?	57
Chapitre 8. Les sentiments interdits	59
Les sentiments parfois interdits pour un garçon	59
Les sentiments parfois interdits pour une fille	60
Les conséquences des sentiments perçus comme interdits	60
Deux pathologies de la joie liées aux sentiments interdits	63
Chapitre 9. L'enjeu et les enjeux	66
L'enjeu et les enjeux	66

DEUXIÈME PARTIE :
LES POSITIONS DE VIE ET LA DIFFÉRENCE ENTRE FAIRE ET ÊTRE

Chapitre 1. La position de vie OK - +	75
La bascule vers le côté obscur de la force	75
Le juge intérieur, l'allié du côté obscur de la force	76
La dévalorisation	79
Les deux voies de la position OK - +	81
Chapitre 2. La position de vie OK +- 	87
La première voie : la position OK +- interrogative	87
La deuxième voie de la position de vie OK +- : la position OK +- affirmative	95
La troisième voie de la position de vie OK +- : OK +- sauveur ...	101

Chapitre 3. La position de vie OK - -	110
Les deux sentiments associés : la tristesse de ce que je suis et la tristesse de ce que l'autre est	110
Des conséquences sévères	112
Chapitre 4. Une position de vie peut en cacher une autre	113
OK +- cache OK - + ou OK - -	113
Une manifestation apparente de la position de vie OK +- affirmative : l'ego surdimensionné	114

TROISIÈME PARTIE : LA POSITION OK + + ET LA COOPÉRATION POSITIVE AVEC SOI-MÊME

Chapitre 1. La coopération positive : une posture et des techniques	119
Maintenir la position de vie OK + +, c'est tenir une posture.....	119
Comment reconnaître la position de vie OK + + ?	120
Le verbe ÊTRE.....	121
Chapitre 2. La coopération positive avec vous-même	123
Comment cultiver la position de vie OK + + envers vous-même ?..	123

QUATRIÈME PARTIE : LA COOPÉRATION POSITIVE AVEC L'AUTRE

La considération et le respect : le lien avec les quatre accords toltèques.....	147
Chapitre 1. L'acide dans l'organisme, les messages cachés, le dialogue interne	149
Le système de gestion de l'acide dans l'organisme	149
Le mécanisme dynamique de la gestion de l'acide dans l'organisme	151
Comment gérer au mieux les messages cachés grâce aux accords toltèques.....	154
Comment faire une demande claire et constructive	166
Chapitre 2. Recadrer	168
Recadrer, c'est quoi ?	169
Recadrer, une démarche souvent redoutée	170

Quand recadrer ?	170
Deux stratégies de recadrage inefficaces, voire dangereuses	171
Comment recadrer ?	172
Nos relations client/fournisseur	184
Une dernière suggestion : associez vos supérieurs	186
Chapitre 3. Gérer au mieux votre demande et celle de l'autre	188
Le diagramme des styles de management	188
Quatre situations concrètes pour quatre styles de management de la demande	193
Comment utiliser le diagramme	215
Conclusion	235
Prenez conscience de votre grandeur et acceptez-la	235
Prenez le plus grand soin de vous	236
Notes et bibliographie	237
Notes	237
Bibliographie	238

INTRODUCTION

LES RAISONS QUI M'ONT CONDUIT À M'INTÉRESSER À CE THÈME

Nous passons une partie importante de notre temps à gérer, à manager nos relations avec notre entourage. Nous le faisons en famille, avec nos amis, au travail, dans nos loisirs, dans la majorité des actes quotidiens de notre vie.

UN CONSTAT PERSONNEL

Jusqu'à ce jour, j'ai été ou je suis père, conjoint, moniteur de voile, skipper, responsable de base nautique, président d'associations, élu local, compétiteur en voile et en équitation, enseignant dans un lycée, chef d'entreprise, salarié, cadre, cofondateur d'une start-up, entraîneur sportif, formateur, coach, consultant.

Le point commun entre toutes ces activités, c'est la coopération. Et je ne pense pas être un cas isolé : pour la grande majorité d'entre nous, bien coopérer avec notre entourage professionnel et personnel est un enjeu majeur de la réussite de notre vie, et cela pour au moins trois raisons.

Notre dépendance aux autres face aux bouleversements de notre quotidien

Nous vivons dans un monde en pleine mutation. Nous sommes face à des révolutions technologiques multiples et simultanées sans précédent. Chacune de ces avancées provoque des bouleversements dans le domaine

d'application qui la concerne directement et, par effet multiplicateur, va également avoir un impact dans d'autres domaines, qui vont à leur tour générer des avancées. Les découvertes, inventions, prises de conscience dans un secteur d'activité ont ainsi un effet accélérateur, mais également un effet multiplicateur. Cela explique le développement des approches pluridisciplinaires et des transferts de pratiques et de technologies.

Ces bouleversements provoquent alternativement des réactions d'enthousiasme et de peur : certains experts nous promettent des lendemains qui chantent, d'autres nous prédisent la fin de l'espèce humaine. Les certitudes sur lesquelles nous avons bâti notre vision du monde sont remises en cause quotidiennement.

Nous devons donc nous adapter en permanence. Dans le monde de l'entreprise, il apparaît que ce ne sont plus les gros qui mangent les petits, mais les plus agiles qui réussissent au détriment des plus lents. Partout, le maître-mot est l'optimisation.

Pour nous adapter au mieux, nous sommes étroitement dépendants des autres, des personnes et des organisations qui nous procurent ce dont nous avons besoin pour faire face à ces bouleversements. De fait, optimiser la qualité et la fiabilité de la coopération devient un enjeu majeur de notre survie, de notre succès, de notre bien-être.

Notre aspiration au bonheur

✦
Optimiser la qualité et la fiabilité de la coopération devient un enjeu majeur de notre survie, de notre succès, de notre bien-être.

C'est une aspiration qui me paraît tout à fait légitime. Elle répond à un besoin fondamental, au même titre que les besoins physiologiques, de sécurité et de confort.

Cette quête est une tendance de fond. Elle peut se traduire par :

- vouloir rester jeune ;
- vouloir être en bonne santé ;
- veiller à avoir une alimentation équilibrée ;

- rechercher des relations saines et enrichissantes ;
- découvrir, apprendre, donner un sens à sa vie.

♦

**L'aspiration au bonheur
répond à un besoin
fondamental,
au même titre que les besoins
physiologiques, de sécurité
et de confort.**

♦

Pour se convaincre de l'intérêt croissant de chacun en la matière, il suffit de voir le développement spectaculaire des nouvelles approches dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la diététique, et le succès grandissant des articles qui sont consacrés au bonheur, même dans des revues dites sérieuses : ainsi, la revue américaine *Forbes* a récemment édité un dossier avec vidéo à l'appui sur son site, intitulé « *10 steps to happiness at work* »¹.

Notre capacité à construire et à développer des relations fructueuses et harmonieuses avec notre entourage est un facteur déterminant de notre bien-être et de notre épanouissement : **bien coopérer est l'une des clés du bonheur**. *A contrario*, quand une personne vous dit qu'elle est malheureuse et que vous lui en demandez la cause, les raisons qu'elle va probablement invoquer concernent sa solitude, des manques affectifs, des difficultés relationnelles en famille, avec ses amis, au travail.

Le Bhoutan est un exemple de la montée en puissance de l'aspiration au bonheur. En 2008, ce petit pays d'Asie a inscrit le bien-être de son peuple et l'écologie dans sa Constitution, et s'est doté d'un indicateur : le bonheur national brut (BNB). Ce dernier est constitué de paramètres qui permettent de mesurer sa progression, et fait l'objet d'un rapport détaillé publié tous les quatre ans.

De nombreux États et institutions internationales lui ont emboîté le pas et travaillent sur l'élaboration et l'amélioration de ce type d'indicateurs. Les aspirations des peuples étant moins de posséder que d'être heureux, les indicateurs de performance doivent logiquement être adaptés. Le produit intérieur brut (PIB) a longtemps été l'indicateur

de référence. Les experts et les gouvernants se sont rendu compte de ses limites : ce dernier ne mesure que les richesses produites au sein d'un pays ou d'une zone géographique au cours d'une période déterminée, ce qui ne présage pas automatiquement du bien-être des populations concernées.

La nouvelle génération nous pousse à accélérer le processus

La génération actuelle des enfants et des jeunes semble avoir de fortes aspirations à l'épanouissement. Ma génération, c'est-à-dire les plus de 40 ans, était souvent motivée par l'idée d'acquérir, de posséder, ce qui a entraîné une quête parfois compulsive de l'accumulation de biens matériels. La nouvelle génération me paraît moins attirée par cela. Elle développe d'autres approches, telles que le partage de lieux d'habitation ou de moyens de transport, le prêt, le troc. Elle semble avoir compris l'une des limites de la possession : **posséder, c'est être lié à ce que je possède.** Elle tend vers moins d'accumulation et vers plus de détachement envers les objets, ce qui lui donne plus de liberté et de souplesse, ingrédients du bien-être.

De nombreux experts ont constaté les conséquences de ces changements dans les relations de travail, notamment l'émergence de comportements nouveaux qui déroutent parfois certains managers, se rendant compte que les codes classiques de relations hiérarchiques ne fonctionnent plus systématiquement.

C'EST DU CONCRET



Une jeune femme, docteure en génie mécanique, travaille depuis deux ans dans une start-up technologique. Elle occupe un poste qui la passionne et qui lui ouvre d'excellentes perspectives de carrière. Un jour, elle dit à son patron : « Je me régale dans mon travail, je vous remercie sincèrement de m'avoir offert cette opportunité, et je vous donne ma démission. Je vais prendre une année pour faire le tour du monde avec mon copain. À mon retour, si vous le voulez bien, je reprendrai contact avec vous, et si cela vous intéresse, je serai ravie de faire à nouveau un bout de chemin avec vous. » Stupeur et incompréhension du patron.

Les jeunes d'aujourd'hui sont les enfants de la crise. Nombre d'entre eux ont vécu avec un parent qui, après de nombreuses années de bons et loyaux services dans une entreprise, a été licencié brutalement. Cela a développé une vision nouvelle du rapport au travail et à l'entreprise. Certains jeunes ne considèrent pas que « faire carrière » soit une priorité, ni même gravir plus ou moins vite les échelons dans une organisation, puis finir par savourer une retraite bien méritée.

L'aspiration montante est de s'épanouir dans le travail. Je constate qu'elle « contamine » progressivement les générations plus anciennes, jusqu'aux retraités qui recherchent de plus en plus des activités enrichissantes, stimulantes et épanouissantes.

J'ai régulièrement travaillé avec des cadres qui avaient, *a priori*, tous les attributs du bonheur professionnel : un excellent salaire, des missions riches et diversifiées, un beau bureau climatisé, une voiture de fonction, de nombreux avantages sociaux... et qui étaient malheureux comme les pierres, parce que leurs relations étaient mauvaises avec leur supérieur hiérarchique. *A contrario*, je côtoie des personnes qui travaillent dans des



La qualité de la relation, notamment la qualité du management qui est appliqué aux collaborateurs, est un facteur déterminant de leur bien-être au travail.



conditions très difficiles, soumises à des aléas climatiques importants, pratiquant des activités souvent dangereuses, disposant d'installations très sommaires pour une rémunération assez modeste, qui m'expliquent que tout va bien, qu'elles sont dans une chouette équipe et qu'elles s'épanouissent dans leur travail.

Plus un collaborateur est compétent, puissant intellectuellement et doté d'une bonne énergie vitale, plus il devra être managé de façon cohérente et équitable, et plus il sera affecté par des comportements inadaptés de la part de ses supérieurs hiérarchiques. C'est particulièrement vrai pour les jeunes collaborateurs. Je fais le parallèle avec une voiture : si vous héritez d'un véhicule doté d'un moteur puissant, vous ne pouvez pas vous contenter de la conduire, vous devez la piloter. La différence tient à la finesse, à la précision et à la justesse.

Pour un nombre croissant de jeunes collaborateurs, il ne suffira plus de les conduire, il faudra impérativement monter en compétence et être capable de les piloter, faute de quoi la sortie de route est assurée. La bonne vieille méthode qui consiste à dire « Fais cela ! » avec pour seule explication « parce que je suis ton chef », va devenir de moins en moins opérante.

Se doter d'outils performants, savoir les utiliser en intelligence de situation, pour développer sa capacité à construire et à développer des relations fructueuses et équilibrées avec l'ensemble de ses interlocuteurs, devient un enjeu majeur de la réussite des organisations et du bien-être de ses membres.

MA PRATIQUE

Sur un plan professionnel, j'accompagne depuis vingt ans des formateurs, des enseignants, des cadres et dirigeants d'entreprises et de collectivités territoriales. En général, lorsque ces derniers font appel à moi, c'est qu'ils rencontrent des difficultés.

Les difficultés qu'ils ont le plus de mal à gérer sont souvent celles qui concernent les problèmes relationnels.

Ces difficultés se traduisent régulièrement par des incompréhensions, des malentendus qui peuvent entraîner des conflits individuels, voire collectifs. Je passe mon temps à rencontrer des personnes en difficulté, voire en conflit avec d'autres. Dans l'immense majorité des cas, j'ai affaire à des individus intelligents, dotés de réelles valeurs de respect de l'autre, d'une immense bonne volonté, n'ayant qu'un seul but : « que ça marche et que tout le monde soit content ». Et malgré cela, régulièrement, « ça » ne marche pas.

Comme ces personnes, vous pouvez parfois rencontrer des difficultés dans la coopération avec votre entourage. Vous pouvez également avoir des difficultés de coopération avec vous-même. Quelles que soient vos activités, même si vous êtes perdu au fin fond du désert ou seul sur une île du Pacifique, vous serez au moins en contact avec vous, et cela 24 heures sur 24. Vous ne pouvez pas y échapper : « L'œil était dans la tombe et regardait Caïn. » (Victor Hugo, *La Légende des siècles*).

Comment allez-vous gérer la relation avec vous-même, vos pulsions, vos envies, vos émotions, vos sentiments, vos aspirations, vos croyances, votre intelligence, vos succès, vos erreurs... ? Vous pouvez régulièrement vous trouver face à des doutes, à des contradictions, à des peurs, à des colères contre vous-même, à des inhibitions. Ce n'est pas simple !

Pour nous, les humains, la coopération c'est difficile !

Et la coopération ne peut pas se décréter.

Essayez pour voir !

Imaginez un patron qui édite la note de service suivante : « Dès ce jour, je demande à chaque membre du personnel de coopérer au mieux avec ses collègues. Cette coopération est indispensable à la bonne marche de notre entreprise. Je compte sur vous pour appliquer strictement cette consigne. » Il risque d'être déçu par le résultat !

La coopération est une résultante, une conséquence de la mise en place de l'ensemble d'une démarche qui lui permet « d'éclore », de s'enraciner et de se développer.

QU'EST-CE QUI NOUS REND LA COOPÉRATION DIFFICILE ?

La complexité de notre réseau de relations

Pour avoir une idée de cette complexité, imaginez que nous représentons dans un schéma chacune des personnes avec lesquelles vous avez des relations régulières ou occasionnelles. Puis, si nous faisons de même pour chacune d'entre elles, nous allons vite nous trouver face à un nombre considérable de personnes, chacune ayant une histoire, un fonctionnement, des aspirations spécifiques.

Notre manque de compétences techniques

L'intelligence et l'envie de bien faire n'ont jamais remplacé la compétence technique. Cela est vrai dans toutes les activités de l'être humain. Les secouristes le savent bien : l'envie d'aider, si elle n'est pas fondée sur un solide savoir-faire technique, peut conduire à faire « le geste qui tue » à la place du « geste qui sauve ». La différence entre les deux est parfois minime. Savoir la discerner est le fruit de l'acquisition et de la maîtrise de techniques.

Il ne suffit donc pas d'être sincèrement motivé pour construire et développer une coopération positive avec votre entourage et avec vous-même, pour que cela se réalise. Il est indispensable de connaître, de maîtriser et de mettre en œuvre les techniques spécifiques permettant d'atteindre cet objectif.

Une coopération efficace est la conséquence de comportements, d'actions qui sont techniquement valides. Or, coopérer est l'une des seules disciplines qui ne soient pas enseignées à l'école !

C'EST DU CONCRET



Vous souhaitez aider un collègue qui a des difficultés à faire un travail.

Vous pensez être la bonne personne pour cela : vous avez une réelle expertise dans le domaine concerné et vous êtes très motivé pour lui apporter votre concours, car c'est une personne que vous appréciez.

Ce dernier est en plus ravi de votre intervention, qui le soulage et le rassure.

Toutes les conditions paraissent remplies pour que votre aide soit efficace.

En réalité, tout va dépendre du « comment », des modalités que vous allez utiliser.

Pour qu'une relation d'aide soit pertinente et donc efficace, elle doit respecter quatre conditions dans sa mise en œuvre, conditions que nous détaillerons ultérieurement. Chacune de ces conditions fait référence à une procédure technique précise, comme il existe des procédures à appliquer pour faire une injection intraveineuse. Si vous ne respectez pas certaines de ces procédures, votre aide sera mécaniquement inopérante. Le résultat peut même aller jusqu'à une perte de confiance et de considération mutuelle entre votre interlocuteur et vous.

Cela est vrai pour toute action de coopération, comme se coordonner, échanger des points de vue, rechercher des solutions, fixer des objectifs, accompagner, agir de concert... Chacune relève d'une technique spécifique qui en conditionne directement le succès.

Si vous avez remonté le moteur de votre voiture en oubliant une pièce, le mécanicien qui vous a vu faire pourra prédire qu'il ne démarrera pas. Ce n'est pas de la magie, c'est de la technique.

Notre nature de prédateur

C'est le troisième élément qui peut constituer un frein majeur à une coopération véritable. Dans la nature, j'identifie plusieurs types d'animaux :

- **les proies.** Par exemple le cheval. Pour se nourrir, il ne tue pas, il prélève, l'herbe en l'occurrence ;
- **les nécrophages.** Ils se nourrissent d'animaux morts ;
- **les prédateurs.** J'utilise ici le mot « prédateur » dans son sens strict : un animal qui, pour se nourrir, tue et mange d'autres animaux.

Les humains, par nature, sont des prédateurs.

C'est l'une des composantes de notre nature. Nous sommes également mortels, sujets aux maladies, dotés d'un corps... Donc notre propension à fonctionner en prédateurs est l'une des composantes de notre nature. Celle-ci pose des problèmes. Pour les mettre en lumière, je vous propose d'analyser quatre mots : puissance, pouvoir, emprise, coopération.

La puissance

Nous pouvons définir la puissance comme une force pouvant produire un effet.

“ C'EST DU CONCRET

Si vous exercez votre force physique sur un bocal de cornichons, cela pourra avoir comme effet de vous permettre de l'ouvrir. Vous pouvez également utiliser votre puissance intellectuelle pour élaborer la pince qui vous permettra d'ouvrir enfin ce satané bocal.

Votre puissance vous confère un pouvoir sur vous-même et sur votre environnement.

Le pouvoir

C'est une puissance que vous détenez.

Il y a quelques années, un organisme bancaire avait choisi comme slogan « Le pouvoir de dire oui ». Cela indique que cette banque dispose de la puissance, à savoir de l'argent disponible, et des prérequis techniques et réglementaires pour le prêter, et qu'elle a également le pouvoir de décider de le faire.

Lorsque vous envisagez d'exercer votre pouvoir, deux voies s'ouvrent à vous : l'emprise ou la coopération. Ces deux voies ne sont pas compatibles.

L'emprise

Ce mot a la même racine étymologique que « prendre » ou « prédateur ». **L'emprise est la propension que nous avons parfois à vouloir prendre l'ascendant sur l'autre, le contraindre à se soumettre.**

Habituellement, nous sommes en mesure de gérer cette nature de prédateur : la civilisation nous a « civilisé ». Nous avons progressivement mis en place tout un système de codes, de règles, de valeurs, dont le but est de la canaliser. Nous savons que nous ne devons pas frapper quelqu'un qui nous agace, même si nous en avons très envie et même s'il est beaucoup plus petit que nous, car c'est interdit par la loi et contraire à nos normes et à nos valeurs.

Cependant, malgré ces « filets de protection », il nous arrive parfois d'être victime de notre nature de prédateur, notamment lorsque nous sommes stressé. Nos comportements de prédateur peuvent prendre des formes très variées. Certaines sont spectaculaires et donc faciles à identifier, d'autres sont beaucoup plus discrètes. Certaines sont délibérées, d'autres sont inconscientes. Cependant, elles ont toutes la même conséquence : **si nous tentons l'emprise sur l'autre, cela va « tuer » la coopération.**

Dans cet ouvrage, je vous présenterai de nombreux exemples qui prouvent cette affirmation. Nous verrons ensemble de façon détaillée à quel point l'emprise nous est familière, et les dégâts qu'elle provoque dans la relation.

La coopération

C'est la capacité à « opérer avec ».

« Opérer » vient du mot latin *opus* qui signifie « œuvre », et de *cum* qui veut dire « avec ». Donc « coopérer » signifie « réaliser une œuvre avec ». Si vous êtes chef d'orchestre, votre rôle premier est de veiller à ce que les musiciens jouent en rythme, de façon harmonieuse, tout en étant fidèles à la partition.



BON À SAVOIR

Quelle est la différence entre la coopération et la collaboration ?

« Collaborer » vient du mot latin labor qui veut dire « travail ». Donc collaborer, c'est faire un travail ensemble.

Prenons un exemple concret. Un enfant se promène dans la campagne. Il voit des hommes qui s'affairent avec des pelles et des pioches. Il leur demande : « Que faites-vous ? » L'un d'eux lui répond : « Nous creusons un trou. » L'enfant continue son chemin et rencontre un groupe d'hommes également affairés avec des pelles et des pioches. « Vous aussi, vous creusez un trou ? » leur demande-t-il. « Non, lui répond l'un d'entre eux, nous construisons une cathédrale. »

Le premier groupe collabore à une tâche, le deuxième groupe coopère pour réaliser une œuvre.

LA COOPÉRATION POSITIVE

Voici les éléments qui caractérisent une coopération positive : elle est **efficace, sûre, confortable et équitable**.

Coopérer c'est bien, bien coopérer c'est mieux.

Or, eu égard à cette définition, toutes les coopérations ne sont pas positives : avec l'esclavage et les travaux forcés, d'immenses œuvres ont été réalisées.



C'EST DU CONCRET

Un pont sur la rivière Kwai a été ainsi construit pendant la Seconde Guerre mondiale, notamment par des prisonniers de guerre britanniques.

Je ne suis pas persuadé que les participants à cette œuvre aient considéré la coopération comme positive : efficace probablement ; sûre, confortable et équitable... on peut émettre des doutes. Pour mémoire, 13 000 hommes sont morts pendant sa construction...

Revenons aux critères qui caractérisent la coopération positive : ces deux premiers critères sont **l'efficacité et la sécurité**.

L'efficacité et la sécurité

Ils sont antagonistes : il s'agit de trouver la voie médiane conciliant au mieux chacun d'entre eux. C'est le défi que doit relever le pilote de Formule 1. S'il mise trop sur l'efficacité, il risque la sortie de route ; s'il mise trop sur la sécurité, il finira la course dernier. Le gagnant est le pilote qui a trouvé le meilleur équilibre entre ces deux objectifs antagonistes.

Concernant la sécurité, elle a deux composantes : la sécurité physique pour laquelle il s'agit de limiter les risques de dommages matériels et corporels, et la fiabilité, dont l'enjeu est d'éviter les oublis, les erreurs.

Le confort

Ce troisième critère ne concerne pas le pilote de Formule 1, car c'est un athlète de haut niveau, et la course ne dure que deux heures. Or, dans la grande majorité des cas, la coopération que vous vivez au quotidien dure nettement plus longtemps. Dans une famille, au travail, dans les activités sportives régulières, sa durée est fréquemment de plusieurs années. Si le niveau de confort est insuffisant pour certains acteurs, ces derniers risquent de perdre en efficacité ou en fiabilité. Si vous avez la tête à l'envers, vous allez perdre votre efficacité et vous risquez de multiplier les oublis et les erreurs.

Un exemple : si vous êtes en surchauffe, vous n'avez plus le temps de tout faire calmement. Cette situation n'est pas confortable. Vous allez perdre en efficacité, vous pouvez également prendre des risques en voulant faire trop vite.

L'équité

Si votre chef laisse traîner un dossier sur son bureau pendant trois semaines et qu'il vous le donne au dernier moment, son confort est au détriment de votre efficacité, de votre fiabilité et de votre confort. Ce n'est pas équitable.

Il s'agit de construire un mode de fonctionnement qui permette à chacun de trouver un bon équilibre pour lui-même entre l'efficacité, la sécurité et le confort.

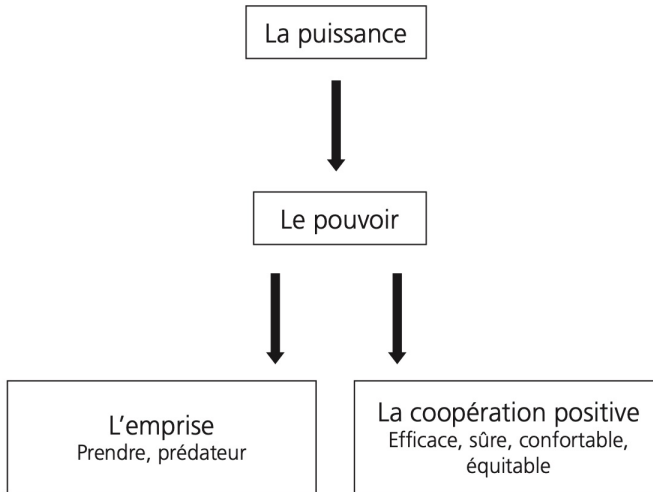


Illustration 1 : Les deux voies du pouvoir

Les chevaux : des maîtres de la coopération positive

Mon expérience a été également enrichie par une rencontre singulière avec des êtres magnifiques et nobles : **les chevaux**. Avec eux, j'ai découvert le fonctionnement d'animaux qui, par nature, sont des proies. Ils n'ont donc pas besoin d'apprendre à ne pas fonctionner en prédateurs.

L'équitation est l'art de manager la relation avec le cheval : si vous souhaitez qu'il fasse quelque chose pour vous, comme avec un être humain, vous avez le choix entre deux options : **tenter l'emprise ou rechercher la coopération**. Je me suis aperçu, par mes propres pratiques et en observant les autres élèves, que nous avons une inclination certaine à prendre la première voie.

“ C’EST DU CONCRET

Je commence l’équitation. Je suis sur mon cheval. Je serre les jambes pour le faire avancer. Il part brusquement dans un trot vigoureux. Je n’ai plus le contrôle, j’ai une montée brutale d’adrénaline, et très probablement une réaction immédiate de prédateur : je prends les rênes et je tire dessus. **En effet, sous stress, le prédateur prend le contrôle.**

Cela entraîne une conséquence mécanique que m’explique mon instructeur : « Pour que le cheval puisse accélérer, il doit porter le poids de son corps en avant (c’est aussi vrai pour les humains). En tirant sur les rênes, tu lui donnes un appui par l’intermédiaire du mors. Cet appui va lui permettre de continuer à accélérer. »

J’ai ainsi compris que ma réaction spontanée de prédateur était en l’occurrence totalement inadaptée. Une fois que j’ai compris mon erreur, je peux accéder à des réponses techniques plus appropriées ; mon instructeur me conseille alors : « Si tu veux que ton cheval ralentisse, ferme alternativement tes mains sur les rênes, et quand tu as refermé une main, relâche immédiatement la pression. Elle va donc s’exercer alternativement à droite et à gauche. Ton cheval comprendra ainsi ta demande, mais il ne pourra pas prendre appui. Il sera en déséquilibre avant, et comme il n’aura pas du tout envie de s’étaler, il va ralentir. »

Par la suite, j’ai appris que lorsque j’étais centré et calme, je pouvais même arrêter un cheval uniquement par le positionnement de mon corps, sans pression sur les rênes.

J’ai donc intégré progressivement les techniques permettant de fonctionner en coopération avec le cheval, et je les ai transposées dans le management des êtres humains.

Il m’arrive ainsi régulièrement de travailler avec des managers qui m’exposent la difficulté suivante : « Je suis en opposition avec un collègue, chacun campe sur ses positions, la situation est bloquée, je ne sais plus quoi faire. » L’image qui me vient à l’esprit est celle de deux personnes qui tirent une corde chacun de leur côté, et plus l’un tire, plus l’autre résiste. Ma première suggestion est de lâcher la corde, et donc de lâcher

l'emprise. Nous pourrions ensuite rechercher des voies pertinentes pour restaurer la coopération.

Je découvre ainsi quotidiennement que la voie de la coopération est plus sûre, plus efficace et plus confortable.

LA COOPÉRATION POSITIVE ET LES QUATRE ACCORDS TOLTÈQUES

Les concepts que je détaille dans ce livre sont le fruit de rencontres, de mon expérience de manager, de coach et plus largement d'être humain. Depuis plusieurs années, je les utilise dans les interventions et les conférences que j'anime régulièrement.

À l'issue de ces présentations, des participants m'ont souvent indiqué qu'ils faisaient un lien étroit et complémentaire avec les quatre accords toltèques décrits dans le livre de Don Miguel Ruiz² :

- que votre parole soit impeccable ;
- quoi qu'il arrive, n'en faites pas une affaire personnelle ;
- ne faites pas de suppositions ;
- faites toujours de votre mieux.

J'ai lu avec beaucoup d'intérêt cet ouvrage remarquable. J'ai pu vérifier que certains outils que je développe dans la troisième et la quatrième partie de mon livre pouvaient effectivement être utiles pour mettre concrètement en place les quatre accords toltèques au quotidien.

Dans les chapitres concernés, je ferai donc un lien explicite avec le ou les accords auxquels ils apportent un éclairage opérationnel, et je citerai les extraits du livre de Don Miguel Ruiz qui sont particulièrement en lien avec mon propos.

PREMIÈRE PARTIE : LES ÉMOTIONS ET LES SENTIMENTS

Je vous propose tout d'abord de définir plusieurs mots et concepts qui vont nous permettre de planter le décor, de préciser la différence entre une émotion et un sentiment, de vérifier s'il peut y avoir des sentiments positifs et d'autres négatifs. Puis nous détaillerons le fonctionnement de chaque émotion et de chaque sentiment. Pour chacun, nous examinerons ses versants positifs et pathologiques. Enfin, nous verrons qu'il peut y avoir parfois des sentiments interdits, et nous ferons le lien entre les sentiments et les enjeux.



DES MOTS POUR LE DIRE

COMPRENDRE CE QUI NOUS MET EN MOUVEMENT

Les six émotions fondamentales sont la peur, la colère, la tristesse, la joie, la surprise et le dégoût. Ce sont les émotions « de base » qui influent sur notre comportement. **Les quatre sentiments fondamentaux sont la peur, la colère, la tristesse et la joie.**

Les six émotions peuvent provoquer l'un de ces quatre sentiments. **Nous les détaillerons dans les chapitres suivants. Voici au préalable quelques définitions qui nous seront utiles pour cela.**

– **Une situation**

Par exemple, vous êtes seul sur une île déserte. Vous vivez cette situation.

– **Une sensation**

Elle est physique, elle vous touche par l'intermédiaire de vos sens : le fait d'être dans cette situation vous conduit à vivre des sensations ; **vous sentez**. Vous êtes en contact avec la situation par vos cinq sens : vous voyez la mer, la plage, vous entendez le bruit des vagues, vous sentez l'odeur de la forêt derrière vous, le vent sur votre peau...

– **Une émotion**

Elle active l'émotionnel : une sensation peut provoquer en vous une

En fonction du contexte, une situation donnée entraîne des sensations physiques qui peuvent générer des émotions et des sentiments différents.