

2



Travailler correctement

## LA GESTION DE L'ÉNERGIE PERSONNELLE

Un travail, même satisfaisant et fécond, nécessite un effort qui est limité dans le temps. Comme les téléphones mobiles, les individus ont une sorte de batterie, une énergie limitée. Malheureusement, la recharge de cette batterie est plus complexe que celle d'un portable. Les statistiques indiquent qu'environ 25 % des adultes ne prennent pas de petit déjeuner. Une demi-heure de sommeil en plus, un café ou une cigarette, et la journée commence. Celui qui, la veille au soir, a trop mangé ou a diné trop tard n'a pas faim le lendemain matin. Le réfrigérateur est vide parce que le temps manque pour faire les courses. À première vue, se passer de petit déjeuner semble répondre à des aspects pratiques. Sur le plan physiologique, cependant, ce choix a des conséquences néfastes. Les muscles ont la capacité de stocker de l'énergie et de la mettre à disposition selon les besoins ; même sans petit déjeuner, ils nous conduisent jusqu'à notre bureau. Il en va autrement du cerveau, qui doit être constamment alimenté en énergie par le sang et qui n'a pas la capacité de constituer des réserves. Bien que le cerveau ne représente que 2 % du poids corporel total, il consomme 20 % de l'énergie que nous absorbons. Le matin, le taux de sucre dans le sang est peu élevé ; les personnes qui font l'impasse sur le petit déjeuner ont des performances mnésiques plus faibles pendant la matinée. Un équilibre entre activité et repos est tout aussi important, et le sommeil est essentiel. En moyenne, huit heures de sommeil sont nécessaires à la récupération, même si nous pensons que nous avons besoin de moins de sommeil. L'impasse sur le petit déjeuner et de longues périodes de jeûne – certains ont d'ailleurs tendance, en période de stress, à oublier purement et simplement de manger – doublent les risques. D'une part, les performances du cerveau se trouvent considérablement réduites. D'autre part, nous ne le

RECHARGER LES BATTERIES  
/  
LA CRÉATIVITÉ REQUIERT  
DE L'ÉNERGIE

Les performances *mentales* sont également tributaires de notre énergie physique. Le travail mental suit un mouvement de vague ; notre niveau de performance varie au cours de la journée. Un haut niveau de concentration ne peut se poursuivre au-delà de quarante minutes consécutives, durée qui nécessite déjà un certain « entraînement ». Si vous avez déjà pratiqué la méditation, vous savez qu'il est extrêmement ardu de se concentrer seulement quelques minutes sur sa respiration. Les neurologues sont impressionnés par les capacités énormes de concentration que développent les personnes qui méditent depuis plusieurs années. La concentration peut donc être développée, mais elle reste néanmoins limitée. Même au bout d'un temps relativement court, les capacités de mémoire, les compétences linguistiques, la perception spatiale et la coordination œil-main baissent de façon mesurable. Même le renoncement aux pauses ne stoppe pas cette baisse, car le corps nous constraint, sans même que nous le remarquions, à faire des pauses « masquées ». Nous allons prendre un café, nous nous mettons à chercher quelque chose ou nos pensées vagabondent. Autre tendance, très mauvaise, mais en perte de vitesse : la pause cigarette. Par le biais de ces pauses

inconscientes, le niveau de performance est maintenu au niveau minimal. Toutefois, pour une récupération complète, nous avons besoin de pauses conscientes et clairement définies. C'est la seule manière de rétablir notre niveau de performance. L'importance du sommeil est de plus en plus sous-estimée. Or, il permet, après une longue journée de travail, de ramener notre cerveau à un état de fonctionnement efficace. Mais même dans une journée de travail, nous ne faisons pas assez de pauses. Dans notre société, nous bénéficions la plupart du temps d'une pause de petit déjeuner d'un quart d'heure environ, d'une pause déjeuner d'une heure et d'une vague pause

est souvent tenu en haute considération. Seul un épuisement manifeste semble prouver que nous sommes ambitieux et capables de travailler dur. Les managers ne devraient pas non plus l'oublier : dans une journée chargée, peu importe comment se sentent les collaborateurs. L'essentiel est que le travail soit fait. Une atmosphère de stress, de panique et une absence de pauses ne prouvent nullement que les gens travaillent dur, mais seulement qu'ils travaillent mal. Quiconque travaille mal est moins productif. Or, justement lorsque la charge de travail est élevée, aucune agence ne peut se permettre de gaspiller une énergie précieuse. Celui qui a une longue route à faire doit savoir faire le plein à bon escient. Il risque sinon la marche forcée, le bidon sous le bras, alors que ceux qui ont pris le temps de remplir le réservoir parviennent détendus à leur destination. Dès lors, si une journée chargée vous attend, après une bonne nuit de sommeil et un bon petit déjeuner, faites une courte

elle est aussi inefficace qu'un démarrage plein gaz en voiture. Au feu suivant, nous retrouvons ceux que nous avons doublés de façon si risquée. À ceci près que le réservoir est désormais vide. « Les individus de bonne humeur traitent les informations de façon plus efficace, prennent plus facilement des décisions, ont plus d'idées créatives et réussissent mieux professionnellement », déclare la psychologue Annette Schäfer. Tout comme la bonne humeur, la mauvaise humeur peut être contagieuse. Lorsque l'ambiance est à couper au couteau,

(2.09) ——

## PLUS VITE, PLUS HAUT, PLUS LOIN

Le concept actuel de « gestion du temps » suggère que nous pourrions influencer le cours du temps. Le temps passe, et aucune technique n'y changera quoi que ce soit. La gestion du temps renvoie donc au rapport de l'être humain avec le temps. Mais pourquoi devrions-nous soudain nous confronter à ce qui, inéluctablement, passe depuis des temps immémoriaux ? Les problèmes que nous pose aujourd'hui le temps sont, d'un point de vue historique, relativement nouveaux. Derrière ce conflit se cache le phénomène social de l'accélération constante. Face à ce phénomène, nous sommes, en tant qu'individus, impuissants. Certains sociologues, comme par exemple Harmut Rosa, considèrent l'accélération comme *la* caractéristique de l'époque présente. Ce qui, dans le passé, ne prévalait que dans le sport de haut niveau se

généralise. Là encore, le langage courant est révélateur. Le philosophe Christian Dries écrit ainsi : « Le temps semble se condenser : restauration rapide, appareil photo instantané, mouchoir jetable, réservations de voyage de dernière minute, *speed dating*, etc. » Présente dans tous les domaines, cette accélération n'épargne pas le monde du travail ; ainsi, les progrès technologiques de ces cent dernières années ont radicalement transformé la vie de bureau. Il se passe beaucoup plus de choses dans la même durée. Une heure compte toujours soixante minutes, mais, dans cette heure, pendant une conversation téléphonique, un signal sonore nous avertit que d'autres appels sont en attente ; des e-mails et des fax arrivent ; le prestataire de livraison en 24 heures vient déposer et prendre des paquets ; des fichiers sont téléchargés et les applications de chat nous maintiennent en connexion avec le monde entier. Ces avancées techniques présentent naturellement des avantages. Mais, sur le plan psychologique, de nouvelles compétences sont nécessaires pour survivre au quotidien des bureaux modernes. Notre « horloge interne », c'est-à-dire la chronobiologie, ne s'adapte pas aussi facilement à l'accélération de la société. Comme nous n'avons aucune influence sur le temps, le défi consiste donc à modifier notre *gestion personnelle*, en d'autres termes, à mettre en œuvre d'autres stratégies pour faire face à la situation.

(2.11)

## POUR UNE GESTION PRATIQUE DU TEMPS

Les règles de bonne gestion du temps vont à l'encontre de nos intentions naturelles. Celui qui n'a jamais réfléchi à la façon dont il ou elle gérait son

LA PLANIFICATION PERPÉTUELLE

temps, en d'autres termes qui se lève le matin et démarre simplement sa journée, commet en règle générale de nombreuses erreurs. Tant que la pression au travail reste faible, les conséquences sont minimes, voire nulles.

Trois ou quatre heures de travail intensif peuvent être réparties au cours de la journée, même de façon peu « économique ». Quand ce nombre d'heures passe à cinq – et gardons à l'esprit qu'il est souvent supérieur –, une fatigue excessive peut intervenir. Le soir, nous ne sommes pas simplement fatigués, mais insatisfaits de nos résultats. À quoi cela tient-il ?

## ON NE PEUT ATTEINDRE QUE DES OBJECTIFS EXISTANTS

Vous ne pouvez être que frustré lorsque vous ne réussissez pas à atteindre un objectif réaliste. Cependant, il n'est pas rare que ce sentiment de frustration soit également partagé par ceux qui ne démarrent pas leur journée en formulant des objectifs. Nombreux sont ceux qui se plongent, impatients, dans leur travail ou la lecture de leurs e-mails. Ce comportement présente des inconvénients. Un coureur ajuste son rythme, ainsi que sa préparation, en fonction de la distance qu'il lui faut parcourir : 100 mètres ou 42 kilomètres, cela fait une différence. Celui qui démarre sa journée de travail sans savoir si un sprint ou un marathon l'attend pour la matinée ne peut qu'échouer. Il courra peut-être 14 kilomètres, avant de s'effondrer, insatisfait et épuisé. En d'autres termes, *vous ne pouvez atteindre que des objectifs précédemment définis!* Le consultant en organisation Alec Mackenzie, dans son bestseller *La Chasse au temps perdu*, insiste sur le fait que les objectifs doivent impérativement être fixés à l'avance. La journée ne doit pas commencer dans le stress et dans l'agitation, mais par un peu d'anticipation et de réflexion. Dans les domaines à hautes performances, les professionnels qualifient ce moment « d'heure

silencieuse ». Prenez le temps de noter, sans être interrompu, ce qui est en suspens. Si, avant de traiter vos appels et vos e-mails, vous consacrez dix minutes à la planification de votre journée, vous constaterez que celle-ci peut se dérouler tout à fait autrement. Qui plus est de façon plus productive et avec moins de perte d'énergie. Il s'agit ainsi de définir dans ses grandes lignes votre journée de travail. Resterez-vous plus tard au bureau ou avez-vous un rendez-vous à 19 heures ? Même cette simple question nécessite une organisation différente : si vous voulez être à 20 heures au théâtre, vous devez dîner avant, peut-être rentrer chez vous pour vous changer et faire le trajet. Vous savez donc à quelle heure, au plus tard, vous devez quitter le bureau. Même une petite réunion à 17 heures, que vous avez imprudemment acceptée, peut représenter un danger. Si vous y réfléchissez en début de journée, vous pourrez assez vite vous limiter aux tâches à accomplir, organiser autrement vos rendez-vous et déléguer plus tôt les tâches inattendues. Dès le matin, si ce n'est plusieurs jours à l'avance, vous savez pertinemment à quelle heure vous devez partir. Imaginez maintenant un scénario dans lequel vous renoncez à planifier votre journée : vous gaspillez votre matinée à traiter des e-mails non importants. En revanche, ce que vous avez impérativement à faire, vous ne vous y mettez qu'après 16 heures, parce que vous n'avez cessé de traiter les choses à mesure qu'elles arrivaient. Vous quittez le bureau en retard, sautez le dîner, et un feu rouge suffit à vous faire arriver en retard au théâtre. Les autres spectateurs sont contrariés d'avoir à se lever pour vous laisser passer.

La situation est différente quand un marathon vous attend. En règle générale, nous savons que les derniers jours précédents une date butoir sont insupportables. Mais là encore, la planification peut nous offrir une marge de manœuvre. Elle ne transforme pas cette période en promenade de santé, mais, en tout cas, elle la rend supportable. À la charge d'activités qui nous attend ne s'ajoutent pas les facteurs de stress « autocréés ». Là encore, des objectifs – des jalons – comme on les appelle en gestion de projet –, doivent être définis.

Avant tout : définissez des pauses strictes. N'oubliez pas : un niveau élevé de concentration ne peut durer plus de 45 minutes environ. Sous pression

Justement, lâcher prise s'avère encore plus difficile. Pour vous aider à respecter ces pauses, la pression groupale et les rituels font merveille : une heure pour le déjeuner, une pause de dix minutes deux fois dans l'après-midi, une heure pour le dîner (quitter le bureau !) et il vous restera encore de l'énergie pour travailler le soir au bureau de façon productive. Celui qui travaille trois jours de suite jusqu'à tard dans la nuit doit alléger ensuite son emploi du temps.

Dès lors, définissez *qui* bénéficiera d'une récupération et *quand*. La perspective, ne serait-ce que d'une demi-journée de congé, motive et libère de l'énergie.

(2.13)

### **SANS ÉCHÉANCE, LES OBJECTIFS RESTENT DES RÊVES**

Les objectifs doivent être exigeants pour être motivants. Faites une distinction entre les objectifs à long terme (« le projet se termine dans trois semaines ») et les objectifs à court terme (« je dois envoyer les chiffres aujourd’hui à 15 heures »). Les objectifs doivent être impérativement associés à des échéances, sinon ils n’ont aucune utilité et restent des rêves. Il n’est pas difficile d’arrêter de fumer, cela se produit sans effort après notre mort.

Mais allumer aujourd’hui à 20 heures la toute dernière cigarette pourrait constituer un objectif pour un fumeur. Il est très utile de partager ses objectifs, y compris ses objectifs professionnels, avec d’autres. Quand nous parlons aux autres de nos ambitions, nous pouvons nous attendre à ce que ces personnes, plus tard, s’enquièrent de nos objectifs. Cette obligation sociale constitue un lien et une motivation. Les objectifs définis doivent être *mesurables ou, tout du moins, vérifiables*. L’énoncé « Aujourd’hui, nous devons franchir une étape supplémentaire » reste nébuleux. Quelle est l’ampleur de cette étape ? « Nous devons avoir bouclé à midi trois projets pour le nouveau logo » est un énoncé, quant à lui, tout à fait vérifiable ; l’échéance est clairement définie et peut être dépassée. Des objectifs explicites créent de l’ordre et entraînent un soulagement psychologique. Chacun des sous-objectifs définis, lorsque vous l’aurez atteint, prouvera que vous avez accompli quelque chose. En outre, vous pourrez réfléchir en termes concrets aux objectifs que vous n’avez pas pu tenir : sur quels aspects les choses n’ont-elles pas fonctionné ? Que pouvez-vous y faire ? Mais avant tout, cette appréhension des choses s’avère beaucoup plus productive qu’un sentiment diffus d’insatisfaction. En outre, vous ne pouvez pas courir un marathon tous les jours. Il est indispensable d’alterner les étapes courtes et les étapes longues.

(2.14)

## DÉFINIR DES OBJECTIFS : FIXER DES PRIORITÉS

Si vous avez réussi à établir une liste de dix tâches à réaliser dans votre journée de travail, vous avez fait un pas important. *Les objectifs doivent constituer à vos yeux un engagement.* Ce n'est que de cette façon que vous aurez devant les yeux, noir sur blanc, ce qui vous attend et ce que vous pouvez, le soir, rayer comme fait (ou pas). Le simple fait de faire une croix ou de rayer une tâche

PARTAGER SES OBJECTIFS

que vous avez accomplie est psychologiquement satisfaisant. La deuxième étape importante consiste à *organiser les objectifs en fonction de leur priorité*. Si vous avez préalablement *représenté ces tâches sous forme de carte heuristique*, il ne vous reste qu'à *les classer par ordre chronologique*. Presque tous les auteurs recommandent à cette fin l'utilisation de la « méthode Eisenhower », qui consiste à répartir les tâches selon deux dimensions. Dans la première, vous établissez une distinction entre les tâches *importantes* et les tâches *non importantes*; dans la seconde, entre celles qui sont *urgentes* et celles qui sont *non urgentes*.

	URGENT	NON URGENT
IMPORTANT	A	B
NON IMPORTANT	C	D : « corbeille »

(2.15) —

## ARRIVER EN RETARD ET OUBLIER SES OBJECTIFS

Pourquoi ratons-nous notre train alors que la distance menant à la gare ne varie jamais? Cela pourrait être si simple : celui qui chronomètre le temps

parcouru entre son domicile et la gare ou son bureau fait l'expérience de la mesure objective des distances. Il en ressort, par exemple, qu'il lui faut douze minutes pour atteindre la gare. On ajoute quelques minutes supplémentaires en cas de feu rouge. Au total, il lui faut compter un quart d'heure. Voilà pour la théorie, mais personne n'est disposé à se livrer tous les jours à ce type de calculs minutieux. Nous nous en remettons à notre appréciation subjective, de laquelle il ressort malheureusement trop souvent qu'il nous faut *dix* minutes pour nous rendre à la gare. Résultat : nous sommes en retard. Nous sommes nombreux à fonctionner de la sorte, raison pour laquelle des chercheurs se sont intéressés à ce phénomène. Ces chercheurs croient qu'une erreur mnésique est à l'origine de ces perceptions et évaluations erronées. Les psychologues du travail zurichois Cornelius König et Martin Kleinmann écrivent ainsi : « Les individus sous-évaluent les durées de tâches comparables déjà réalisées et utilisent ces sous-estimations comme repère pour estimer les nouvelles tâches. » Bien qu'il nous faille quinze minutes pour nous rendre jusqu'à la gare, nous en arrivons à l'estimation que dix minutes suffisent, car notre mémoire nous fait paraître la distance plus courte. Par un phénomène similaire, l'aller nous paraît toujours soit plus long soit plus court que le retour. De nombreux citadins optent pour un trajet différent à l'aller et au retour, souvent inconsciemment, car le chemin leur paraît plus court. En d'autres termes, l'évaluation du temps ne suit nullement des lois logiques, mais psycho-logiques.

## OU PASSE LE TEMPS ?

Une croyance ancienne affirme qu'un génie contrôlerait le chaos. En outre, beaucoup de personnes établissent une relation entre créativité et chaos. Ainsi, Friedrich Nietzsche a écrit : « Il faut avoir un chaos en soi-même pour accoucher d'une étoile qui danse. » Cela semble merveilleux, mais ce chaos *intérieur* n'a pas sa place au bureau ou dans la communication avec vos collègues. Il est peu probable que Nietzsche conservait ses notes et ses idées dans un désordre sans nom ; sans une certaine clarté de pensée, jamais il n'aurait pu réaliser son œuvre. Quand, plus tard, sa santé mentale lui a fait défaut et que régnait effectivement le désordre, d'autres se sont chargés de mettre en ordre ses notes.

On estime à environ une heure le temps consacré par jour, au bureau, à chercher différentes choses. Cela peut ne pas être un vrai problème... si vous *vous emmenez*. Si tel n'est pas le cas, alors il est utile de retrouver rapidement le dernier e-mail contenant les corrections demandées par le client. Le désordre constitue un élément chronophage par excellence et l'une des plus grandes sources d'erreurs. Il engloutit énormément de temps et peut devenir un facteur de stress. Dans les situations stressantes, il est même possible que nous n'arrivions plus à remettre la main sur ce que nous recherchons *de façon urgente*. L'ordre, par comparaison, a une vertu apaisante. On pourrait même aller jusqu'à définir l'état de stress comme une forme d'intense désordre.

il passe par-dessus sa propre individualité. Parfois même jusqu'à être dans l'incapacité de ressentir ses propres besoins. Les personnes désintéressées veulent *contenter tout le monde*. Elles sont dans l'incapacité à dire « non », car l'harmonie constitue leur plus haute priorité. C'est justement ce parti pris qui aboutit à des conflits : les attentes formulées à notre égard s'avèrent souvent contradictoires. Dans le monde du collaborateur-entrepreneur, l'affirmation de soi est nécessaire pour survivre (et n'a rien à voir avec l'égoïsme!). Seuls ceux qui sont en contact avec leurs besoins sont en mesure de créer pour eux-mêmes un cadre de travail leur permettant de travailler sur le long terme de façon efficace et créative. En l'absence de cloche pour marquer les pauses et de pointeuse pour comptabiliser les heures supplémentaires, la responsabilité des limites relève de l'individu lui-même. Les personnes désintéressées doivent apprendre à dire « je » et « non », car les exigences du monde du travail sont excessives et ne peuvent jamais être complètement satisfaites.

## POSER DES LIMITES

(2.18)

## APPRENDRE À DIRE « NON »

Dire « non » de façon appropriée est bénéfique ; cette aptitude s'apprend. Tout d'abord, les collègues vous prennent au sérieux, car ce n'est que par l'indication de ces limites que les contours d'une personnalité deviennent visibles. Mais un phénomène psychologique (que les bons vendeurs maîtrisent parfaitement) ne facilite pas les choses : la tendance des individus à dire

“ oui ” pour se présenter sous leur meilleur jour. Celui qui sait dire « non » se montre honnête. **Les avantages d'un « non » juste sont évidents : vous gardez le contrôle de la situation, êtes confiant et êtes traité avec respect.** Et surtout, vous gagnez du temps pour effectuer les tâches que vous avez à faire. Lorsque vous êtes confronté à une question à laquelle vous ne savez pas comment répondre, la solution la plus simple consiste tout d'abord à *demander du temps pour réfléchir*. Personne ne vous oblige à répondre immédiatement, d'autant

N'exigez pas plus de vous-même que des autres. La capacité à dire « non » nous protège, mais est difficile à mettre en œuvre, surtout dans la sphère professionnelle. Que vont en penser les autres? Puis-je dire « non » à mon chef? Ces questions restent individuelles, car il est très difficile d'énoncer une règle générale. Néanmoins, les autres ont généralement le droit de nous adresser des demandes. Le problème n'est pas chez la personne qui pose la question, mais chez celui qui ne répond pas de façon honnête. Celui qui pense « non », qui dit « oui », et qui, agacé, passe ses « nerfs » sur les autres, est, sur le plan psychologique, tombé dans un piège. Posons les choses en termes clairs : *vous pouvez changer, vous, mais vous ne pouvez jamais changer l'autre!* Cet aspect de la question a également à voir avec le fait que nombre de personnes mobilisent beaucoup d'énergie dans leur colère contre les autres. Votre colère vous appartient; elle ne peut nullement changer les autres (souvent ces « autres » ignorent tout de nos états ou ceux-ci les laissent complètement indifférents). Sur le plan professionnel également, il est vain

scolaire sont trop rares. A l'université, dans les disciplines créatives, la plupart des étudiants n'ont pas la possibilité de se préparer aux aspects sociaux de la vie professionnelle. Très souvent, les universités prônent une culture de la non-obligation. Dans le monde du travail, les stagiaires, les apprentis et les jeunes diplômés étonnent par les carences dont ils font preuve en matière de *comportement de base*. Dans l'entreprise, le sens du devoir, le caractère obligatoire des choses, une tenue vestimentaire appropriée, des comportements sociaux ou la ponctualité deviennent soudain incontournables. Le travail en groupe est la règle, mais requiert des compétences sociales. Bon nombre des comportements étudiantins donnent systématiquement matière à conflit dans le monde du travail.

Plus désagréable encore est l'oisiveté sociale *consciente et délibérée*. Certaines personnes considèrent comme tout à fait légitime que les autres fassent le travail. Que ce comportement soit conscient ou inconscient, il existe une différence significative entre hommes et femmes : très souvent, les hommes

LE RESPECT DES OBLIGATIONS

(2.23)

## CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL DE GROUPE

Une équipe se forme lorsqu'un *objectif commun* est défini et qu'une certaine *cohésion de groupe* se développe. Même lorsqu'aucune direction de groupe n'est nommée officiellement, une « loi du plus fort » s'instaure. Il existe ce qu'on nomme les « *animaux alpha* » (c'est-à-dire dominants) qui, souvent inconsciemment, se nomment eux-mêmes chefs et assument un rôle de leadership. Cet état de fait convient à nombre de membres du groupe (membres *béta* jusqu'à *oméga*). Il existe bien d'autres rôles : rôles de spécialiste de clown, de conseiller, jusqu'à ceux de sympathisant et de bouc émissaire.

la direction informelle et se posent en rivaux. Chaque équipe a donc besoin de règles et de normes claires qui doivent être négociées et scrupuleusement respectées. Des pénalités peuvent être définies préalablement en cas de transgression de ces règles. On peut décliner ces pénalités sur le mode humoristique : dix euros à verser à la caisse commune pour le café. Les règles de groupe concernent principalement les rendez-vous réguliers, les responsabilités et la communication. La désignation d'une direction d'équipe – lorsqu'elle n'émane pas de la hiérarchie de l'agence – soulage et, à ce titre, s'avère donc extrêmement utile. Les règles communes constituent un socle permettant de travailler de manière efficace, qui induit rapidement la naissance d'un *sentiment d'appartenance*. Si une équipe est soutenue par la direction de son entreprise et que la cohésion entre ses membres est élevée, les répercussions sur la productivité sont positives. Celle-ci augmente, comme le signale Lutz von Rosenstiel, ainsi que la satisfaction au travail. L'absentéisme et la rotation du personnel diminuent. Une équipe de travail débarrassée de conflits peut déplacer des montagnes!

(2.24)

## L'ÉMERGENCE DU GROUPE

Cinq personnes se retrouvant pour la première fois dans une salle de réunion ne forment pas encore un groupe, mais restent cinq personnalités individuelles. Le secret d'une équipe efficace consiste à parvenir à ce que les performances ou la production de cette équipe dépassent la somme des performances de ces cinq individus pris séparément. Pour que des individus constituent un groupe, ces personnes, dans un premier temps, doivent *apprendre à se connaître*. Dans les petites agences, cette étape est souvent ignorée, car tous les collaborateurs pensent déjà se connaître. Idéalement,

du cadre de travail (famille, travail bénévole, etc.) ? Toutes ces questions peuvent être évoquées de façon très différente au sein d'une équipe. Lorsqu'elles peuvent être abordées ouvertement, les différences ne constituent pas un problème. Ce n'est pas tant l'égalité qui est requise que l'acceptation.

Pendant la première phase, le groupe se protège contre les faux espoirs et les évaluations erronées de ses propres possibilités. À la fin de la phase d'introduction, et compte tenu de la tâche envisagée, les prémisses d'un *sentiment de « nous »* émergent, permettant la construction du groupe. Dans la deuxième phase, les *structures sociales du groupe doivent être négociées*. Qui

SOUTENIR LES DIFFÉRENCES

À venir :

Travailler seul

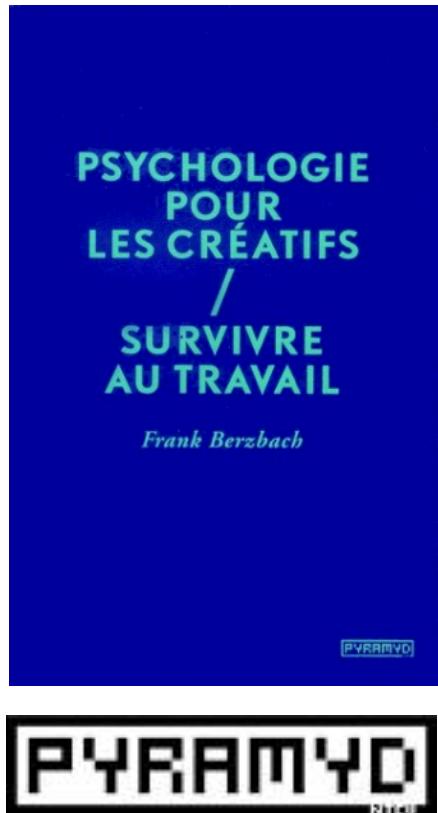
Travailler pour les autres

Travailler mal

Travailler ...

Et ne pas travailler

2



Université Paris 8

09/12/2015

Cy