

## INTRODUCTION

# Et si apprendre à savoir être « impertinent constructif » était vital ?

L'amélioration de la qualité de nos vies passera par l'amélioration  
des liens qui nous unissent

Edgar Morin

Certains osent dire que leur travail manque de sens, qu'ils ne sont pas d'accord avec les choix de ce projet, avec cette démarche dont les risques sociaux sont importants, qu'ils trouvent cette réunion inutile, animée avec maladroitness, que cette présentation n'est pas claire, que cette façon de faire est irrespectueuse, que l'on pourrait travailler autrement, explorer de nouveaux horizons, exploiter de nouvelles combinaisons de ressources, tenter des expérimentations... D'aucuns font des propositions sur la manière de conduire ce projet stratégique plus en concertation, expriment leurs idées pour améliorer un service, un produit... D'autres osent agir « hors du cadre établi » en prenant des initiatives, en inventant des alternatives « décalées » pour être plus réactifs ou pour proposer des solutions mieux adaptées.

Rebelles opposés à la hiérarchie ? Personnalités difficiles ? Irrévérencieux non respectueux des codes implicites des relations de pouvoir dans l'entreprise ? Insolents ? Rôleurs ?

Et si cette impertinence pouvait plutôt être perçue comme positive, créative et constructive ?

Au fil de vingt-cinq ans d'expérience de formatrice, j'ai croisé des collaborateurs et des managers, qui ont choisi d'exprimer leurs ressentis et leurs idées « hors cadre ». Toutes ces personnes témoignent du désir que les choses aillent mieux. Elles se sentent engagées vis-à-vis de leur organisation et sont animées par la volonté de co-construire avec leur hiérarchie afin d'améliorer sans cesse leur univers professionnel. Le hiérarchique est envisagé comme un partenaire respecté et non comme une personne à laquelle il « faut » obéir. Ils se pensent et se vivent comme complémentaires. Ces « impertinents constructifs » sont aussi des personnes fatiguées du dialogue de sourds, du consensus mou et veulent apporter leur part tel le colibri de la légende amérindienne racontée par Pierre Rabhi<sup>2</sup>. Ils souhaitent aller au-delà du rapport asymétrique et cherchent à fertiliser les idées de chacun. Ils s'évertuent à construire des relations de qualité dans leur vie professionnelle porteuses de satisfaction interindividuelle et d'intelligence collective. Ces salariés du XXI<sup>e</sup> siècle considèrent le désaccord comme une source de richesse et participent à la pacification des relations professionnelles.

## Qu'est-ce que l'« impertinence constructive » ?

La formule vient de Louis Gallois. Alors PDG d'EADS, ce dernier invitait les jeunes ingénieurs et cadres de l'Aérospatiale-EADS à savoir être « impertinent constructif » devant un parterre étonné de cadres plus âgés. Managée par des élites très brillantes techniquement, l'entreprise avait notamment besoin de cette posture pour développer sa compétitivité et renforcer sa présence internationale.

- 
2. Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés, atterrés, observaient impuissants le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes avec son bec pour les jeter sur le feu. Après un moment, le tatou, agacé par cette agitation dérisoire, lui dit : « Colibri ! Tu n'es pas fou ? Ce n'est pas avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu ! » Et le colibri lui répondit : « Je le sais, mais je fais ma part. ».

## Peut mieux faire ! Nos années de scolarité en France nous ont formatés à nous taire

Quand je suis allé à l'école, ils m'ont demandé, ce que je voulais être quand je serai grand. J'ai répondu heureux. Ils m'ont dit que je n'avais pas compris la question. J'ai répondu qu'ils n'avaient pas compris la vie.

John Lennon

Avons-nous été bien préparés dans notre formation initiale à argumenter, à contredire de façon respectueuse, à tisser un dialogue pacifié avec ceux qui représentent l'autorité? De nombreux témoignages de personnes formées en France convergent : non. L'avez-vous déjà constaté? L'enfant impertinent doit être doté d'une grande intelligence, attestée par ses bonnes notes données par un enseignant (souvent ancien bon élève adapté aux normes scolaires), pour se permettre de contredire en classe le professeur ou d'amener un point de vue différent. Sinon? C'est un insolent, un sot, un rebelle, un pénible, un perturbateur de la classe, un laxiste qui veut se faire bien voir, un calculateur qui masque sa non-compréhension derrière une attitude arrogante! Qui n'a pas déjà entendu l'une de ses remarques négatives lâchée devant une classe terrifiée suite à l'expression d'une autre vision du monde que celle proposé par le professeur? À l'exception des « meilleurs éléments » ou de lieux d'éducation développant des pédagogies positives<sup>16</sup>, en France, les relations entre le professeur et les élèves n'ont pas toujours favorisé la confiance en soi nécessaire à la construction d'un rapport hiérarchique simple dans l'avenir professionnel.

*« Nous venons de rentrer d'une année en Californie passée avec nos enfants. Ils ont appris à donner sans cesse le meilleur d'eux-mêmes à l'école et dans n'importe quel domaine. Ils ont reçu beaucoup d'encouragements. Après trois mois de retour à l'école en France, ils n'ont plus envie d'aller à l'école. Toute la journée on leur dit*

16. Shankland R., *La psychologie Positive*, Dunod, 2012, p. 104 à 108. Les écoles Montessori, Steiner, Freinet.

*de se taire, d'obéir, d'être sage, de ne pas bavarder, de rester assis longtemps. Ils ont peur de se tromper, et partent la peur au ventre. On a l'impression qu'on les met au pas.* » confie avec tristesse ce papa chercheur. De fait, ce récit est confirmé par les résultats d'une enquête menée par l'OCDE<sup>17</sup> qui classe la France 22<sup>e</sup> pays sur 25 en ce qui concerne la qualité de vie à l'école et 2<sup>e</sup> pays après le Japon pour ce qui est du stress ressenti par les élèves. Selon Charles Rojzman, auteur de *Sortir de la violence par le conflit*<sup>18</sup>, « *Il y a quatre types de violences qui s'exercent à différentes intensités: la maltraitance, la culpabilisation, la dévalorisation (qui peut s'exercer en humiliant par exemple) et l'abandon (le désintérêt, l'indifférence). Pour ce qui concerne certains enseignants, leur violence se situe peu sur le terrain de la maltraitance et plutôt sur le terrain de la dévalorisation ou de l'abandon, voire de la culpabilisation.* »

Une situation qui s'explique notamment par le niveau très insuffisant de formation initiale et continue à la pédagogie et à la psychologie des enseignants français<sup>19</sup>. Propulsés seuls devant une classe avec pour principal bagage un niveau de connaissances universitaires élevées, combien de jeunes enseignants se retrouvent démunis face aux réactions des élèves. Ils se sentent peu à peu aspirés dans une spirale négative de jugement et de dévalorisation à l'égard de l'enfant ou de l'adolescent qu'ils ne comprennent pas. En l'absence de formations solides et régulières à la psychologie, ils ne mesurent pas toujours les conséquences néfastes que ces dévalorisations répétées auront sur la confiance et l'estime de soi de leurs élèves. Et que dire du rapport à l'erreur hérité de notre scolarité! Pour beaucoup, nous avons appris qu'il vaut mieux faire profil bas quand on fait une erreur.

17. OCDE, Enquête Assurer le bien-être des enfants, 2009.

18. Ukropia L., *Violences, l'école en cause*. Les enseignants en cause, Cercle de Recherche et d'Action pédagogique n°488, mars 2011.

19. Pour en savoir plus, lire Ismaïl Ferhat, *Quelle formation pour quels enseignants, regard historique sur la réforme de la Mastérisation*, [lavedesidees.fr](http://lavedesidees.fr), 2009 ou encore *Formation des enseignants, reconstruire sur un champ de ruines*, in [educationdechiffree.blog.lemonde.fr](http://educationdechiffree.blog.lemonde.fr), 2013/04/05.

## CHAPITRE 5

# Développer la conscience de soi et cultiver un état d'esprit constructif

J'ai décidé d'être heureux parce que c'est bon pour la santé.

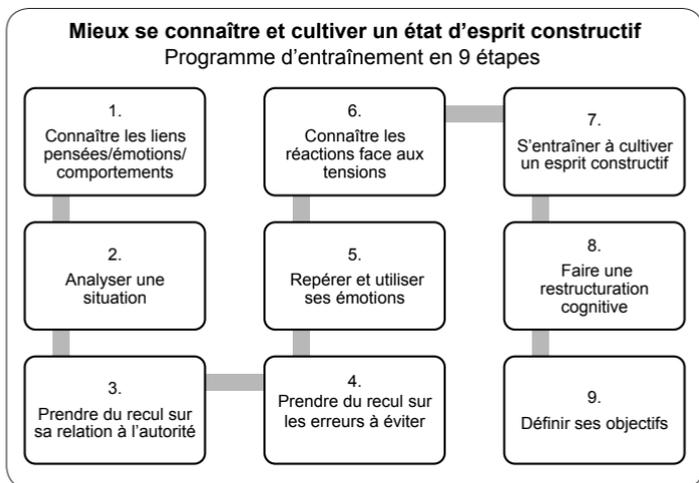
Voltaire

### Les essentiels de ce chapitre

- Savoir parler vrai et faire des propositions constructives est avant tout une posture mentale qui se travaille et se cultive.
- Mieux se connaître est une étape clé pour s'ouvrir à la compréhension de son mode de fonctionnement et de ses automatismes : identifier ses freins, ses peurs, sa relation à l'autorité, ses émotions bloquantes et ses mécanismes de défense et définir ce que l'on souhaite. Il ne peut y avoir de paix avec autrui sans un travail préalable et conscient de paix intérieure. C'est une voie pour retrouver de la liberté et sortir de la position de victime.
- Ce chapitre propose un ensemble d'exercices d'entraînement à une conscience connaissance de soi et de culture d'un état d'esprit constructif. Ceux-ci ont fait leurs preuves dans des recherches menées en psychologie positive.
- La méditation de la pleine conscience est une voie vers la simplicité<sup>61</sup>. Elle propose d'arrêter de se compliquer la vie en s'alourdisant sans cesse de pensées négatives et de mauvaise estime de ses ressources. La pratique de la méditation de la

61. Christophe A., *Méditer, jour après jour*, Éditions de l'iconoclaste, 2011.

pleine conscience permet de se concentrer sur le temps présent, d'observer ses pensées, son ressenti, ses émotions et de diminuer ainsi le tumulte intérieur pour choisir plus sereinement ce que l'on veut.

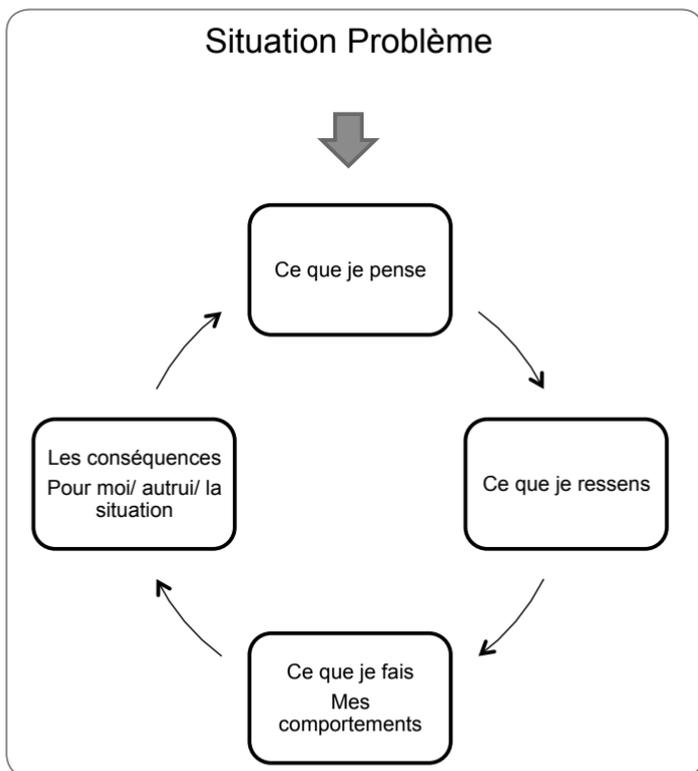


## Étape 2

### **Analyser une situation difficile ou insatisfaisante avec un supérieur hiérarchique à l'aide d'une analyse fonctionnelle**

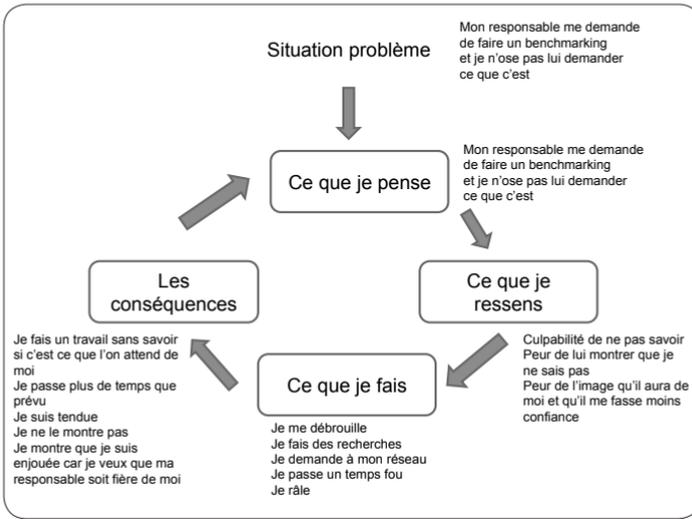
Pour commencer votre pratique, voici la présentation de l'analyse fonctionnelle. Selon le Dr. Charly Cungi, psychiatre spécialiste des Thérapies Comportementales et Cognitives et créateur de l'Institut Francophone des Formation et de Recherche en Thérapie Comportementale et Cognitive (Ifforthecc) « *pour apprendre à observer ses comportements, il est utile de se servir d'une grille d'analyse fonctionnelle. C'est une méthode pour comprendre le fonctionnement d'un problème et comprendre le piège dans lequel nous sommes pris* ». Celle-ci permet de mettre en évidence les relations entre une situation problème vécue par une personne, ses émotions, ses pensées automatiques, ses comportements et les conséquences sur la situation problème. Cet éclairage a pour but de prendre du recul sur ce qui se passe, notamment nos cercles vicieux, en adoptant une posture de bienveillance et de non-jugement. Elle est particulièrement facile à mettre en œuvre.

Les étapes pour réaliser l'analyse fonctionnelle d'une situation problème.



Prendre le temps d'identifier ces cercles vicieux présente l'avantage d'identifier les pièges dans lesquelles nos pensées dominantes conscientes ou inconscientes influencent nos comportements. Nous avons de nombreuses pensées automatiques qui constituent une sorte de « paysage mental » correspondant à une façon habituelle de sentir et d'agir. Cette prise de recul est considérée par toutes les personnes formées comme une étape très utile pour comprendre ce qui se passe.

En voici un exemple pour comprendre les enchaînements.

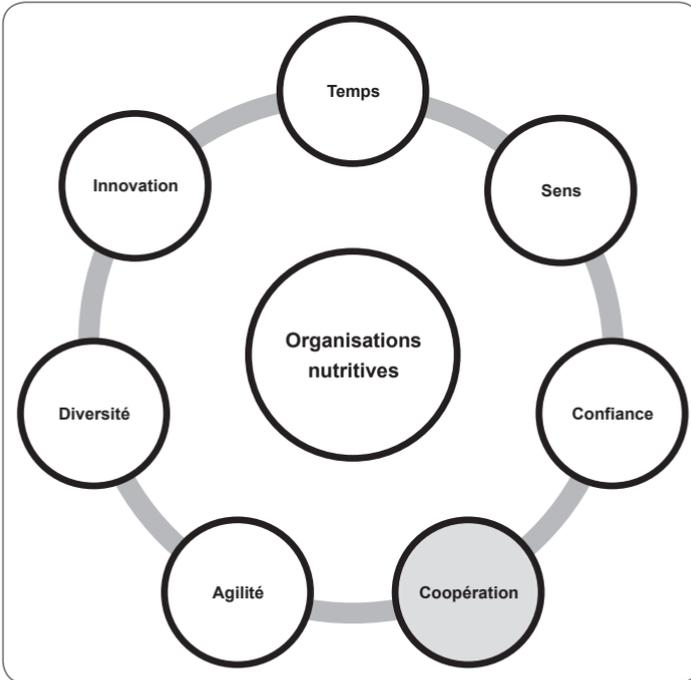


## Exercice 6

Faites l'analyse fonctionnelle d'une situation.

1. **Situation** : décrivez ce qui se passe dans cette situation de contact avec votre hiérarchique.
2. **Émotions** : qu'est-ce que cette situation déclenche comme émotions et quelle est leur intensité sur une échelle d'anxiété (de 1 à 10, 10 étant le niveau le plus fort).
3. **Pensées automatiques** : précisez ce qui vous passe par la tête sur le moment à propos de vous, des autres.
4. **Comportements** : quels sont vos comportements ? Décrivez-les comme si vous vous regardiez à travers une caméra.
5. **Conséquences** : quelles sont les conséquences pour vous ? pour l'autre ? pour la situation ? pour l'entourage ?
6. **Ressenti** : qu'est-ce cela me fait quand je lis cet enchaînement ?
7. **Envie** : qu'est-ce que je voudrais modifier ?

## Favoriser la coopération et l'intelligence collective



La coopération ne se décrète pas, il faut la faciliter.

Voici trois propositions concrètes pour aider à la mettre en œuvre.

- Mettre en place des projets transverses
- Créer des ateliers de partage de pratiques
- Former ensemble les managers et les collaborateurs sur certains sujets

## **Mettre en place des projets transverses**

Pour favoriser les innovations qui impactent toute l'entreprise, la mise en place de projets avec des équipes transverses peut être un levier utile. Ce type de projet rassemble des personnes venant de métiers différents réunis ponctuellement pour résoudre un ou des problèmes et inventer collectivement des solutions. Ils constituent non seulement des occasions de rencontres, mais surtout des opportunités de compréhension des réalités des autres métiers, la prise en compte des dimensions globales de l'entreprise ainsi que l'apprentissage de la co-construction. Citons ici quelques conditions de réussite à mettre en place : le projet doit être officialisé, des temps dédiés attribués, un sponsor, un niveau de délégation suffisant pour que l'équipe avance efficacement. Outre les innovations qu'il apporte, le travail en mode projet présente de nombreux avantages. Il favorise aussi des interactions selon un mode partenarial avec la hiérarchie, ce qui va faciliter le développement de l'impertinence constructive. Ceci est possible si les sponsors, souvent membres des équipes de direction, se forment aussi à collaborer sans chercher à tout prix à prendre un pouvoir qui freine la créativité et la motivation. Ce mode de travail facilite la coopération au-delà du projet car les acteurs ont appris à se connaître. En conséquence, ils vont ainsi pouvoir s'entraider dans d'autres circonstances et faciliter la fluidité de l'information au sein de l'organisation. Enfin, il est aussi essentiel que les succès de ce type de projets soient célébrés pour remercier les acteurs et pouvoir encourager ces contributions à l'innovation et à l'amélioration.

## **Créer des ateliers ou des communautés d'échanges de pratiques**

Développés au Québec, les communautés de partage de pratiques sont des temps d'échange sur les pratiques professionnelles. Ces temps permettent de comprendre et d'échanger sur les expériences de travail, la façon dont il est fait, les difficultés, les problématiques, les bonnes pratiques. Ils sont aussi des occasions de demander de l'aide, des conseils, de partager, de se confronter, de chercher

des solutions ensemble pour améliorer des situations, de voir que l'on se ressemble et de rire aussi ! Ils participent au développement de l'expression libre de chacun dans un climat détendu, ainsi qu'au développement de la solidarité et à la formulation de propositions impertinentes constructives.

**EXEMPLE : DES ATELIERS DE PARTAGE THÉMATIQUES  
ENTRE PROFESSEURS À GRENOBLE ÉCOLE DE MANAGEMENT**

À la demande des enseignants, des ateliers de partage de pratiques ont été mis en place. Les thématiques sont proposées à l'issue d'une enquête réalisée auprès du corps professoral. Chaque atelier dure deux heures sur un thème et les personnes s'inscrivent de façon volontaire. Le protocole est le suivant : tour de table où chacun se présente, annonce son besoin et la pratique qu'il souhaite partager, l'animateur les note au tableau et présente les règles du jeu : temps de parole de chacun équitable, toutes les questions sont possibles, on n'est pas arrogant quand on dit que l'on fait quelque chose de bien, on peut exprimer ses difficultés sans autocensure, la confidentialité. L'animateur anime les échanges, favorise l'expression des pratiques concrètes et la co-construction entre pairs pour résoudre des problématiques communes. La conclusion se fait avec un tour de table où chacun dit une idée avec lequel il repart et quel est son ressenti sur cet atelier. Un compte rendu et des ressources pédagogiques sont transmis ensuite aux participants pour prolonger les réflexions communes.

## **Former ensemble les managers et les collaborateurs**

Je constate très souvent un réflexe spontané des responsables de formation qui proposent de créer des groupes séparés, les collaborateurs d'un côté, les managers de l'autre et les dirigeants dans un troisième groupe. Le même motif est toujours invoqué : en présence des managers, les collaborateurs ne s'exprimeront pas de la même façon, ils vont se censurer ! Cet argument en dit long sur la culture d'ouverture de l'environnement de

travail mais aussi sur les croyances bien ancrées que les former ensemble ne sera pas constructif. La perception des menaces l'emporte sur celles des opportunités.

Une autre pratique consiste à proposer des formats différents de formation pour les managers et les collaborateurs. « *Les managers ont peu de temps. Pouvez-vous leur faire un programme en une journée ou une demi-journée et pour les collaborateurs nous sommes d'accord pour deux jours.* » Ce qui nous frappe, c'est là encore l'absence de conscience sur la portée symbolique de ce type de décision ! Les cerveaux lents n'ont qu'à comprendre que les autres sont plus rapides, c'est ainsi !

Le format consistant à rassembler dans une formation les différents niveaux hiérarchiques présente quatre avantages. D'une part, acquérir ensemble de manière simultanée les mêmes repères, méthodes et vocabulaire commun pour progresser collectivement. D'autre part, vivre un moment ensemble avec l'aide d'une tierce personne, le formateur, qui va faciliter l'expression et les échanges libres grâce à la dynamique pédagogique (jeux pédagogiques, travail en binômes, travail en sous-groupes, brainstorming et séances de créativité, temps informels d'échanges, synthèse...). Ensuite, trouver des solutions collectives à des problématiques partagées lors de ces formations, où chacun aura pu prendre du recul et contribuer. Et enfin, celui de prendre du temps en équipe pour penser le travail et donc se donner les moyens de le regarder autrement et de l'améliorer si besoin.

Je compléterais cette recommandation par le fait de proposer de faire faire des jeux pédagogiques lors de ces formations. Proposer du « ludique intelligent » consiste à faire vivre des expériences de résolution de problèmes en équipe puis à mener une discussion de type analyse rétrospective ensuite. Les avantages sont nombreux : l'expérience est joyeuse et sérieuse, elle fait se rencontrer les talents d'une autre manière, et elle crée la situation de chercher des solutions ensemble, de décider rapidement et d'engager une discussion libre et structurée sur ce qui s'est passé et ce qui est transposable aux situations quotidiennes de l'équipe. C'est très puissant.

**EXEMPLE : UN RESPONSABLE DE PRODUCTION PARTICIPE  
À UNE FORMATION À LA COMMUNICATION  
AVEC LES SUPERVISEURS**

Lors d'une demande de formation à « la juste communication pour des superviseurs de production », nous avons demandé que le responsable de production participe à cette journée. Les entretiens de préparation avaient mis en lumière que cette équipe vivait des tensions, qu'il y avait des débordements émotionnels, et que l'historique de l'organisation et des relations avait généré de vieilles rancunes. Les objectifs de cette journée étaient de prendre du recul sur son rôle, les situations de communication entre les superviseurs, et entre eux et leur environnement. Durant la journée, la participation du manager a beaucoup évolué. Il était partant au départ car soucieux d'engager une démarche constructive et positive avec son équipe. Il était aussi désireux de passer moins de temps à régler les tensions. Ce fut très riche pour tout le monde. Peu à peu, grâce aux exercices et aux échanges conduits avec des méthodes de communication adaptées et à un climat bienveillant, la parole de chacun s'est libérée avec détente, humour et sincérité.

Ceci a été facilité par un exercice proposé en début de formation : un échange nommé les Fleurs et les Valises. Chacun prend un moment pour réfléchir à ses fleurs, ce qui va bien dans son travail et à ses valises, ce qui ne va pas et qui lui pèse. Chacun ensuite présente un ou deux exemples de chaque. Le tour de table se fait dans l'écoute sans faire de commentaires. C'est ainsi que durant cette journée, les événements positifs ont été partagés tout comme les difficultés et les besoins de chacun, et des séances de résolution de problèmes ont débouché sur des solutions concrètes. Lors du jour de clôture, chaque personne a exprimé qu'elle se sentait détendue et contente de cette journée, que les points à travailler ensemble avaient été « mis sur la table » et qu'elles s'étaient entraînées à utiliser des méthodes de communication et notamment la méthode DAIDA qui sera facile à réutiliser. Le suivi de la formation est assuré par le responsable avec un comportement davantage ouvert car il était partie prenante de cette action de formation. Le choix de se former ensemble a été gagnant-gagnant.