



8
pistes
d'exploration
pour
développer
vos soft skills

par Delphine ROSET,
Fondatrice de Soft Akademy

l'anti-LIVRE BLANC **de la CONNAISSANCE DE SOI**



Bienvenue... ici commence votre voyage...

Sommaire

Préface de Hugues Poissonnier

4

Édito

8

Développer ses soft skills inné ou acquis?

14

Aller à la rencontre et au-delà de soi : de l'identité au comportement

Identifier les obstacles

Se rencontrer grâce à l'autre

Prendre conscience de ses ressources

Les soft skills les plus recherchés

28

Identifier et nommer ses sensations, émotions et besoins

Connaître et repérer ses déclencheurs de stress

Clarifier et respecter ses limites

Prendre du recul sur des éléments universels

Présentation de la Soft Akademy

40

Un parcours fondateur : My Inner Game

Des programmes spécifiques en fonction de chaque besoin : My Next Step

L'apprentissage à la carte des Soft Skills : My Journey

Bibliographie

44

Remerciements

45

Témoignages

46



4 L'anti-livre blanc des soft skills

“Préface

DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES DOUCES

LE « cadeau universel »

Il n'y a, désormais, plus de débat sur l'intérêt et l'importance des fameuses compétences douces ou soft skills. Tout le monde, ou presque, est d'accord sur le fait qu'il faille les rendre davantage présentes, et donc les développer, au sein des entreprises ou, plus généralement, des organisations.

Les dirigeants, souvent eux-mêmes détenteurs de quelques compétences relationnelles ou émotionnelles auxquelles ils sont sensibles et sur lesquelles ils s'appuient volontiers, sont de plus en plus nombreux à avoir compris en quoi les soft skills permettraient aux salariés d'être plus performants. Elles se révèlent également salutogènes pour ces

derniers et, partant, l'organisation dans son ensemble. Les dernières découvertes scientifiques concernant les effets sur la santé des compétences émotionnelles et leur corolaire (les nombreuses pathologies trouvant leur source dans une incapacité à comprendre et exprimer ses émotions par exemple) plaident en effet en faveur de leur développement, indépendamment de leurs effets de mieux en mieux compris sur l'amélioration des performances.

Les intérêts du salarié et de l'employeur semblent ici partagés plus que sur de très nombreux autres sujets. Pourquoi donc demeurons-nous si souvent loin du compte au moment du passage à l'acte (le déploiement réussi de ces fameuses compétences) ? Comme pour de si nombreux autres sujets, mais peut-être un peu plus pour celui-ci, le problème découle du fait que l'énoncé n'est pas performatif. Il ne suffit pas en effet de vouloir

développer les soft skills, ni même de les promouvoir, puisqu'il s'agit surtout, tâche loin d'être simple, d'accompagner leur développement et leur mobilisation. Très souvent, les salariés possèdent de réelles compétences douces qu'ils ne s'autorisent tout simplement pas à mobiliser, pensant, et c'est logique au vu des signaux négatifs reçus, que ce sera non seulement peu valorisé mais surtout critiqué. Difficile, par exemple, de justifier une décision s'avérant mauvaise, par une intuition ou le fait de s'appuyer sur les émotions vécues. La même mauvaise décision sera souvent davantage pardonnée si le salarié est capable de retracer le cheminement purement rationnel qui fut le sien en amont du choix.

Il est pourtant simple de démontrer à quel point le manque de (recours au) compétences émotionnelles s'avère extrêmement coûteux. Bon an mal an, le montant des frais de justice dépensés par les entreprises françaises lors

de conflits avec d'autres entreprises les amenant devant le tribunal s'élève (chaque année donc) à environ 40 milliards d'euros, soit près de 2 % du PIB. Si de telles sommes font vivre certains avocats, une bien meilleure utilisation de ces dernières serait bienvenue. Le véritable coût dépasse, de plus, largement le montant évoqué ci-dessus. Il doit en effet intégrer les effets indirects, bien plus coûteux encore, sur la dégradation de la confiance entre les partenaires qui, sans confiance, n'ont plus de partenaires que le nom. Or, qu'est-ce qui se trouve, le plus souvent, à l'origine d'un tel gaspillage de ressources et d'énergie ? Une très claire difficulté à exprimer correctement ses émotions. Si je prends le risque de donner un chiffre, je dirais que 95 % des conflits entre entreprises portés devant les tribunaux trouvent leurs origines dans une colère mal exprimée faisant suite à une peur elle aussi mal exprimée. La situation se rencontre

quotidiennement. Imaginons un fournisseur se rendant compte qu'il ne pourra livrer une commande à temps. S'il a peur de la réaction de l'acheteur face à lui, imaginant la sanction sous forme de « sortie du panel », il risque

**Hugues
POISSONNIER**

de dissimuler la situation et de finir par se mentir à lui-même, pêchant peut-être par excès d'optimisme, en se disant que le retard pourra être réduit. Au moment de la livraison prévue, il va alors mettre son interlocuteur, l'acheteur, devant le fait accompli : un retard qui va mettre cet acheteur et son entreprise dans la difficulté. Ce qui risque alors de mettre en colère l'acheteur n'a rien à voir avec le retard de livraison, qui reste relativement habituel et face auquel existent souvent des stocks de sécurité. Ce qui va mettre en colère l'acheteur

de dissimuler la situation et de finir par se mentir à lui-même, pêchant peut-être par excès d'optimisme, en se disant que le retard pourra

résidera plutôt dans la dissimulation de l'information par le fournisseur, le fait de s'apercevoir qu'il aurait pu prévenir plus tôt mais qu'il ne l'a pas fait. Se sentant non ou insuffisamment respecté, l'acheteur risque d'exprimer sa colère de façon brutale s'il ne fait pas preuve des compétences émotionnelles qui lui auraient permis d'exprimer cette dernière de façon plus constructive. Voilà de façon claire comment un défaut de compétences émotionnelles, qui auraient permis au fournisseur d'exprimer de façon plus constructive sa peur, puis à l'acheteur d'exprimer de façon plus appropriée sa colère, aboutit à des coûts colossaux pour les entreprises concernées et l'ensemble de l'écosystème économique.

Il ne semble, finalement, pas exister aujourd'hui de meilleur « cadeau » que l'on puisse se faire à soi-même et aux autres, que celui qui réside dans le développement de ses compétences émotionnelles ou de ses soft skills en général.

6 L'anti-livre blanc des soft skills

“Préface

Il en va de la santé de celui qui les développe et, surtout, les mobilise au quotidien. Il en va également de la santé de ses interlocuteurs, dans son organisation ou chez ses partenaires. Il en va aussi, de la qualité et de la pertinence des décisions qu'il sera amené à prendre et des actes qu'il accomplira dans sa vie personnelle et professionnelle. De façon plus globale, et sans exagérer plus que ça, c'est l'ensemble de l'humanité et des vivants qui ont à y gagner. Je suis persuadé que l'essentiel des problèmes auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui (notamment la guerre) et les nouveaux défis qui se posent découlent de l'écart croissant entre notre intelligence et notre sagesse. C'est vrai au niveau individuel comme au niveau collectif. Force est de constater en effet les progrès, mais aussi les problèmes, découlant de notre formidable intelligence, individuelle ou collective. Force est également de constater à quel point, depuis le Bouddha en Inde, les premiers philosophes Grecs, Zarathoustra en Perse, Confucius et Lao Tseu en Chine... (soit environ six siècles avant Jésus-Christ), nous

avons peu progressé en matière de sagesse. C'est cette dernière, qui devrait nous permettre d'orienter notre intelligence dans le bon sens, qui nous fait cruellement défaut au moment de prendre à bras le corps les défis résidant dans le changement climatique et, plus généralement, les effets de la pression exercée sur le vivant. Astrophysicien et grand vulgarisateur, Hubert Reeves met le doigt sur la question essentielle en évoquant un véritable « examen de passage » pour l'humanité, qui pourrait disparaître : sommes-nous capables de coexister avec notre propre intelligence ? nous demande-t-il de façon si pertinente. Une partie de la réponse me semble être judicieusement apportée par Joshua Greene, professeur de psychologie à Harvard, lorsqu'il explique avec limpidité à quel point l'évolution nous a permis d'être parfaitement « cablés » pour coopérer au sein d'un groupe de référence (celui qui nous fait passer du « je » au « nous ») et pour entrer dans des logiques de compétition et de conflit vis-à-vis du « reste du Monde » (l'opposition entre le « nous » et le « eux »). L'enjeu, selon lui,

est aujourd'hui de repousser la frontière entre le « nous » et le « eux » et de faire entrer dans le « nous » une part de plus en plus grande de l'humanité, voire des vivants. C'est à cette condition que les grands défis auxquels nous sommes confrontés pourront être résolus. Je partage ce point de vue et pense que le développement des soft skills fait clairement partie de la solution, même si elle ne résoudra bien sûr pas tout à elle seule. Il est essentiel pour permettre la compréhension de l'autre, repousser la fameuse frontière évoquée par Joshua Greene et faire monter notre niveau de conscience et de sagesse, au niveau individuel comme au niveau collectif. Voilà aussi en quoi, il constitue le plus beau cadeau qu'il est possible de se faire et de faire aux autres, y compris ceux que l'on ne connaît pas. Voilà donc pourquoi la Soft Akademy, portée par Delphine, est une initiative si importante et bienvenue.

Hugues POISSONNIER

Économiste et Docteur en Sciences de Gestion
Professeur Associé à Grenoble École de
Management





| Édito |

Les soft skills seront les compétences les plus recherchées du 21^e siècle.

Derrière les intitulés de postes et la liste des compétences techniques nécessaires, se cache aussi la recherche de personnalités sachant s'intégrer et évoluer dans l'entreprise. Garantir un fonctionnement d'entreprise souple, convivial, aux performances, étonnantes, pérennes, requiert, aujourd'hui, notamment une chose : un savoir-être aiguisé et partagé par l'ensemble des collaborateurs.

Au-delà des compétences métiers, les soft skills sont devenus les compétences en vogue dans l'ensemble de la société.

Tout le monde est concerné. Dans sa vie professionnelle pour devenir un salarié reconnu, ou un entrepreneur à succès. Et dans sa vie personnelle, pour prendre les meilleures

décisions, mieux gérer ses émotions, et dans certains cas enfin lâcher prise.

Quand on parle des soft skills, il n'y a pas véritablement de cloisonnement entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Il y aura certainement des nuances... Mais ce qui se joue à l'intérieur, qu'importe la situation, se voit ensuite à l'extérieur et a des répercussions dans les relations que nous entretenons, tous les jours, avec notre environnement.

Au travail, chacun joue un rôle déterminant. Du top manager au collaborateur de terrain, la capacité de tous à communiquer, bien gérer ses émotions, peut couronner de succès les efforts de toute une équipe. Ou au contraire fragiliser les investissements de tout un groupe.

En famille, chacun impacte également tout le monde. Un grand frère ne peut réprimer ses accès de colère, et voilà les repas de famille régulièrement aseptisés, et les liens soudainement distendus.



Delphine ROSET

Psychopraticien Gestalt
Coach professionnelle
Superviseure
Fondatrice de la Soft
Akademy

10 L'anti-livre blanc des soft skills



« Des approches qui contribuent à effectuer cette transition vers une spontanéité consciente, constructive et authentique. »

À l'école... Un professeur et ses élèves ne se comprennent pas. Personne ne fait d'efforts de compréhension, d'écoute. L'atmosphère des cours se dégrade invariablement.

Dans les commerces, également ! Vous entrez. Une jeune vendeuse, épuisée par sa journée de travail, ne vous réserve pas le traitement que vous attendiez d'elle. Et d'un moment qui aurait pu être bénéfique pour les deux parties, on se retrouve face à une situation qui devient source de conflit et de tension pour tous.

Toutes ces situations parlent finalement de la même chose. Des bénéfices individuels et sociétaux prodigieux, que l'on pourrait retirer à identifier nos comportements hors et sous stress.

Comprendre la nature de nos besoins prioritaires. Puis élaborer comment les nourrir, tout en prenant en compte notre environnement direct. En somme : savoir passer de

l'impulsivité à la spontanéité, ce qui requiert quelques apprentissages et prises de conscience.

L'intelligence émotionnelle, la méditation et nombre de livres sur le sujet sont, entre autres, des approches qui proposent des façons d'effectuer cette transition vers une spontanéité consciente, constructive et authentique.

D'autres outils foisonnent, aujourd'hui, pour nous permettre de comprendre ce qui se joue, au quotidien, dans nos vies et dans nos relations interpersonnelles. Les grilles de lecture, les inventaires de personnalité, les matrices diverses, processus et citations inondent maintenant notre quotidien. Et c'est une très bonne nouvelle !

Leur enseignement dans un cadre théorique, vous l'avez remarqué, est toujours limpide, révolutionnaire et éclairant.

Malheureusement, comprendre ces outils est une chose. Les intégrer au quotidien et changer en profondeur nos comportements, en est une autre. Ce n'est pas parce que je sais que telle ou telle chose est bonne pour la santé que je respecte la consigne et que j'applique la méthode à la lettre. Ce serait si simple....

Souvent tiraillée, une part de moi a envie de manger cette énorme barre de chocolat, et une autre aurait tendance à faire preuve de beaucoup plus de sagesse et à réussir ainsi à se limiter... Comprendre les méthodes sans les expérimenter, les ressentir, ni se les approprier revient finalement au même !

En réponse à un mail qui me dérange, une partie de moi aura probablement envie d'appliquer un apprentissage de bon sens. À savoir, attendre le lendemain pour répondre et laisser la moutarde qui me monte au nez

retomber... Mais, bien sûr : une autre partie aura envie de répondre immédiatement et d'en découdre !

Laquelle va gagner ? Que va-t-il se passer ? Difficile de répondre ! Appliquer les recettes théoriques, apprises dans les livres, quand cela devient stressant dans notre réalité, n'est pas si évident que cela !

En dépit de tous les outils, de toutes les formations, s'il y a bien une chose, selon nous, qui ne peut pas s'apprendre : c'est ce qui sonne juste pour nous quand une situation se produit. Et comment nous souhaitons, ou comment nous sommes capables de nous ajuster au mieux à la réalité du moment.



12 L'anti-livre blanc des soft skills



« La folie, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent. »

- Albert Einstein

L'approche de Soft Akademy est de vous permettre :

- de développer vos soft skills.
- de vous donner des grilles de lecture, de manière claire, synthétique et passionnante.
- et surtout **de les expérimenter pour mieux les intégrer** : votre connaissance de vous et de vos choix de réaction et de communication pourront alors « rentrer dans les muscles » et prendre forme dans la vraie vie.

En partant de vos comportements habituels qui fonctionnent peu ou prou, vous voyagerez vers de nouveaux possibles ! Pour gagner en flexibilité et en fluidité dans votre façon d'interagir avec votre environnement.

« L'idée est de faire autrement, de revisiter vos croyances, vos façons de faire, d'agir, de dire et développer vos propres ajustements. »

L'expérimentation corporelle et

émotionnelle en lien avec les autres, permettent des prises de conscience génératrices de véritables changements.

Bienvenue dans cet anti-livre blanc qui vous présente l'avantage d'une connaissance fine de soi.

Pour devenir une amoureuse ou un amoureux des soft skills. Une personne quotidiennement au service de ses propres aspirations, au sein de son environnement personnel comme professionnel. Pour des succès tout autant individuels que collectifs.

En vous souhaitant un beau voyage vers vous même !

Delphine Roset





REMEMBER
MAKE IT
HAPPEN



| Développer
ses soft skills |

Développer ses soft-skills : inné ou acquis?

Découvrir des astuces pertinentes pour gérer son stress, comme la cohérence cardiaque, le pouvoir de la musique, la force libératrice du rire, et un jour, d'un coup... Ne pas réussir à les appliquer pour se tranquilliser. En fait, sur le moment, ne même pas avoir envie d'être calme, serein, équilibré, parce que ce qu'il vient de se passer est pour nous beaucoup trop important.

« Je devrais faire ça, je le sais, pour me sentir bien. Mais ça m'est juste impossible. Quelque chose bloque ! »

C'est peut-être ce genre de phrase que vous entendez parfois chez les autres, ou le constat que vous pouvez être amenés à dresser, à certaines occasions, pour vous-même.

« Y'a un truc... Je n'arrive pas à faire autrement. »

Prenons l'exemple de Corinne

Corinne entre en réunion et doit faire une présentation impactante. Elle connaît les gens qui sont présents autour de la table... Certes, il y a un peu de pression, mais dans l'ensemble, ces gens sont bienveillants. Corinne connaît par cœur son sujet. Elle est experte de son sujet. C'est une interlocutrice crédible !

Et pourtant... À chaque fois que Corinne démarre sa présentation : ça fait flop... Elle perd ses moyens. Elle sur-détaille alors que l'horloge se rapproche dangereusement de la fin de la réunion. Et c'est de pire en pire !

Elle est pourtant allée se former à la prise de parole en public. Elle a appris des tas de techniques super intéressantes. Pour sûr, la prochaine fois ce sera la bonne !...

Et non ! En fait, c'est pire. Car maintenant, en plus de gérer son stress, elle angoisse de ne pas réussir à mettre en place les fabuleux outils qu'elle a appris lors de sa récente formation.



Une jeune comédienne disait ingénument à la grande actrice Sarah Bernhardt : « Moi, je n'ai jamais le trac sur scène ». À quoi Sarah répondit : « Ne vous inquiétez pas, ma petite, ça vous viendra avec le talent ».

16 L'anti-livre blanc des soft skills



« L'identité n'est pas donnée une fois pour toutes, elle se construit et se transforme tout au long de l'existence. »

- Amin Maalouf

Cette situation vous rappelle quelque chose ? Certainement !

Ce cercle vicieux, nous le connaissons toutes et tous. Nous essayons encore et encore... Mais ça ne change pas.

Pourquoi ? Probablement parce que nous ne regardons pas l'obstacle de la bonne façon. Et nous n'apportons donc pas de réponse véritablement adaptée à la situation.

Derrière nos blocages, il y a des bonnes raisons et c'est de cet angle-là qu'il convient finalement d'observer la difficulté.

Ce type de situations, d'anecdotes, illustrent que derrière nos comportements, il y a toute une zone inconnue à explorer qui nous influence considérablement. Et ce bien au-delà de ce qui nous est conscient et réellement perceptible. Parfois, pour changer de comportements, il est nécessaire d'aller plus loin à l'intérieur de soi, pour comprendre ce qui se joue. Il ne s'agit plus alors d'apprentissage techniques

mais de changements à un tout autre niveau.

C'est en voyageant à l'intérieur de soi que nous modifierons durablement et agréablement notre façon de percevoir les événements du quotidien. Pour ensuite interagir plus sereinement avec les autres.

Aller à la rencontre et au-delà de soi : de l'identité au comportements



Dans notre exemple précédent, au-delà de la compétence à acquérir, peut-être qu'une des clés pour enfin arriver à prendre la parole de façon impactante, sans être totalement paniqué, est de regarder ce qui se passe profondément en nous.

Tout d'abord, changeons de point de vue et regardons cette difficulté comme un

message. Qu'est-ce que le fait de ne pas réussir à correctement présenter mon sujet, mes idées, vient subtilement me dire ?

Peut-être que quelque chose n'est pas ajusté. Peut-être que ça a du sens finalement de ne pas y arriver.

Nous pourrions nous demander si nous avons vraiment envie d'arriver à réussir cette présentation en public...

Et si oui, posons-nous les questions suivantes. Que se passe-t-il en moi, quand je fais ma présentation ? Comment je pense ? Qu'est-ce que je me raconte ? Quelles sont mes peurs ? Et aussi quelles sont mes croyances et mes valeurs ? De quoi ai-je véritablement besoin pour réussir la prochaine fois ?

Il n'est pas rare, dans le cas de prises de parole en public, que se cache la question de nos peurs sociales, et des différentes projections* de nous-même que nous pouvons faire sur notre environnement.

Ces projections étant elles-mêmes directement liées à nos croyances, transmises ou acquises, c'est à cette étape de notre voyage qu'il faut explorer ce qui se passe subtilement en nous.

◆ **VALEURS, CROYANCES, MOTIVATIONS, COMPÉTENCES, ENVIRONNEMENT**

Avant de plonger dans les soft skills, prenons donc le temps de nous connaître et de nous actualiser. Comme un footballeur qui va s'enrichir de stratégies, de techniques de jeu, et qui doit d'abord se demander : au fait, pourquoi je joue au foot finalement ? Pourquoi c'est si important pour moi ? Quelles sont les valeurs essentielles dans ma vie que je vais enfin nourrir grâce à ça ? Et jouer au foot d'accord, mais de quel environnement j'ai besoin pour être heureux ? Un club à l'ambiance familiale ? Un club élitiste, réputé, prestigieux, mais où la pression est constante car la défaite est interdite ?



* « La projection est la tendance à rendre l'environnement responsable de ce qui, en réalité devrait être attribué à soi-même. » ...
« La personnalité projetante fait du monde extérieur un champ de bataille où s'affrontent ses propres conflits personnels ».

- Fritz PERLS, psychiatre et psychothérapeute allemand. Il est le fondateur de la Gestalt-thérapie

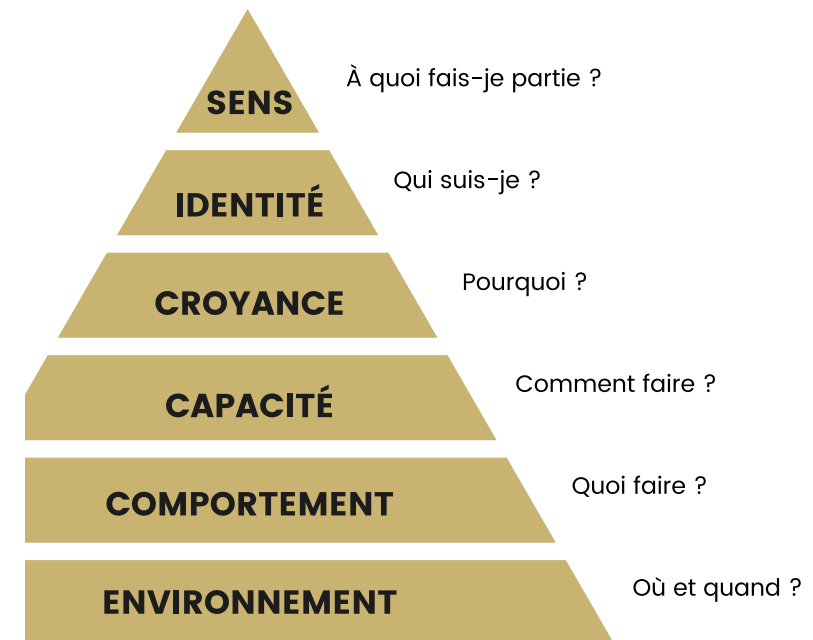
18 L'anti-livre blanc des soft skills

** Robert DILTS est depuis les années 1975 un des principaux chercheurs et développeur de la programmation neuro-linguistique (PNL) et de ses applications aux domaines de la santé, de l'éducation et des affaires. Robert Dilts est un écrivain, coach, consultant et chercheur de renommée internationale.*

Toutes ces questions sont fondamentales, que l'on soit footballeur, salarié, étudiant ou entrepreneur. Mettre en lumière tous ces points, permet de s'assurer que l'on est dans un environnement qui nous correspond, à notre juste place et que nous prenons soin des valeurs essentielles à nos yeux. Ces points clé sont au cœur du modèle des niveaux logiques de [Robert Dilts](#)*

Vérifier si ces différents niveaux fonctionnent en cohérence, les uns avec les autres, permet de renforcer notre alignement, et accroît notre motivation. Identifier aussi où sont les points d'insatisfaction ou les obstacles, permet de faire un premier pas sur le chemin du bien-être personnel et du respect de notre environnement.

Prendre conscience où nous en sommes (dans une situation, ou plus généralement dans notre vie) va nous offrir l'espace intérieur nécessaire pour subtilement choisir. Pour prendre des décisions ajustées, avec à la clef plus de bien-être individuel - et quitte à faire un raccourci - d'équilibre sociétal.



> Les niveaux logiques de Robert Dilts

Identifier les obstacles



PISTE 2

Une fois que l'on a plus de clarté en nous, que l'on a commencé à identifier ce qui nous motive et donne du sens à notre existence, il est très utile de continuer à mettre de l'ordre en soi, en prenant conscience de ses différents comportements automatiques, plus ou moins conscients.

Dans bien des cas, vous l'avez sûrement remarqué, quand vous vous sentez à votre place, dans un environnement sécurisé, en lien avec vos valeurs et vos motivations, tout se passe bien. Tranquille ! Vous vous sentez même puissants. Nous sommes alors en mesure d'appliquer admirablement toutes les leçons précédemment acquises, toutes les recettes et nous nous demandons presque comment nous avons pu autant nous énerver par le passé.

Et puis arrive une contrariété ! Un imprévu ! Un changement... Et là, un brouillard intense


se diffuse en nous. On dirait le Golden Gate de San Francisco disparaissant derrière un voile de brume, sauf que c'est bien notre conscience qui est tout d'un coup désemparée, et qui ne semble plus capable de piloter la moindre action intelligente en nous.

Nous sommes envahis par nos émotions, la pensée claire devient trouble et nos comportements sont inadaptés.

Nous perdons le contrôle et plus rien n'y fait. Mais que se passe-t-il soudainement en nous ?


Et bien, nous sommes en état de stress et nous sommes gagnés par nos émotions « désagréables »... Et nos peurs !

Dans un premier temps, connaître ses drivers et ses mécanismes sous stress, que ce soit via différentes approches ou inventaires de personnalité, va vous permettre de



« Les obstacles ne doivent pas vous arrêter. Si vous vous trouvez face à un mur, ne faites pas demi-tour et n'abandonnez pas. Trouvez comment l'escalader, le traverser ou le contourner. »

- Michael Jordan



** Le Process Communication Model® a été développé par le Dr Taibi Kahler, psychologue clinicien de renommée mondiale, qui a découvert que le comportement sous stress peut être prédit et évité.*

comprendre immédiatement ce qui se joue en vous. Vous allez même sourire en voyant la scène se mettre en place. Et au lieu de vous laisser submerger par un comportement réflexe instantané... Au lieu de voir la même scène frustrante se dérouler sous vos yeux, avec le concours de vos mots et de vos gestes, mais sans l'accord de votre conscience ni de votre cœur... Cette fois-ci : vous allez immédiatement stopper cette montée de frustration. Vous allez empêcher votre inconscient de mettre à mal toutes vos bonnes résolutions. Vous allez, enfin, décider froidement, sagement, avec contrôle, calme et lucidité. Intéressant, n'est-ce pas ?

Soyons francs, même si vous acquérez des réflexes dont la preuve n'est plus à faire, il est possible encore, qu'à certains moments cela ne suffise toujours pas, et Alors ? Arrêtons de nous blâmer ! Prenons conscience que nous sommes en chemin et c'est déjà ENORME !

Et en même temps, si le cœur vous en dit, c'est là aussi qu'il est intéressant d'approfondir encore son voyage en s'approchant de ses peurs qui tiennent parfois la barre.

◆ LES PEURS

Peur de ne pas trouver sa place !
Peur de ne pas être compétent !
Peur de ne pas être aimé ! Sentiment d'imposture, manque de légitimité etc que nous connaissons quasiment toutes et tous.

Identifier ses peurs et comprendre leurs manifestations est une étape clef dans la découverte de soi. Prenons, par exemple, le type de personnalité « analyseur » selon le Process Communication Model *.

Pour ce type de personnalité, le stress peut démarrer en se manifestant par des explications trop denses, dans les moindres détails. Mais trop de détails, nous le savons bien, peuvent surtout plonger votre public dans une magnifique sieste d'après manger.

Résultat, si vous ne vous sentez pas reconnu et que vous commencez à rentrer trop dans les détails, la connaissance de votre fonctionnement va vous permettre immédiatement d'identifier ce que vous êtes en train de faire. D'ajuster la durée de vos explications, pour repasser à un mode nettement plus synthétique. Cet ajustement aura deux conséquences : vos collègues comprendront beaucoup mieux votre message et prendront du plaisir à collaborer avec vous. Et vous, vous aurez la satisfaction d'avoir su garder le cap malgré cette forte montée de stress en vous.

Identifier ses émotions et ses peurs, c'est tout le travail de développement des compétences émotionnelles. Cette introspection permet aussi d'identifier ses mécanismes de défense, de clarifier ses besoins, pour vivre avec la juste dose de stress.

Prenons un autre exemple

Vous intégrez une nouvelle entreprise et l'une de vos peurs est de ne pas trouver votre place...

Il est probable qu'un poste à 100% du temps, chez vous, et non dans les locaux de l'entreprise, ne vous soit pas confortable.

Non conscient de cette peur, vous êtes susceptible de rejoindre cette entreprise car le job vous plaisait. Au départ enthousiaste, vous vous voyez probablement perdre en motivation.

De plus en plus, vous vous sentez isolé et vous avez moins d'énergie. Vous commencez à en vouloir à votre manager. Vous le blâmez, en vous répétant qu'il ne s'occupe pas de vous. Vous vous sentez inconsideré.

Vous dites que cette entreprise n'est finalement pas faite pour vous. Et vous vous décidez à partir. Quel dommage, n'est-ce pas ?



22 L'anti-livre blanc des soft skills

* Le modèle de l'Élément Humain de Will SCHUTZ.

Will Schutz décrit les liens pouvant exister entre l'estime de soi, la confiance des salariés dans l'entreprise et sa productivité.

Dans un autre style

Vous êtes dirigeant de start-up. Le business est florissant et votre leitmotiv est « business first ! Il faut du cash ».

En phase de croissance et pour financer celle-ci, vous mettez le curseur sur l'acquisition de clients à tout prix, et les résultats ! Les process, on verra ça plus tard !

Sans comprendre pourquoi, vous vous heurtez subitement à une vague de désengagement de vos équipes. Vous ne comprenez pas et c'est alors la faute à la nouvelle génération...

Et s'il s'agissait en fait d'autre chose ? Par exemple, faisons l'hypothèse que vos nouveaux embauchés ont besoin de se sentir compétents, à leur juste place, pour exprimer enfin tout leur potentiel. Confrontés au manque de process et d'objectifs, ils n'ont pas les repères nécessaires pour se retrouver dans l'organisation, à savoir « qui fait quoi ? » « Sur quels critères suis-je évalué tout au long de l'année ? »... *

Alors, au fur et à mesure, ils sont gagnés par leurs peurs et adoptent des mécanismes de défense : blâme, attaque, passivité, victimisation et autre... L'ambiance se détériore et vous ne comprenez pas... Vous-même adoptez vos propres mécanismes de défense et patatras... L'énergie qui devait être consacrée au business est détournée à la gestion de situations tendues. La résolution de micro-conflits coûte tout autant en temps qu'en argent !

En arrière-plan de nos peurs et de nos émotions, il y a certes l'éducation que nous avons reçue, il y a également les expériences que nous avons vécues ainsi que les réponses de notre environnement et bien plus encore.

Une situation déjà vécue

Imaginez-vous, enfant, devoir réciter votre poésie devant une classe entière qui vous dévore des yeux... Et pam !

Vous vous mettez à vous tromper et tout le monde se met à rire... alors, selon le soutien que vous recevrez, l'estime que vous allez conserver de vous, ainsi que la confiance que vous aurez dans les autres seront très différentes. Et vos réactions ne seront pas identiques. Si tout le monde se moque et que l'instituteur y va en plus de ses critiques, cet événement restera certainement un souvenir marquant et une expérience constituante de votre façon d'être au monde, aujourd'hui, dans de pareilles situations.

Et puis, il y a tout le reste, plus ou moins conscient tel que par exemple nos projections, les projections de l'autre, les contraintes existentielles qui nous habitent, les enjeux familiaux, les enjeux des différentes organisations, les normes, la société, la culture...

Le soi n'est pas seul ! Le soi est en relation avec un environnement, un contexte et une situation.

Poursuivre le voyage en soi c'est alors voyager également par-delà soi. L'autre, l'environnement, est un miroir.

Se rencontrer grâce à l'autre


PISTE 3

Nous venons de parler de l'importance de bien connaître ses comportements impulsifs sous stress, pour pouvoir d'une part les observer monter en nous. Et de deux : immédiatement nous ajuster, pour poursuivre nos objectifs et maintenir la relation. Il est intéressant de noter que certaines situations sont plus stressantes que d'autres. Certains types de personnes, surtout ! Et dans ces moments, il est essentiel de prendre sa pleine responsabilité dans la connaissance et la gestion de ses émotions.



« Je est un autre »

- Arthur Rimbaud



* **Petite astuce** : *Ayez en tête que généralement, lorsque vous vous sentez régulièrement agacé ou énervé en contact avec une même personne, c'est probablement qu'elle éclaire quelque chose en vous que vous ne souhaitez pas connaître ou dont vous n'avez pas encore conscience.*

« Une invitation à faire un pas de côté »

◆ L'AUTRE UN MIROIR QUI PEUT NOUS IRRITER

Nous entendons souvent, en parlant des autres, « il m'énerve » ou toute autre expression déplaçant la responsabilité au mauvais endroit.

Tout d'abord, il paraît important de différencier le comportement, de la personne en elle-même. Posons-nous la question de « qu'est-ce qui est énervant dans le comportement de ladite personne »... Vous verrez, ce pas de côté vous évitera d'amalgamer les gens et leurs comportements. Et donc d'éviter de vous braquer, ou de rejeter certaines personnes pour quelques attitudes qui ne vous conviennent pas.

D'autre part, reprenez la responsabilité de vos émotions. Certes, l'attitude qui vous dérange appartient à la personne qui a cette attitude... Mais le fait d'être énervé vous appartient totalement. Personne d'autre que vous n'est responsable de ce que vous ressentez.

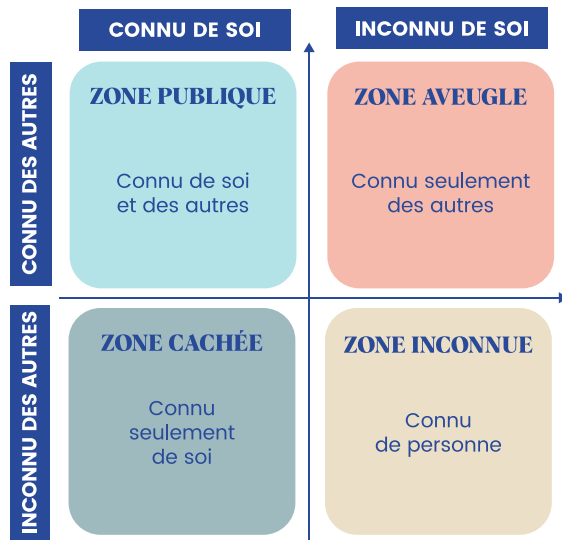
Mieux se connaître, c'est identifier ce qui nous dérange chez les autres, quels sont les impacts de leurs comportements sur nous. Autant de prises de conscience qui vont nous permettre de mieux anticiper les situations stressantes, de plus finement les comprendre, pour au final beaucoup mieux les gérer.

Mieux se connaître c'est aussi prendre notre part dans ces situations et prendre notre responsabilité. C'est alors que nous pouvons proposer autre chose dans la relation, inviter l'autre à une nouvelle posture et peut être ainsi créer ou maintenir un lien constructif et nourrissant.*

◆ L'AUTRE UN MIROIR QUI PEUT NOUS RÉVÉLER

Si l'autre peut être une source de stress, nos semblables peuvent être également des mines d'informations et de ressources précieuses sur nous-mêmes. Ils peuvent nous

faire prendre conscience de nos qualités, de nos forces, de nos talents, que nous prenons souvent pour des évidences tant elles sont faciles chez nous à mobiliser, avec rapidité et justesse. Enrichissez-vous du regard des autres à votre sujet.* Multipliez les discussions authentiques qui amènent parfois à des prises de conscience totalement révolutionnaires. « Ça y est... Je viens de comprendre pourquoi j'ai agi de cette manière dans cette situation... Merci ! »



> La fenêtre de Johari *

Nous avons tous une part inconnue de nous, qui est une facette que nous donnons à voir inconsciemment à notre environnement. Cette zone aveugle*, une fois que nous en prenons réellement conscience, peut venir enrichir votre perception de nous même et nous donner de nouvelles perspectives.

Comme nous venons de le voir... Environnements, croyances, peurs, mécanismes sous stress... De nombreux facteurs influencent nos comportements au quotidien. Plus nous mettons de la lumière sur ces différentes dimensions, plus nous sommes en mesure d'identifier nos comportements automatiques. Plus nous pouvons, en conscience, délaissier notre impulsivité, pour nous engager dans la voie d'une spontanéité respectueuse, qui nous rend bien plus fiers et plus légers.



« La rencontre est ce qui me change par la confrontation avec une altérité. »

- Charles Pépin

* « La fenêtre de Johari », méthode de représentation entre soi et autrui, créée par Joseph Luft et Harrington Ingham en 1955.

Prendre conscience de ses forces, de ses talents, de ses ressources, de sa contribution au monde et de ses points d'appui :

PISTE 4

Est tout aussi pertinent pour enrichir sa connaissance de soi. Qu'est-ce qui me procure joie et énergie, quelles sont les choses que je fais facilement, qu'est-ce qui m'est naturel : voici des questions pertinentes à se poser pour nourrir une version positive de soi-même !

Développer ses soft skills est un enjeu d'employabilité. Les capacités de communication, d'adaptation, l'empowerment sont des qualités de plus en plus prisées et ce quelque soit le job, tant sur un plan individuel que collectif.

Pour aller plus loin, notre parti pris est de positionner la connaissance de soi comme un préalable – ou en tout cas un incontournable – pour ancrer ces soft skills. Les intégrer dans la durée. Pour qu'ils deviennent inconscients, de nouveaux automatismes.

Dans une équipe, qu'elle soit sportive, associative ou dans le monde de l'entreprise, développer sa connaissance de soi est d'une importance vitale pour créer du commun, atteindre des objectifs et une performance supérieure.

Regardez l'histoire des All Blacks, l'équipe de Nouvelle Zélande de rugby. Le livre « Les secrets des All Blacks » de James Kerr, raconte comment un profond travail intérieur a permis à cette équipe de redevenir championne du monde, chez elle, en 2011, alors qu'elle n'avait plus remporté ce titre depuis 1987.

Cet exemple illustre, que quand une équipe gagne, c'est que chacun est en mesure de diffuser le meilleur de lui-même.

À force d'entraînement, d'erreurs, on connaît finement ses talents et ses fragilités. Et on peut ainsi mieux connaître et maîtriser son jeu. Tout ça prend du temps. Nécessite des étapes, de l'engagement... et de la volonté.

Du temps. De la pratique !

Développer ses soft skills grâce à une meilleure connaissance de soi, est à la fois une question de processus et d'engagement.

Regarder une série de vidéos sur Youtube ne me semble pas suffire. Nous ne pouvons pas être juste spectateur et écouter des conseils. Nous devons devenir acteur, vous aussi ! Sentir les obstacles dans votre intérieur.

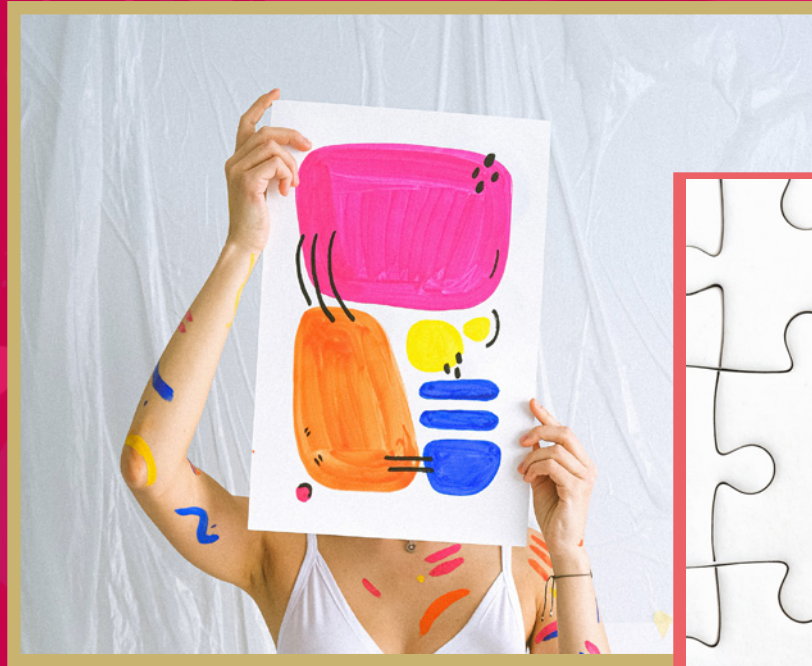
- Ressentir les véritables moments d'inconfort émotionnel.
- Mobiliser nos ressources également.
- Muscler notre jeu intérieur.
- Définir et pratiquer notre routine propre.

Le foot s'apprend en répétant des gestes techniques sur le terrain. Pas juste en applaudissant son équipe fétiche et son joueur préféré, à la télé, ou à la console » !



« La plus grande gloire n'est pas de ne jamais tomber, mais de se relever à chaque chute. »

- Nelson Mandela



**Connaissance
de soi et soft
skills les plus
recherchés**

Soft skills les plus recherchés, éclairés à la lumière de la connaissance de soi

Identifier et nommer ses sensations, émotions et besoins

PISTE 5

Parmi les softs skills les plus recherchés, la communication* est sans aucun doute au centre de tout.

Si l'humain a su aussi bien survivre, s'adapter et se développer au cours des millénaires, il le doit à sa capacité à s'associer. À ne faire qu'un autour d'un même projet, en direction d'un même résultat. Vous connaissez l'adage :

« Seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin. »

Pour aller plus loin, et avancer ensemble dans la même direction, encore faut-il s'entendre. Au minimum dialoguer avec clarté. Pour aplanir les différends, s'expliquer, et repréciser la trajectoire que l'on souhaite emprunter.

Dans cette optique, l'approche de la communication non violente (CNV) possède de nombreux avantages.

Elle permet d'échanger nos points de vue, sans jamais blâmer l'autre, ni lui prêter l'intention de nous nuire. Il s'agit de décrire objectivement les faits, de partager le besoin clé qui n'est pas satisfait chez nous dans ces conditions. Et d'effectuer une demande pour identifier comment un terrain d'entente pourrait être trouvé entre les deux parties.

C'est la fameuse méthode OSBD, de Marshall B. Rosenberg - Les murs ont des fenêtres*.

Ça semble simple, n'est-ce pas ?



* Le modèle d'apprentissage des 4 C : communication, collaboration, créativité et pensée critique, seraient indispensables pour mieux traverser les bouleversements du travail tels que les transitions liées au digital et à l'automatisation.

* Méthode OSBD
« Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) de Marshall B. Rosenberg



« Être homme, c'est précisément être responsable. C'est connaître la honte en face d'une misère qui ne semblait pas dépendre de soi. C'est être fier d'une victoire que les camarades ont remportée. C'est sentir, en posant sa pierre, que l'on contribue à bâtir le monde. »

- Antoine de Saint-Exupéry

Cette méthode est très efficace pour communiquer de manière claire et assertive.

Seulement, elle nécessite d'être calme à l'intérieur de soi, au moment de l'appliquer. Si vous êtes intérieurement hors de vous, en colère, vous aurez beau l'appliquer méthodiquement, l'autre percevra que la guerre n'est pas loin d'être déclarée. Et c'est là qu'intervient la connaissance de soi !

En vous connaissant finement, notamment la nature de vos besoins essentiels, et en ayant développé la curiosité de connaître la perception des choses chez l'autre, vous allez augmenter vos probabilités de rapidement identifier ce qui vous gêne dans la situation... Votre besoin essentiel non comblé... Et de conserver le calme intérieur de vouloir connaître comment l'autre perçoit la situation. Qu'est-ce qui le motive à dire ça ou à agir ainsi ?

Pour aller à la rencontre de ses sensations, de ses émotions, il faut du temps. La bonne nouvelle – c'est que cela s'apprend !

D'autre part, quand nous parlons et évoquons nos besoins, il me semble essentiel de nommer que nous sommes en contact avec un autre.

Alors, la question n'est plus tant comment nourrir mon besoin, **de façon égoïste ou autocentré**, mais comment nourrir mon besoin en relation (en prenant en considération) celles et ceux qui m'entourent.

Là, la question devient vraiment intéressante... Et si je ne suis toujours pas entendue, ou si je ne me sens pas entendue, alors, que faire ? **Comment concilier mon besoin et le besoin de l'autre afin d'être dans une attitude constructive ?**

Comment s'exprimer dans ces moments-là ?
Comment rester en relation si les besoins

ne collent pas ? Comment faire pour rester en lien sans couper, se couper, s'effacer ou écraser l'autre, se braquer ?

Ces questions se posent quand on a su dire et partager ! Encore faut-il vraiment oser dire et communiquer à l'autre ce que l'on pense !

« Promis, la prochaine fois, j'ose et je lui dis que je ne suis pas d'accord » ; « j'ai trop de travail, il faut vraiment que j'en parle là ». Combien de fois dans votre vie vous êtes vous promis de dire quelque chose à quelqu'un, pour finalement ne pas y arriver ? Qu'est ce qui fait que malgré toutes vos bonnes intentions, vous restez en retrait, incapable de porter fidèlement votre message ?

Vos peurs : « Ça va lui faire de la peine » ; « elle va me rejeter ».

Vos croyances : « Ça ne se fait pas, je ne vais pas dire ça » ; « et si je dis ce que j'ai sur le cœur, la famille va s'effondrer » ?

Vos valeurs : « Je lui dois le respect. Tant pis. Je vais ronger mon frein ».

...et peut être un mélange de tout ça ?

Pour le savoir, seul un travail sur vous peut vous aider. Il s'agit d'abord d'éclairer en vous, ce qui se passe pour vous. Où en êtes-vous réellement, en ce moment ?

Restez avec vous-même, un instant. Évitez les interprétations, les projections. Et voyez ce qui se passe alors... Connectez-vous à vos ressentis. Quel est le message derrière cette émotion ? Être respecté ? Être pris en compte ? Quelle réaction immédiate vous vient ? Quel autre comportement pourriez-vous adopter ?

Tout ce décodage méthodique, ce temps de silence que vous vous offrez pour bien vous analyser, va vous aider à mettre de la clarté en vous et développer votre capacité à prendre soin de vous et donc à prendre soin du monde.¹



Connaître et repérer ses déclencheurs de stress



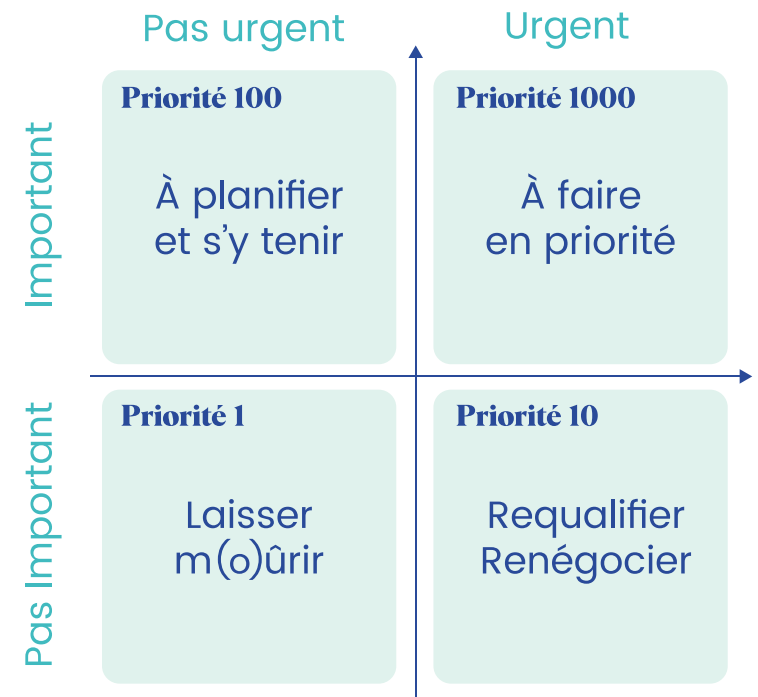
Pour un manager et même pour vivre en famille, déléguer est une clef importante du succès.

À vouloir tout faire toute seule ou tout seul, ou à faire à la place de en pensant bien faire, on est susceptible de finir en burn-out, avec la double frustration de ne pas avoir rempli correctement sa mission et de mettre sa santé en danger.

Pour déléguer de manière efficace, un outil type **Matrice EISENHOWER*** consiste à identifier les tâches que l'on souhaite foncièrement déléguer, et à imaginer quelle personne dans votre équipe pourrait les faire en temps et en heure. Qui aurait les capacités et la disponibilité pour vous aider concrètement et efficacement dans cette mission.

** Matrice Eisenhower est un outil d'analyse et de gestion du temps qui permet de classer les tâches à faire en fonction de leur urgence ainsi que de leur importance.*

>Matrice EISENHOWER



Ce type d'outil, de questionnement, peut vous fournir des indications très intéressantes pour piloter, et déléguer en conscience. Seulement, certains traits de votre caractère, s'ils ne sont pas suffisamment connus de vous, pourraient bien mettre à mal tous les efforts déployés.

Prenons l'exemple des drivers en Analyse Transactionnelle*. Ces drivers* nous indiquent que nous avons pu développer, plus jeune, inconsciemment, la tendance à vouloir tout faire parfaitement. Soit à vouloir faire plaisir. Soit à faire des efforts coûte que coûte. Soit à être fort, sans faille, qu'importe la situation. Soit à essayer d'effectuer les tâches le plus rapidement possible.

Si vous ne connaissez pas les drivers qui parfois vous influencent, vous pourriez être amené à exiger beaucoup trop de votre collaborateur ou de votre conjoint. Ces attentes excessives, au-delà des standards réellement attendus, pourraient vous décevoir de son travail. Et

ainsi renforcer votre idée qu'il est impossible de déléguer.

Si nous regardons cette question d'un point de vue dynamique et systémique : imaginons alors que votre collaborateur ait développé une propension inconsciente au « fais plaisir »... Que la scène de théâtre commence. C'est alors qu'après plusieurs hésitations vous décidez de confier une responsabilité à votre collaborateur. Celui-ci, plein de bonnes intentions, même s'il n'est pas confortable, vous répond « pas de soucis ». Et s'attèle à la tâche. Il fait tout son possible et revient vous voir, convaincu que ce qu'il a fait vous fera plaisir. Et là, c'est le drame.

> Malheureusement, son travail n'est pas à la hauteur de vos attentes. Ça manque de concret, de visibilité et de répartition des tâches. Mécontent, vous montez en pression et avant même de remarquer ce que votre partenaire a fait de bien, vous lui faites des remarques. La prochaine fois, vous verrez par vous-même, c'est décidé ! Il est probable que dans de telles circonstances, vous repartiez en vous disant que finalement, on ne peut faire confiance qu'à soi-même – à quoi bon déléguer – c'est une perte



** Éric Berne, médecin psychiatre américain, fondateur de l'Analyse Transactionnelle*

** Concept établi par le psychologue Taibi Kahler, issu de l'analyse transactionnelle : les drivers.*

de temps ; et que votre collaborateur développe une certaine mésestime de lui - malgré tout ce qu'il pensait bien faire et en plus pour vous rendre service, il n'est pas à la hauteur. Je vous laisse imaginer la suite, surtout si la situation se répète.

... et c'est ainsi que vous aurez de plus en plus de mal à déléguer...

...et c'est ainsi aussi que votre collaborateur aura de plus en plus de mal à gagner en autonomie.

Qui du chat ou de la souris, qui de la poule ou l'œuf, qui a tort et qui a raison, qui est en faute et qui est dans son bon droit : peu importe après tout !

Force est de constater que chacun a sa part de responsabilité... Et que chacun a sa part de solution !

En ayant conscience de ces biais potentiels, vous pouvez déléguer avec nettement plus de lucidité et de clairvoyance. Renforçant ainsi votre capacité à maîtriser ce soft skill, et à faire de vous un manager ou un partenaire à succès.

L'autonomie, la capacité à se saisir d'un sujet et à le mener à bien, de manière responsable et proactive, est une compétence que l'on retrouve bien souvent dans les offres d'emploi.

Pour développer cette autonomie, des outils peuvent nous aider. L'un d'entre eux consiste à oser clarifier tous les points clés en amont du projet. Notamment : quel est le résultat qu'on attend précisément de moi (quel contenu, dans quel format) ? Pour atteindre ce résultat, quelles sont les informations, les ressources que l'on va mettre à ma disposition pour réussir ? Quelles personnes vais-je pouvoir solliciter ? Et ce, à quelle fréquence ? Et à partir de ces informations, de ces ressources, quelles activités vais-je devoir mener, réaliser, pour fournir le résultat finalement attendu ?

Faire ce travail de clarification permet de s'assurer que le projet est limpide. Que je vais disposer des ressources suffisantes, sinon je remonte immédiatement l'information, en précisant les facteurs essentiels manquants

à la réussite de ma mission. Cela me permet également de vérifier la nature des activités qui sont attendues de moi. Et de me demander : « Ces activités sont-elles bien conformes à mes compétences et à mes envies ? »

Une fois de plus, sans une bonne connaissance de soi, de ses forces, de ce qui fait sens dans notre vie, on peut être amené à se dire que globalement tout est « ok », et qu'on va pouvoir mener à bien cette mission. Avant de réaliser finalement, progressivement, que telle tâche, on ne veut plus la faire. On va traîner des pieds. Ou se saboter. Alors qu'une bonne connaissance des ressorts intimes en nous aurait pu nous alerter. Et ainsi nous permettre d'anticiper, de refuser, ou de proposer une autre activité où l'on pense pouvoir nettement plus apporter, plutôt que de s'engager et finalement de décevoir.

Sans clarification conjointe des droits et des devoirs de chacun, tant que l'implicite n'est pas explicite, il est probable que chacun attende quelque chose, que l'autre se trouve dans l'incapacité de lui donner, tout en étant dans l'impossibilité de faire autrement. Coincés,

les tensions et les crispations de chacun prennent le pas sur les relations de confiance, l'efficacité et le bien-être global.

Clarifier et respecter ses limites



PISTE 7

◆ FAIRE DU TRI... CLARIFIER, ENCORE ET ENCORE !

Bien évidemment, notre monde nous demande de nous adapter en permanence et nous avons la chance de savoir le faire. L'humain le fait depuis des dizaines de milliers d'années. Certes.

Mais à partir de quand cette capacité de souplesse se transforme-t-elle en circonvolutions ou en contorsions ?

Je ne prends pas grand risque à vous imaginer vous plier en 18 pour faire plaisir à tout le monde. La réunion de dernière minute, le dîner avec une amie qui a besoin de vous, le déjeuner de famille chez les beaux parents,

36 L'anti-livre blanc des soft skills

les enfants qui veulent aller à l'escape game, à l'anniversaire de leur meilleur copain, sans oublier bien sûr la soirée pyjama... Ouf !

Vous plier en 18, ou alors vous retrouver avec un agenda Outlook dans lequel trois réunions sont organisées au même moment. Vos collègues peuvent vous inviter dans n'importe quelle réunion. Dans le même temps, un client vous appelle. Puis votre boss aussi, vous demande immédiatement de venir le voir, pour un dossier urgent. Au secours !! Qu'est-ce que je fais ?!!! Comment je m'y prends ?!!

À force de dire « oui » sans oser dire « non », pour répondre aux injonctions d'adaptabilité et peut être faire plaisir, comment votre corps et votre cœur sont-ils susceptibles de réagir ?

Comment une meilleure connaissance de soi va-t-elle bien pouvoir vous aider à poser des limites ?

Au-delà de définir des grands principes, de faire preuve de polarités et de rigidité, voyons comment élaborer votre baromètre ou boussole interne qui va vous permettre d'être flexible, dans le respect de vos limites...

La vraie question n'est peut-être pas autant d'apprendre à dire « non » mais de comprendre quels mécanismes se jouent quand vous devez dire non ! Les risques, les bénéfices, les avantages à ne pas faire, ce qui vous appartient et ce qui vous appartient moins, les permissions que vous vous donnez, les protections que vous vous offrez et les limites que vous posez.

Préciser davantage votre être, votre faire, ce qui est « ok » et ce qui ne l'est pas pour vous.



Prendre du recul sur des éléments universels



PISTE 8

Les principales contraintes existentielles* répertoriées par Noël Salathé, sont au nombre de cinq :

- La Responsabilité et la Liberté,
- La Quête de sens et l'Absurde,
- La Mort et la Finitude :
- La Solitude, l'Isolement Existentiel
- La Limitation, l'Imperfection

ayant chacune un revers à leur propre médaille : l'absence de prise de responsabilité, l'infinitude, la quête de sens, la relation, et la perfection.


Pour chacun d'entre nous, la capacité à regarder en face ces contraintes existentielles, et les inquiétudes associées, va influencer notre comportement. Notre capacité d'action.

Notre possibilité de trouver les ressources adéquates qu'elles soient intrinsèques ou extrinsèques.

Imaginons que je sois très animé par la contrainte de perfection – c'est-à-dire que je recherche la perfection dans les actions que je mène.

Comment ma prise de décision va-t-elle se faire ? Comment vais-je pouvoir faire un choix ? Il est possible que pour moi, décider ne soit pas facile. En effet, je peux me retrouver animé par la crainte de me tromper et donc de ne plus être parfait ; ou de ne pas faire le choix parfait. Alors, pour me sécuriser, il est probable que j'endosse ceinture, bretelle et parachute... pour finalement repousser et repousser encore ma décision, jusqu'à ce que je sois sûre que ce soit enfin la meilleure.

Malheureusement, repousser ce choix peut être aussi contre-productif, et je peux me sentir à nouveau imparfait. Le borbier ! À ce moment-là, je procrastine de peur de ne pas assez bien faire.



* Noël Salathé, psychothérapeute, élève de Isadore From, membre du groupe fondateur de la Gestalt thérapie



« Notre peur la plus profonde n'est pas que nous ne soyons pas à la hauteur. Notre peur la plus profonde est que nous soyons puissants au-delà de toutes limites. C'est notre lumière et non nos ténèbres qui nous effraie le plus. Nous nous demandons : qui suis-je pour être brillant, magnifique, talentueux et fabuleux? En fait, qui es-tu pour ne pas l'être ? »

- Marianne Williamson

L'âge des Miracles, une nouvelle approche de la cinquantaine

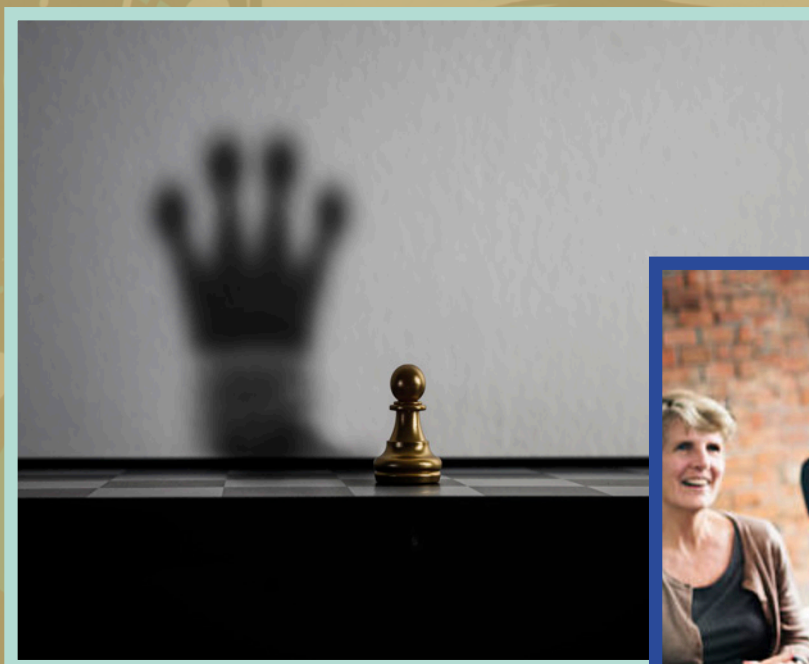
Aussi, faire un choix, c'est prendre le risque de se tromper, et de devoir supporter la responsabilité d'échecs potentiels.

Définir son itinéraire et ses chemins de traverse, un voyage à la découverte de soi subtil et fin.

Il ne s'agit ni de se caricaturer, ni d'introjecter des vérités et encore moins de switcher d'un système à un autre sans se questionner, mais bien d'explorer, de déplier, de conscientiser, d'intégrer, de faire sien, de modeler et cela prend du temps et demande de l'engagement... Choisissez-vous d'aller à la rencontre de vous même pour éclairer le monde ?







Présentation de **Soft Akademy**

◆ Un parcours fondateur

My Inner Game

Pour vous permettre de comprendre, dans un premier temps, beaucoup plus finement qui vous êtes et quels sont vos modes de fonctionnement, Soft Akademy vous propose une première expérience captivante sur 6 mois :

C'est 8 jours, sur 6 mois, pour toutes et tous.

Une promotion à taille humaine, dont les participants effectuent ce premier voyage vers soi : ensemble. Les ateliers collectifs permettent à tout le monde de bénéficier de la force du groupe, et de la présence d'un autre que soi, pour mieux distinctement saisir qui il est, qui elle est. Ces ateliers permettent aux participants de bénéficier d'une approche intégrative, d'un éventail riche et varié de ressources et d'outils, dans une démarche humaniste, de curiosité et de découverte, à la rencontre de soi.

Dans chaque promotion, des places sont ouvertes gratuitement aux étudiants et aux demandeurs d'emploi, afin de rendre accessible ce voyage, et ces soft skills, au plus large public possible, conformément à la philosophie générale de Soft Akademy.

◆ Des programmes spécifiques selon les enjeux professionnelles de chacun

My Next Step

Soft Akademy permet également de compléter cette première approche par des programmes plus spécifiques

◆ L'apprentissage à la carte des Soft Skills

My journey

Soft Akademy offre l'opportunité de développer ses soft skills, en participant à des conférences en présentiel ou en distanciel.

Ces conférences ponctuelles sont animées par des intervenants experts.

Soft Akademy, en tant qu'entreprise à mission, souhaite contribuer au-delà de son activité principale en étant partenaire de plusieurs chaires de recherches universitaires.

À ce titre, elle propose aussi des conférences plus générales autour des notions de paix économique.

Soft Akademy, a pour objectif de décloisonner les disciplines, de permettre découvertes, rencontres, et surprises. Elle veut rendre accessible et passionnant ce voyage vers soi... **UNE INVITATION À SE CONNAÎTRE, SE VALORISER, SE RESPECTER, POUR EN FAIRE DE MÊME TOUT AUTOUR DE NOUS.**

Dans une intention SINGULIÈRE et GÉNÉREUSE, au service de vous-même et qui vous dépasse !



**Rejoignez-nous et
contribuez à une nouvelle
façon de regarder et
d'être au monde !**





Bibliographie / Inspiration

VINCENT BÉJA, « L'IMPASSE EXISTENTIELLE. ÉLÉMENTS POUR UNE TRANSITION PARADIGMATIQUE », *GESTALT*, 2003/1 (NO 24), p. 45-69. DOI : 10.3917/GEST.024.0045. URL : [HTTPS://WWW.CAIRN.INFO/REVUE-GESTALT-2003-1-PAGE-45.HTM](https://www.cairn.info/revue-gestalt-2003-1-page-45.htm)

IRVIN YALOM – « THERAPIE EXISTENTIELLE »

JEAN MARIE ROBINE – « S'APPARAÎTRE À L'OCCASION D'UN AUTRE » –

WILLIAM SCHUTZ L'ÉLÉMENT HUMAIN – COMPRENDRE LE LIEN ENTRE ESTIME DE SOI, CONFIANCE ET PERFORMANCE :

DANIEL GOLEMAN – « L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE I, II »

ROBERT DILTS – « ENTREPRENEURS NOUVELLE GÉNÉRATION » – PODCAST SUR LE SITE DE RADIO FRANCE

THOMAS D'ANSEMBOURG – DU JE AU NOUS : L'INTÉRIORITÉ CITOYENNE : LE MEILLEUR DE SOI AU SERVICE DE TOUS

THOMAS D'ANSEMBOURG – « CESSEZ D'ÊTRE GENTIL, SOYEZ VRAI ! »

TAIBI KAHLER – « L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE : LES DRIVERS »

CHARLES PÉPIN – LA RENCONTRE

STEPHEN GILLIGAN, ROBERT DILTS – LE VOYAGE DU HÉROS – 2^E ÉD. – UN ÉVEIL À SOI-MÊME, AVEC LE COACHING GÉNÉRATIF

GÉRARD COLLIGNON – COMMENT LEUR DIRE... LA PROCESS COMMUNICATION – 3^E ÉD.

ECKHART TOLLE – LE POUVOIR DU MOMENT PRÉSENT – GUIDE D'ÉVEIL SPIRITUEL

MARSHALL B. ROSENBERG – LES MOTS SONT DES FENÊTRES (OU BIEN CE SONT DES MURS)

ROBERT DILTS – « ÊTRE COACH – DE LA RECHERCHE DE LA PERFORMANCE À L'ÉVEIL » INTEREDITIONS-DUNOD PARIS 2008

PRINCIPALES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES DE DEMAIN :

[HTTPS://FR.WEFORUM.ORG/AGENDA/2020/10/VOICI-LES-DIX-PRINCIPALES-COMPÉTENCES-PROFESSIONNELLES-DE-DEMAIN-ET-LE-TEMPS-QUIL-FAUT-POUR-LES-ACQUERIR/](https://fr.weforum.org/agenda/2020/10/voici-les-dix-principales-compétences-professionnelles-de-demain-et-le-temps-qui-faut-pour-les-acquerir/)

[HTTPS://WWW.RADIOFRANCE.FR/FRANCEINTER/PODCASTS/UN-ETE-AVEC-RIMBAUD/LA-REGLE-DE-L-AUTRE-COMMENT-COMPRENDRE-JE-EST-UN-AUTRE-CHEZ-RIMBAUD-4116830](https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/un-ete-avec-rimbaud/la-regle-de-l-autre-comment-comprendre-je-est-un-autre-chez-rimbaud-4116830)



Remerciements

Ce livre blanc n'aurait été possible sans l'aide, l'expertise et l'énergie positive de Sylvain Hatik - coach et story-teller et Laetitia Levy, amie, coordinatrice de projets et conception graphique du livre blanc, agence Kalooctopus et Claire Lesaffre, coach et amie, qui a participé grandement à la naissance de ce projet.

Je remercie également infiniment Sophie Krikorian, Sylvie Noël, Yves Mairesse, Hugues Poissonnier et Julien Moretti d'avoir apporté leurs témoignages à propos de l'importance des soft skills, acquis et développés grâce une meilleure connaissance de soi, préambule à toute transformation.

Merci à tous les formateurs, coachs, superviseurs, thérapeutes que j'ai croisés lors de mon chemin de développement personnel et de formation (qui date de bien longtemps).

Leurs éclairages, leurs visions, nos échanges, contribuent à faire de moi qui je suis et ont participé à l'émergence de cette école.

Merci à toutes les personnes qui auront accepté que je les accompagne sur leur chemin de connaissance de soi, à ceux qui me font confiance pour les aider dans leurs développements et à dépasser les obstacles. De la rencontre de nos vulnérabilités et nos doutes naissent ces espaces hors du temps si intimes, intenses et précieux qui me nourrissent chaque jour.

Delphine ROSET

“Témoignages

On entend partout parler de soft skills comme la clé suprême pour réussir et mieux s'adapter dans sa vie professionnelle et faire la différence. Mais que recouvre vraiment cette terminologie ? C'est d'abord apprendre à savoir qui nous sommes, avec nos forces et nos faiblesses. Se connaître c'est bien trouver sa place, savoir où nous pouvons vraiment nous épanouir, où nous pouvons être le meilleur de nous-même. Mais bien sûr, au fil de notre vie, nous allons mûrir, grandir, évoluer.

Il est donc indispensable de régulièrement faire un point sur ce que nous sommes ou mieux apprendre à se faire challenger.

Beaucoup de personnes pensent qu'un dirigeant ne doit pas se faire challenger, que c'est un acte de faiblesse. En ce qui me concerne, je pense tout le contraire, c'est beaucoup de courage et d'humilité que d'accepter que l'on remette en question ce que l'on dit ou que l'on propose. Mais en se mettant dans cette situation on est aussi en mesure d'apprendre des autres et souvent de découvrir des facettes cachées des personnes qui vous entourent mais également de vous-même.

On vit souvent dans les habitudes, par confort mais aussi parce que le changement fait peur. On aime sa routine même si on est

pas totalement heureux mais elle est un peu comme un long manteau que l'on enfile à la hâte avant de partir car on sait qu'il va être chaud et passera partout.

N'ayons pas peur de se connaître, apprenons qui nous sommes, ayons le courage de se remettre en question. Nous sortirons tous grandis de cet état d'esprit positif qui nous anime et nous permettra surtout d'être plus épanoui donc plus heureux !!



Sylvie
NOËL

Sylvie Noël

Directrice
Chief Procurement Officer
Direction de la Performance et de
la Stratégie Achats Covea Group
Procurement

“Témoignages

La connaissance de soi pour une meilleure interaction avec l'autre, vaste sujet.

C'est la quête de toute une vie. C'est comme si nous étions tous nés avec un outil incroyable, le corps humain. Un corps humain performant, complexe, sensible, touchant, vulnérable doté d'une technologie hors du commun mais sans mode d'emploi. Et pour chacun d'entre nous cet outil est unique et à ses spécificités qui lui sont propres.

En ce qui me concerne, je me suis longtemps sentie comme le vilain petit canard, car mon monde intérieur et mon mode de fonctionnement n'était pas en corrélation avec le fonctionnement et les attendus des membres de ma famille. Afin de répondre aux attentes et de me faire accepter, j'ai tenté de répondre à leurs attentes et injonctions sans arriver vraiment à y parvenir car ma nature profonde était toute autre. Toujours un sentiment d'inachevé, de ne pas être assez, pas suffisant.

Puis avec la maturité, mes expériences professionnelles et personnelles j'ai commencé par mieux me connaître, par apprendre de mes erreurs et surtout par écouter ma petite voix intérieure reliée à mon cœur, à mon âme. Ce qu'on appelle communément, l'intuition.

J'ai commencé à découvrir des clés de compréhension concernant mon fonctionnement et ainsi lever le voile sur les quiproquos, les situations inconfortables et les relations complexes avec certaines personnes. Et assez vite ce qui me passionnait est apparu, l'humain et ses interactions.

Ce qui m'anime et ce pourquoi j'œuvre : générer des prises de conscience individuelles et collectives au service de leur transformation afin d'impacter positivement leur environnement.

Bien souvent, notre éducation, nos masques sociaux, nos expériences malheureuses/et ou douloureuses nous ont amené à nous protéger et à nous éloigner de qui nous sommes vraiment.

Dans l'entrepreneuriat, c'est prégnant, car les entrepreneurs sont devenus les nouveaux héros de notre société.

L'esprit de compétition, de réussite a amplifié ce phénomène et chacun évolue avec son armure en essayant de maîtriser son image et en renvoyant une image de force, d'être inébranlable, et visionnaire. Les réseaux sociaux n'ont fait qu'accentuer cette tendance.

Heureusement, les lignes bougent et les postures changent.

**Sophie
KRIKORIAN**

“Témoignages

Ainsi, de nombreuses initiatives existent et notamment l'entraide entre pairs, lorsque la confiance est là, les dirigeant(e)s s'autorisent à déposer l'armure, à se livrer sur leur difficulté, leur doute et dévoiler leur vulnérabilité au service de leur épanouissement et du bien commun de leur entreprise.

Partager en vérité ses difficultés, permet de les aborder sous des angles différents, verbaliser permet déjà de sortir de l'isolement que connaît souvent le dirigeant et ainsi commencer à avancer vers les solutions pertinentes.

De nombreux dirigeants se font accompagner pour aller observer et comprendre ce qui se joue à l'intérieur d'eux-mêmes afin de libérer certaines croyances limitantes et des modes de fonctionnement qui ne leur correspondent plus.

Finalement la quête pour chacun d'entre nous c'est l'alignement intérieur pour permettre l'harmonie dans nos relations et plus largement au sein de notre environnement. C'est la clef. Je recommande donc vivement de s'accorder du temps et de se faire accompagner pour apprendre à mieux se connaître.

Sophie KRIKORIAN

Fondatrice de SKarabée /
Créatrice d'expériences impactantes /
Coach professionnelle /
Anime le Cercle Pépites /
Associée Time for the Planet



“Témoignages

Mes premières années de vie professionnelle et la reconnaissance que je pouvais obtenir de mon travail se résumait à cet adage. Je me connais techniquement donc je suis, et j'en étais convaincu. Et puis...

Je suis devenu dirigeant, j'ai donc naturellement embauché des personnes douées de compétences techniques certaines, piochées sans hasard dans mon réseau ! Les experts ! Et puis...

De dirigeant, je suis devenu un manager. J'avais découvert que la direction d'entreprise s'apprenait sur le terrain, j'étais loin de m'imaginer que celle de manager était encore plus complexe. Ce fut l'heure des premières désillusions, j'avais pourtant de très bonnes relations avec mes vingt premiers experts, simplement avec les suivants, la tâche était plus ardue. Mince... pourquoi avec mes pionniers, tout se passait bien, et puis en ayant délégué la tâche

de recrutement, j'avais de la perte au feu ? La réponse réside dans les softskills !

Le mot à la mode, oui ! Mais déjà présent il y a 20 ans dans ma situation sans le savoir, et tellement important.

Les premiers embauchés étaient certes experts comme moi, mais je m'entendais bien avec eux, nous partagions une vision commune du travail, de la vie en général et des valeurs humaines sous-jacentes. Certains de mes collaborateurs étaient même des amis et ils le sont encore aujourd'hui. Je me suis rendu compte que je m'étais finalement plus attachés aux valeurs humaines de mes pionniers, qu'en leurs compétences techniques.

L'adage a changé. Je me connais, je sais qui je suis... donc je suis ! J'ai mis des mots sur mes softskills : respect, confiance, humilité, collaboration,

sociabilité, etc... chacun sa liste ! J'ai appris qui j'étais, j'ai appris comment les autres pouvaient être, j'ai appris comment, à partir de nos softskills, nous pouvions collaborer.

L'expertise ne s'invente pas, elle se bosse, elle demande un fort investissement personnel, au service de l'entreprise. Les softskills font partie de nous-même, mais ils s'apprennent, ils se découvrent, ils se bossent pour nous et fonction des autres, ils sont la base de toute relation humaine. Nous n'avons pas besoin de confronter les soft et les hardskills, l'entreprise que je dirige aujourd'hui les considère tout aussi importants et structurants les uns que les autres, ils sont tous les deux les garants de notre pérennité.

**Julien
MORETTI**

Julien MORETTI

Partner / Directeur Technologies
Teamwork France

“Témoignages

Notre époque hypermoderne semble ne compter que sur l'intelligence et les techniques pour résoudre les problèmes qui ne cessent de s'accumuler. Nous sommes témoins chaque jour des violences verbales et dysrégulations des responsables politiques. Nous découvrons avec stupeur que des hommes ou femmes dépositaires de l'autorité sociale ou spirituelle sont passés à l'acte sexuellement avec des enfants qui leur étaient confiés. Il semble ne plus y avoir de limites à la cupidité et à l'irresponsabilité de nos élites économiques qui saccagent la nature par appât du gain ! A-t-on oublié l'héritage du temple de Delphes, en grec «*gnôthi seauton*» : «Connais-toi toi-même» ?

Car le principal obstacle sur le chemin

de la vérité est nous-même nous révèle Socrate : nos perceptions sont imparfaites, nos idées sont connotées, nos raisonnements sont conditionnés. Le «Connais-toi toi-même» invite à trouver en nous ce qui relève du préjugé, de l'illusion, des croyances et des fausses certitudes. Il nous aide à voir au-delà de notre propre personne pour accéder à l'altérité et à l'universel. Aujourd'hui nous avons la possibilité d'accéder à nos émotions et à nos blessures avec une psychothérapie.

Mais rien de facile à dévoiler nos ombres, à ouvrir nos fragilités. S'en libérer demande un travail sur soi où le «prendre soin», se

confronte avec le regard d'un professionnel attentif et intègre.

Michel Foucault nous rappelle cette seconde inscription du temple de Delphes, en grec «*Epimeleia heautou*» qui a souvent été oubliée : «soucies toi de toi-même». Loin d'être un repli égoïste, ce souci de soi éveille au risque de se perdre dans une dépendance au regard des autres. Ainsi, prendre soin de soi et se connaître deviennent des ressources pour aller vers l'autre et coopérer avec lui.

Les techniques offrent alors de merveilleuses possibilités de créativité avec l'autre où chacun peut «s'apparaître à l'occasion d'un autre», selon la très heureuse formulation de Jean Marie Robine.



Yves
MAIRESSE

Yves MAIRESSE

Psychologue clinicien
Psychothérapeute
Superviseur



**« Un voyage de mille lieues
commence toujours par
un premier pas. »**

- Lao-Tseu

Merci pour le temps consacré à la lecture.
Vous venez de franchir votre premiers pas.



| Copyright

La version électronique de ce livre est téléchargeable gratuitement sur :

www.softakademy.com

Vous êtes libre d'utiliser son contenu en respectant les conditions suivantes :

▮ **Attribution du travail à :** © Delphine Roset (2023) - www.softakademy.com

▮ **Utilisation non commerciale :** aucune utilisation commerciale n'est permise à moins d'obtenir une autorisation écrite auprès de Delphine Roset [delphine@softakademy.com]

▮ **Pas de reproduction intégrale :** aucune reproduction ni diffusion publique du document intégral n'est autorisée à moins d'obtenir une autorisation écrite auprès de Delphine Roset : [delphine@softakademy.com]

© Delphine Roset (Mars 2023)

www.softakademy.com