

Ennéagramme et Approche Neurocognitive et Comportementale (ANC)



Ennéagramme et Approche Neurocognitive et Comportementale (ANC)	1
De nos automatismes de personnalité à une intelligence plus adaptative	6
Deux regards complémentaires sur le comportement	6
Le stress : un signal, non une identité	6
Les neuf profils entre automatisme et adaptation	7
Profil 1 — De la correction à l'expérimentation	7
Profil 2 — De l'aide réflexe à la relation ajustée	7
Profil 3 — De la performance à la pertinence	7
Profil 4 — De l'intensité à l'exploration du réel	7
Profil 5 — De la maîtrise préalable à l'essai limité	8
Profil 6 — De l'anticipation à la vérification souple	8
Profil 7 — De l'ouverture dispersée au choix habité	8
Profil 8 — Du contrôle à la puissance relationnelle	8
Profil 9 — De l'apaisement à l'engagement différencié	8
Une démarche pratique d'accompagnement	8
Un exemple : un manager de profil 6 face à une réorganisation	9
Ce que ce rapprochement apporte au coach	9
Précautions scientifiques et éthiques	10
Pour conclure — Du profil comme destin au profil comme point de départ	10
Tableau récapitulatif	11
Repère essentiel	11
Pour résumer	12
Des pistes pour approfondir	13
Autour des modes mentaux	13
Autour du stress	13
Autour des motivations	13
Autour des relations et du pouvoir	13
Autour du changement	13
Autour du coaching et de l'accompagnement	14
Questions critiques et éthiques	14
Comment reconnaître que nous sommes enfermés dans le mode automatique ?	15
Quand une compétence familière devient une prison invisible	16
Le mode automatique n'est pas l'absence de réflexion	16
Premier signe : nous savons trop vite ce qui se passe	16
Deuxième signe : notre pensée devient binaire	17
Troisième signe : nous répétons une stratégie qui ne fonctionne plus	17
Quatrième signe : la curiosité se referme	17
Cinquième signe : le stress augmente alors que nous cherchons davantage de contrôle	18
Sixième signe : nous confondons les faits et notre interprétation	18
Septième signe : le regard des autres devient notre principal critère	18
Huitième signe : le corps indique un rétrécissement	19
Neuvième signe : nous rejetons les solutions qui ne nous ressemblent pas	19
Dixième signe : nous retrouvons notre lucidité une fois la situation terminée	19
Un court test d'auto-observation	20
Comment sortir de l'enfermement automatique ?	20
Exemple : une formatrice face à un groupe silencieux	21
Les précautions nécessaires	21
Pour conclure — Reconnaître le moment où notre solution devient le problème	21
Tableau récapitulatif	22
Repère essentiel	22
Pour résumer	23
Fuite, lutte ou inhibition : nos trois grandes réactions face au stress	24
Le stress n'est pas l'ennemi	25
Une carte fonctionnelle, pas un diagnostic	25
La fuite : mettre de la distance	26
Ce qui se passe intérieurement	26
Sa fonction protectrice	26
Quand elle se rigidifie	26
Ce qui peut aider	26
La lutte : repousser et reprendre le contrôle	26
Ce qui se passe intérieurement	27
Sa fonction protectrice	27
Quand elle se rigidifie	27
Ce qui peut aider	27

L'inhibition : suspendre l'action pour éviter le pire	27
Ce qui se passe intérieurement	27
Sa fonction protectrice	27
Quand elle se rigidifie	28
Ce qui peut aider	28
Nous pouvons passer d'une réaction à l'autre	28
De la réaction automatique à la réponse choisie	28
Repérer	28
Apaiser	29
Comprendre	29
Choisir	29
Comment aider une personne stressée sans aggraver sa réaction ?	29
Au travail : ne pas individualiser un problème collectif	29
Exemple : une même réunion, trois réactions	30
Quand demander une aide professionnelle ?	30
Pour conclure — Une alarme n'est pas une identité	30
Tableau récapitulatif	31
Repère en quatre verbes	31
Sources principales	31
Pour résumer	32
 Faut-il diminuer le stress ou écouter ce qu'il nous signale ?	 33
Apaiser l'alarme sans faire taire le message	34
Le stress : ni ennemi, ni oracle	34
Pourquoi ne pas s'arrêter à l'apaisement ?	35
Ce que le stress peut nous signaler	35
Un danger ou une atteinte réelle	35
Un déséquilibre entre les exigences et les ressources	35
Une limite ou une valeur menacée	36
Une situation nouvelle ou incontrôlable	36
Une règle intérieure devenue trop rigide	36
La lecture proposée par l'ANC	36
Une méthode en cinq temps	37
Reconnaître l'alarme	37
Évaluer la sécurité	37
Réguler l'intensité	37
Décoder le message	37
Agir au bon niveau	37
Trois exemples pour discerner	37
Avant une prise de parole	37
Devant une surcharge professionnelle	37
Après un message ambigu	38
Diminuer, écouter ou transformer ?	38
Ce qu'il vaut mieux éviter	38
Quand demander de l'aide ?	38
Pour conclure — Baisser le volume pour entendre plus juste	39
Tableau récapitulatif	39
Le repère essentiel	40
Sources principales	40
Pour résumer	40
 Motivation profonde ou motivation conditionnelle : qu'est-ce qui nous met réellement en mouvement ?	 41
Quand l'énergie vient de l'activité elle-même... ou de ce qu'elle doit nous rapporter	42
Le mot « motivation » désigne plusieurs réalités	42
La motivation profonde : le plaisir d'exercer une manière d'être au monde	43
La motivation conditionnelle : agir pour obtenir, éviter ou prouver	43
Le rapprochement avec la théorie de l'autodétermination	43
L'apport spécifique de l'Ennéagramme	44
Les neuf profils : du moteur conditionnel à l'élan plus libre	44
Profil 1 — Améliorer sans devoir être irréprochable	45
Profil 2 — Prendre soin sans devoir être indispensable	45
Profil 3 — Accomplir sans devoir prouver sa valeur	45
Profil 4 — Créer du sens sans devoir être exceptionnel	45
Profil 5 — Comprendre sans devoir tout maîtriser avant d'agir	45
Profil 6 — S'engager sans attendre une certitude totale	46
Profil 7 — Explorer sans devoir échapper à toute limitation	46
Profil 8 — Protéger sans devoir rester invulnérable	46
Profil 9 — Relier sans devoir disparaître	46
Une grille de discernement en quatre niveaux	46

Comment reconnaître une motivation profonde ?	47
Comment reconnaître une motivation conditionnelle ?	47
Dans le travail et le management	47
En coaching : ne pas remplacer une condition par une autre	48
Les précautions nécessaires	48
Pour conclure — De la condition qui pousse à l'élan qui appelle	49
Tableau récapitulatif — Les neuf profils	49
Trois questions essentielles	50
Sources principales	50
Pour résumer	51
De l'engagement à l'hyperinvestissement : comment se construit l'épuisement professionnel ?	52
Quand le désir de bien faire devient l'impossibilité de s'arrêter	53
Ce que l'on appelle épuisement professionnel	53
L'engagement sain n'est pas le premier stade du burn-out	53
Les exigences et les ressources : une clé de compréhension	54
Un scénario fréquent en six mouvements	54
L'engagement porteur de sens	55
L'intensification devient ordinaire	55
La motivation devient conditionnelle	55
L'hyperinvestissement compense les difficultés	55
La récupération ne répare plus	55
L'épuisement et la rupture	56
La boucle de l'hyperinvestissement	56
Ce que l'ANC peut éclairer	56
Les signes précoces souvent banalisés	57
Engagement ou hyperinvestissement : quelques critères distinctifs	57
Pourquoi les alertes sont-elles ignorées ?	57
Prévenir à trois niveaux	58
Agir sur la personne	58
Agir dans l'équipe et le management	58
Agir sur l'organisation	58
Exemple : la responsable qui « tient encore »	58
Quand consulter ?	59
Pour conclure — Interrompre la compensation avant l'effondrement	59
Tableau récapitulatif	60
Le repère central	60
Sources principales	60
Pour résumer	61
Le mode mental du coach influence-t-il celui de son client ?	62
La présence du coach n'est pas neutre	63
Mode automatique et mode adaptatif : deux manières de traiter la situation	63
Comment le mode mental du coach entre-t-il dans la relation ?	63
Il sélectionne ce que le coach remarque	64
Il transforme la qualité des questions	64
Il agit sur le rythme et le silence	64
Il colore la communication non verbale	64
Il modifie le rapport au pouvoir	64
Ce que la recherche permet d'affirmer — et ce qu'elle ne permet pas	64
Quand le mode automatique du coach se glisse dans la séance	65
L'urgence de produire un résultat	65
La certitude d'avoir compris	65
La fidélité excessive à un outil	65
Le besoin de sauver ou de rassurer	66
L'évitement de la tension	66
Le besoin d'être reconnu comme compétent	66
Trois boucles relationnelles fréquentes	66
La boucle de confirmation	66
La boucle de suractivation	66
La boucle d'ouverture	66
Tableau récapitulatif : du signal au réajustement	66
Un protocole bref : repérer, réguler, rouvrir, restituer	67
Se repérer	67
Se réguler	67
Rouvrir le champ	67
Restituer le choix	67
Deux scènes pour comprendre la différence	68

« Je crois que je devrais quitter mon poste »	68	
« Je suis probablement un type 3 »	68	
La supervision : observer l'instrument que l'on est	68	
Le coach adaptatif n'est pas un coach toujours calme	69	
Pour conclure : influencer sans prendre le pouvoir	69	
Repères et sources	69	
Pour résumer	70	
Une équipe peut-elle développer un fonctionnement mental automatique ?		71
Quand un collectif ne pense plus vraiment ce qu'il fait	72	
De l'automatisme individuel à la routine collective	72	
À quoi reconnaît-on une équipe enfermée dans l'automatique ?	73	
Les mêmes réponses précèdent l'analyse	73	
Le désaccord devient coûteux	73	
La vitesse est confondue avec l'efficacité	73	
Les erreurs sont individualisées	73	
Le passé devient une preuve suffisante	73	
Les réunions confirment plus qu'elles n'explorent	73	
L'équipe possède ses sujets interdits	73	
Comment se construit la boucle automatique collective ?	74	
Une réponse utile se transforme en vérité générale	74	
La répétition crée une norme implicite	74	
La conformité appauvrit l'information disponible	74	
La menace rigidifie le système	74	
Le succès protège les angles morts	74	
Modèle mental partagé : ressource ou prison ?	74	
La sécurité psychologique : condition de l'intelligence adaptative	75	
Les six attitudes adaptatives transposées à l'équipe	75	
La curiosité	75	
L'acceptation	76	
La nuance	76	
La relativité	76	
La réflexion logique	76	
L'expression d'un point de vue personnel	76	
Le rôle particulier du responsable	76	
Le rôle du coach ou du facilitateur d'équipe	76	
Tableau récapitulatif : repérer les automatismes collectifs	77	
Une démarche en quatre mouvements	78	
Repérer	78	
Questionner	78	
Expérimenter	78	
Ajuster	78	
Questions pour un diagnostic collectif	78	
Trois précautions importantes	79	
Ne pas pathologiser les routines	79	
Ne pas confondre adaptation et agitation	79	
Ne pas attribuer au groupe un cerveau qu'il n'a pas	79	
Pour conclure : une équipe adaptative sait réviser ses évidences	79	
Repères et sources	80	
Pour résumer	80	

De nos automatismes de personnalité à une intelligence plus adaptative

Face à une situation difficile, nous ne réagissons pas seulement à ce qui arrive. Nous réagissons aussi à ce que notre personnalité remarque, redoute, espère ou cherche à maîtriser. L'un se crispe sur ce qui n'est pas assez juste, l'autre se rend indispensable, un troisième accélère pour sauver le résultat. Certains anticipent le danger, se retirent pour comprendre, évitent la confrontation ou prennent immédiatement le contrôle. Ces réactions peuvent être très différentes, mais elles ont un point commun : sous pression, elles deviennent facilement automatiques.

Le rapprochement entre l'Ennéagramme et l'Approche Neurocognitive et Comportementale — le plus souvent appelée ANC dans les publications de ses promoteurs, et parfois ANC dans les usages de formation — devient alors particulièrement intéressant. L'Ennéagramme aide à discerner la logique intérieure de l'automatisme : qu'est-ce que je cherche à protéger, à obtenir ou à éviter ? L'ANC s'intéresse davantage à l'état mental depuis lequel je traite la situation : est-ce que je reproduis une réponse connue ou suis-je capable d'accueillir l'inconnu avec souplesse ?

Ces deux approches ne décrivent donc pas la même chose. Elles peuvent toutefois dialoguer utilement, à condition de ne pas transformer ce dialogue en démonstration neuroscientifique de l'Ennéagramme.

Deux regards complémentaires sur le comportement

L'Ennéagramme décrit neuf grandes stratégies d'adaptation. Chaque profil organise son attention autour d'une préoccupation dominante et développe une manière privilégiée de trouver de la sécurité, de la valeur ou de la cohérence. Cette stratégie n'est pas en elle-même un défaut. Elle produit des talents réels : exigence du 1, disponibilité du 2, efficacité du 3, profondeur du 4, capacité d'analyse du 5, vigilance du 6, créativité du 7, puissance du 8 et aptitude à relier du 9. La difficulté apparaît lorsqu'une stratégie utile devient une réponse obligatoire.

L'ANC, initiée par le docteur Jacques Fradin, propose notamment de distinguer un fonctionnement automatique, efficace dans le connu, et un fonctionnement adaptatif, plus approprié face à la complexité, à la nouveauté et à l'incertitude. Dans le vocabulaire de l'approche, la « gestion des modes mentaux » cherche à faciliter le passage d'un traitement rigide ou répétitif de la situation vers davantage de curiosité, d'acceptation, de nuance, de relativité, de réflexion et de positionnement personnel. La présentation officielle de l'ANC insiste sur cette bascule entre gestion du connu et gestion de l'inconnu, ainsi que sur la distinction entre les contenus appris et les modes fonctionnels mobilisés pour les traiter ([Fonds IME](#)).

On pourrait résumer leur complémentarité ainsi : L'Ennéagramme aide à reconnaître l'automatisme qui m'est familier ; l'ANC aide à observer si cet automatisme convient encore à la situation présente.

Le stress : un signal, non une identité

Dans la perspective de l'ANC, le stress peut être compris comme le signe possible d'une inadéquation entre la complexité de la situation et le mode mental employé pour y répondre. Je tente

de gérer une réalité nouvelle avec une ancienne recette ; plus cette recette échoue, plus je peux insister, me crispier ou perdre mes moyens.

L'Ennéagramme précise la forme personnelle que peut prendre cette insistance. Le 1 cherche encore plus de correction, le 2 donne encore davantage, le 3 intensifie l'action, le 4 amplifie le vécu, le 5 accumule les informations, le 6 multiplie les vérifications, le 7 ouvre de nouvelles portes, le 8 renforce le contrôle et le 9 diffère ce qui pourrait troubler la paix. Dans chacun de ces cas, la personne utilise souvent une compétence réelle, mais au-delà de sa zone de pertinence.

Le stress ne révèle donc pas « qui je suis définitivement ». Il signale plutôt qu'une stratégie identitaire est devenue trop étroite pour contenir la réalité. La question féconde n'est plus seulement : « Quel est mon profil ? », mais : « Que fait mon profil lorsque la situation lui échappe ? »

Les neuf profils entre automatisme et adaptation

Profil 1 — De la correction à l'expérimentation

Le profil 1 repère rapidement l'erreur, l'incohérence et l'écart à la règle. Sous stress, cette qualité de discernement peut devenir rigidité : il existe une bonne manière de faire, et l'urgence semble être de la faire respecter. Le passage adaptatif ne consiste pas à renoncer à l'exigence, mais à introduire de la nuance : « Qu'est-ce qui est suffisamment juste ici ? Qu'est-ce que je pourrais tester plutôt que corriger immédiatement ? » La qualité devient alors amélioration continue plutôt que perfection imposée.

Profil 2 — De l'aide réflexe à la relation ajustée

Le profil 2 perçoit les besoins relationnels et sait créer de la proximité. En mode automatique, il peut agir avant d'avoir vérifié si son aide est demandée, tout en perdant le contact avec ses propres besoins. L'adaptation passe par la curiosité et l'acceptation : découvrir l'autre au lieu de présumer ce qui lui convient, reconnaître sa propre fatigue et tolérer de ne pas être indispensable. Le don devient plus libre parce qu'il n'est plus la condition secrète du lien.

Profil 3 — De la performance à la pertinence

Le profil 3 mobilise l'énergie, clarifie les objectifs et transforme les intentions en résultats. Sous pression, il peut accélérer, se confondre avec sa réussite et traiter toute difficulté comme un obstacle à dépasser. Le mode adaptatif introduit une mise à distance : « Le résultat poursuivi répond-il encore au véritable enjeu ? Que m'apprend l'échec que l'action rapide ne me permet pas de voir ? » L'efficacité se transforme alors en pertinence.

Profil 4 — De l'intensité à l'exploration du réel

Le profil 4 est sensible aux nuances du vécu, à l'authenticité et à ce qui manque. Lorsque l'automatisme prend le dessus, l'intensité émotionnelle peut devenir la principale preuve de vérité. Le passage adaptatif ne demande pas de nier l'émotion, mais de la replacer parmi d'autres informations : faits, contexte, besoins, possibilités et points de vue. L'émotion demeure une messagère précieuse sans devenir l'unique narratrice de la situation.

Profil 5 — De la maîtrise préalable à l'essai limité

Le profil 5 prend du recul, construit des modèles et protège ses ressources. Sous stress, il peut retarder l'action jusqu'à disposer de toute l'information nécessaire, au risque de confondre préparation et évitement. L'adaptation consiste à accepter une part d'inconnu et à choisir une expérience limitée, réversible, qui produira de nouvelles données. La compréhension cesse alors d'être un préalable absolu à l'action : elle grandit aussi grâce à l'action.

Profil 6 — De l'anticipation à la vérification souple

Le profil 6 détecte les risques, éprouve la solidité des décisions et pense aux conséquences. Lorsque la vigilance devient automatique, une hypothèse menaçante peut être traitée comme une quasi-certitude. Le mode adaptatif invite à distinguer les faits, les scénarios et les probabilités : « Que sais-je réellement ? Qu'est-ce que je suppose ? Quelle petite vérification ferait progresser la décision ? » La peur n'est plus ni méprisée ni souveraine ; elle devient une information à examiner.

Profil 7 — De l'ouverture dispersée au choix habité

Le profil 7 ouvre des possibles, stimule les idées et repère les issues. Sous tension, il peut multiplier les options pour ne pas rester au contact de la contrainte, de la frustration ou de la peine. L'adaptation commence lorsqu'il accepte que choisir ferme certaines portes. Rester avec une difficulté, approfondir une piste et aller jusqu'au terme d'une expérience transforment l'enthousiasme en créativité féconde.

Profil 8 — Du contrôle à la puissance relationnelle

Le profil 8 se mobilise face à l'injustice, protège les plus vulnérables et décide dans l'adversité. En mode automatique, il peut augmenter la pression pour réduire l'incertitude, sans mesurer l'effet produit sur les autres. Le mouvement adaptatif consiste à rechercher plusieurs lectures de la situation et à considérer la vulnérabilité comme une donnée plutôt que comme une faiblesse. La puissance n'est plus seulement capacité d'imposer ou de résister ; elle devient capacité de créer les conditions d'une parole vraie.

Profil 9 — De l'apaisement à l'engagement différencié

Le profil 9 relie, relativise et perçoit les différents points de vue. Sous stress, il peut préserver l'harmonie en différant le choix, en minimisant le conflit ou en perdant de vue sa propre priorité. Le mode adaptatif lui demande moins de comprendre encore mieux tout le monde que de formuler une opinion personnelle et d'accomplir un premier acte visible. La paix devient alors le fruit d'un engagement conscient, non de l'effacement.

Une démarche pratique d'accompagnement

Dans un coaching, les deux grilles peuvent être associées en six mouvements. On commence par décrire une situation précise, sans interprétation : qui a dit quoi, qu'est-ce qui a été décidé, que s'est-il effectivement passé ? On repère ensuite l'attention sélective du profil : qu'est-ce que la personne a immédiatement vu, et qu'a-t-elle peut-être négligé ? Le troisième mouvement consiste à identifier la réponse automatique et son intention positive. Il ne s'agit pas de combattre cette réponse, mais de reconnaître ce qu'elle cherche à protéger.

Vient ensuite l'observation du stress : tension corporelle, accélération, rumination, agressivité, anxiété, retrait, découragement ou dispersion. Le coach peut alors introduire une ou plusieurs attitudes adaptatives : curiosité devant ce qui surprend, acceptation de ce qui est déjà là, nuance entre les extrêmes, relativité du premier point de vue, réflexion sur les liens de cause à effet et formulation d'une opinion véritablement personnelle. Enfin, la séance débouche sur une expérience comportementale modeste et observable, afin que la personne ne remplace pas un discours par un autre discours.

Le fil conducteur pourrait être formulé ainsi :

Situation réelle → filtre du profil → automatisme → signal de stress → ouverture adaptative → expérience concrète.

Un exemple : un manager de profil 6 face à une réorganisation

Un manager apprend que son service va être restructuré, sans connaître encore le nouvel organigramme. Il demande plusieurs réunions, cherche des garanties et imagine les effets possibles sur son équipe. L'Ennéagramme permet de reconnaître une stratégie de vigilance cohérente : sécuriser le collectif en anticipant les risques. Le danger serait de lui répondre trop vite qu'il « dramatise », ce qui renforcerait probablement son sentiment de ne pas être entendu.

La lecture ANC ajoute une autre question : la situation est objectivement nouvelle et incomplète ; le manager tente-t-il néanmoins d'obtenir immédiatement une certitude impossible ? Le travail adaptatif peut alors consister à séparer trois colonnes — faits établis, hypothèses plausibles, inconnues actuelles — puis à choisir une action utile malgré l'incertitude. L'objectif n'est pas de supprimer la prudence du profil 6, mais de la rendre proportionnée, mobile et féconde.

Ce que ce rapprochement apporte au coach

L'association des deux approches protège d'abord contre une utilisation figée de l'Ennéagramme. Au lieu de conclure « il fait cela parce qu'il est 6 » ou « elle réagit ainsi parce qu'elle est 2 », le coach examine un processus vivant : dans quel contexte cette stratégie est-elle utile, quand devient-elle automatique et comment retrouver de la liberté ?

Elle protège aussi contre une vision trop générale de l'adaptation. Tout le monde peut développer curiosité, nuance ou acceptation, mais chacun rencontre un obstacle particulier. Pour le 1, accepter peut ressembler à du laisser-aller ; pour le 3, ralentir peut sembler une perte de valeur ; pour le 5, expérimenter avant de tout comprendre peut paraître imprudent ; pour le 8, demander de l'aide peut évoquer une perte de contrôle. L'Ennéagramme aide à rendre le chemin adaptatif psychologiquement réaliste.

Enfin, le croisement invite à évaluer le changement dans les comportements. Une prise de conscience n'est pas encore une transformation. Celle-ci se manifeste lorsque la personne peut produire une réponse nouvelle dans la situation qui déclenchait auparavant son automatisme.

Précautions scientifiques et éthiques

Il convient de rester sobre dans les affirmations. L'ANC dispose de publications portant sur certaines composantes de l'entraînement cognitif adaptatif. Une étude menée auprès de 21 élèves pilotes de l'Armée de l'air a notamment observé une amélioration de la performance en vol chez les participants initialement les moins bien classés du groupe entraîné ; en revanche, l'anxiété et l'humeur ne différaient pas significativement entre le groupe entraîné et le groupe contrôle. La petite taille de l'échantillon interdit d'en tirer des conclusions générales ([Fornette et al., 2012](#)).

Cela ne démontre ni la validité neuroscientifique de l'ensemble du modèle ANC, ni celle de l'Ennéagramme, et encore moins celle des correspondances proposées dans cet article. Les profils ne doivent pas être assimilés à des zones cérébrales, et l'on ne peut pas déduire un profil à partir d'une réaction de stress isolée. Ce rapprochement doit rester une **hypothèse de travail**, soumise à l'observation, au dialogue avec la personne et à l'évaluation des effets concrets.

Dans les situations relevant d'un trouble psychique, d'un traumatisme ou d'une souffrance intense, ces outils ne remplacent ni le diagnostic ni l'accompagnement d'un professionnel de santé qualifié.

Pour conclure — Du profil comme destin au profil comme point de départ

L'Ennéagramme devient particulièrement fécond lorsqu'il ne sert pas à expliquer la personne une fois pour toutes, mais à repérer le moment où une compétence se referme en automatisme. L'ANC apporte alors une question décisive : suis-je en train de gérer le réel, ou seulement de répéter ce que mon système sait déjà faire ?

Grandir ne signifie ni perdre son profil ni devenir indifférencié.

Le 1 peut rester exigeant sans être rigide,
le 2 généreux sans s'oublier,
le 3 efficace sans se réduire au résultat,
le 4 profond sans s'enfermer dans l'intensité,
le 5 lucide sans attendre de tout maîtriser,
le 6 prudent sans vivre dans la menace,
le 7 créatif sans fuir la limite,
le 8 fort sans écraser
et le 9 pacifiant sans disparaître.

Le but n'est donc pas de remplacer l'automatique par l'adaptatif en permanence. Nos automatismes sont indispensables et souvent très compétents. Il s'agit plutôt de retrouver la liberté de changer de mode lorsque la réalité le demande. C'est peut-être là que les deux approches se rejoignent le mieux : elles invitent à passer d'une personnalité qui réagit à une personne qui choisit.

Tableau récapitulatif

Pro fil	Ressource naturelle	Automatisme possible sous stress	Signal à observer	Bascule adaptative	Question de coaching
1	Exigence, discernement, amélioration	Corriger, rigidifier la règle, chercher la solution parfaite	Irritation, tension, jugement intérieur	Nuancer, expérimenter, définir le « suffisamment juste »	« Que pourrais-tu tester sans devoir garantir la perfection ? »
2	Empathie, disponibilité, sens du lien	Aider sans demande, anticiper les besoins, s'oublier	Fatigue, déception, sentiment de ne pas être reconnu	Vérifier, accepter ses limites, nommer son propre besoin	« Qu'as-tu vérifié auprès de l'autre, et de quoi as-tu besoin toi-même ? »
3	Efficacité, mobilisation, orientation résultat	Accélérer, surinvestir l'image ou la réussite	Impatience, suractivité, déconnexion émotionnelle	Relativiser l'objectif, ralentir, rechercher la pertinence	« Si tu n'avais rien à prouver, quel serait le véritable enjeu ? »
4	Profondeur, authenticité, sensibilité	Amplifier le manque, prendre l'émotion pour toute la réalité	Mélancolie, comparaison, dramatisation	Distinguer émotion et faits, explorer plusieurs possibles	« Que dit ton émotion, et quelles autres informations sont présentes ? »
5	Analyse, recul, compréhension	Se retirer, accumuler l'information, différer l'action	Isolement, saturation mentale, économie excessive d'énergie	Accepter l'inconnu, tenter une expérience limitée et réversible	« Quelle petite action te donnerait l'information qui te manque ? »
6	Vigilance, loyauté, anticipation des risques	Multiplier les scénarios, douter ou chercher une garantie absolue	Anxiété, vérifications répétées, suspicion	Séparer faits, hypothèses et inconnues ; tester la réalité	« Que sais-tu, que supposes-tu et que peux-tu vérifier maintenant ? »
7	Créativité, optimisme, ouverture des possibles	Se disperser, positiver trop vite, éviter l'inconfort	Agitation, ennui, nouveaux projets en cascade	Accepter la limite, approfondir et terminer	« Que se passerait-il si tu restais encore un peu avec cette difficulté ? »
8	Courage, décision, protection	Intensifier, contrôler, imposer son rythme	Colère, pression relationnelle, lecture en rapport de force	Rechercher d'autres points de vue, intégrer la vulnérabilité	« Quelle force deviendrait disponible si tu n'avais pas à tout contrôler ? »
9	Médiation, stabilité, vision globale	Reporter, minimiser le désaccord, s'effacer	Inertie, engourdissement, difficulté à prioriser	Formuler son avis, choisir une priorité, poser un premier acte	« Quelle est ta position, et quel acte visible peux-tu poser aujourd'hui ? »

Repère essentiel

Ces correspondances décrivent des hypothèses d'auto-observation, jamais des diagnostics. Le profil indique une tendance ; la situation, l'histoire personnelle, le niveau de sécurité et le contexte relationnel modifient toujours la réponse réelle.



Des pistes pour approfondir

Autour des modes mentaux

Comment reconnaître que nous sommes enfermés dans le mode automatique ?
Le mode automatique est-il un problème ou une ressource indispensable ?
Comment passer du mode automatique au mode adaptatif dans une situation concrète ?
Peut-on rester trop longtemps en mode adaptatif ?
Pourquoi continuons-nous à faire “toujours plus de la même chose” lorsqu’une stratégie ne fonctionne plus ?
Les six dimensions du mode adaptatif peuvent-elles s’entraîner au quotidien ?

Autour du stress

Le stress indique-t-il toujours que nous ne sommes pas dans le bon mode mental ?
Fuite, lutte ou inhibition : comment reconnaître notre réaction dominante face au stress ?
Faut-il chercher à diminuer le stress ou à écouter ce qu’il nous signale ?
Pourquoi certaines personnes deviennent-elles agressives tandis que d’autres se découragent devant la même difficulté ?
Comment retrouver une capacité de réflexion lorsque le stress prend toute la place ?
Peut-on apprendre à utiliser le stress comme une invitation à changer de regard ?

Autour des motivations

Comment distinguer une motivation profonde d’une motivation conditionnée par la réussite ?
Peut-on être très compétent dans une activité qui ne nous motive pas profondément ?
Pourquoi la reconnaissance stimule-t-elle parfois et épuise-t-elle dans d’autres situations ?
Comment l’hyperinvestissement conduit-il progressivement à l’épuisement professionnel ?
Une motivation devenue négative peut-elle redevenir positive ?
Comment retrouver du plaisir dans une activité devenue une obligation ?

Autour des relations et du pouvoir

Dominance, soumission ou affirmation de soi : comment repérer notre positionnement relationnel ?
Pourquoi perdons-nous parfois nos moyens devant une figure d’autorité ?
Comment sortir d’un rapport de force sans se soumettre ?
Une équipe peut-elle installer collectivement un fonctionnement automatique ?
Comment le stress d’un manager influence-t-il le mode mental de son équipe ?
L’intelligence collective suppose-t-elle un passage collectif en mode adaptatif ?

Autour du changement

La résistance au changement est-elle un refus de changer ou une difficulté à quitter le connu ?
Pourquoi une explication rationnelle ne suffit-elle pas toujours à modifier un comportement ?
Comment expérimenter un comportement nouveau sans se mettre en insécurité ?
Quel rôle l’erreur joue-t-elle dans le développement de l’intelligence adaptative ?
Comment distinguer prudence légitime et rigidité défensive ?
Peut-on développer sa flexibilité sans renoncer à ses convictions ?

Autour du coaching et de l'accompagnement

Comment utiliser l'ANC dans une séance de coaching ?

Le mode mental du coach influence-t-il celui de son client ?

Comment le coach peut-il éviter de proposer trop rapidement ses propres solutions ?

Quelles questions permettent d'activer la curiosité, la nuance et la relativité ?

Comment passer d'une prise de conscience à une véritable expérimentation comportementale ?

L'ANC peut-elle aider à distinguer manque de compétence, manque de motivation et réaction de stress ?

Comment articuler l'ANC avec les TCC, l'ACT, la pleine conscience ou la psychologie positive ?

Questions critiques et éthiques

L'ANC est-elle réellement une approche validée par les neurosciences ?

Comment éviter les neuromythes lorsque l'on présente l'ANC ?

Que peut-on réellement déduire du fonctionnement cérébral à partir d'un comportement observable ?

Où s'arrête le coaching et où commence la psychothérapie dans l'utilisation de l'ANC ?

Comment utiliser une grille neurocognitive sans réduire la personne à son fonctionnement cérébral ?

Les outils de l'ANC risquent-ils d'individualiser des difficultés produites par l'organisation ?

Comment reconnaître que nous sommes enfermés dans le mode automatique ?



Quand une compétence familière devient une prison invisible

Nous avons tous besoin d'automatismes. Ils nous permettent de conduire, d'écrire, de préparer un repas, de répondre à une demande habituelle ou de mobiliser rapidement une compétence professionnelle. Ils économisent notre attention et rendent nos actions plus fluides. Le mode automatique n'est donc ni une faiblesse ni une maladie : il constitue une ressource indispensable pour gérer ce qui est connu.

La difficulté apparaît lorsque nous continuons à traiter une situation nouvelle, complexe ou incertaine comme si elle était déjà connue. Nous appliquons alors une ancienne réponse à un problème qui a changé. Nous pouvons même insister davantage lorsque cette réponse ne fonctionne plus : expliquer encore, contrôler encore, travailler encore plus, vérifier encore une fois, éviter encore la discussion ou chercher encore la solution parfaite.

Dans le vocabulaire de l'Approche Neurocognitive et Comportementale, ou ANC, nous sommes alors enfermés dans le mode automatique. Cet enfermement n'est pas toujours spectaculaire. Il peut se cacher derrière une grande activité, une argumentation brillante, un souci de bien faire ou une impression de maîtrise. Comment le reconnaître avant que le stress, le conflit ou l'épuisement ne s'installent ?

Le mode automatique n'est pas l'absence de réflexion

Une première confusion consiste à opposer une personne « automatique », qui ne réfléchirait pas, à une personne « adaptative », qui serait réellement intelligente. En réalité, le mode automatique peut mobiliser beaucoup de raisonnement, de connaissances et d'expertise. Un professionnel peut élaborer des analyses sophistiquées tout en restant enfermé dans le même cadre de pensée.

Le critère décisif n'est donc pas la quantité de réflexion, mais sa flexibilité. Sommes-nous encore capables de modifier notre hypothèse, d'accueillir une information dérangeante, d'examiner une solution inattendue ou de reconnaître que la situation ne correspond pas à nos précédents ?

Le mode automatique est particulièrement efficace lorsqu'une réponse apprise correspond au problème rencontré. Le mode adaptatif devient nécessaire lorsque le réel résiste à nos habitudes. La présentation officielle de l'ANC décrit cette transition comme une bascule entre la gestion du connu et celle de l'inconnu ([Fonds IME](#)).

Premier signe : nous savons trop vite ce qui se passe

L'enfermement automatique commence souvent par une interprétation immédiate : « Il ne respecte jamais les consignes », « Elle cherche à me déstabiliser », « Cette équipe refuse le changement », « Je ne suis pas capable », « Cela finira forcément mal ». L'explication s'impose avant même que les faits aient été précisément examinés.

Cette rapidité peut donner une impression de lucidité. Pourtant, elle ferme prématurément l'exploration. Nous ne cherchons plus à comprendre ce qui se passe ; nous cherchons les éléments qui confirmeront ce que nous avons déjà décidé d'en penser.

Un premier indicateur consiste donc à observer notre degré de certitude. Plus une situation est complexe, plus une certitude immédiate mérite d'être questionnée. La question « Qu'est-ce qui me permet d'affirmer cela ? » ouvre parfois une première brèche.

Deuxième signe : notre pensée devient binaire

Lorsque le mode automatique se rigidifie, les nuances disparaissent. Une formation est réussie ou ratée ; une personne est fiable ou décevante ; nous devons accepter ou rompre ; agir immédiatement ou renoncer. Les mots « toujours », « jamais », « tout », « rien », « forcément » ou « impossible » deviennent plus fréquents.

La pensée binaire possède un avantage : elle réduit rapidement l'incertitude. Mais elle élimine aussi des options réelles. Entre se taire et attaquer, il existe plusieurs manières de parler. Entre maintenir un projet inchangé et l'abandonner, il est souvent possible de le modifier, de l'expérimenter ou de le différer.

Reconnaître le mode automatique consiste alors à écouter notre langage. Lorsque celui-ci ne laisse plus de place aux degrés, aux exceptions ou aux conditions, notre perception s'est peut-être rétrécie.

Troisième signe : nous répétons une stratégie qui ne fonctionne plus

L'un des signes les plus fiables est la répétition. Nous avons déjà expliqué, mais nous expliquons encore plus longuement. Nous avons déjà contrôlé, mais nous ajoutons une nouvelle procédure. Nous avons déjà évité une conversation difficile, mais nous nous convainquons qu'il vaut mieux attendre encore. Nous avons déjà travaillé davantage, mais nous répondons à l'épuisement par un nouvel effort.

Cette répétition n'est pas absurde. La stratégie utilisée a probablement fonctionné autrefois. Elle peut même correspondre à une véritable qualité : persévérance, prudence, précision, disponibilité ou sens des responsabilités. Le problème survient lorsque nous ne pouvons plus choisir de faire autrement.

Une compétence devient alors une prison invisible. La question utile n'est pas : « Pourquoi suis-je aussi rigide ? », mais : « Dans quelles circonstances cette stratégie a-t-elle été efficace, et qu'est-ce qui a changé aujourd'hui ? »

Quatrième signe : la curiosité se referme

En mode adaptatif, une difficulté peut susciter de l'intérêt : « Tiens, pourquoi ma réponse habituelle ne fonctionne-t-elle pas ? » En mode automatique, la même difficulté est vécue comme un obstacle qui ne devrait pas exister. Nous voulons qu'elle disparaisse plutôt que d'apprendre d'elle.

La perte de curiosité se reconnaît à plusieurs attitudes : nous posons des questions dont nous connaissons déjà la réponse, nous interrompons les explications divergentes, nous cherchons des coupables, nous rejetons une idée avant de l'avoir explorée ou nous considérons toute remise en question comme une perte de temps.

La curiosité ne signifie pas approuver toutes les propositions. Elle consiste à différer suffisamment le jugement pour obtenir une information nouvelle. Lorsque nous ne voulons plus rien découvrir, nous sommes probablement en train de défendre un cadre devenu trop étroit.

Cinquième signe : le stress augmente alors que nous cherchons davantage de contrôle

Dans la lecture proposée par l'ANC, le stress peut signaler une inadéquation entre la situation rencontrée et la manière dont nous cherchons à la gérer. Une réalité nouvelle résiste à notre modèle habituel ; au lieu de changer de modèle, nous augmentons l'effort de contrôle.

Cette réaction peut prendre la forme de la lutte : irritation, impatience, agressivité, besoin d'avoir le dernier mot. Elle peut prendre celle de la fuite : agitation, anticipation anxieuse, multiplication des tâches, envie de sortir rapidement de la situation. Elle peut enfin conduire à l'inhibition : découragement, sidération, perte d'élan ou sentiment d'impuissance.

Le stress n'apporte pas à lui seul la preuve que nous sommes en mode automatique. Une menace réelle, une surcharge objective ou une injustice peuvent légitimement provoquer une forte tension. Mais lorsque le stress augmente à mesure que nous appliquons notre solution habituelle, il devient pertinent de questionner cette solution.

Sixième signe : nous confondons les faits et notre interprétation

« Mon responsable n'a pas répondu à mon message » est un fait observable. « Il ne me respecte pas » est une interprétation. Celle-ci peut être exacte, mais elle nécessite d'être vérifiée. En mode automatique, la distinction s'efface : ce que nous pensons devient ce qui est.

Cette confusion accélère les réactions émotionnelles. Nous répondons non seulement à l'événement, mais à l'intention que nous attribuons à l'autre, aux conséquences que nous imaginons et aux souvenirs que la situation réactive.

Un exercice simple consiste à créer trois colonnes : les faits observables, les interprétations possibles et ce qui reste inconnu. Ce tri ne supprime pas l'émotion ; il lui redonne une juste place parmi les différentes informations disponibles.

Septième signe : le regard des autres devient notre principal critère

Le mode automatique peut aussi se manifester par une dépendance excessive à l'image sociale. Nous nous demandons moins ce qui est juste ou pertinent que ce que les autres vont penser. Une décision devient impossible parce qu'elle risque de décevoir, de surprendre ou de modifier l'image que nous avons construite.

À l'inverse, nous pouvons rejeter systématiquement les attentes d'autrui pour prouver notre indépendance. Dans les deux cas, notre choix reste organisé autour du regard extérieur.

Retrouver une opinion personnelle ne signifie pas ignorer les autres. Il s'agit d'écouter les avis, les contraintes et les conséquences, puis de pouvoir dire : « Après les avoir pris en compte, voici ce que je pense et ce que je choisis. »

Huitième signe : le corps indique un rétrécissement

Le corps repère parfois l'enfermement avant la pensée consciente. La respiration devient plus courte, la mâchoire ou les épaules se contractent, le débit de parole accélère, le regard se fixe, l'agitation augmente ou, au contraire, l'énergie chute brutalement.

Ces sensations ne permettent pas de diagnostiquer un mode mental. Elles constituent cependant des signaux précoces. Elles nous invitent à ralentir avant que la réaction automatique ne devienne une parole ou un comportement difficilement réversible.

La question n'est pas seulement « Qu'est-ce que je pense ? », mais aussi : « Que se passe-t-il dans mon corps au moment où je deviens certain, pressé ou fermé ? »

Neuvième signe : nous rejetons les solutions qui ne nous ressemblent pas

Nous pouvons reconnaître intellectuellement qu'une autre solution serait possible tout en la déclarant immédiatement impraticable : « Ce n'est pas mon style », « Je ne fonctionne pas comme cela », « Chez nous, cela ne marchera jamais ». Notre identité devient alors un argument pour ne pas expérimenter.

Le mode adaptatif n'impose pas de devenir quelqu'un d'autre. Il invite à élargir momentanément notre répertoire. Une personne très prudente n'a pas à devenir téméraire ; elle peut tester une action limitée et réversible. Une personne très directe n'a pas à renoncer à la franchise ; elle peut vérifier l'effet de son intensité sur son interlocuteur.

La question féconde devient : « Comment pourrais-je essayer cette option sans me trahir ? »

Dixième signe : nous retrouvons notre lucidité une fois la situation terminée

Après une réunion conflictuelle ou une décision précipitée, nous voyons parfois clairement ce que nous aurions pu dire ou faire. Cette lucidité tardive indique que nos capacités n'avaient pas disparu : elles étaient momentanément moins accessibles sous l'effet du stress et de la réponse automatique.

Ces moments d'après-coup sont précieux. Au lieu de les transformer en reproches — « J'aurais encore dû faire autrement » — nous pouvons les utiliser pour préparer la prochaine situation. Quel a été le premier signe de fermeture ? Quelle pensée s'est imposée ? Quelle pause aurait été possible ? Quelle phrase pourrait rouvrir le dialogue ?

L'apprentissage consiste progressivement à reconnaître le basculement pendant qu'il se produit, puis juste avant qu'il ne se produise.

Un court test d'auto-observation

Face à une difficulté persistante, nous pouvons nous poser sept questions :

- Suis-je devant une situation connue ou réellement nouvelle ?
- Quelle réponse suis-je en train de répéter ?
- Quels faits contredisent mon interprétation actuelle ?
- Quels mots absolus — toujours, jamais, forcément, impossible — apparaissent dans mon discours ?
- Suis-je encore curieux de ce que je ne comprends pas ?
- Qu'est-ce que mon stress cherche à me faire contrôler, éviter ou abandonner ?
- Quelle petite expérience pourrait m'apporter une information nouvelle ?

Plusieurs réponses préoccupantes ne signifient pas que nous sommes « une personne automatique ». Elles suggèrent seulement qu'il serait utile de ralentir et de rouvrir l'exploration.

Comment sortir de l'enfermement automatique ?

La première étape consiste à ne pas combattre brutalement l'automatisme. Celui-ci cherche généralement à nous protéger, à maintenir notre cohérence ou à retrouver de la sécurité. Le reconnaître diminue la lutte intérieure : « Une partie de moi veut absolument obtenir une certitude parce que cette situation est nouvelle. »

Nous pouvons ensuite revenir aux faits, nommer notre interprétation dominante et rechercher volontairement deux ou trois hypothèses alternatives. L'ANC propose de mobiliser progressivement les attitudes du mode adaptatif : curiosité, acceptation, nuance, relativité, réflexion logique et opinion personnelle.

Il n'est pas nécessaire d'activer parfaitement ces six dimensions. Une seule question peut suffire à desserrer le cadre :

- Curiosité : « Qu'est-ce qui m'étonne dans cette situation ? »
- Acceptation : « Quelle réalité est déjà là, même si elle me déplaît ? »
- Nuance : « Qu'y a-t-il entre mes deux options extrêmes ? »
- Relativité : « Depuis quel autre point de vue pourrait-on comprendre la situation ? »
- Réflexion logique : « Qu'est-ce qui est certain, probable ou seulement possible ? »
- Opinion personnelle : « Que choisirais-je si je n'avais ni à plaire ni à prouver ? »

Enfin, le passage adaptatif doit conduire à une expérimentation. Sans action, nous risquons de remplacer une certitude ancienne par une nouvelle théorie. Une expérience limitée, observable et réversible permet de confronter notre représentation à la réalité.

Exemple : une formatrice face à un groupe silencieux

Une formatrice pose une question et personne ne répond. Elle interprète le silence comme un manque d'intérêt. Elle parle davantage, ajoute des explications, accélère son diaporama et ressent une irritation croissante. Plus elle cherche à relancer le groupe par le contenu, plus celui-ci se retire.

Plusieurs signes du mode automatique sont présents : interprétation immédiate, confusion entre silence et désintérêt, répétition d'une stratégie inefficace et montée du stress. Le passage adaptatif peut commencer par une pause : « Je remarque que ma question ne suscite pas de réponse. Est-elle trop générale ? Avez-vous besoin d'un temps de réflexion, d'un exemple ou d'un échange à deux ? »

La formatrice ne renonce ni à son objectif ni à son expertise. Elle modifie son hypothèse et transforme le silence en information. Elle découvre peut-être que le groupe a peur de répondre devant tous, que la consigne était ambiguë ou que les participants ont simplement besoin de deux minutes pour réfléchir.

Les précautions nécessaires

Le repérage du mode automatique ne doit pas devenir une nouvelle manière de juger les personnes. Dire à quelqu'un « tu es en mode automatique » peut fermer le dialogue, surtout si cette affirmation sert à invalider son désaccord. Il est préférable de parler d'observations : « Nous avons essayé plusieurs fois cette stratégie sans obtenir le résultat attendu ; que pourrions-nous examiner autrement ? »

Il faut également tenir compte du contexte. Une personne surchargée, privée de sommeil, exposée à une organisation incohérente ou confrontée à une menace réelle ne retrouvera pas nécessairement sa flexibilité grâce à quelques questions. L'environnement doit parfois changer. Les outils individuels ne doivent jamais servir à rendre la personne responsable de contraintes collectives pathogènes.

Enfin, l'ANC constitue une grille fonctionnelle. Elle ne permet pas de diagnostiquer un trouble psychique et ne remplace pas un accompagnement médical ou psychothérapeutique lorsque la souffrance est importante.

Pour conclure — Reconnaître le moment où notre solution devient le problème

Nous sommes probablement enfermés dans le mode automatique lorsque notre certitude augmente tandis que notre compréhension diminue ; lorsque nous répétons une stratégie inefficace ; lorsque les nuances disparaissent ; lorsque la curiosité se ferme ; ou lorsque le stress nous pousse à contrôler, fuir ou renoncer davantage.

Le signe le plus décisif est peut-être la perte de choix. Tant que nous pouvons utiliser une habitude puis en changer lorsque la réalité le demande, l'automatisme reste une ressource. Il devient un enfermement lorsque nous ne pouvons plus imaginer, tolérer ou essayer une autre réponse.

Sortir du mode automatique ne signifie pas trouver immédiatement la bonne solution. Cela commence plus modestement : reconnaître que notre première lecture n'est peut-être pas la seule, accueillir ce que nous ne maîtrisons pas et accomplir une expérience capable de nous apprendre quelque chose de nouveau.

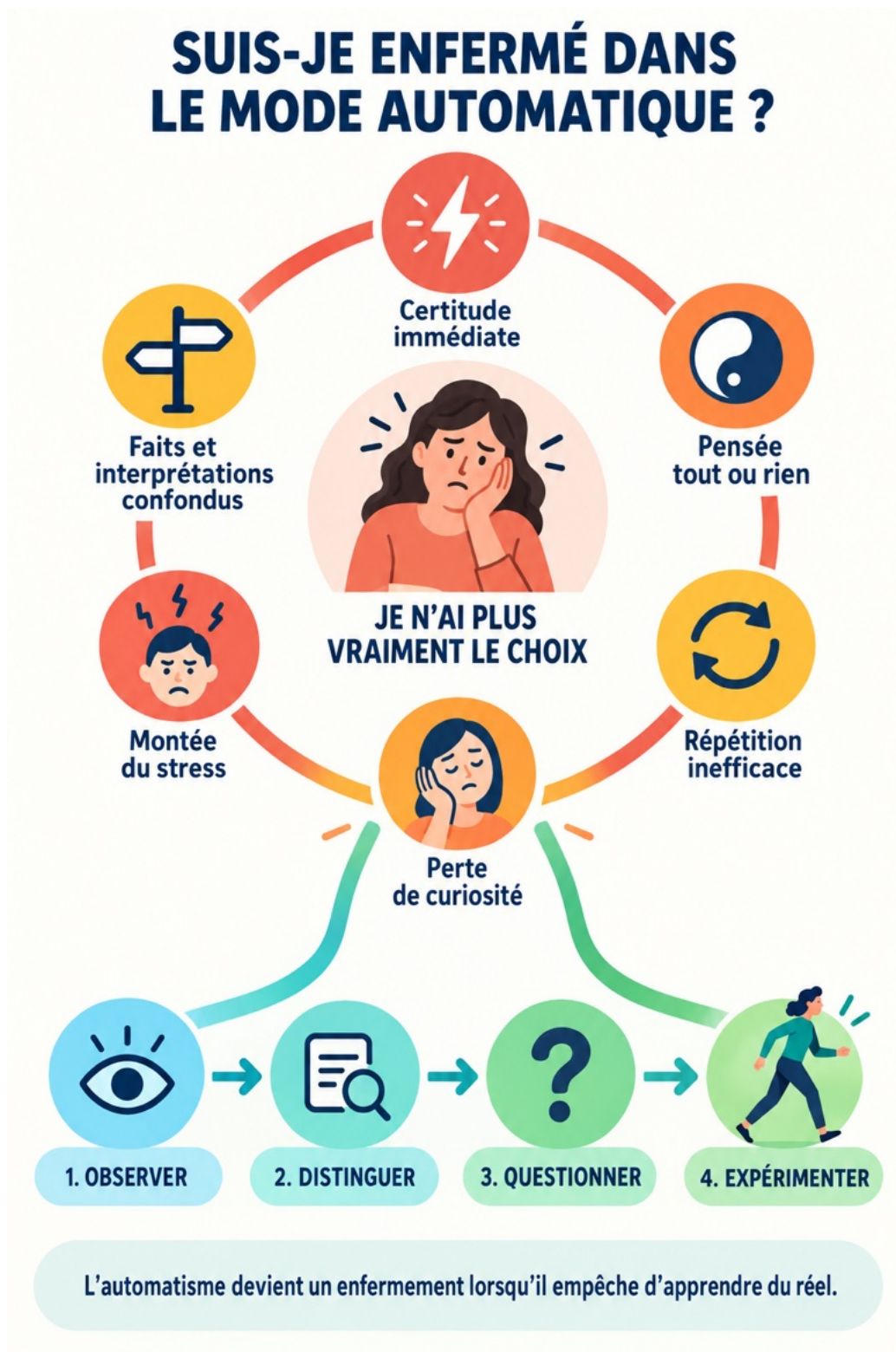
Tableau récapitulatif

Signe d'enfermement	Ce que nous pouvons observer	Risque principal	Question d'ouverture	Première action possible
Certitude immédiate	Nous savons très vite ce que l'autre pense ou ce qui va arriver	Confirmer uniquement notre première interprétation	« Qu'est-ce qui me permet de l'affirmer ? »	Chercher un fait qui contredit notre hypothèse
Pensée binaire	Tout est réussi ou raté, possible ou impossible	Éliminer les solutions intermédiaires	« Qu'y a-t-il entre mes deux options ? »	Imaginer trois degrés ou trois scénarios
Répétition	Nous faisons davantage de ce qui ne fonctionne déjà plus	Transformer une compétence en rigidité	« Qu'est-ce qui a changé dans la situation ? »	Suspendre provisoirement la réponse habituelle
Perte de curiosité	Les idées divergentes nous irritent ou nous semblent inutiles	Fermer l'apprentissage	« Qu'est-ce que je ne comprends pas encore ? »	Poser une question sans préparer la réponse
Montée du stress	Agitation, agressivité, anxiété ou découragement augmentent	Contrôler, fuir ou abandonner davantage	« Que cherche mon stress à me signaler ? »	Ralentir avant de décider ou de répondre
Confusion faits-interprétations	Ce que nous supposons devient une évidence	Réagir à une intention non vérifiée	« Qu'ai-je réellement observé ? »	Séparer faits, hypothèses et inconnues
Dépendance au regard social	L'image donnée aux autres devient le critère principal	Choisir pour plaire, impressionner ou s'opposer	« Que penserais-je sans avoir à prouver ? »	Formuler son avis avant de solliciter les autres
Signaux corporels	Respiration courte, tensions, accélération ou chute d'énergie	Réagir avant d'avoir retrouvé du recul	« Où mon corps se contracte-t-il ? »	Respirer, bouger ou demander une pause
Refus des solutions inhabituelles	« Ce n'est pas moi », « Chez nous, cela ne marche pas »	Réduire son répertoire comportemental	« Comment essayer sans me trahir ? »	Concevoir un test limité et réversible
Lucidité tardive	La bonne réponse apparaît après la situation	Répéter puis culpabiliser	« Quel a été le premier signal de fermeture ? »	Préparer une phrase ou une pause pour la prochaine fois

Repère essentiel

Le mode automatique ne se reconnaît pas à une émotion ou à un comportement isolé. Il apparaît surtout dans la combinaison de trois éléments : la situation exige une adaptation, notre réponse reste rigide et cette rigidité réduit progressivement notre capacité à apprendre du réel.

Pour résumer



Fuite, lutte ou inhibition : nos trois grandes réactions face au stress

Trois stratégies de protection, un même besoin de sécurité



Un message imprévu arrive. Une réunion devient tendue. Une décision importante doit être prise trop vite. Devant la même situation, une personne s'agite et cherche une porte de sortie, une autre hausse le ton et veut reprendre le contrôle, tandis qu'une troisième se fige, se tait ou perd soudain toute énergie.

Ces réactions semblent opposées. Pourtant, elles poursuivent une intention commune : nous protéger d'un danger réel ou perçu. Dans le vocabulaire de l'Approche Neurocognitive et Comportementale, ou ANC, elles sont regroupées sous trois grandes formes de stress : la fuite, la lutte et l'inhibition. L'IME Conseil les associe respectivement à l'anxiété et à l'agitation, à l'irritation et à l'agressivité défensive, puis au découragement et à l'abattement ([IME Conseil](#)).

Cette grille ne sert pas à ranger les individus dans trois cases. Elle aide à reconnaître un état passager, à comprendre ce que cet état cherche à accomplir et à retrouver une réponse plus ajustée.

Le stress n'est pas l'ennemi

Le stress est une réponse humaine naturelle face à une difficulté, un défi ou une menace. À court terme, il mobilise l'attention et l'énergie nécessaires pour agir. Le problème n'est donc pas son existence, mais l'écart éventuel entre la réaction déclenchée et la situation présente.

Devant un danger immédiat, s'éloigner, se défendre ou s'immobiliser peut être utile. Mais les situations contemporaines sont souvent ambiguës : un silence peut être interprété comme un rejet, une objection comme une attaque ou une incertitude comme une catastrophe. Le système d'alarme peut alors produire une réponse très intense alors qu'il faudrait surtout observer, dialoguer, arbitrer ou attendre.

La durée compte également. Une activation ponctuelle peut soutenir l'action ; un stress qui se prolonge réduit la récupération, perturbe le sommeil et la concentration, et peut aggraver des difficultés de santé déjà présentes. L'Organisation mondiale de la Santé rappelle que notre manière de répondre au stress influence fortement notre bien-être ([OMS](#)).

Une carte fonctionnelle, pas un diagnostic

Dans l'ANC, fuite, lutte et inhibition sont des repères fonctionnels. Ils décrivent la direction prise par notre réaction lorsque nous nous sentons menacés :

- la fuite augmente la distance avec ce qui paraît dangereux ;
- la lutte cherche à repousser l'obstacle ou à reprendre le contrôle ;
- l'inhibition réduit ou suspend l'action lorsque celle-ci paraît trop risquée, inutile ou impossible.

La littérature scientifique sur les réponses défensives emploie notamment les notions de *fight*, *flight* et *freeze*. Elle montre que la fuite et la lutte sont des défenses actives, tandis que l'immobilisation peut suspendre l'action et préparer l'orientation ou une réponse ultérieure. Il existe toutefois d'autres réponses au stress, et leur organisation réelle est plus nuancée qu'un modèle en trois cases ([Kozłowska et al., 2015](#)).

L'inhibition au sens large de l'ANC ne doit donc pas être assimilée automatiquement au *freeze* traumatique. Elle peut se manifester par un simple blanc, une perte d'initiative ou un découragement passager. Une sidération intense, des symptômes dissociatifs ou des réactions persistantes après un traumatisme relèvent d'une évaluation clinique, et non d'un autodiagnostic à partir de cette grille.

La fuite : mettre de la distance

La fuite n'est pas toujours une course vers la sortie. Dans un bureau, une salle de classe ou une conversation, elle peut prendre des formes socialement discrètes : changer de sujet, repousser une décision, remplir son agenda, vérifier sans cesse ses messages, parler très vite ou multiplier les scénarios pour anticiper tout ce qui pourrait mal tourner.

Ce qui se passe intérieurement

La pensée se projette vers l'après : « Comment sortir de là ? », « Et si cela empirait ? », « Il faut que je prévoie tout ». L'attention repère les issues, les risques et les signes pouvant confirmer l'inquiétude. Le corps se prépare au mouvement : agitation, respiration courte, besoin de marcher, tension diffuse ou sensation d'urgence.

Sa fonction protectrice

La fuite protège en éloignant de la menace. Elle est pertinente lorsqu'un environnement est réellement dangereux, abusif ou saturé. Quitter une conversation violente, prendre de la distance face à une pression illégitime ou renoncer à un projet devenu nocif peut être une décision saine.

Quand elle se rigidifie

Elle devient coûteuse lorsque l'évitement remplace systématiquement l'examen de la situation. Le soulagement immédiat renforce alors la stratégie : chaque retrait confirme implicitement que la situation était insupportable. À terme, le périmètre d'action se réduit et l'anticipation anxieuse consomme une énergie croissante.

Ce qui peut aider

Il ne s'agit pas de forcer brutalement la confrontation. Il est plus utile de ralentir le rythme, de distinguer le danger présent du scénario anticipé et de réduire l'action à une étape supportable : demander une précision, rester cinq minutes de plus, répondre à un seul point ou différer une décision dans un cadre explicite.

Questions possibles : « Quel danger est certain, lequel est seulement possible ? », « De quoi ai-je besoin pour rester en sécurité ? », « Quelle est la plus petite étape que je peux accomplir sans me sentir piégé ? »

La lutte : repousser et reprendre le contrôle

La lutte apparaît lorsque la meilleure protection semble être l'affrontement. Elle peut être physique dans une situation extrême, mais elle est le plus souvent verbale, relationnelle ou organisationnelle : couper la parole, contester immédiatement, rigidifier les règles, chercher un responsable, imposer une solution ou transformer un désaccord en rapport de force.

Ce qui se passe intérieurement

La pensée se resserre autour d'une injustice, d'une erreur ou d'un obstacle : « Ce n'est pas acceptable », « Il faut qu'il comprenne », « Je ne vais pas céder ». Le corps gagne en tension : mâchoire serrée, chaleur, voix plus forte, posture vers l'avant, gestes rapides. L'énergie est disponible, mais elle se concentre sur l'opposition.

Sa fonction protectrice

La lutte permet de défendre une limite, une personne ou une valeur. Elle peut soutenir le courage nécessaire pour dire non, signaler un danger ou interrompre un comportement inadmissible. Le problème n'est pas la fermeté ; c'est la perte de discernement qui transforme toute résistance en attaque et tout compromis en faiblesse.

Quand elle se rigidifie

Une lutte chronique détériore la qualité de l'information. Les interlocuteurs se défendent, dissimulent leurs hésitations ou évitent la personne. Celle-ci reçoit alors moins de signaux contradictoires et peut se sentir encore plus certaine d'être seule contre tous. Le conflit nourrit le sentiment de menace qui nourrit à son tour le conflit.

Ce qui peut aider

La première étape consiste à réduire l'intensité sans nier le problème : faire une pause, abaisser volontairement le débit de parole, nommer les faits avant les intentions et formuler la limite recherchée. « Je veux que cette décision soit revue parce que deux risques n'ont pas été examinés » ouvre davantage le dialogue que « Vous ne comprenez jamais rien ».

Questions possibles : « Qu'est-ce que je cherche à protéger ? », « Quelle limite précise dois-je poser ? », « Est-ce que je veux résoudre le problème ou gagner l'affrontement ? »

L'inhibition : suspendre l'action pour éviter le pire

L'inhibition est souvent la réaction la moins comprise. De l'extérieur, elle peut ressembler à de la passivité, à un manque de motivation ou à de l'indifférence. De l'intérieur, elle correspond plutôt à une impossibilité momentanée d'agir : le système ne trouve ni sortie sûre ni action efficace.

Ce qui se passe intérieurement

La pensée s'appauvrit ou tourne à vide : « Je ne sais plus », « À quoi bon ? », « Je vais forcément me tromper ». Le corps peut devenir immobile ou lourd ; la voix baisse, le regard se détourne et l'élan disparaît. Certaines personnes décrivent un brouillard mental ou un blanc total au moment de répondre.

Sa fonction protectrice

Suspendre l'action peut empêcher une décision précipitée ou diminuer la visibilité face à une menace. La recherche sur le *freezing* humain suggère d'ailleurs que l'immobilisation défensive peut servir de pause momentanée pour mieux percevoir la menace et préparer l'action ([Roelofs, 2017](#)).

Quand elle se rigidifie

Lorsque l'inhibition se prolonge, le sentiment d'impuissance peut s'installer. Les tâches s'accumulent, les interactions sont évitées et chaque retard rend l'action plus difficile. Exiger alors un sursaut immédiat — « Secoue-toi » ou « Il suffit de te lancer » — ajoute souvent de la pression à un système déjà saturé.

Ce qui peut aider

Il faut d'abord restaurer une sécurité minimale : réduire le nombre de demandes, donner du temps, clarifier ce qui est attendu et proposer un premier geste très concret. Une action minuscule mais accomplie — écrire une phrase, choisir entre deux options, demander un délai — peut rétablir un début de capacité d'agir.

Questions possibles : « Qu'est-ce qui me paraît impossible maintenant ? », « Quelle partie de la situation puis-je laisser de côté ? », « Quelle action serait suffisamment petite pour ne pas me submerger ? »

Nous pouvons passer d'une réaction à l'autre

Nous n'avons pas nécessairement un seul « type de stress ». Une même personne peut fuir devant l'incertitude financière, lutter lorsqu'elle se sent critiquée et s'inhiber devant une autorité. Elle peut aussi passer d'un état à l'autre au cours d'un même épisode : anticiper anxieusement, exploser lorsqu'une limite est atteinte, puis s'effondrer après le conflit.

Ces transitions sont importantes. Si nous ne regardons que le comportement final, nous pouvons manquer toute la séquence. Une personne apparemment agressive a peut-être accumulé plusieurs jours d'inquiétude ; une personne silencieuse vient peut-être d'épuiser ses tentatives de défense.

Le repérage devient donc plus précis lorsque nous observons cinq éléments :

Le déclencheur : qu'ai-je vu, entendu ou imaginé ?

Le premier signal corporel : accélération, chaleur, tension, lourdeur ou blanc ?

La pensée dominante : partir, contrôler ou renoncer ?

L'impulsion d'action : éviter, attaquer ou suspendre ?

L'après-coup : soulagement, culpabilité, épuisement ou rumination ?

De la réaction automatique à la réponse choisie

L'objectif n'est pas de supprimer le premier mouvement. Celui-ci se déclenche souvent avant que nous ayons formulé une décision consciente. Nous pouvons toutefois apprendre à reconnaître plus tôt la réaction et à créer un intervalle avant d'agir.

Repérer

Nommer simplement l'état réduit la confusion : « Je sens une urgence de fuite », « Je suis en train de passer en lutte », « Je n'arrive plus à mobiliser mon énergie ». Il s'agit d'une hypothèse d'observation, pas d'une étiquette identitaire.

Apaiser

Revenir au corps permet de réduire l'emballement : poser les pieds au sol, regarder autour de soi, relâcher les épaules, ralentir les gestes ou allonger doucement l'expiration. Si l'environnement est réellement menaçant, la priorité reste de se mettre en sécurité, et non de se calmer sur place.

Comprendre

La réaction protège quelque chose. La fuite demande souvent de la sécurité ou de l'espace ; la lutte défend une limite, un statut ou une valeur ; l'inhibition signale fréquemment une saturation ou une perte de possibilité d'agir. Comprendre cette intention ne signifie pas justifier tous les comportements qui en découlent.

Choisir

Une réponse ajustée conserve la fonction utile en changeant sa forme :

la fuite peut devenir une prise de distance délibérée ;

la lutte peut devenir une affirmation ferme et précise ;

l'inhibition peut devenir une pause limitée suivie d'un petit réengagement.

La question centrale est : « Quelle action protège réellement ce qui compte, sans créer un problème plus grand ? »

Comment aider une personne stressée sans aggraver sa réaction ?

Une intervention efficace commence par l'observation plutôt que par l'interprétation.

Face à la fuite, mieux vaut réduire l'incertitude : clarifier les priorités, donner un horizon temporel et éviter d'ajouter plusieurs demandes simultanées. Dire « Nous avons dix minutes et un seul point à décider » peut être plus utile que « Ne t'inquiète pas ».

Face à la lutte, il faut maintenir des limites claires sans entrer dans une compétition de puissance. Reconnaître le désaccord, ralentir l'échange et revenir aux faits réduit le risque d'escalade : « Je vois que ce point est important. Je peux entendre l'objection, mais pas les attaques personnelles. »

Face à l'inhibition, une présence calme et une proposition simple valent mieux qu'une injonction générale. « Préfères-tu commencer par le premier mail ou par l'appel ? » redonne davantage de prise que « Il faut tout régler aujourd'hui ».

Dans les trois cas, valider l'état ne signifie pas approuver chaque comportement. On peut reconnaître la peur sans renforcer l'évitement, entendre la colère sans accepter l'agression et respecter le blocage sans abandonner tout objectif.

Au travail : ne pas individualiser un problème collectif

Les outils de régulation personnelle ont leurs limites. Une charge irréaliste, des injonctions contradictoires, un harcèlement, une insécurité professionnelle ou l'absence de marge de décision ne sont pas de simples erreurs de perception. Demander aux personnes de mieux gérer leur stress sans modifier ces conditions revient à traiter le signal tout en conservant sa cause.

Pour un manager, la grille fuite-lutte-inhibition peut ouvrir une enquête utile : la personne dispose-t-elle d'informations suffisantes ? Ses limites sont-elles respectées ? A-t-elle une marge d'action réelle ? Les priorités sont-elles compatibles ? Le collectif autorise-t-il l'expression d'un doute ou d'une erreur ?

La régulation durable associe donc deux niveaux : développer des capacités individuelles et corriger les contraintes de l'environnement.

Exemple : une même réunion, trois réactions

Une direction annonce qu'un projet stratégique doit être livré deux semaines plus tôt que prévu. Camille passe en fuite. Elle ouvre plusieurs fichiers, envoie une série de messages, imagine déjà les conséquences d'un retard et propose de supprimer des étapes avant d'avoir évalué leur importance.

Nadir passe en lutte. Il conteste le calendrier, coupe la parole et accuse la direction de ne jamais écouter le terrain. Son objection contient des informations utiles, mais son intensité rend leur réception difficile.

Élise passe en inhibition. Elle ne dit rien, ne prend plus de notes et se sent incapable de déterminer par où commencer. Après la réunion, elle évite d'ouvrir le dossier.

Une réponse adaptative ne consiste pas à imposer le même conseil à tous. Camille a besoin de réduire les scénarios et de retrouver une priorité. Nadir a besoin de transformer sa colère en limites et arguments précis. Élise a besoin de retrouver une première action possible. Le groupe, lui, doit vérifier si le nouveau délai est réellement tenable et quelles ressources ou concessions l'accompagnent.

Quand demander une aide professionnelle ?

Cette grille est un outil de compréhension, pas un instrument de diagnostic. Il est pertinent de consulter un professionnel de santé lorsque les réactions sont très intenses, durables, liées à un événement traumatique, accompagnées d'attaques de panique, d'un abattement profond, de symptômes dissociatifs, d'insomnies persistantes ou d'idées suicidaires, ou lorsqu'elles altèrent fortement le travail, les relations ou la vie quotidienne.

En cas de danger immédiat, la priorité est de contacter les services d'urgence ou un dispositif de crise adapté au pays de résidence.

Pour conclure — Une alarme n'est pas une identité

Fuite, lutte et inhibition ne disent pas qui nous sommes. Elles décrivent la manière dont, à un moment donné, notre système cherche à retrouver de la sécurité. La fuite crée de la distance, la lutte repousse

l'obstacle et l'inhibition suspend l'action. Chacune peut être protectrice ; chacune peut aussi se rigidifier.

Apprendre à les reconnaître permet de remplacer le jugement par l'observation : « Que se passe-t-il en moi ? Qu'est-ce que cette réaction essaie de protéger ? La menace est-elle actuelle, probable ou imaginée ? Quelle réponse conserverait la fonction utile sans subir tout l'automatisme ? »

Nous ne choisissons pas toujours la première alarme. Mais en la repérant, en apaisant son intensité, en comprenant son intention et en élargissant nos options, nous pouvons progressivement choisir la suite.

Tableau récapitulatif

Réaction	Fonction protectrice	Signaux corporels possibles	Pensées fréquentes	Comportements observables	Besoin prioritaire	Passage vers une réponse ajustée	Risque si elle se prolonge
Fuite	Créer de la distance avec le danger	Agitation, respiration courte, regard mobile, tension diffuse	« Il faut sortir de là », « Et si... ? », « Je dois tout anticiper »	Évitement, dispersion, report, parole rapide, suractivité	Sécurité, espace, visibilité	Distinguer faits et scénarios, réduire l'action à une étape, organiser une prise de distance délibérée	Anxiété entretenue, rétrécissement des activités, épuisement
Lutte	Repousser l'obstacle et reprendre le contrôle	Chaleur, mâchoire serrée, voix forte, posture vers l'avant	« Ce n'est pas acceptable », « Je dois m'imposer », « Je ne céderai pas »	Confrontation, contrôle, critique, interruption, rigidification des règles	Limites reconnues, écoute, marge d'action	Ralentir, nommer les faits, formuler la limite et la demande sans attaque	Escalade, conflits répétés, isolement, perte d'information
Inhibition	Suspendre l'action lorsqu'elle paraît impossible ou dangereuse	Immobilité, lourdeur, voix basse, blanc mental, chute d'énergie	« Je ne peux pas », « À quoi bon ? », « Je vais me tromper »	Silence, retrait, procrastination, indécision, abandon apparent	Sécurité, temps, simplification, soutien	Réduire la pression, choisir entre peu d'options, accomplir une micro-action concrète	Impuissance apprise, décrochage, isolement, abatement

Repère en quatre verbes

Repérer → Apaiser → Comprendre → Choisir

La réaction est automatique. La réponse peut redevenir choisie.

Sources principales

[Fonds IME — L'Approche et la Thérapie Neurocognitives et Comportementales](#)

[IME Conseil — Approche Neurocognitive et Comportementale](#)

[Organisation mondiale de la Santé — Stress](#)

[Kozłowska et al. — Fear and the Defense Cascade: Clinical Implications and Management](#)

[Roelofs — Freeze for action: neurobiological mechanisms in animal and human freezing](#)



Faut-il diminuer le stress ou écouter ce qu'il nous signale ?



Apaiser l'alarme sans faire taire le message

Face au stress, deux conseils apparemment opposés reviennent souvent. Le premier nous invite à nous calmer : respirer, relativiser, ralentir, lâcher prise. Le second nous encourage à écouter notre stress, comme s'il contenait une information importante sur ce que nous vivons. Faut-il donc faire baisser la tension ou chercher à comprendre ce qu'elle signifie ?

La réponse la plus juste tient dans un ordre : diminuer suffisamment l'intensité pour pouvoir écouter lucidement le signal. Lorsque l'alarme hurle, elle occupe toute la conscience et réduit notre capacité de discernement. Mais si nous cherchons seulement à l'éteindre, nous risquons de manquer ce qu'elle indique : une menace réelle, une surcharge, une limite franchie, une valeur importante, un manque de ressources ou une manière trop rigide d'interpréter la situation.

Le stress mérite donc d'être entendu, mais pas toujours d'être obéi. Son ressenti est réel ; l'interprétation qu'il nous souffle reste une hypothèse à vérifier.

Le stress : ni ennemi, ni oracle

Le stress est une réponse naturelle face à une situation perçue comme difficile, incertaine ou menaçante. Il mobilise l'organisme afin de nous préparer à agir. À court terme, cette activation peut soutenir la vigilance, la rapidité et l'engagement. L'Organisation mondiale de la Santé rappelle toutefois que le stress devient préoccupant lorsqu'il dure, envahit la vie quotidienne ou altère le fonctionnement, le sommeil et la santé ([OMS](#)).

Considérer le stress uniquement comme un ennemi conduit à vouloir supprimer toute tension. Nous risquons alors de confondre l'apaisement avec l'évitement : repousser la conversation nécessaire, anesthésier l'émotion par la suractivité, nier une surcharge réelle ou continuer à sourire dans une situation qui exige de dire non.

À l'inverse, faire du stress un oracle serait tout aussi imprudent. Une alarme peut se déclencher devant un danger présent, mais aussi devant un souvenir, une anticipation, une règle intérieure rigide ou une situation nouvelle simplement parce qu'elle est inconnue. Ressentir fortement « Je vais échouer » ne prouve pas que l'échec est certain. Être tendu face à une personne ne démontre pas qu'elle est malveillante.

Le stress ne délivre donc pas un verdict. Il attire l'attention : quelque chose, dans la situation ou dans notre manière de la vivre, demande un ajustement.

Pourquoi commencer par diminuer l'intensité ?

Plus le stress monte, plus l'attention tend à se resserrer. Nous repérons ce qui confirme la menace, nous revenons vers les solutions les plus familières et nous perdons une partie de notre souplesse cognitive. La recherche associe justement la flexibilité cognitive à la capacité de s'adapter à des environnements changeants ([Gabrys et al., 2018](#)).

Dans cet état, « écouter son stress » peut signifier écouter la peur, la colère ou le découragement répéter la même conclusion. La fuite dit : « Éloigne-toi immédiatement. » La lutte affirme : « Impose-

toi et ne cède rien. » L'inhibition murmure : « Ne fais plus rien, cela ne servira à rien. » Ces impulsions peuvent être pertinentes, mais elles ne constituent pas encore une analyse de la situation. Apaiser l'intensité crée un intervalle entre l'alarme et l'action. Il ne s'agit pas de devenir parfaitement calme, mais de retrouver assez de disponibilité pour distinguer les faits, les interprétations et les possibilités.

Cette première régulation peut être très concrète : ralentir ses gestes, poser les pieds au sol, regarder plusieurs éléments autour de soi, desserrer la mâchoire, allonger doucement l'expiration, marcher quelques minutes ou demander une pause. En présence d'un danger réel, la priorité n'est évidemment pas de respirer sur place, mais de se protéger et de chercher de l'aide.

Pourquoi ne pas s'arrêter à l'apaisement ?

Une technique de détente peut soulager sans résoudre. Si la charge de travail reste irréaliste, si une relation devient humiliante, si une décision contredit profondément nos valeurs ou si nous manquons d'informations essentielles, retrouver son calme ne suffit pas. Il faut aussi modifier quelque chose. Le soulagement immédiat peut même entretenir le problème lorsqu'il repose uniquement sur l'évitement. Reporter systématiquement une conversation anxiogène réduit la tension pendant quelques heures, mais renforce l'idée que cette conversation est impossible. Se calmer après chaque débordement organisationnel sans jamais revoir les priorités aide à supporter ce qui devrait peut-être être transformé.

Écouter le signal consiste donc à demander : « Pourquoi mon système se mobilise-t-il ici ? Qu'est-ce qui mérite d'être protégé, clarifié, accepté ou changé ? »

Ce que le stress peut nous signaler

Un danger ou une atteinte réelle

Le stress peut indiquer qu'une situation menace effectivement notre sécurité, notre santé, notre intégrité ou nos droits. Une conduite dangereuse, une violence, un harcèlement, une pression illégale ou des symptômes médicaux inhabituels appellent une protection et, si nécessaire, l'aide de personnes compétentes. Dans ce cas, réduire le stress sans traiter la cause reviendrait à rendre l'alarme moins audible tout en laissant l'incendie se développer.

Un déséquilibre entre les exigences et les ressources

Nous pouvons percevoir une demande comme supérieure au temps, aux compétences, à l'énergie ou au soutien disponibles. Les modèles transactionnels du stress soulignent précisément l'importance de l'évaluation des exigences et des ressources. Une étude en vie quotidienne a confirmé l'intérêt de cette lecture, tout en montrant que les manifestations physiologiques ne se laissent pas réduire à une équation simple et universelle ([Gaab et al., 2021](#)).

Le message n'est donc pas nécessairement « Je suis incapable », mais parfois « Les moyens ne correspondent pas à la demande ». La réponse peut consister à renégocier un délai, acquérir une compétence, demander du soutien ou réduire le nombre de priorités.

Une limite ou une valeur menacée

La colère et la tension peuvent apparaître lorsque nous percevons une injustice, un manque de respect ou une atteinte à ce qui compte pour nous. Le stress révèle alors une valeur : équité, loyauté, qualité, liberté, sécurité ou respect de la parole donnée.

L'information est utile, mais la réaction ne dicte pas la bonne conduite. Défendre une valeur n'oblige pas à attaquer. La lutte peut être transformée en limite claire : « Je ne peux pas accepter ce fonctionnement » ; « Cette décision exige une vérification » ; « J'ai besoin que nous reprenions cette conversation sans attaques personnelles. »

Une situation nouvelle ou incontrôlable

La nouveauté, l'ambiguïté et le manque de contrôle comptent parmi les caractéristiques fréquemment associées à la réponse de stress. Nous pouvons donc être tendus non parce que la situation est mauvaise, mais parce qu'elle n'entre pas dans nos repères habituels.

Prendre la parole pour la première fois, lancer une activité ou rencontrer un groupe inconnu peut produire une forte activation. Le message n'est pas toujours « Renonce ». Il peut être : « Prépare-toi, cherche des informations et accepte une part d'incertitude. »

Une règle intérieure devenue trop rigide

Le stress peut enfin signaler que nous exigeons du réel qu'il corresponde absolument à une attente : ne jamais décevoir, tout maîtriser, ne commettre aucune erreur, obtenir l'approbation de tous ou résoudre immédiatement chaque problème. L'événement agit alors comme un révélateur de notre rigidité.

La situation extérieure n'est pas imaginaire, mais notre lecture augmente peut-être la menace. Une remarque devient la preuve d'une incompetence totale ; un retard annonce une catastrophe ; un désaccord signifie la rupture de la relation. Le travail ne consiste plus à modifier le monde, mais à assouplir notre interprétation.

La lecture proposée par l'ANC

Dans l'Approche Neurocognitive et Comportementale, le stress peut être compris comme un indice de décalage entre la complexité de la situation et le mode mental utilisé pour la gérer. Le mode automatique mobilise des réponses connues, rapides et économes. Il est précieux lorsque la situation ressemble réellement à ce que nous avons déjà rencontré. Il devient moins pertinent lorsque nous faisons face à la nouveauté, à la complexité ou à l'incertitude.

L'ANC propose alors de retrouver un mode plus adaptatif : curieux plutôt que fermé, nuancé plutôt que binaire, capable de relativiser, d'examiner les faits et de construire une opinion personnelle. Les travaux présentés par le Fonds IME posent l'hypothèse qu'une meilleure flexibilité mentale favorise une évaluation plus ajustée des situations et des stratégies d'adaptation ([Fonds IME](#)).

Cette lecture constitue une grille de travail, non une explication universelle. Tout stress ne provient pas d'une rigidité mentale. Une organisation toxique, une maladie, une précarité, un deuil ou une menace concrète ne se résolvent pas par un simple changement de regard. L'approche individuelle ne doit jamais servir à rendre la personne responsable d'un environnement pathogène.

Une méthode en cinq temps

Reconnaître l'alarme

Il s'agit d'abord de décrire ce qui est là sans se juger : accélération, tension, agitation, envie d'attaquer, blocage ou perte d'énergie. « Je remarque que mon système se met en alerte » est plus utile que « Je ne devrais pas être stressé ».

Évaluer la sécurité

La première question porte sur la réalité présente : « Suis-je en danger maintenant ? » Si la réponse est oui ou incertaine, nous cherchons la protection, l'information ou l'aide appropriée. Si la sécurité est suffisante, nous pouvons ralentir avant d'agir.

Réguler l'intensité

Nous diminuons la pression juste assez pour penser : respiration plus lente, mouvement, pause, contact avec un proche, mise à distance temporaire ou réduction des stimulations. Réguler ne signifie pas faire disparaître toute émotion. Une tension modérée peut rester présente pendant l'examen de la situation.

Décoder le message

Quatre questions aident à orienter l'enquête : « Quelle demande me paraît excessive ? Quelle ressource me manque ? Quelle limite ou valeur est touchée ? Quelle part de mon interprétation repose sur une certitude non vérifiée ? »

Nous pouvons séparer sur une feuille les faits observables, les interprétations, les besoins et les actions possibles. Cette distinction empêche de prendre chaque pensée stressée pour une preuve.

Agir au bon niveau

La réponse dépend de la source : se protéger si le danger est réel ; modifier l'organisation si les exigences sont excessives ; demander du soutien si les ressources manquent ; poser une limite si une valeur est atteinte ; apprendre ou expérimenter si la situation est nouvelle ; assouplir son regard si l'interprétation est trop rigide.

Une action ajustée ne supprime pas nécessairement le stress immédiatement. Elle rétablit surtout de la cohérence et de la capacité d'agir.

Trois exemples pour discerner

Avant une prise de parole

Le cœur accélère et l'orateur voudrait annuler. S'il se contente d'écouter l'impulsion de fuite, il conclut que la prise de parole est dangereuse. S'il nie son stress, il risque de se tendre davantage. Il peut d'abord réguler son activation, puis entendre le message : l'enjeu compte, une préparation manque peut-être et l'incertitude ne peut pas être entièrement supprimée. La réponse devient : répéter l'introduction, vérifier le matériel, accepter le trac résiduel et entrer dans la salle.

Devant une surcharge professionnelle

Une salariée utilise des techniques de relaxation chaque soir, mais les demandes continuent de s'accumuler. Son stress signale peut-être un écart objectif entre la charge et les moyens. L'action

pertinente ne consiste pas seulement à mieux respirer : elle doit objectiver la charge, clarifier les priorités, solliciter un arbitrage et documenter les risques.

Après un message ambigu

Un responsable reçoit : « Il faut que nous parlions demain. » Il imagine immédiatement une critique grave. Après avoir ralenti, il distingue le fait — une conversation est demandée — du scénario — il va être désavoué. Le signal lui apprend que la reconnaissance professionnelle compte beaucoup pour lui et que l'incertitude lui est difficile. Il peut préparer les éléments utiles sans traiter son hypothèse comme une certitude.

Diminuer, écouter ou transformer ?

Le choix dépend moins du niveau de stress que de sa fonction et de sa durée. Un stress bref avant un défi peut accompagner la mobilisation. Un stress intense exige d'abord la sécurité et la régulation. Un stress répétitif dans la même situation demande une enquête sur les déclencheurs et les habitudes. Un stress chronique appelle une transformation de l'environnement, des ressources ou du mode de vie, parfois avec un accompagnement professionnel.

La manière dont nous pensons le stress influence également notre réponse. Des recherches sur le *stress mindsets* suggèrent qu'une représentation moins exclusivement négative du stress peut modifier certains comportements, perceptions et résultats sous pression. Elles ne signifient pas que tout stress est bénéfique ni qu'il suffirait de « penser positivement » face à une situation nocive ([Crum, Salovey et Achor, 2013](#)).

Le discernement évite ainsi deux excès : dramatiser toute activation comme un danger pour la santé, ou glorifier une surcharge qui devrait être corrigée.

Ce qu'il vaut mieux éviter

Chercher à faire disparaître immédiatement toute sensation inconfortable prive parfois le stress de sa fonction d'orientation. À l'inverse, analyser longuement le message alors que l'organisme est submergé entretient la rumination. Il est également dangereux de demander à une personne de changer son regard lorsque les conditions sont réellement abusives, ou de médicaliser une réaction humaine proportionnée à une épreuve.

Enfin, il faut se méfier des formules absolues : « Le stress est toujours mauvais », « Le stress est une chance », « Le corps ne ment jamais ». Le corps exprime fidèlement un état d'alerte, mais il n'en fournit pas à lui seul l'explication correcte.

Quand demander de l'aide ?

Un accompagnement médical ou psychologique est indiqué lorsque le stress persiste malgré la disparition du déclencheur, provoque des attaques de panique, une insomnie durable, un épuisement marqué, une consommation accrue de substances, un retrait social, une souffrance importante ou une

altération du travail et des relations. Les symptômes physiques nouveaux, intenses ou inquiétants doivent également être évalués médicalement.

En cas d'idées suicidaires, de violence ou de danger immédiat, il faut contacter sans attendre les services d'urgence ou un dispositif de crise adapté au pays de résidence.

Pour conclure — Baisser le volume pour entendre plus juste

Il ne faut choisir ni l'extinction systématique du stress ni son écoute aveugle. Il faut baisser le volume de l'alarme, vérifier ce qu'elle désigne et agir au niveau pertinent.

Le stress peut révéler un danger, un excès de demandes, un manque de ressources, une limite franchie, une valeur importante, une nouveauté ou une interprétation devenue rigide. Il est une donnée parmi d'autres : précieuse, mais insuffisante pour décider seule.

La question n'est donc plus seulement « Comment ne plus être stressé ? », ni même « Que veut me dire mon stress ? », mais : « Que dois-je apaiser en moi, comprendre dans la situation et changer dans mon action ou mon environnement ? »

Tableau récapitulatif

Situation repérée	Ce que le stress peut signaler	Ce qu'il faut d'abord apaiser	Question de discernement	Action ajustée possible	Piège à éviter
Danger réel ou atteint	Menace pour la sécurité, la santé, l'intégrité ou les droits	La panique qui empêche d'agir efficacement	« Que faut-il sécuriser immédiatement ? »	S'éloigner, poser une limite, alerter ou chercher de l'aide	Relativiser une situation réellement dangereuse
Surcharge	Écart entre les exigences et le temps, l'énergie ou les moyens disponibles	La dispersion et le sentiment de devoir tout traiter	« Quelles priorités et ressources doivent être renégociées ? »	Hiérarchiser, réduire la charge, demander un arbitrage	Transformer une contrainte collective en défaut personnel
Valeur ou limite menacée	Injustice, irrespect ou incohérence avec ce qui compte	L'intensité de la colère et l'envie d'attaquer	« Quelle valeur ou quelle limite veux-je défendre ? »	Formuler un refus, une demande ou un désaccord précis	Confondre fermeté et agressivité
Nouveauté ou incertitude	Absence de repères, apprentissage ou contrôle incomplet	L'anticipation catastrophique	« De quelles informations ou préparations ai-je besoin ? »	Se préparer, expérimenter progressivement, accepter l'incertitude résiduelle	Prendre l'inconfort pour une preuve d'incapacité
Interprétation rigide	Perfectionnisme, besoin de contrôle ou conclusion trop rapide	La certitude et la rumination	« Quels faits confirment ou contredisent mon scénario ? »	Nuancer, rechercher d'autres hypothèses, tester	Croire que l'intensité d'une pensée prouve sa vérité
Stress persistant ou diffus	Accumulation, épuisement, difficulté de santé ou trouble psychique possible	La honte et l'isolement	« Depuis quand cela dure-t-il et que cela m'empêche-t-il de vivre ? »	Consulter, mobiliser le soutien social et revoir les conditions de vie	Attendre l'effondrement avant de demander de l'aide

Le repère essentiel

Réguler l'intensité → Décoder le message → Agir au bon niveau

Le stress est une alarme, pas toujours une preuve. On ne l'éteint pas sans regarder ; on ne le suit pas sans vérifier.

Sources principales

- [Organisation mondiale de la Santé — Stress](#)
- [Fonds IME — Le stress scolaire, programme STRESCO](#)
- [Gabrys et al. — Cognitive Control and Flexibility in the Context of Stress](#)
- [Gaab et al. — Psychological structure and neuroendocrine patterns of daily stress appraisals](#)
- [Crum, Salovey et Achor — Rethinking stress: the role of mindsets](#)
- [Cleveland Clinic — Stress: symptoms, management and prevention](#)

Pour résumer



Motivation profonde ou motivation conditionnelle : qu'est-ce qui nous met réellement en mouvement ?



Quand l'énergie vient de l'activité elle-même... ou de ce qu'elle doit nous rapporter

Pourquoi certaines activités nous nourrissent-elles même lorsqu'elles sont difficiles, tandis que d'autres nous épuisent malgré la réussite ? Pourquoi pouvons-nous travailler avec enthousiasme sans attendre de récompense particulière dans un domaine, mais perdre tout élan dans un autre dès que la reconnaissance disparaît ?

Toutes les motivations ne nous mettent pas en mouvement de la même manière. Certaines sont relativement stables : nous aimons explorer, transmettre, comprendre, organiser, créer ou prendre soin, que le résultat soit immédiatement visible ou non. D'autres dépendent davantage d'une condition : réussir, être reconnu, éviter l'échec, conserver le contrôle, obtenir une place ou correspondre à une image.

L'Approche Neurocognitive et Comportementale, ou ANC, distingue ainsi les motivations profondes et durables, liées au plaisir même de l'activité, des motivations conditionnelles, plus sensibles au résultat, au regard d'autrui et à la réussite attendue. Cette distinction rencontre certains apports de la théorie de l'autodétermination, mais elle prend une profondeur supplémentaire lorsqu'on la rapproche de l'Ennéagramme.

L'Ennéagramme ne nous dit pas seulement ce que nous aimons faire. Il nous invite à découvrir ce que nous cherchons inconsciemment à obtenir ou à éviter à travers ce que nous faisons. C'est ici que le rapprochement devient fécond : la motivation centrale d'un profil peut contenir une aspiration vivante, mais aussi une condition implicite qui finit par gouverner l'existence.

Le mot « motivation » désigne plusieurs réalités

Nous parlons de motivation comme s'il s'agissait d'une quantité : être très motivé, peu motivé ou démotivé. Pourtant, deux personnes également actives peuvent être portées par des dynamiques très différentes. L'une s'engage parce que la tâche l'intéresse et correspond à ses valeurs ; l'autre parce qu'elle redoute de décevoir ou cherche à prouver sa valeur.

L'intensité du comportement ne révèle donc pas la qualité de la motivation. Une personne en surinvestissement peut paraître extraordinairement motivée alors qu'elle est intérieurement dépendante d'un résultat. Elle travaille beaucoup, non parce que l'activité la ressource, mais parce qu'elle ne peut tolérer l'échec, l'imperfection ou la perte de reconnaissance.

À l'inverse, une motivation profonde n'est pas toujours spectaculaire. Elle peut prendre la forme d'une curiosité tranquille, d'une persévérance sans tension ou d'un plaisir discret à accomplir un travail bien fait. Elle produit souvent moins d'agitation, mais davantage de continuité.

La question utile n'est donc pas seulement : « Suis-je motivé ? », mais : « Quelle énergie me fait agir, et que devient-elle lorsque le résultat attendu n'est pas au rendez-vous ? »

La motivation profonde : le plaisir d'exercer une manière d'être au monde

Dans le modèle de l'ANC, une motivation profonde est décrite comme durable, spontanée et peu dépendante de la récompense. Elle s'enracine dans le plaisir que procure l'activité elle-même. Une personne peut aimer comprendre un système, faciliter une rencontre, imaginer des possibilités ou structurer un projet, même si personne ne l'applaudit et même si le premier résultat reste imparfait.

Cette motivation ne supprime ni l'effort ni la frustration. Elle permet plutôt de revenir à l'activité après une difficulté parce que quelque chose, dans l'expérience elle-même, continue de nourrir. Le plaisir ne se situe pas uniquement dans l'aboutissement ; il existe aussi dans le processus.

Trois indices permettent souvent de la reconnaître. D'abord, l'activité reste attirante sans récompense immédiate. Ensuite, l'échec déçoit mais n'anéantit pas l'envie d'apprendre. Enfin, l'engagement demeure relativement souple : nous pouvons nous arrêter, modifier notre manière de faire ou transmettre la tâche sans avoir le sentiment de perdre notre valeur.

Il faut cependant rester prudent avec l'expression « profonde ». Elle ne signifie pas que cette motivation serait moralement supérieure, entièrement pure ou inscrite dans une zone cérébrale déterminée. Il s'agit d'un concept fonctionnel : une source d'énergie plus stable et moins conditionnée par le résultat.

La motivation conditionnelle : agir pour obtenir, éviter ou prouver

Une motivation conditionnelle repose sur une formule implicite : « Je me sentirai bien si... » Si je réussis. Si l'on reconnaît mon travail. Si je suis indispensable. Si personne ne me critique. Si je garde la maîtrise. Si je ne montre aucune faiblesse. Si l'harmonie est préservée.

Cette motivation n'est pas mauvaise en elle-même. Les objectifs, les délais, les récompenses et la reconnaissance peuvent soutenir l'engagement. Nous avons tous besoin d'un retour du réel et de relations dans lesquelles notre contribution est vue. Le problème apparaît lorsque le résultat devient la condition de notre sécurité intérieure ou de notre valeur personnelle.

La motivation conditionnelle produit alors une énergie puissante, mais instable. Tant que les signes attendus sont présents, nous pouvons travailler énormément. Lorsqu'ils disparaissent, trois réactions sont fréquentes : la démotivation, le stress ou le surinvestissement. Nous abandonnons parce que « cela ne vaut plus la peine », nous nous inquiétons de ne pas obtenir le résultat, ou nous redoublons d'efforts pour forcer la condition à se réaliser.

La question révélatrice est : « Que se passe-t-il en moi lorsque je fais tout ce qu'il faut et que je n'obtiens ni le résultat ni la reconnaissance espérés ? »

Le rapprochement avec la théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination, développée notamment par Edward Deci et Richard Ryan, distingue plusieurs formes de motivation plutôt qu'une simple opposition entre motivation

intrinsèque et extrinsèque. Une action extérieurement orientée peut être vécue de manière relativement autonome lorsqu'elle est comprise, choisie et intégrée à nos valeurs. À l'inverse, une activité agréable peut devenir contrôlée si elle sert principalement à préserver une image ou éviter la culpabilité.

Cette théorie souligne trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, ou le sentiment d'agir avec une adhésion personnelle ; la compétence, ou la possibilité de développer une maîtrise ; et l'appartenance, ou l'expérience de liens significatifs. Leur satisfaction favorise un fonctionnement plus autonome et un meilleur bien-être ([Center for Self-Determination Theory](#)).

Le rapprochement avec l'ANC est utile, mais les modèles ne sont pas identiques. La « motivation profonde » ne doit pas être présentée comme la traduction exacte de la motivation intrinsèque, pas plus que la « motivation conditionnelle » ne recouvre toute motivation extrinsèque. Les deux approches attirent néanmoins l'attention sur une même question : dans quelle mesure l'action est-elle choisie et nourrissante, ou contrôlée par une pression interne ou externe ?

L'apport spécifique de l'Ennéagramme

L'Ennéagramme s'intéresse moins à l'objet visible de l'action qu'à l'intention intérieure qui l'organise. Deux personnes peuvent exercer le même métier, aider le même collègue ou conduire le même projet pour des motifs différents. L'une cherche la justesse, l'autre le lien, une troisième la réussite, une quatrième l'authenticité.

Dans la tradition orale, le profil ne se reconnaît pas seulement à un comportement. Il se découvre progressivement par l'attention portée à la motivation, aux automatismes et à ce qui se répète dans des contextes différents. Les panels permettent d'entendre comment des personnes d'un même profil décrivent de l'intérieur leur manière de porter l'attention et de donner du sens à leurs actes.

Mais une distinction essentielle s'impose : la motivation centrale d'un profil Ennéagramme n'est pas nécessairement une motivation profonde au sens de l'ANC. Elle peut être une stratégie conditionnelle très ancienne. « Je dois être irréprochable pour être en paix », « Je dois être utile pour être aimé », « Je dois réussir pour avoir de la valeur » ou « Je dois rester fort pour ne pas être atteint » sont précisément des conditions.

L'Ennéagramme révèle donc deux niveaux derrière un même mouvement :

- une qualité vivante que la personne aime naturellement exercer ;
- une condition défensive qui transforme cette qualité en obligation identitaire.

Ainsi, aimer améliorer peut devenir devoir tout corriger ; aimer aider peut devenir devoir être indispensable ; aimer accomplir peut devenir devoir impressionner. Le travail de croissance ne consiste pas à abandonner la qualité, mais à la libérer de la condition.

Les neuf profils : du moteur conditionnel à l'élan plus libre

Profil 1 — Améliorer sans devoir être irréprochable

Le profil 1 peut éprouver un plaisir profond à clarifier, structurer, corriger et mettre son énergie au service de ce qui lui paraît juste. Cet élan devient conditionnel lorsque la paix intérieure dépend de la perfection : « Je peux me détendre seulement quand tout est conforme. » La motivation se raidit alors en devoir, en autocritique et en ressentiment devant ce qui reste imparfait.

Le passage vers une motivation plus libre ne consiste pas à renoncer à l'exigence, mais à agir pour la qualité sans faire de chaque erreur une faute identitaire. Le 1 retrouve le plaisir d'améliorer lorsqu'il accepte que le réel progresse aussi par essais, ajustements et imperfections.

Profil 2 — Prendre soin sans devoir être indispensable

Le profil 2 peut être profondément nourri par la rencontre, le soutien et la capacité de faire grandir autrui. La condition apparaît lorsque l'amour semble dépendre du besoin que les autres ont de lui : « Je compte si je suis utile, généreux ou irremplaçable. »

L'aide perd alors sa liberté. Elle attend une proximité, une gratitude ou une place privilégiée, parfois sans pouvoir reconnaître cette attente. L'élan profond se retrouve lorsque le 2 peut offrir sans s'oublier, recevoir sans avoir d'abord mérité et laisser l'autre autonome.

Profil 3 — Accomplir sans devoir prouver sa valeur

Le profil 3 aime souvent transformer une intention en résultat, mobiliser les ressources et rendre l'action efficace. Son énergie devient conditionnelle lorsque la valeur personnelle dépend de la réussite, de l'image ou de la reconnaissance : « Je suis ce que j'accomplis et ce que les autres voient de moi. »

Le risque est le surinvestissement, l'adaptation permanente aux attentes et la perte de contact avec les désirs personnels. Une motivation plus profonde apparaît lorsque le 3 peut agir avec efficacité sans se confondre avec sa performance, choisir des objectifs qui ont du sens et rester présent même lorsque personne ne l'applaudit.

Profil 4 — Créer du sens sans devoir être exceptionnel

Le profil 4 peut trouver une énergie durable dans l'expression, la profondeur, la beauté et la fidélité à l'expérience intérieure. La condition se forme lorsque l'existence doit être singulière, intense ou reconnue pour avoir de la valeur : « Je serai vraiment moi lorsque j'aurai trouvé ce qui me manque ou exprimé quelque chose d'unique. »

Cette attente peut rendre l'ordinaire fade et le désir plus attirant que la réalisation. L'élan se libère lorsque le 4 crée à partir de ce qui est déjà présent, accueille les émotions sans leur demander de définir toute son identité et découvre une authenticité compatible avec la simplicité quotidienne.

Profil 5 — Comprendre sans devoir tout maîtriser avant d'agir

Le profil 5 peut aimer profondément observer, comprendre, relier les idées et approfondir un domaine. La motivation devient conditionnelle lorsque l'action dépend d'un niveau de savoir ou de sécurité intérieure toujours repoussé : « Je pourrai participer lorsque je serai suffisamment compétent et que mes ressources seront protégées. »

L'accumulation de connaissances remplace alors l'engagement. Le 5 retrouve son énergie profonde lorsqu'il accepte d'apprendre aussi dans l'action, partage avant d'avoir tout épuisé et découvre que la relation peut parfois renouveler ses ressources au lieu de seulement les consommer.

Profil 6 — S'engager sans attendre une certitude totale

Le profil 6 peut être durablement motivé par la loyauté, la coopération, l'anticipation des risques et la protection du collectif. La condition surgit lorsque l'action exige une garantie impossible : « Je peux avancer si je suis certain, soutenu et à l'abri de l'erreur ou de la trahison. »

La recherche de sécurité produit alors davantage de scénarios, de vérifications ou de dépendance à l'autorité. La motivation devient plus libre lorsque le 6 reconnaît son propre discernement, choisit une confiance suffisamment fondée et agit malgré une incertitude résiduelle.

Profil 7 — Explorer sans devoir échapper à toute limitation

Le profil 7 trouve souvent une énergie profonde dans la découverte, les possibilités, les idées et la mise en mouvement. La condition apparaît lorsque la liberté dépend de l'absence de frustration : « Je vais bien si je garde toutes les options ouvertes et si rien ne m'enferme dans la douleur ou la limitation. »

La multiplication des projets peut alors remplacer l'engagement réel. Le 7 retrouve son moteur profond lorsqu'il demeure assez longtemps dans une expérience pour en recevoir toute la richesse, accepte qu'un choix ferme certaines portes et découvre une joie qui n'a pas besoin d'éviter toute peine.

Profil 8 — Protéger sans devoir rester invulnérable

Le profil 8 peut être profondément motivé par l'action, la justice, la protection des personnes et la confrontation directe avec le réel. La condition s'installe lorsque la sécurité dépend de la force et du contrôle : « Je peux vivre si personne ne peut m'atteindre, me contraindre ou me dominer. »

L'intensité devient alors une armure et la vulnérabilité une menace. L'énergie profonde se libère lorsque le 8 conserve sa puissance d'action tout en accueillant la sensibilité, partage le pouvoir et protège sans décider à la place de ceux qu'il veut défendre.

Profil 9 — Relier sans devoir disparaître

Le profil 9 peut être durablement nourri par la paix, l'inclusion, la stabilité et la capacité de percevoir plusieurs points de vue. La condition apparaît lorsque l'harmonie dépend de l'effacement de soi :

« Tout ira bien si je ne crée pas de tension et si mes priorités ne dérangent personne. »

L'énergie se disperse alors dans les demandes environnantes ou les activités secondaires. Le 9 retrouve sa motivation profonde lorsqu'il découvre que sa présence, son désir et son désaccord peuvent servir une paix plus réelle que l'évitement du conflit.

Une grille de discernement en quatre niveaux

Pour comprendre ce qui nous met en mouvement, quatre questions successives peuvent être utilisées.

La première porte sur l'activité : qu'est-ce que j'aime concrètement faire ?

La deuxième porte sur l'expérience : qu'est-ce que cette activité me permet de vivre — comprendre, relier, créer, protéger, accomplir ?

La troisième examine la condition : quel résultat dois-je absolument obtenir pour que l'expérience reste acceptable ?

La quatrième explore l'identité : que croirais-je de moi si cette condition n'était pas remplie ?

Prenons une personne qui anime des formations. Elle peut aimer profondément rendre un sujet compréhensible et observer le moment où les participants s'approprient une idée. Mais elle peut aussi avoir besoin que chacun soit satisfait. Si une évaluation négative lui fait perdre tout plaisir et déclenche une préparation disproportionnée, l'amour de transmettre est probablement recouvert par une condition de reconnaissance ou de perfection.

Le but n'est pas de supprimer le désir d'un bon retour. Il est de retrouver le moteur premier : « Même si tout le monde ne m'approuve pas, qu'est-ce que j'aime encore dans le fait de transmettre ? »

Comment reconnaître une motivation profonde ?

Une motivation profonde se reconnaît moins à l'euphorie qu'à sa stabilité. Elle supporte l'imperfection, les apprentissages lents et l'absence temporaire de récompense. Elle offre souvent de l'énergie pendant l'activité ou après celle-ci. Elle permet également une certaine liberté : nous pouvons choisir la manière, le rythme et parfois le moment.

Elle n'est cependant pas synonyme de facilité. Préparer une formation, accompagner une personne ou écrire un livre peut demander beaucoup d'efforts tout en restant profondément motivant. La fatigue physique n'est pas la même chose que l'épuisement produit par la nécessité de prouver sa valeur.

Trois questions sont particulièrement révélatrices : « Ferais-je encore une forme de cette activité si personne ne la voyait ? », « Après un échec, ai-je envie de comprendre et de recommencer ? », « Puis-je m'arrêter sans me sentir coupable ou sans avoir l'impression de ne plus exister ? »

Comment reconnaître une motivation conditionnelle ?

La motivation conditionnelle se manifeste souvent par un vocabulaire d'obligation : il faut, je dois, je n'ai pas le choix. Elle rend l'humeur très dépendante des résultats. Elle peut alterner entre une forte mobilisation et une chute brutale d'énergie. Elle résiste difficilement à la critique, à l'anonymat, au retard ou à l'incertitude.

Son signe le plus important n'est pas la recherche d'un résultat, mais la **dépendance identitaire** à ce résultat. Il ne s'agit plus seulement de réussir un projet ; il faut réussir pour se sentir compétent, digne d'amour, en sécurité, libre ou respectable.

L'Ennéagramme aide ici à entendre la phrase conditionnelle propre à notre structure. La tradition orale invite non à appliquer cette phrase de l'extérieur, mais à vérifier si elle résonne dans notre expérience répétée.

Dans le travail et le management

Une organisation commet une erreur lorsqu'elle suppose que la même récompense motive tout le monde. Certains collaborateurs sont stimulés par un défi visible ; d'autres par l'autonomie, la qualité,

l'apprentissage, la coopération ou l'utilité sociale. Les primes et la reconnaissance ne sont pas inutiles, mais elles ne remplacent ni le sens ni la possibilité d'exercer ses talents.

Le manager peut donc chercher à comprendre ce qui nourrit l'activité elle-même : quelles tâches donnent de l'énergie ? Quelles formes d'autonomie sont nécessaires ? Dans quelles conditions la personne se sent-elle compétente et reliée aux autres ? La théorie de l'autodétermination souligne précisément l'importance de l'autonomie, de la compétence et de l'appartenance dans la qualité de la motivation ([Ryan et Deci, 2000](#)).

L'Ennéagramme peut enrichir le dialogue, mais il ne doit jamais servir à distribuer les postes, sélectionner les candidats ou prédire automatiquement la performance. Une revue systématique portant sur 104 échantillons conclut à des résultats mitigés concernant la fiabilité et la validité des mesures de l'Ennéagramme, tout en relevant un intérêt possible pour le développement personnel et spirituel ([Hook et al., 2021](#)).

Il est donc plus juste de demander à la personne : « Dans quelles activités reconnaissez-vous cette dynamique ? » que d'affirmer : « Puisque vous êtes de type 3, vous êtes motivé par les objectifs. »

En coaching : ne pas remplacer une condition par une autre

Le coaching cherche souvent à renforcer la motivation par des objectifs, des indicateurs et des engagements. Ces outils sont utiles, mais ils peuvent alimenter une dynamique conditionnelle déjà dominante. Une personne perfectionniste peut transformer son plan de progression en nouvelle obligation de réussite ; une personne orientée vers la reconnaissance peut chercher à devenir le « meilleur coaché » ; une personne inquiète peut multiplier les plans sans jamais se sentir prête.

L'accompagnement gagne à explorer trois axes : ce qui nourrit réellement la personne, la condition implicite qui l'épuise et l'environnement qui facilite ou entrave son autonomie. Le coach ne cherche pas seulement à obtenir davantage d'effort, mais à améliorer la qualité du lien entre l'action, le sens et la liberté.

Une question particulièrement féconde est : « Si vous n'aviez rien à prouver, qu'auriez-vous encore envie de construire, d'apprendre, de servir ou de transmettre ? »

Les précautions nécessaires

La distinction profonde-conditionnelle ne doit pas devenir un jugement moral. Nous sommes tous traversés par plusieurs moteurs, qui peuvent se mélanger dans une même action. Une rémunération, un statut ou un compliment ne rendent pas une motivation fausse. De même, le plaisir d'une activité ne garantit pas qu'elle soit saine, réaliste ou compatible avec nos responsabilités.

Il faut également distinguer la démotivation d'un possible épuisement, d'une dépression, d'un trouble de l'attention, d'une maladie ou d'un environnement réellement délétère. Une personne privée d'autonomie, exposée à des exigences contradictoires ou durablement non reconnue ne retrouvera pas nécessairement son élan par la seule introspection.

Enfin, le rapprochement proposé entre ANC, théorie de l'autodétermination et Ennéagramme constitue une grille de lecture intégrative. Ces modèles n'utilisent ni les mêmes concepts, ni les mêmes méthodes, ni le même niveau de validation scientifique. Les relier peut enrichir l'auto-observation ; les déclarer équivalents créerait une confusion.

Pour conclure — De la condition qui pousse à l'élan qui appelle

Ce qui nous met réellement en mouvement n'est pas toujours ce que nous déclarons. Derrière une ambition peut se trouver le plaisir de créer ou la peur de n'avoir aucune valeur. Derrière le service peut vivre l'amour de la relation ou la nécessité d'être indispensable. Derrière la recherche de paix peuvent coexister un talent de médiation et la crainte de s'affirmer.

L'ANC nous invite à distinguer les moteurs durables des moteurs dépendants du résultat. La théorie de l'autodétermination rappelle l'importance de l'autonomie, de la compétence et de l'appartenance. L'Ennéagramme nous aide à identifier la condition identitaire qui transforme une qualité en obligation.

Le chemin ne consiste pas à éliminer les objectifs, la reconnaissance ou la réussite. Il consiste à cesser d'en faire la preuve indispensable de notre valeur. Nous pouvons alors passer de « Je dois obtenir cela pour aller bien » à « J'aime exercer cette qualité, et je peux l'offrir avec davantage de liberté ».

Tableau récapitulatif — Les neuf profils

Pro fil	Élan profond possible	Condition qui peut prendre le contrôle	Risque motivationnel	Question de discernement	Passage vers une motivation plus libre
1	Améliorer, structurer et servir ce qui est juste	« Je dois être irréprochable et tout corriger »	Perfectionnisme, tension, ressentiment	« Est-ce que j'améliore par goût de la qualité ou pour éviter toute faute ? »	Rechercher le mieux possible sans exiger le parfait
2	Relier, soutenir et prendre soin	« Je dois être utile pour être aimé »	Suradaptation, attente de reconnaissance, oubli de soi	« Aiderais-je encore si l'autre ne devenait pas dépendant de moi ? »	Donner librement, recevoir et respecter l'autonomie d'autrui
3	Accomplir, mobiliser et créer de la valeur	« Je dois réussir pour avoir de la valeur »	Surinvestissement, image, perte des désirs personnels	« Que choisirais-je si personne ne voyait le résultat ? »	Agir pour un objectif porteur de sens sans se confondre avec la performance
4	Créer, approfondir et exprimer l'authenticité	« Je dois être unique ou vivre intensément pour exister »	Insatisfaction, comparaison, idéalisation	« Puis-je créer à partir de ce qui est déjà là ? »	Habiter l'ordinaire et donner forme au réel présent
5	Comprendre, observer et clarifier	« Je dois tout maîtriser avant de participer »	Retrait, accumulation, report de l'action	« De quoi ai-je réellement besoin pour commencer ? »	Apprendre aussi dans l'action et partager avant de tout savoir

6	Sécuriser, coopérer et anticiper les risques	« Je dois être certain et soutenu pour avancer »	Doute, vérifications, dépendance ou opposition	« Quelle confiance suffisamment fondée me permet d’agir ? »	S’appuyer sur son discernement malgré l’incertitude résiduelle
7	Explorer, imaginer et ouvrir des possibilités	« Je dois rester libre de toute limitation ou souffrance »	Dispersion, fuite de l’inconfort, engagements inachevés	« Qu’est-ce qui mérite que je reste lorsqu’une limite apparaît ? »	Choisir, approfondir et accueillir toute l’expérience
8	Agir, protéger et défendre la justice	« Je dois rester fort et garder le contrôle »	Intensité excessive, conflit, refus de la vulnérabilité	« Est-ce que je protège ou est-ce que je contrôle ? »	Associer puissance, écoute, vulnérabilité et partage du pouvoir
9	Pacifier, relier et inclure les points de vue	« Je dois m’effacer pour préserver l’harmonie »	Inertie, oubli des priorités, énergie dispersée	« Quel désir personnel demande aujourd’hui une place ? »	S’engager, se positionner et construire une paix qui inclut les désaccords

Trois questions essentielles

Qu’est-ce que j’aime dans l’activité elle-même ?

Quel résultat dois-je obtenir pour continuer à me sentir valable ou en sécurité ?

Qu’aurais-je encore envie de faire si je n’avais rien à prouver ?

Sources principales

- [Center for Self-Determination Theory — Présentation de la théorie](#)
- [Ryan et Deci — Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation](#)
- [Ryan et Deci — Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions](#)
- [Éditions Mardaga — Au cœur des motivations de l’enfant](#)
- [Hook et al. — The Enneagram: A systematic review of the literature](#)
- Helen Palmer, *The Enneagram: Understanding Yourself and the Others in Your Life*, HarperCollins.



De l'engagement à l'hyperinvestissement : comment se construit l'épuisement professionnel ?



Quand le désir de bien faire devient l'impossibilité de s'arrêter

L'épuisement professionnel ne commence pas toujours par un manque de motivation. Il naît souvent chez une personne engagée, compétente et désireuse de bien faire. Elle accepte une mission supplémentaire parce qu'elle croit au projet, prolonge sa journée pour ne pas pénaliser l'équipe et renonce provisoirement à une pause afin de tenir un délai. Chacun de ces choix paraît raisonnable. C'est leur répétition, dans un environnement exigeant et sans récupération suffisante, qui transforme progressivement l'engagement en piège.

Le passage de l'engagement à l'épuisement n'est pourtant ni automatique ni identique pour tous. Une période intense peut être traversée sans dommage durable si elle reste limitée, reconnue, soutenue et suivie d'une véritable récupération. Le risque augmente lorsque l'exception devient la norme, que les exigences dépassent continuellement les ressources et que la personne répond à la fatigue en travaillant encore davantage.

Une boucle dangereuse s'installe alors : les ressources diminuent, l'efficacité baisse, la personne compense par un effort supplémentaire, la récupération se réduit et les ressources diminuent encore.

Comprendre cette dynamique permet d'intervenir avant l'effondrement. Il ne s'agit pas de rendre le salarié responsable de son épuisement, ni d'accuser indistinctement l'organisation. Il faut regarder l'interaction entre les conditions de travail, les ressources disponibles, les contraintes de la personne et la signification qu'elle donne à son engagement.

Ce que l'on appelle épuisement professionnel

L'Organisation mondiale de la Santé définit le burn-out comme un phénomène professionnel résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été correctement géré. Elle décrit trois dimensions : un épuisement énergétique, une prise de distance mentale ou un cynisme à l'égard du travail, et une diminution de l'efficacité professionnelle. Dans la CIM-11, le burn-out est classé comme phénomène lié au travail et non comme maladie au sens de cette classification ([OMS](#)).

Cette définition rappelle plusieurs points importants. Le burn-out concerne spécifiquement le contexte professionnel. Il ne se réduit pas à une grande fatigue après une semaine chargée. Il associe généralement plusieurs dimensions et demande une évaluation clinique, notamment pour rechercher une dépression, un trouble anxieux, une maladie somatique ou une autre cause possible.

Le terme « épuisement » est parfois utilisé au sens large dans la vie familiale, militante ou aidante. Ces souffrances sont réelles, mais elles ne relèvent pas nécessairement du burn-out au sens strict de l'OMS. L'article se concentre ici sur l'activité professionnelle.

L'engagement sain n'est pas le premier stade du burn-out

Il est tentant de représenter tout engagement intense comme le début d'un épuisement. Ce serait une erreur. L'engagement au travail peut être une source de vitalité, de sens, d'apprentissage et d'appartenance. Une personne engagée peut travailler beaucoup pendant une période sans se trouver en hyperinvestissement.

La différence ne tient pas uniquement au nombre d'heures. Elle se repère dans la liberté intérieure et la possibilité de récupérer. Une personne engagée peut hiérarchiser, demander de l'aide, déléguer, se reposer et accepter qu'un résultat reste imparfait. Elle conserve d'autres espaces d'identité et peut ralentir lorsque la situation l'exige.

Dans l'hyperinvestissement, l'arrêt devient psychologiquement menaçant. Se reposer signifie laisser tomber les autres, perdre du temps, risquer une critique ou reconnaître que l'on n'est pas à la hauteur. La personne ne fait plus seulement son travail : elle cherche à maintenir par le travail sa valeur, sa sécurité, son image ou sa place.

L'engagement n'est donc pas pathologique. Le risque apparaît lorsqu'il rencontre des exigences excessives, des ressources insuffisantes et une impossibilité durable de réduire l'effort.

Les exigences et les ressources : une clé de compréhension

Le modèle *Job Demands–Resources* distingue les exigences du travail et les ressources permettant d'y répondre. Les exigences peuvent être quantitatives — volume, délais, interruptions —, émotionnelles — exposition à la souffrance ou aux conflits —, cognitives ou physiques. Les ressources regroupent notamment l'autonomie, la clarté des rôles, les compétences, les moyens, le soutien, la reconnaissance et la possibilité d'influencer son activité.

Les travaux fondateurs montrent que les exigences sont particulièrement liées à l'épuisement, tandis que le manque de ressources favorise le désengagement. Les ressources peuvent aussi soutenir l'engagement et, selon les contextes, atténuer certains effets des exigences ([Demerouti et al., 2001](#) ; [Bakker et Demerouti, 2017](#)).

Cette lecture empêche deux réductions. La première consisterait à expliquer le burn-out par la seule fragilité individuelle. La seconde attribuerait mécaniquement tout épuisement à la quantité de travail. Une charge importante peut être mieux supportée lorsqu'elle s'accompagne d'autonomie, de soutien, de sens, de moyens et d'un temps de récupération. À l'inverse, une charge apparemment modérée peut devenir épuisante lorsqu'elle est morcelée, contradictoire, dépourvue de marge de manœuvre ou exposée à des conflits éthiques répétés.

L'INRS cite notamment parmi les facteurs de risque la surcharge et la pression temporelle, le faible contrôle sur le travail, le manque de reconnaissance et de soutien, les conflits de valeurs, l'insécurité de la situation de travail et certaines exigences émotionnelles ([INRS](#)).

Un scénario fréquent en six mouvements

Le processus qui suit n'est pas une échelle diagnostique et toutes les personnes ne traversent pas ces étapes dans cet ordre. Il décrit un enchaînement fréquent permettant de repérer le glissement.

L'engagement porteur de sens

Au départ, la personne trouve dans son activité une satisfaction réelle. Elle aime résoudre des problèmes, servir un public, transmettre, créer, diriger ou prendre soin. L'effort est compensé par le sentiment d'utilité, l'apprentissage, la reconnaissance ou l'appartenance à une équipe.

Cet engagement constitue une ressource. Il devient cependant une zone de vulnérabilité lorsque la personne ou l'organisation suppose que le sens suffira toujours à compenser les contraintes. Les métiers à forte vocation ne sont pas protégés de l'épuisement ; le désir de servir peut au contraire rendre plus difficile la fixation de limites.

L'intensification devient ordinaire

Une transformation, un poste vacant, des objectifs croissants ou des urgences répétées augmentent les demandes. Au début, l'équipe s'adapte. Les pauses raccourcissent, les messages débordent sur le soir et certaines tâches sont reportées. Chacun pense que cette période sera temporaire.

Le basculement se produit lorsque le régime exceptionnel se stabilise sans être nommé. Les ressources, elles, ne progressent pas : le temps, les effectifs, l'autonomie ou le soutien restent identiques. Le travail réel s'éloigne du travail prescrit et les arbitrages reposent de plus en plus sur les individus.

La motivation devient conditionnelle

La personne commence à lier sa valeur ou sa sécurité à sa capacité de tenir : « Je dois réussir », « Je ne peux pas décevoir », « Sans moi, cela ne fonctionnera pas », « Je dois montrer que je mérite ce poste ». Le résultat, la reconnaissance ou l'absence d'erreur deviennent des conditions de l'équilibre intérieur.

Cette motivation fournit une énergie puissante. Elle masque momentanément la fatigue et justifie les renoncements. Mais elle est fragile : chaque difficulté menace non seulement le projet, mais l'identité de la personne. Le travail cesse progressivement d'être une activité importante pour devenir la preuve de sa valeur.

L'hyperinvestissement compense les difficultés

Lorsque les résultats deviennent plus difficiles à atteindre, la personne augmente son effort. Elle travaille plus longtemps, contrôle davantage, reprend les tâches des autres et réduit les temps jugés non productifs. Elle peut recevoir des félicitations pour sa disponibilité, ce qui renforce le comportement.

L'hyperinvestissement donne parfois l'illusion de l'efficacité. Il permet de tenir les délais à court terme tout en cachant le manque de ressources. L'organisation continue alors à fonctionner grâce au dépassement permanent de quelques personnes. Ce qui ressemble à un engagement exemplaire devient un dispositif de compensation invisible.

La récupération ne répare plus

Le sommeil se dégrade, les week-ends ne suffisent plus et l'esprit reste occupé par le travail. La fatigue augmente les oublis, l'irritabilité et les difficultés de concentration. La personne met davantage de temps à accomplir une tâche auparavant simple.

C'est ici que la boucle s'accélère. La baisse d'efficacité est interprétée comme un manque d'effort : la personne arrive plus tôt, repart plus tard ou rumine davantage. Elle supprime précisément les activités qui pourraient la restaurer — sommeil, mouvement, relations, loisirs — parce qu'elle estime ne plus avoir le temps.

L'épuisement et la rupture

À mesure que les ressources s'épuisent, trois manifestations peuvent apparaître : une fatigue profonde, une distance défensive vis-à-vis du travail et une réduction du sentiment d'efficacité. La personne autrefois très concernée devient froide, cynique ou indifférente. Cette distance n'est pas nécessairement un défaut moral ; elle peut fonctionner comme une protection lorsque l'implication émotionnelle est devenue insupportable.

L'effondrement n'est pas toujours spectaculaire. Certains continuent à travailler en mode dégradé, au prix d'une souffrance croissante. D'autres ne peuvent soudainement plus se lever, se concentrer ou franchir la porte de leur lieu de travail. Dans tous les cas, l'évaluation par un professionnel de santé est nécessaire.

La boucle de l'hyperinvestissement

Le mécanisme central peut se résumer ainsi :

- les exigences augmentent ou les ressources diminuent ;
- la personne compense par davantage d'effort ;
- la récupération se réduit ;
- la fatigue altère la concentration et l'efficacité ;
- la baisse d'efficacité est vécue comme une faute ou une menace ;
- la personne augmente encore son effort.

Cette boucle explique pourquoi l'injonction « Organisez-vous mieux » est souvent insuffisante. Lorsque la charge dépasse objectivement les moyens, optimiser le travail ne fait parfois qu'accélérer l'épuisement. Il faut interrompre la compensation et traiter le déséquilibre entre demandes et ressources.

Ce que l'ANC peut éclairer

L'Approche Neurocognitive et Comportementale distingue les motivations profondes et durables, liées au plaisir de l'activité, des motivations plus conditionnelles, sensibles au résultat et à la reconnaissance. Dans cette grille, le surinvestissement apparaît lorsque la personne dépend fortement d'un résultat et répond aux difficultés par une mobilisation émotionnelle croissante.

Cette distinction aide à comprendre pourquoi deux personnes placées dans une situation comparable ne réagissent pas de la même manière. L'une peut reconnaître la limite, demander un arbitrage ou renoncer à un objectif irréaliste. L'autre poursuit parce que ralentir menacerait son sentiment de valeur, de loyauté, de compétence ou de sécurité.

L'ANC permet alors de poser des questions utiles : « Qu'est-ce que j'aime réellement dans cette activité ? », « Quel résultat suis-je devenu incapable de ne pas obtenir ? », « Que croirais-je de moi si je ralentissais ? », « Mon effort sert-il encore le travail ou sert-il surtout à apaiser une peur ? »

Cette grille ne remplace ni l'évaluation clinique ni l'analyse des conditions de travail. Elle ne doit surtout pas servir à expliquer l'épuisement par la personnalité du salarié. Une motivation

conditionnelle devient particulièrement dangereuse lorsqu'une organisation l'exploite, la récompense ou s'en remet durablement à elle pour compenser ses dysfonctionnements.

Les signes précoces souvent banalisés

Les premiers signaux sont rarement spécifiques. Ils peuvent avoir de nombreuses causes, mais leur association, leur répétition et leur lien avec le travail doivent attirer l'attention.

Sur le plan physique, la personne peut ressentir une fatigue persistante, des tensions, des maux de tête, des troubles digestifs ou un sommeil non réparateur. Sur le plan émotionnel, l'irritabilité, l'anxiété, la sensibilité inhabituelle ou l'émoussement affectif apparaissent. Sur le plan cognitif, la concentration baisse, les décisions deviennent difficiles et les oublis se multiplient.

Le comportement change également : repas pris devant l'écran, pauses supprimées, prolongation régulière des journées, consultation compulsive des messages, isolement ou recours accru à l'alcool, au tabac, aux médicaments ou à d'autres substances. Dans les relations, la personne devient moins disponible, plus impatiente ou cynique.

Un signe particulièrement révélateur est la disparition de la récupération : le repos n'est plus vécu comme une nécessité légitime, mais comme un obstacle au travail ou une source de culpabilité.

Engagement ou hyperinvestissement : quelques critères distinctifs

L'engagement sain reste compatible avec les limites. La personne peut être absorbée par son travail puis s'en détacher. Elle sait que sa contribution compte sans penser que tout repose sur elle. Elle peut déléguer et accepter que d'autres procèdent autrement.

L'hyperinvestissement se reconnaît à la perte de choix. La personne ne sait plus ralentir, même lorsqu'elle comprend intellectuellement le risque. Les limites déclenchent culpabilité ou anxiété. La reconnaissance procure un soulagement bref, puis une nouvelle exigence. Les autres domaines de vie sont progressivement traités comme des obstacles ou des variables d'ajustement.

La bonne question n'est donc pas : « Est-ce que je travaille beaucoup ? », mais : « Puis-je encore modifier mon investissement sans que mon identité ou ma sécurité intérieure semblent menacées ? »

Pourquoi les alertes sont-elles ignorées ?

L'hyperinvestissement est souvent valorisé. La disponibilité permanente est confondue avec la fiabilité, la difficulté à déléguer avec le sens des responsabilités et l'absence de limites avec l'engagement. Les personnes qui tiennent malgré tout reçoivent de nouvelles tâches précisément parce qu'elles tiennent.

La culture professionnelle joue également un rôle. Dans certains collectifs, dire sa fatigue est perçu comme une faiblesse ; quitter à l'heure suscite des remarques ; demander un arbitrage est interprété

comme un manque d'autonomie. L'équipe perd alors la possibilité de réguler collectivement la charge.

La personne elle-même peut nier les signaux. Elle se compare à plus éprouvé qu'elle, attend les prochaines vacances ou attribue ses difficultés à un défaut d'organisation. Tant qu'elle obtient des résultats, son entourage peut ne rien voir. Lorsque les résultats se dégradent, on lui demande parfois de produire davantage, ce qui renforce la boucle.

Prévenir à trois niveaux

Agir sur la personne

La prévention individuelle consiste à reconnaître les signaux, protéger le sommeil et les temps de récupération, remettre des limites aux communications, demander de l'aide et diversifier les sources d'identité. Il peut être utile d'objectiver le temps de travail réel, les interruptions et les tâches invisibles afin de sortir d'une impression globale de débordement.

Ces actions sont nécessaires mais insuffisantes si le travail demeure irréalisable. Elles ne doivent pas devenir une nouvelle performance : mieux dormir, méditer et faire du sport pour pouvoir supporter indéfiniment une organisation nocive.

Agir dans l'équipe et le management

Le manager peut clarifier les priorités, rendre visibles les arbitrages, répartir la charge, autoriser les désaccords et éviter de récompenser systématiquement la disponibilité sans limites. Il doit prêter attention aux personnes sur lesquelles tout finit par reposer et organiser leur remplacement, leur droit à la déconnexion et la transmission des informations.

Les entretiens ne devraient pas seulement porter sur la résistance individuelle : « Comment vas-tu tenir ? », mais sur le travail réel : « Qu'est-ce qui ne peut plus être fait dans les moyens disponibles ? », « Quelle tâche devons-nous arrêter ? », « De quelle décision as-tu besoin ? »

Agir sur l'organisation

La prévention primaire vise les causes : charge, effectifs, délais, outils, autonomie, clarté des responsabilités, coopération, justice organisationnelle et conflits de valeurs. L'ANACT et l'INRS insistent sur la nécessité d'agir sur l'organisation du travail et les facteurs de risques psychosociaux, plutôt que de se limiter à la gestion individuelle du stress ([ANACT](#) ; [INRS](#)).

Un dispositif de prévention crédible permet de signaler une surcharge sans être pénalisé, analyse les incidents et les absences, et donne aux équipes une capacité réelle d'influencer leur activité.

Exemple : la responsable qui « tient encore »

Sophie dirige une équipe dont deux postes sont vacants. Elle accepte de reprendre certains dossiers pour protéger ses collaborateurs. Son geste est cohérent avec ses valeurs et donne d'abord du sens à son engagement.

Après plusieurs mois, aucun recrutement n'a abouti. Sophie travaille le soir, corrige les dossiers le week-end et ne délègue plus les tâches sensibles. Lorsque son directeur souligne qu'elle est « la

personne sur laquelle on peut toujours compter », elle ressent à la fois de la fierté et l'impossibilité de ralentir.

Le sommeil se dégrade. Elle commet une erreur et l'interprète comme la preuve qu'elle doit contrôler davantage. Elle supprime ses pauses, devient sèche avec son équipe et ne ressent plus la satisfaction qui l'animait. Elle n'est pas devenue moins consciencieuse : elle est entrée dans la boucle où la fatigue appelle plus d'effort.

La sortie ne peut pas reposer uniquement sur sa volonté. Sophie a besoin d'une évaluation médicale, d'un allègement réel, d'un arbitrage sur les activités maintenues et d'une organisation temporaire explicite. Un travail personnel sur sa difficulté à décevoir peut soutenir la prévention future, mais il ne remplacera pas les postes manquants.

Quand consulter ?

Il est prudent de consulter rapidement un médecin lorsque la fatigue persiste malgré le repos, que le sommeil est durablement perturbé, que la concentration ou la mémoire se dégradent, que l'anxiété, l'irritabilité ou le découragement envahissent la vie quotidienne, ou que le travail devient impossible à affronter. Le médecin traitant et le service de prévention et de santé au travail peuvent participer à l'évaluation et à l'orientation.

La Haute Autorité de Santé recommande une évaluation individualisée, tenant compte des symptômes, des conditions de travail et des diagnostics différentiels. Elle rappelle également que l'action sur le milieu et l'organisation du travail est indispensable à la prévention ([HAS](#)).

En présence d'idées suicidaires, d'un danger immédiat ou d'une incapacité majeure à se protéger, il faut contacter sans attendre les services d'urgence ou un dispositif de crise adapté.

Pour conclure — Interrompre la compensation avant l'effondrement

L'épuisement professionnel se construit rarement par manque de volonté. Il apparaît lorsque des exigences durables dépassent les ressources, que la récupération ne suffit plus et que la personne répond à la baisse d'efficacité par un effort croissant. Le point de bascule entre engagement et hyperinvestissement n'est pas l'intensité seule. C'est la perte de liberté : ne plus pouvoir ralentir, demander de l'aide, renoncer à un objectif irréaliste ou séparer sa valeur personnelle de ses résultats.

Prévenir consiste donc à agir avant la rupture, sur trois plans inséparables : reconnaître les signaux individuels, restaurer les ressources collectives et transformer l'organisation du travail. Il ne suffit pas d'apprendre aux personnes à tenir. Il faut aussi cesser de leur demander de compenser indéfiniment ce qui n'est plus tenable.

Tableau récapitulatif

Phase	Dynamique dominante	Signaux possibles	Risque principal	Question à poser	Action prioritaire
Engagement sain	Sens, intérêt, énergie et effort choisis	Satisfaction, concentration, fatigue récupérable	Confondre implication et disponibilité illimitée	« Puis-je encore ralentir, déléguer et récupérer ? »	Protéger l'autonomie, les ressources, les temps de repos
Intensification	Les exigences augmentent plus vite que les moyens	Pauses raccourcies, débordements horaires, urgences répétées	Faire de l'exception la nouvelle norme	« Qu'est-ce qui ne peut plus être fait avec les moyens disponibles ? »	Prioriser, arbitrer, ajuster les objectifs, les ressources
Glissement conditionnel	La valeur personnelle dépend du résultat ou de la reconnaissance	Culpabilité au repos, peur de décevoir, besoin de prouver	Ne plus pouvoir renoncer à un objectif irréaliste	« Que croirais-je de moi si je ralentissais ? »	Séparer identité et performance, exprimer ses attentes
Hyper-investissement	Toujours plus d'effort pour compenser les difficultés	Contrôle, longues journées, disponibilité permanente, délégation réduite	Masquer les dysfonctionnements et épuiser les ressources	« Mon effort sert-il encore le travail ou surtout ma peur d'échouer ? »	Stopper l'hyper-investissement, compensation, poser la charge, poser des limites effectives
Récupération insuffisante	Le repos ne restaure plus les capacités	Sommeil perturbé, irritabilité, oublis, isolement	Boucle fatigue–erreurs–surtravail	« Qu'ai-je supprimé qui me permettait auparavant de récupérer ? »	Consulter, réduire la charge et restaurer la récupération
Épuisement professionnel	Exhaustion, distance mentale et efficacité réduite	Fatigue profonde, cynisme, effondrement ou fonctionnement dégradé	Aggravation clinique et désinsertion professionnelle	« De quelle protection et de quelle évaluation ai-je besoin maintenant ? »	Évaluation médicale, mise en sécurité, décharge et arrêt du travail

Le repère central

Exigences croissantes + ressources insuffisantes + motivation conditionnelle + récupération empêchée = risque d'épuisement.

La prévention commence lorsque l'on cesse de demander : « Comment tenir davantage ? » pour demander : « Qu'est-ce qui doit être réduit, soutenu ou transformé ? »

Sources principales

- [Organisation mondiale de la Santé — Burn-out, phénomène professionnel](#)
- [INRS — Épuisement professionnel ou burn-out](#)
- [INRS — Prévenir les risques psychosociaux](#)
- [Haute Autorité de Santé — Repérage et prise en charge clinique du burn-out](#)
- [ANACT — Prévenir les risques psychosociaux](#)
- [Demerouti et al. — The Job Demands–Resources model of burnout](#)
- [Bakker et Demerouti — Job Demands–Resources Theory](#)
- [Aronsson et al. — Systematic review and meta-analysis of work conditions and burnout symptoms](#)

DE L'ENGAGEMENT À L'ÉPUISEMENT



1. ENGAGEMENT SAIN

Sens • Énergie • Récupération



2. GLISSEMENT CONDITIONNEL

Prouver • Réussir • Ne pas décevoir



3. HYPERINVESTISSEMENT

Toujours plus • Toujours disponible



4. RÉCUPÉRATION INSUFFISANTE

Sommeil perturbé • Irritabilité • Erreurs



5. ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Exhaustion • Distance mentale • Efficacité réduite



PRÉVENIR

Agir sur les exigences • Renforcer les ressources • Protéger la récupération

Le mode mental du coach influence-t-il celui de son client ?



La présence du coach n'est pas neutre

Un coach peut poser une question techniquement pertinente et, malgré tout, refermer l'espace de réflexion. Il peut aussi prononcer peu de mots et permettre à son client de penser autrement. La différence ne tient pas seulement à la méthode employée. Elle tient aussi au mode mental depuis lequel le coach écoute, interprète, questionne et intervient.

Lorsqu'il se sent pressé de produire un résultat, inquiet de « bien faire », certain d'avoir compris ou attaché à son outil favori, le coach risque de réduire involontairement le champ des possibles. Ses questions deviennent plus orientées, ses silences plus courts, ses hypothèses plus rigides. Le client peut alors se conformer, se justifier, résister ou se fermer.

À l'inverse, lorsque le coach tolère l'incertitude, reste curieux et accepte d'être surpris, il crée des conditions plus favorables à l'exploration. Il n'« installe » pas magiquement son client en mode adaptatif, mais il rend ce mode plus accessible.

La réponse à la question du titre est donc nuancée : oui, le mode mental du coach influence celui de son client, mais il ne le détermine pas. Cette influence passe par la relation, le langage, le rythme, le non-verbal, les attentes et le cadre de travail. Elle relève moins d'une transmission directe que d'une dynamique de résonance et de co-régulation.

Mode automatique et mode adaptatif : deux manières de traiter la situation

Dans l'Approche Neurocognitive et Comportementale (ANC), le mode mental automatique est particulièrement efficace pour gérer ce qui est familier, appris et relativement prévisible. Il mobilise rapidement des habitudes, des routines et des réponses déjà disponibles. Il est indispensable à la vie quotidienne : sans lui, chaque geste demanderait une délibération épuisante.

Le mode mental adaptatif devient particulièrement utile lorsque la situation est nouvelle, ambiguë, complexe ou contradictoire. Il permet d'examiner plusieurs hypothèses, de tolérer provisoirement l'absence de réponse, de relativiser une première impression et d'ajuster son action aux informations qui émergent.

Le problème n'est donc pas le mode automatique en lui-même. Le problème apparaît lorsqu'il prend les commandes dans une situation qui demanderait de l'ouverture. Or une séance de coaching comporte presque toujours une part d'inconnu : le client peut changer d'avis, découvrir un enjeu inattendu, résister à une hypothèse ou formuler une demande différente de celle qui semblait évidente au départ.

Dans ce contexte, la souplesse mentale du coach ne constitue pas un supplément de confort. Elle fait partie de son instrument de travail.

Comment le mode mental du coach entre-t-il dans la relation ?

Il sélectionne ce que le coach remarque

Le coach n'écoute jamais tout avec la même intensité. Son état interne oriente son attention. S'il cherche à confirmer une hypothèse, il retiendra plus facilement les éléments qui vont dans son sens. S'il craint de perdre le fil, il privilégiera les informations compatibles avec son plan de séance. S'il reste curieux, il percevra davantage les contradictions, les hésitations, les changements de ton et les formulations singulières.

Le premier effet du mode mental du coach est donc un **effet de cadrage** : il détermine en partie ce qui devient visible, pensable et questionnable dans la séance.

Il transforme la qualité des questions

Une même question peut ouvrir ou enfermer selon l'intention qui la porte.

« Qu'est-ce qui vous empêche d'agir ? » peut être une invitation à explorer. Mais elle peut aussi contenir une conclusion implicite : quelque chose, chez le client, serait nécessairement un frein. De même, « Et si vous osiez davantage ? » semble dynamique, mais peut imposer au client la lecture du coach : son problème serait un manque d'audace.

En mode automatique, le coach cherche souvent la bonne question. En mode adaptatif, il cherche plutôt la question qui aide le client à observer son expérience sans la prédéterminer.

Il agit sur le rythme et le silence

Un coach sous tension remplit plus facilement les silences. Il reformule trop vite, enchaîne plusieurs questions ou propose un outil avant que la demande soit mûre. Il peut confondre mouvement verbal et progression réelle.

Un coach plus régulé supporte qu'un temps de latence ne produise rien d'immédiatement visible. Il laisse au client le temps de sentir, de trier et de formuler. Le silence cesse d'être un vide à combler ; il devient un espace de travail.

Il colore la communication non verbale

La posture, le regard, la respiration, les micro-réactions et le ton transmettent des informations relationnelles. Une crispation à l'évocation d'un sujet, un empressement lorsque le client hésite ou un soulagement lorsqu'il adopte l'hypothèse du coach peuvent être perçus, même sans être explicitement identifiés.

Il faut rester prudent : les recherches sur la synchronie interpersonnelle montrent des phénomènes d'ajustement entre interlocuteurs, mais leurs relations avec l'alliance et les résultats sont variables. Elles n'autorisent pas à parler d'une contagion mentale simple. Elles invitent plutôt à considérer la séance comme un système interactif dans lequel chacun influence l'autre.

Il modifie le rapport au pouvoir

Le coach possède un pouvoir de cadrage : il choisit ce qu'il relève, ce qu'il approfondit, le moment où il interrompt et le modèle qu'il introduit. Plus il est certain de son interprétation, plus ce pouvoir risque de devenir invisible.

Une présence adaptative ne supprime pas l'asymétrie de rôle. Elle la rend plus consciente et restitue régulièrement au client son pouvoir de choisir, de corriger et de refuser.

Ce que la recherche permet d'affirmer — et ce qu'elle ne permet pas

La recherche en coaching ne mesure pas directement un hypothétique « passage » du mode mental du coach vers celui du client. Il serait donc excessif de présenter ce phénomène comme un mécanisme neurologique démontré.

En revanche, plusieurs résultats étayent l'importance de la qualité relationnelle. Une méta-analyse portant sur 27 échantillons et 3 563 processus de coaching observe une association modérée et régulière entre la qualité de l'alliance de travail et les résultats du coaching ($r = 0,41$). L'alliance renvoie notamment à la qualité du lien ainsi qu'à l'accord sur les objectifs et les tâches.

Cela ne prouve pas que la présence du coach cause à elle seule le changement. Une bonne alliance peut à la fois soutenir les progrès et être renforcée par ceux-ci. Elle peut aussi dépendre des caractéristiques du client, du contexte et de la qualité de l'accord initial. Mais elle confirme que le coaching ne se réduit pas à l'application d'une technique.

Les compétences professionnelles de l'International Coaching Federation accordent d'ailleurs une place centrale à la présence, à l'écoute active, au silence et à la capacité de faciliter les prises de conscience du client. Là encore, la présence ne signifie pas sérénité permanente : elle désigne la capacité du coach à rester disponible à ce qui émerge et à se réajuster.

La formulation la plus rigoureuse est donc la suivante : le mode mental du coach influence les conditions relationnelles, cognitives et émotionnelles dans lesquelles le client pense ; ces conditions peuvent faciliter ou compliquer l'accès du client à une pensée plus adaptative.

Quand le mode automatique du coach se glisse dans la séance

Le mode automatique ne se reconnaît pas toujours à une agitation visible. Il peut prendre des formes très professionnelles en apparence.

L'urgence de produire un résultat

Le coach veut que la séance « serve à quelque chose ». Cette intention légitime devient contraignante lorsqu'il ne supporte plus l'idée d'une séance lente, d'une question sans réponse ou d'un objectif reformulé. Il pousse alors vers une décision prématurée.

La certitude d'avoir compris

Une hypothèse séduisante se transforme en diagnostic. Le coach cesse de tester sa lecture et commence à organiser toute la séance autour d'elle. Les éléments discordants deviennent secondaires ou sont interprétés comme une résistance du client.

La fidélité excessive à un outil

Une grille telle que l'ANC, l'Ennéagramme ou tout autre modèle peut devenir un automatisme du coach. Au lieu d'aider à observer, elle sert à classer. Le danger n'est pas dans le modèle, mais dans la confusion entre la carte et la personne.

Par exemple, repérer une stratégie fréquemment associée à un profil de l'Ennéagramme peut éclairer une hypothèse. Affirmer que le client agit ainsi « parce qu'il est de ce type » ferme l'enquête et augmente le risque de confirmation circulaire.

Le besoin de sauver ou de rassurer

Face à la détresse, le coach peut chercher à apaiser trop vite. Il minimise la difficulté, propose des solutions ou transforme immédiatement une émotion pénible en apprentissage positif. Son intention est bienveillante, mais le client peut comprendre que certaines expériences sont trop inconfortables pour être accueillies.

L'évitement de la tension

Le coach peut hésiter à confronter une contradiction, à nommer une rupture d'alliance ou à demander au client ce qui ne lui convient pas dans l'accompagnement. La séance reste agréable, mais perd en authenticité.

Le besoin d'être reconnu comme compétent

Le coach multiplie les explications, les concepts ou les reformulations brillantes. Le client peut être impressionné tout en devenant spectateur de sa propre séance.

Trois boucles relationnelles fréquentes

La boucle de confirmation

Le coach formule une interprétation avec assurance. Le client, impressionné par son statut ou désireux de coopérer, acquiesce. Cet acquiescement renforce la certitude du coach, qui approfondit la même piste. Le client dispose alors de moins en moins d'espace pour nuancer ou dire : « Cela ne me ressemble pas. »

La boucle de suractivation

Le coach craint que la séance n'avance pas. Il accélère et pose davantage de questions. Le client, saturé, réfléchit moins bien et répond plus brièvement. Le coach interprète ces réponses comme un manque d'engagement et intensifie encore ses interventions.

La boucle d'ouverture

Le coach remarque son envie de conclure, ralentit et partage son hypothèse comme une proposition révisable. Le client la corrige, découvre un angle nouveau et formule une pensée plus personnelle. Cette surprise nourrit à son tour la curiosité du coach. Chacun contribue alors à élargir le champ.

Ces boucles montrent que l'influence est réciproque : le client agit également sur le mode mental du coach. Un client très anxieux peut activer chez le coach une envie de rassurer ; un client critique peut réveiller un besoin de se justifier ; un client silencieux peut stimuler une peur de l'inefficacité. Le professionnalisme ne consiste pas à ne rien ressentir, mais à repérer ce qui se passe avant d'en faire la direction de la séance.

Tableau récapitulatif : du signal au réajustement

Mode ou tendance du coach	Signes observables en séance	Expérience possible du client	Risque relationnel	Réajustement adaptatif
---------------------------	------------------------------	-------------------------------	--------------------	------------------------

Urgence de résultat	Questions en rafale, décision poussée, silence écourté	Pression, confusion, réponses convenues	Conformité ou retrait	Ralentir et redemander ce qui serait utile maintenant
Certitude interprétative	Hypothèse présentée comme une évidence, contradictions peu explorées	Sentiment d'être réduit à une explication	Étiquetage, résistance, faux accord	Présenter l'hypothèse comme provisoire et inviter à la corriger
Fixation sur un outil	Grille appliquée trop tôt, vocabulaire technique dominant	Impression de devoir entrer dans une case	La carte remplace l'expérience	Revenir aux mots, aux faits et au vécu singulier du client
Besoin de sauver	Conseils précoces, réassurance, émotion rapidement positivée	Soulagement bref ou sentiment de ne pas être entendu	Dépendance, évitement de l'enjeu	Accueillir l'expérience avant d'explorer les options
Évitement de la tension	Désaccord non nommé, sujets sensibles contournés	Relation polie mais peu authentique	Rupture d'alliance silencieuse	Nommer avec tact ce qui semble se passer dans la relation
Besoin d'être compétent	Explications longues, démonstration de savoir, reformulations sophistiquées	Passivité ou admiration sans appropriation	Le coach devient le centre de la séance	Rendre la parole et le choix au client
Présence adaptative	Curiosité, nuance, silence habité, hypothèses révisables	Sécurité suffisante pour explorer et contredire	Aucun effet garanti : le client peut rester défensif	Maintenir le cadre, vérifier l'alliance et respecter le rythme

Un protocole bref : repérer, réguler, rouvrir, restituer

Le coach n'a pas besoin d'attendre la fin de la séance pour se réajuster. Quatre mouvements peuvent suffire.

Se repérer

Identifier un signal interne ou relationnel : accélération, crispation, impatience, envie de convaincre, soulagement excessif, perte de curiosité, répétition de la même question ou silence devenu insupportable.

Une question simple peut aider : « Qu'est-ce que je suis en train de vouloir obtenir ? »

Se réguler

Ralentir la respiration, sentir ses appuis, laisser deux secondes de plus avant d'intervenir, relâcher l'idée de trouver immédiatement la bonne réponse. Il ne s'agit pas de supprimer l'émotion, mais de retrouver suffisamment de liberté pour choisir sa prochaine action.

Rouvrir le champ

Transformer la certitude en hypothèse :

- « Une lecture me vient ; souhaitez-vous l'entendre ? »
- « Qu'est-ce que je risque de ne pas voir ? »
- « Quelle autre explication serait possible ? »
- « Qu'est-ce qui, dans ma reformulation, vous correspond — ou ne vous correspond pas ? »

Restituer le choix

Rappeler que le client reste auteur du travail :

- « Parmi ces pistes, laquelle mérite votre attention ? »
- « Voulez-vous poursuivre ici ou revenir à votre question initiale ? »

« Qu’aimeriez-vous garder, modifier ou écarter ? »

Ce dernier mouvement est décisif. Il empêche la régulation du coach de devenir une nouvelle technique de contrôle.

Deux scènes pour comprendre la différence

« Je crois que je devrais quitter mon poste »

En mode automatique, le coach peut choisir trop vite entre deux scénarios : aider le client à partir ou l’aider à rester. Il explore les avantages et les risques, construit un plan d’action et croit faire progresser la décision. Pourtant, la phrase « je devrais » n’a pas encore été examinée. S’agit-il d’un désir, d’une injonction, d’une fatigue, d’une recherche de reconnaissance ou d’une tentative d’échapper à un conflit ?

En mode adaptatif, le coach ralentit : « Quand vous dites “je devrais”, qui parle en vous ? » ou « Qu’est-ce qui deviendrait possible si vous n’aviez pas à décider aujourd’hui ? » Il ne renonce pas à l’action ; il évite de bâtir l’action sur une prémisse insuffisamment explorée.

« Je suis probablement un type 3 »

Un coach attaché à l’Ennéagramme peut commencer à rechercher les signes du type 3 et à interpréter le récit sous l’angle de la réussite et de l’image. Le client, qui souhaite comprendre le modèle, fournit alors davantage d’éléments compatibles. La boucle de confirmation se met en place.

Une posture plus adaptative consisterait à demander : « Qu’est-ce qui vous fait penser à ce type ? Qu’est-ce qui ne colle pas ? Dans quelles situations cette lecture vous aide-t-elle, et dans quelles situations vous limite-t-elle ? » Le modèle devient un support d’enquête plutôt qu’une identité imposée.

La supervision : observer l’instrument que l’on est

La supervision offre un espace où le coach peut examiner non seulement ce qu’il a fait, mais depuis quel état intérieur il l’a fait. Elle permet de travailler les résonances, les angles morts, le rapport au pouvoir, les préférences théoriques et les situations qui déclenchent une rigidification.

Quelques questions utiles :

Quel résultat ai-je voulu obtenir plus fortement que mon client ?

À quel moment ai-je cessé d’être surpris ?

Quel comportement du client active chez moi l’envie de convaincre, de sauver, de séduire ou de me protéger ?

Quelle hypothèse ai-je eu du mal à abandonner ?

Quel silence m’a été difficile à soutenir ?

Qu’ai-je attribué au client alors que cela pouvait aussi m’appartenir ?

Comment ai-je vérifié l’alliance plutôt que de la supposer ?

Où ai-je réellement rendu au client son pouvoir de choisir ?

La supervision ne vise pas un coach parfaitement neutre — figure probablement impossible. Elle vise un coach capable de reconnaître son influence, d’en assumer la responsabilité et de réduire le risque qu’elle devienne une pression implicite.

Le coach adaptatif n'est pas un coach toujours calme

Il serait tentant de transformer le mode adaptatif en nouvel idéal de performance : rester serein, ouvert et curieux en permanence. Ce serait précisément recréer une injonction automatique.

Un coach peut être surpris, ému, irrité ou déstabilisé et demeurer professionnel. La question est moins : « Ai-je été activé ? » que : « Ai-je pu reconnaître cette activation, la réguler et retrouver une liberté de réponse ? »

De même, la présence adaptative du coach ne garantit pas que le client s'ouvrira. Celui-ci arrive avec son histoire, ses stratégies de protection, son niveau de confiance, ses enjeux et un contexte parfois contraignant. La qualité du cadre peut faciliter l'exploration ; elle ne peut ni l'imposer ni abolir les déterminants extérieurs.

Pour conclure : influencer sans prendre le pouvoir

Le mode mental du coach influence bien celui de son client, mais cette influence n'est ni linéaire ni toute-puissante. Elle s'exerce par le cadre attentionnel, le rythme, les questions, le non-verbal, les hypothèses et la manière dont le pouvoir est partagé.

En mode automatique, le coach peut réduire le champ tout en croyant aider : il accélère, explique, classe, rassure ou conduit. En mode adaptatif, il ne devient pas passif. Il reste engagé, mais ses interventions demeurent révisables. Il accepte de ne pas savoir trop vite, soutient le silence, vérifie ses hypothèses et restitue le choix au client.

La compétence décisive n'est donc pas de maintenir un état parfait. C'est de savoir revenir : se repérer, se réguler, rouvrir le champ et restituer le choix.

Le coach ne prête pas son cerveau au client. Il contribue à créer un espace dans lequel le client peut retrouver le sien.

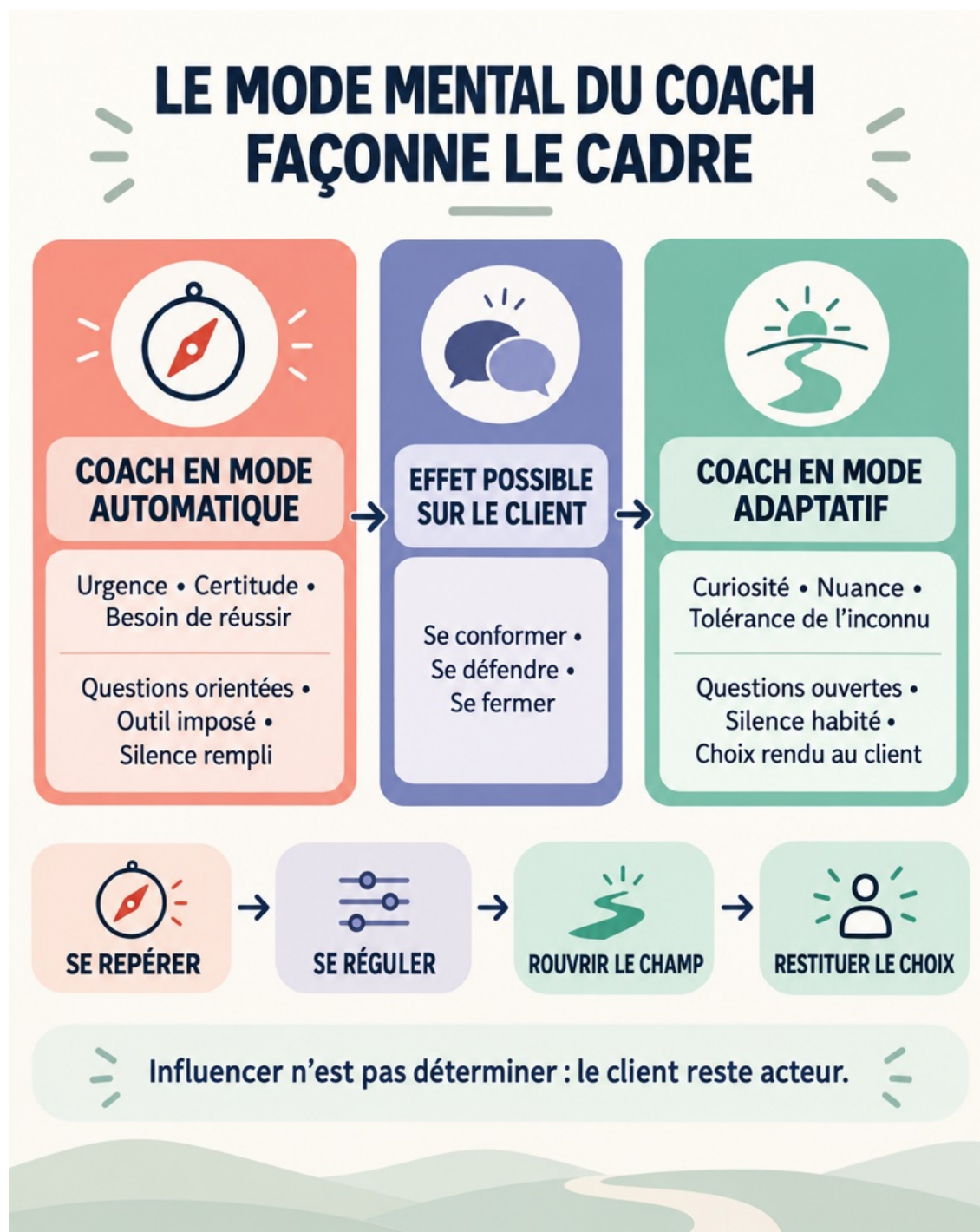
Repères et sources

- Fonds IME, « L'Approche et la Thérapie Neurocognitives et Comportementales (ANC/TNC) » : <https://www.fonds-ime.org/anc/>
- Graßmann, C., Schölmerich, F. et Schermuly, C. C. (2020), « The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis », *Human Relations*, 73(1), 35–58 : <https://doi.org/10.1177/0018726718819725>
- Graßmann, C. et al. (2022), « The working alliance in coaching: A literature review », *Frontiers in Psychology* : <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9297304/>
- International Coaching Federation, « 2025 ICF Core Competencies » : <https://coachingfederation.org/credentialing/coaching-competencies/icf-core-competencies/>
- International Coaching Federation, « Coaching Supervision Competencies » : <https://coachingfederation.org/credentialing/coaching-competencies/coaching-supervision-competencies/>

- Nyman-Salonen, P. et al. (2022), « Movement synchrony in couple therapy », étude illustrant la complexité des liens entre synchronie et alliance : <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36326640/>

Note de prudence : cet article propose une lecture professionnelle inspirée de l'ANC et de la recherche sur l'alliance. Il ne présente pas la transmission d'un « mode mental » comme un mécanisme neuroscientifique directement démontré.

Pour résumer



Une équipe peut-elle développer un fonctionnement mental automatique ?



Quand un collectif ne pense plus vraiment ce qu'il fait

Certaines équipes donnent l'impression de fonctionner efficacement : les réunions sont rapides, les rôles sont connus, les décisions prévisibles et les désaccords rares. Pourtant, cette fluidité peut dissimuler une difficulté. Les mêmes solutions reviennent, les objections sont exprimées dans les couloirs plutôt qu'en réunion, les erreurs sont minimisées et les informations qui contredisent la ligne dominante circulent mal.

L'équipe ne manque pas nécessairement d'intelligence ni de compétence. Elle peut être devenue prisonnière d'une manière habituelle de percevoir, d'interpréter et d'agir.

Peut-on parler, dans ce cas, d'un fonctionnement mental automatique collectif ? La réponse demande une précaution. Une équipe ne possède ni cerveau unique ni mode mental au sens neurologique. Le mode automatique et le mode adaptatif décrits par l'Approche Neurocognitive et Comportementale concernent d'abord le fonctionnement des personnes. On ne peut donc pas attribuer littéralement un cortex préfrontal à un service, un comité de direction ou une association.

Mais une équipe peut stabiliser des routines, des normes, des interprétations et des réactions défensives partagées. Ces mécanismes sociaux finissent par orienter les comportements individuels, y compris ceux de personnes qui, isolément, penseraient autrement. Il est alors pertinent de parler, par analogie et comme grille d'observation, d'un fonctionnement collectif automatique.

La question n'est pas de supprimer les automatismes. Une équipe efficace en a besoin. La question décisive est la suivante : sait-elle reconnaître le moment où ses réponses habituelles ne correspondent plus à la situation ?

De l'automatisme individuel à la routine collective

Dans l'ANC, le mode mental automatique mobilise ce qui est connu, appris et maîtrisé. Il permet d'agir rapidement dans les situations familières. Le mode adaptatif devient particulièrement utile lorsque la situation est nouvelle, complexe, contradictoire ou incertaine. Il favorise notamment la curiosité, la nuance, la prise de recul et la flexibilité.

Cette distinction éclaire la vie des équipes. Au fil du temps, leurs membres développent des manières communes de travailler : qui prend la parole en premier, quelles informations sont jugées importantes, comment on traite une erreur, ce que l'on peut contester, ce qu'il vaut mieux taire et la manière dont une décision est réellement prise.

Ces routines ont une fonction précieuse. Elles réduisent le coût de la coordination. Une équipe médicale, une équipe éducative ou un collectif de direction ne peut pas réinventer toutes ses procédures à chaque situation. La recherche sur les routines organisationnelles montre d'ailleurs qu'elles ne sont pas seulement des facteurs d'inertie : elles peuvent aussi servir de supports à l'ajustement et au changement.

L'automatisme devient problématique lorsque la routine cesse d'être un appui révisable et devient une réponse obligatoire. L'équipe continue alors à traiter une situation nouvelle comme si elle était déjà

connue. Elle applique davantage de la même solution, interprète les résultats à travers ses anciennes catégories et disqualifie les signaux qui demanderaient un changement de perspective.

À quoi reconnaît-on une équipe enfermée dans l'automatique ?

Les mêmes réponses précèdent l'analyse

Avant même d'avoir examiné le problème, chacun sait ce qui sera proposé : renforcer le contrôle, rappeler la procédure, communiquer davantage, réorganiser, former ou remplacer une personne. La réponse habituelle est devenue le point de départ de la réflexion au lieu d'en être une conclusion possible.

Le désaccord devient coûteux

Les membres perçoivent rapidement quelles opinions sont bienvenues et lesquelles risquent d'être reçues comme un manque de loyauté, une résistance au changement ou une attaque personnelle. Certains se taisent, d'autres présentent leur objection avec tant de précautions qu'elle perd sa force. L'accord apparent augmente tandis que la qualité de l'information diminue.

La vitesse est confondue avec l'efficacité

Les décisions rapides procurent un sentiment de maîtrise. On valorise les personnes qui « vont droit au but » et l'on supporte mal les questions qui rouvrent le problème. Or, dans une situation réellement nouvelle, ralentir momentanément peut éviter de perdre beaucoup de temps à corriger une décision prématurée.

Les erreurs sont individualisées

Lorsqu'un incident survient, l'équipe cherche d'abord qui n'a pas respecté la règle. Elle examine moins facilement la charge de travail, la circulation de l'information, les objectifs contradictoires ou les habitudes collectives qui ont rendu l'erreur probable. Cette personnalisation protège le système : si le problème vient d'un individu, l'organisation n'a pas besoin de se remettre en question.

Le passé devient une preuve suffisante

« Nous avons toujours fait ainsi », « Cela a fonctionné pendant dix ans » ou « Nous connaissons nos clients » remplacent l'examen des changements survenus. L'expérience, qui devrait nourrir le discernement, devient une protection contre les faits nouveaux.

Les réunions confirment plus qu'elles n'explorent

Les présentations arrivent avec une solution déjà construite. Les questions servent à préciser sa mise en œuvre plutôt qu'à tester sa pertinence. Les personnes invitées tardivement doivent adhérer à un raisonnement auquel elles n'ont pas contribué.

L'équipe possède ses sujets interdits

On peut parler de l'organisation du travail, mais pas du style du responsable ; de la baisse des résultats, mais pas d'une stratégie devenue incohérente ; du manque d'engagement, mais pas de l'épuisement ; des erreurs opérationnelles, mais pas des objectifs irréalistes. Ces tabous signalent les frontières de la pensée collective.

Comment se construit la boucle automatique collective ?

Une réponse utile se transforme en vérité générale

À l'origine, une pratique a souvent répondu à un besoin réel. Une équipe confrontée à des erreurs a renforcé ses contrôles. Une direction en crise a centralisé les décisions. Une association fragile s'est appuyée sur une personnalité très engagée. La réponse a produit des résultats et s'est progressivement inscrite dans l'identité du groupe.

Le problème apparaît lorsque personne ne réexamine les conditions dans lesquelles cette réponse reste pertinente. Ce qui a sauvé l'équipe hier peut l'empêcher d'apprendre aujourd'hui.

La répétition crée une norme implicite

Une norme n'a pas besoin d'être écrite. Les réactions du groupe suffisent à l'enseigner. Une idée ignorée, une objection accueillie par un silence, une erreur tournée en dérision ou une promotion accordée aux personnes toujours alignées indiquent ce qui est attendu.

Les nouveaux arrivants comprennent rapidement comment appartenir au groupe. Ils peuvent apporter un regard neuf, mais apprennent aussi à filtrer ce regard pour être acceptés.

La conformité appauvrit l'information disponible

Lorsque certaines informations ne sont plus exprimées, l'équipe reçoit une représentation artificiellement cohérente de la situation. Les décisions semblent alors confirmer le cadre dominant, puisque les faits qui pourraient le contredire ne remontent plus.

Le fonctionnement automatique devient circulaire : la croyance dominante sélectionne les informations ; les informations sélectionnées confirment la croyance dominante.

La menace rigidifie le système

Sous pression, un collectif tend à resserrer le contrôle, réduire le nombre d'interlocuteurs, centraliser les décisions et s'appuyer sur les réponses les mieux apprises. La théorie de la « rigidité sous la menace » décrit ce phénomène aux niveaux individuel, groupal et organisationnel.

Cette réaction peut être utile dans une urgence brève et bien identifiée. Elle devient dangereuse lorsque la menace est complexe, durable ou mal comprise. Plus l'incertitude augmente, plus l'équipe reproduit alors des réponses anciennes ; moins ces réponses fonctionnent, plus elle se sent menacée et les applique avec force.

Le succès protège les angles morts

Une équipe n'a pas besoin d'être en difficulté pour devenir automatique. Les succès passés peuvent également rigidifier. Une méthode qui a fait la réputation du groupe devient difficile à interroger. Les personnes qui alertent sur une évolution du contexte sont accusées de pessimisme ou de manquer de confiance.

Le succès peut ainsi retarder la prise de conscience : puisque les résultats ont longtemps été bons, l'équipe attribue les premiers signaux négatifs à des causes extérieures ou passagères.

Modèle mental partagé : ressource ou prison ?

La psychologie des équipes utilise la notion de **modèle mental partagé** pour décrire les représentations communes concernant la tâche, les rôles, les équipements, les priorités ou le

fonctionnement des autres membres. Ces représentations communes facilitent la coordination : chacun peut anticiper ce que les autres vont faire sans avoir besoin de tout expliciter.

Un modèle partagé n'est donc pas en lui-même un signe de fermeture. La convergence des représentations peut améliorer les processus collectifs et la performance, surtout lorsque le modèle est suffisamment juste.

Le risque apparaît dans deux situations : lorsque le modèle partagé est inexact, ou lorsqu'il n'est plus actualisé. Une équipe très alignée autour d'une lecture erronée peut se coordonner parfaitement dans la mauvaise direction.

La qualité d'un collectif ne dépend donc pas seulement de son niveau d'accord. Elle dépend de sa capacité à mettre cet accord à l'épreuve des faits, à accueillir les informations discordantes et à modifier sa représentation commune.

La sécurité psychologique : condition de l'intelligence adaptative

Amy Edmondson définit la sécurité psychologique comme la croyance partagée que l'équipe constitue un espace suffisamment sûr pour prendre des risques interpersonnels : poser une question, reconnaître une erreur, demander de l'aide ou exprimer un désaccord.

Elle ne signifie ni confort permanent, ni absence d'exigence, ni obligation d'être d'accord. Une équipe psychologiquement sûre peut débattre vivement. La différence est que la contradiction ne menace pas immédiatement l'appartenance ou la dignité de celui qui la formule.

Cette sécurité favorise les comportements d'apprentissage. Lorsque les membres peuvent signaler une difficulté sans craindre d'être humiliés, le collectif accède plus tôt à la réalité. À l'inverse, dans une équipe où l'image de compétence doit être préservée, les erreurs restent cachées jusqu'à ce que leurs conséquences deviennent plus difficiles à traiter.

La sécurité psychologique ne suffit toutefois pas. Une équipe peut se sentir très à l'aise et éviter tout désaccord pour préserver son harmonie. L'ouverture adaptative demande de conjuguer sécurité relationnelle et exigence de vérité.

Les six attitudes adaptatives transposées à l'équipe

La transposition collective des attitudes adaptatives ne consiste pas à supposer que le groupe dispose d'un mode cérébral commun. Elle consiste à observer les pratiques qui favorisent ou empêchent certains traitements de l'information.

La curiosité

L'équipe suspend momentanément la réponse et cherche à comprendre : « Qu'est-ce qui a changé ? », « Quel fait nous surprend ? », « Que ne savons-nous pas encore ? »

L'acceptation

Elle regarde les faits inconfortables sans les minimiser ni chercher immédiatement un responsable. Accepter ne signifie pas approuver ; cela signifie partir de la réalité plutôt que de celle que l'on aurait souhaitée.

La nuance

Elle résiste aux explications binaires : succès ou échec, motivé ou résistant, compétent ou incompetent. Elle examine les interactions, les degrés et les contradictions.

La relativité

Elle replace ses certitudes dans leur contexte : ce qui fonctionnait hier n'est pas nécessairement adapté aujourd'hui ; ce qui réussit dans un service peut échouer dans un autre.

La réflexion logique

Elle distingue les faits, les interprétations, les hypothèses et les décisions. Elle cherche ce qui permettrait de confirmer ou d'infirmer une lecture.

L'expression d'un point de vue personnel

Chaque membre peut formuler son analyse sans devoir d'abord deviner l'opinion majoritaire. L'autonomie de pensée ne s'oppose pas à la coopération ; elle protège le collectif contre l'illusion d'unanimité.

Le rôle particulier du responsable

Le responsable n'est pas la seule cause du fonctionnement collectif, mais son comportement possède un poids symbolique important. L'ordre des prises de parole, la manière d'accueillir une objection et le traitement d'une erreur indiquent rapidement la liberté réelle du groupe.

Un responsable qui expose immédiatement sa préférence risque d'organiser involontairement la discussion autour de son point de vue. Ceux qui sont d'accord développent leurs arguments ; ceux qui doutent cherchent comment ne pas paraître opposants. Demander l'avis des autres après avoir annoncé la décision ne suffit pas à créer une véritable exploration.

Quelques pratiques simples peuvent modifier la dynamique : parler en dernier sur les sujets incertains, demander explicitement une hypothèse alternative, remercier celui qui apporte une mauvaise nouvelle, distinguer l'erreur apprenante de la négligence, ou confier à une personne la mission de tester le raisonnement dominant.

Le responsable doit également résister à une autre tentation : transformer l'ouverture en rituel artificiel. Instituer systématiquement un « avocat du diable » n'aide plus si chacun sait que son objection sera entendue puis ignorée. La contradiction n'est crédible que si elle peut réellement modifier la décision.

Le rôle du coach ou du facilitateur d'équipe

Le coach n'arrive pas dans un système neutre. Il peut lui-même renforcer le fonctionnement automatique s'il adopte trop vite le vocabulaire de la direction, accepte une définition unilatérale du problème ou cherche à conduire l'équipe vers une conclusion attendue.

Son premier travail consiste à entendre la manière dont le collectif construit sa réalité : quels mots reviennent ? Qui définit les problèmes ? Quelles voix sont absentes ? Que se passe-t-il lorsqu'une contradiction apparaît ? Quelle émotion semble interdite ?

Il peut ensuite rendre les mécanismes observables sans enfermer l'équipe dans un diagnostic :

« Je remarque que trois hypothèses différentes ont rapidement été ramenées à une seule.

Que se passe-t-il ? »

« Lorsque cette objection a été formulée, le groupe est devenu silencieux.

Comment comprenez-vous ce silence ? »

« Quelle information pourrait nous obliger à revoir notre conclusion ? »

« Qui serait concerné par cette décision sans être représenté ici ? »

« Qu'est-ce que votre manière habituelle de réussir vous empêche peut-être de voir ? »

Le coach ne doit pas devenir celui qui pense à la place du groupe. Son rôle est d'aider l'équipe à observer comment elle pense, décide et apprend.

Tableau récapitulatif : repérer les automatismes collectifs

Fonctionnement collectif	Signes observables	Utilité possible à court terme	Risque lorsqu'il se rigidifie	Bascule adaptative
Réponse habituelle	Même solution proposée avant l'analyse	Rapidité, continuité	Traiter un problème nouveau avec une réponse ancienne	Décrire d'abord ce qui a changé et produire plusieurs hypothèses
Conformité implicite	Peu d'objections, accord rapide, critiques hors réunion	Cohésion apparente	Appauvrissement de l'information et faux consensus	Recueillir les avis avant la position du responsable et inviter la contradiction
Centralisation sous pression	Décisions concentrées, consultation réduite	Réactivité dans une urgence brève	Dépendance, angles morts et surcharge du responsable	Définir ce qui doit être centralisé et ce qui reste distribuable
Culture du contrôle	Multiplication des validations et procédures	Fiabilité dans les situations standard	Lenteur, dissimulation des erreurs, perte d'initiative	Distinguer les risques critiques des expérimentations réversibles
Recherche d'un responsable	Erreur attribuée d'abord à une personne	Clarification immédiate des responsabilités	Le système évite d'examiner ses propres causes	Analyser simultanément décisions individuelles et conditions collectives
Fidélité au succès passé	« Cela a toujours fonctionné », fierté identitaire forte	Confiance et cohérence	Déni des changements du contexte	Identifier les conditions qui rendaient l'ancien modèle efficace
Harmonie défensive	Tensions lissées, désaccords reformulés trop vite	Climat agréable	Conflits souterrains et décisions peu robustes	Rendre le désaccord légitime tout en protégeant les personnes
Fonctionnement adaptatif	Questions ouvertes, hypothèses concurrentes, essais limités, retours examinés	Apprentissage et ajustement	Risque de dispersion si rien n'est décidé	Fixer un temps d'exploration, des critères de choix et une date de révision

Une démarche en quatre mouvements

Repérer

L'équipe observe ses signaux : répétition des mêmes réponses, silence inhabituel, accélération, recherche d'un coupable, centralisation, disparition des mauvaises nouvelles ou écart entre la réunion officielle et les conversations informelles.

La question utile est : « Qu'est-ce qui, dans notre manière de fonctionner, nous empêche peut-être de voir la situation autrement ? »

Questionner

Le groupe distingue ce qu'il sait, ce qu'il suppose et ce qu'il ignore. Il recherche activement les données qui dérangent sa lecture et donne une place réelle aux personnes minoritaires ou directement confrontées au terrain.

Il ne s'agit pas de douter indéfiniment, mais d'éviter qu'une certitude prématurée ferme l'enquête.

Expérimenter

Plutôt que d'opposer un grand changement à l'immobilité, l'équipe conçoit un essai limité, réversible et observable. Elle précise ce qu'elle attend, ce qu'elle mesurera et les conditions qui conduiront à poursuivre, modifier ou arrêter.

L'expérimentation réduit l'affrontement identitaire. Il n'est plus nécessaire de savoir immédiatement qui a raison ; on organise un contact avec la réalité.

Ajuster

Le retour d'expérience ne cherche pas seulement à vérifier si l'action a réussi. Il examine aussi les surprises, les effets indésirables et les hypothèses devenues fragiles. L'équipe met à jour ses pratiques, ses représentations et, si nécessaire, ses règles de décision.

Cette capacité de réflexion sur son propre fonctionnement correspond à la **réflexivité d'équipe**. Une étude menée auprès de 98 équipes de soins primaires a notamment observé une relation positive entre réflexivité et innovation, particulièrement lorsque les exigences de travail étaient élevées.

Questions pour un diagnostic collectif

Une équipe peut explorer son fonctionnement à partir de quelques questions :

Quelles réponses proposons-nous presque automatiquement ?

Quel désaccord est difficile à exprimer devant tout le monde ?

Quelles mauvaises nouvelles remontent tardivement ?

Que se passe-t-il lorsqu'une personne dit « je ne sais pas » ?

Quelle réussite passée structure encore nos décisions ?

Quel indicateur regardons-nous parce qu'il est pertinent, et lequel parce qu'il est disponible ?

Qui parle en premier et quelle influence cela exerce-t-il ?

Quelles personnes détiennent une information importante sans disposer d'un véritable pouvoir de parole ?

Quel problème attribuons-nous à des individus alors qu'il pourrait être produit par notre organisation ?

Quelle petite expérience pourrait tester notre hypothèse sans mettre le système en danger ?
Quand avons-nous modifié pour la dernière fois une décision à la suite d'une objection ?
Comment saurons-nous que notre nouvelle manière de faire doit, elle aussi, être révisée ?

Ces questions ne doivent pas devenir un questionnaire mécanique. Elles servent à réintroduire de la curiosité là où le groupe croit déjà connaître la réponse.

Trois précautions importantes

Ne pas pathologiser les routines

Une routine n'est pas une maladie du collectif. Elle conserve l'expérience et rend la coordination possible. L'objectif n'est pas de vivre dans une remise en question permanente, mais de savoir distinguer les situations stables des situations qui exigent une révision.

Ne pas confondre adaptation et agitation

Changer souvent de méthode, multiplier les idées ou lancer continuellement de nouveaux projets ne constitue pas nécessairement un fonctionnement adaptatif. L'agitation peut elle-même être automatique. L'adaptation suppose un rapport précis aux faits, aux finalités et aux effets obtenus.

Ne pas attribuer au groupe un cerveau qu'il n'a pas

Les notions de mode automatique et de mode adaptatif restent ici une grille de lecture transposée. Les concepts directement étudiés au niveau collectif sont notamment les routines organisationnelles, les modèles mentaux partagés, la sécurité psychologique, la rigidité sous la menace et la réflexivité d'équipe. Cette distinction protège l'article contre une utilisation abusive du vocabulaire neuroscientifique.

Pour conclure : une équipe adaptative sait réviser ses évidences

Oui, une équipe peut développer un fonctionnement qui ressemble à un mode mental automatique. Elle répète alors des réponses connues, protège ses certitudes, réduit la contradiction et filtre les informations qui pourraient l'obliger à changer.

Ce fonctionnement n'est pas nécessairement le signe d'une mauvaise équipe. Il peut naître de l'expérience, de la loyauté, du succès ou d'une réponse autrefois pertinente. Il devient dangereux lorsque le contexte évolue et que le collectif n'arrive plus à réexaminer ses propres évidences.

Une équipe adaptative ne renonce ni aux routines, ni à l'autorité, ni à la décision. Elle sait **quand** les routines ne suffisent plus, comment rendre la contradiction possible, où expérimenter sans imprudence et à quel moment ajuster sa représentation de la situation.

L'intelligence collective ne consiste donc pas seulement à réunir des intelligences individuelles. Elle dépend de la capacité du groupe à observer la manière dont il sélectionne les informations, distribue la parole et fabrique ses certitudes.

Une équipe ne devient pas adaptative parce qu'elle trouve immédiatement la bonne réponse. Elle le devient lorsqu'elle reste capable de reconnaître que sa première réponse n'est peut-être plus la bonne.

Repères et sources

- Fonds IME, « L'Approche et la Thérapie Neurocognitives et Comportementales » : <https://www.fonds-ime.org/anc/>
- Fonds IME, « Stress et adaptation » : <https://www.fonds-ime.org/stress-adaptation/>
- Edmondson, A. C. (1999), « Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams », *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 350-383 : <https://dash.harvard.edu/entities/publication/13a7b031-0fdd-45ec-a7e0-2b80e2bc679f>
- Staw, B. M., Sandelands, L. E. et Dutton, J. E. (1981), « Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis », *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524 : <https://www.jstor.org/stable/2392337>
- Feldman, M. S. et Pentland, B. T. (2003), « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change », *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118 : <https://escholarship.org/uc/item/6rb6f923>
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. et Cannon-Bowers, J. A. (2000), « The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance », *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283 : <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10783543/>
- DeChurch, L. A. et Mesmer-Magnus, J. R. (2010), « Measuring Shared Team Mental Models: A Meta-Analysis », *Group Dynamics*, 14(1), 1-14 : <https://stars.library.ucf.edu/facultybib2010/101/>
- Schippers, M. C., West, M. A. et Dawson, J. F. (2015), « Team Reflexivity and Innovation: The Moderating Role of Team Context », *Journal of Management*, 41(3), 769-788 : <https://doi.org/10.1177/0149206312441210>

Note méthodologique : l'expression « fonctionnement mental automatique de l'équipe » constitue ici une transposition prudente de l'ANC. Elle désigne des routines, normes et boucles collectives observables ; elle ne suppose pas l'existence d'un cerveau collectif.

Pour résumer

UNE ÉQUIPE PEUT S'ENFERMER DANS L'AUTOMATIQUE

