

Il faut sortir de la zone de confort : c'est ECRIt !

David Shutes

(avec mes remerciements à Gunter Hartel pour l'illustration de l'écriture)

[version 1.0 – juin 2021]

Depuis quelque temps, il est devenu courant d'inciter les gens à « sortir de la zone de confort », et c'est un très bon principe. Mais tous ne comprennent pas ce que cela veut dire. Il est donc utile, en vue d'appliquer ce principe, d'en explorer davantage les enjeux.

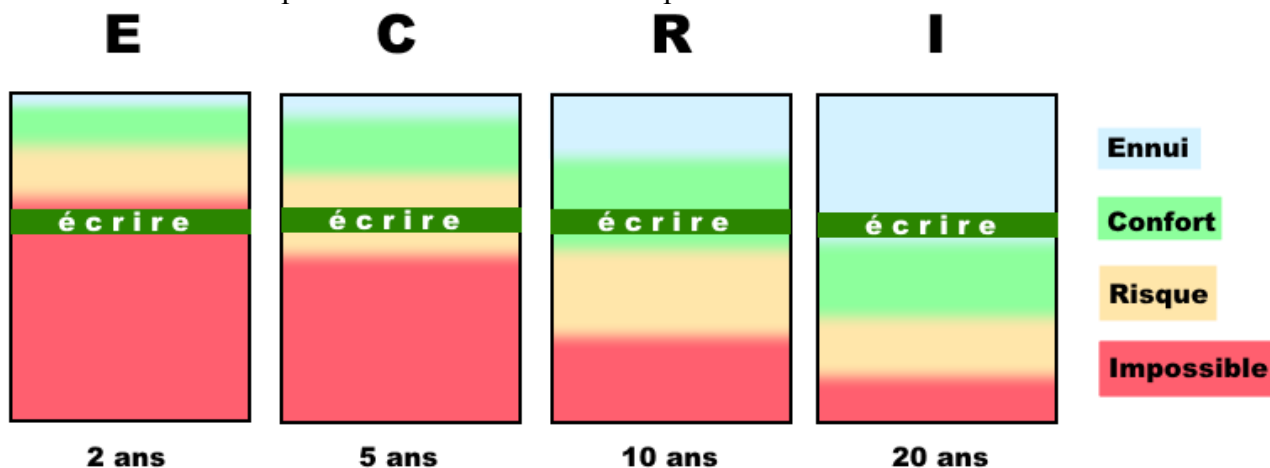
Par rapport à mes capacités, on peut parler de quatre « zones » différentes :

- 1) **La zone d'ennui.** Ce sont des choses que je sais si bien faire qu'il n'y a pas vraiment de « plaisir d'accomplissement » à les faire. Je peux les faire si c'est nécessaire, mais c'est tout.
- 2) **La zone de confort.** Ce sont des choses que je sais faire et que j'ai encore plaisir à faire. Je les fais, je les fais bien, je sais que je les fais bien, et je suis même plus ou moins fier de les faire si bien.
- 3) **La zone à risque.** Ce sont des choses que je pourrais faire, à la limite, mais que je ne suis pas du tout sûr de bien faire. Je ne les maîtrise pas suffisamment. Je peux les réussir, mais il y a aussi le risque de les rater.
- 4) **La zone de l'impossible.** Ce sont des choses que je ne sais pas faire, que je ne saurais même pas où commencer pour les faire.



Nous avons tous tendance, évidemment, à opérer autant que possible dans la zone de confort. Il n'y a pas de risque d'échec, d'être critiqué, ou de découvrir que nous ne savons pas faire. Nous opérons dans la zone d'ennui uniquement par obligation (il faut faire la vaisselle, il faut écrire le rapport, il faut ranger l'atelier...) et nous n'aimons pas la zone à risque parce que, justement, nous n'y sommes pas confortables.

Mais il y a un principe très important qu'il faut bien garder en tête : *ces « zones » ne sont pas figées !* Elles évoluent avec le temps. Mon ami Gunter Hartel a remarqué que les initiales des termes que j'utilise pour ces quatre zones forment le début du mot « écriture » (à un accent près...), et que l'écriture illustre bien ce principe. Je me permets donc de piquer son illustration de la manière dont les zones de compétences évoluent avec le temps :



À l'âge de 2 ans, savoir écrire est carrément dans la zone de l'impossible. L'enfant de 2 ans sait à peine que cela se fait ; il n'a pas d'idée comment le faire lui-même. Mais à 5 ans, normalement, il a déjà commencé à le faire. Il ne maîtrise pas complètement l'écriture et il fait des erreurs, mais il peut y arriver : c'est dans la zone à risque. Quand il a 10 ans, il le fait couramment ; ça fait partie des activités dans la zone de confort. Et à 20 ans, c'est carrément dans la zone d'ennui : bien sûr il peut écrire. C'est banal.

Ce n'est pourtant pas la capacité d'écrire qui a bougé. Ce sont les zones chez la personne qui ne sont plus à la même place. Avec les années d'expérience, avec le travail d'apprentissage, il y a beaucoup de capacités qui faisaient partie de la zone de l'impossible à 2 ans, ou de la zone à risque à 5 ans ou même 10 ans, qui sont maîtrisées.

Cela se fait dans tous les domaines. Il n'y a pas une seule capacité que j'ai aujourd'hui (en dehors de celles qui se font automatiquement, comme respirer) qui n'était pas dans ma « zone de l'impossible » plus jeune. Si on remonte suffisamment loin en arrière, je ne savais pas du tout faire ces choses. Certaines choses qui étaient encore dans la zone de l'impossible à l'âge de 20 ou 30 ans sont maintenant dans ma zone de confort. L'écriture en est un bon exemple, avec son rappel des quatre zones, mais le principe s'applique à tout.

Il y a pourtant un principe très important à remarquer dans l'évolution des zones de capacités : ***la seule manière de faire reculer les limites de ces zones, c'est d'opérer dans la zone à risque.*** Tant qu'on reste dans la zone de confort, les limites ***sont*** effectivement figées.

Il découle de cela cinq autres principes à appliquer dans la formation d'une personne :

- 1) **Il est essentiel d'encourager ceux qu'on forme à sortir de la zone de confort, et à opérer dans la zone à risque.** Il ne s'agit pas d'aller dans la zone de l'impossible ; il faut attendre que la maîtrise de techniques dans la zone à risque ait fait reculer les limites et que ce qui était autrefois impossible soit devenu (éventuellement) possible. Mais il ne faut pas rester dans la zone de confort pour autant. Aucun progrès n'est possible dans la zone de confort parce que par définition ce sont des domaines qu'on maîtrise correctement. La formation se fait donc dans la zone à risque.
- 2) **Il faut accompagner ceux qu'on forme quand ils opèrent dans la zone à risque.** La première fois qu'un pilote en formation prend les contrôles d'un avion, il n'est pas tout seul dans l'appareil. Le formateur est à côté de lui. Il va faire les manœuvres les plus compliquées lui-même. Il va surveiller, dans le cas où l'apprenti fait une erreur grave. Envoyer des gens dans la zone à risque sans les accompagner, c'est les envoyer au-devant de l'échec, du découragement et donc de la peur d'opérer dans la zone à risque. Cela les condamne à la médiocrité. Pour accompagner une personne dans la zone à risque, on communique d'abord les principes, puis on montre comment faire, puis on fait faire, en surveillant et en corrigeant là où il le faut.
- 3) **Il faut accepter des échecs quand les gens opèrent dans la zone à risque.** L'apprenti a droit à l'erreur. Il doit savoir que ne pas réussir du premier coup, chaque fois, n'est pas grave. Ce qui est grave, c'est de ne pas apprendre, de ne pas essayer de progresser, de se contenter de l'échec. Mais l'échec en soi n'est pas grave et n'est pas définitif. Si on accable quelqu'un qui est en train d'apprendre parce qu'il n'y arrive pas dans un premier temps, on créera en lui une peur exagérée de la zone à risque et il ne progressera presque plus. Un bon formateur est exigeant ; il veut voir progresser. Mais en même temps, il sait bien que le progrès n'est pas instantané. Il relève ce qui ne va pas et le corrige, mais sans insulter ou donner l'impression qu'il n'y a aucun espoir parce que ce qui était fait avait besoin d'être amélioré.
- 4) **Il faut même exiger le travail dans la zone à risque.** Une personne qui apprend a droit à l'erreur, oui, mais on peut aller plus loin avec un principe qui semble peut-être paradoxal : une personne qui apprend n'a ***pas*** de droit de ne ***pas*** faire des erreurs ! Personne

ne maîtrise tout du premier coup. Si donc quelqu'un ne fait jamais d'erreurs, c'est qu'il n'opère presque jamais dans la zone à risque. Communiquer explicitement, à l'avance, qu'il va y avoir des erreurs et même des échecs, que c'est une partie normale de la formation et un passage obligé, c'est aussi faire comprendre que la formation n'est pas « ratée » parce qu'il y a eu une erreur. Au contraire, la formation sera ratée si la personne ne prend pas de risques.

- 5) **Il faut opérer soi-même dans la zone à risque.** Former d'autres se fait essentiellement dans la zone de confort du formateur. On peut difficilement former quelqu'un dans une compétence qu'on ne possède pas soi-même ; autrement, on est en train d'apprendre tous les deux. (Cela peut se faire, mais ce n'est plus un contexte de formateur-stagiaire. C'est de l'auto-formation à deux.) Mais si je ne progresse pas moi-même dans mes domaines de compétence, j'atteindrai vite mes limites en tant que formateur. Du coup, je forme dans ma zone de confort, mais en parallèle je travaille moi-même dans ma zone à risque, en vue d'élargir ma zone de confort et donc la zone où je peux former. Un bon formateur est profondément motivé par la progression et, du coup, il cherche à progresser, lui aussi. Pour le faire, il doit absolument sortir de la zone de confort, tout comme ceux qu'il forme.

Les anglophones utilisent un terme dans la gestion et la formation qui n'a pas de vrai équivalent en français ; c'est le verbe « *empower* ». Traduit plus ou moins littéralement en français, « *empower* » veut dire « donner le pouvoir de faire ». Cela implique deux choses :

D'une part, c'est donner la **permission** de faire : « Tu as le droit d'essayer ceci, même si tu ne le maîtrises pas encore. Tu as le droit de le faire, de faire tes erreurs et d'apprendre à ne pas les faire, et ainsi de maîtriser cette technique. »

D'autre part, c'est donner la **capacité** de faire : communiquer des connaissances, donner des outils, accompagner, corriger en cas d'échec, et ainsi de suite : « Tu vas finir par être en mesure de faire cette chose. »

Former, c'est « *empower* » ceux qu'on forme. Comprendre les zones de capacités, et les principes qui en découlent en vue du progrès dans l'apprentissage et la maîtrise de nouveaux domaines, est une grande partie de cet « *empowerment* » (si je peux me permettre un barbarisme qui n'est ni français ni anglais). Cela implique les **deux** aspects de la chose : former n'est pas uniquement communiquer des capacités. C'est aussi laisser ceux qui apprennent faire leurs expériences, même si les premiers essais ne sont pas bien réussis. C'est les encourager à sortir de la zone de confort, c'est même exiger d'eux de le faire, tout en sachant que les résultats à court-terme ne seront pas ce qu'on aimerait. Mais c'est la seule manière d'arriver à un bon résultat à long-terme.