

Michel Bernard

Cultiver la sérénité au travail

**Efficacité et bien-être,
c'est possible !**

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--

DANGER

LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE

© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072383-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e al, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Préface	1
Avant-propos	5
Chapitre 1. Questionner son travail : et moi, où en suis-je ? ...	7
Acteur ou victime au travail?	10
Le baromètre du bien-être au travail	13
Les habitudes et réflexes aidants au travail	14
Chapitre 2. Chemin de sérénité :	
Clarifier sa direction, son cap	25
Les sens du travail ou l'essence du travail	27
Comment se donner un cap?	31
Vivre une journée avec le pouvoir de l'intention	33
Relire sa journée pour lui (re)donner du sens	38
Chapitre 3. Chemin de sérénité :	
Accueillir ce qui se passe ici et maintenant	45
Créer sa réalité avec ses filtres	46
Se reconnecter à soi-même au cours de sa journée et accueillir sa météo intérieure	50
Avec la sagesse Ho'oponopono, accueillir tout ce qui vient	54
Chapitre 4. Chemin de sérénité :	
Simplifier son environnement professionnel	61
Étage 1 : Réconcilier efficacité et sérénité	63
Étage 2 : Simplifier son espace de travail	71
Étage 3 : Simplifier le traitement de l'information	74
Chapitre 5. Chemin de sérénité :	
Cultiver la force de la bienveillance	85
Sortir du rapport de forces et choisir la bienveillance	87

Êtes-vous bienveillant envers vous-même?.....	96
La bienveillance : une potion magique au travail.....	100
Chapitre 6. Repérer ses saboteurs de sérénité et muscler ses ressources.....	107
Repérer ses saboteurs de sérénité.....	110
Identifier ses ressources et s'entraîner à les muscler.....	118
Chapitre 7. Devenir son propre alerteur des risques psychosociaux	133
Comprendre la souffrance au travail.....	135
Prendre soi-même la mesure de son travail et des risques.....	139
Des stratégies pour préserver sa santé au travail.....	141
Chapitre 8. Le cœur de la sérénité : notre sage intérieur ..	147
La sagesse au cœur du travail	148
Développer son intuition.....	151
La méditation de pleine conscience, une voie vers la sagesse intérieure.....	158
Chapitre 9. Construire son PEPS (Plan d'efficacité professionnelle sage).....	169
Les ingrédients du PEPS (Plan d'efficacité professionnelle sage).....	171
Repérer son changement personnel avec la pyramide de Dilts	178
La stratégie du futur avec le rêve.....	180
Conclusion.....	185
Un bouquet de MERCI.....	193
Annexes : 13 fiches outils.....	195
Glossaire.....	230
Bibliographie & Webographie.....	233



Préface

Le titre de cet ouvrage résonne comme une promesse de bonheur dans une île exotique, au moment où se renforcent la souffrance et l'épuisement au travail, où le chômage atteint des sommets. Pourtant, ce livre répond avec limpidité aux attentes ainsi générées : il s'agit bien pour le lecteur de s'entraîner à « cultiver la sérénité », afin de la stabiliser dans la durée, « au travail » dans son milieu professionnel habituel, malgré les fortes contraintes du système économique et financier. Cet ouvrage réaliste, concret et ambitieux est présenté de façon très claire, progressive et pédagogique, avec de nombreux exemples ainsi que des fiches outils qui en facilitent l'appropriation. Il nous donne des clés simples à expérimenter soi-même, de manière à modifier durablement nos habitudes pathogènes.

Ce qui émane de Michel quand on le rencontre, son comportement intègre et son expression bienveillante, confirment sa vision humaniste du travail. Il a acquis cette maîtrise naturelle au travers de son expérience de vie, de sa longue pratique de coach et d'animateur de séminaires de développement personnel, ainsi que par le contact professionnel avec des sportifs de haut niveau. Des références psychologiques pertinentes et le rappel de plusieurs sources de sagesse traditionnelle renforcent la crédibilité de cet ouvrage qui nous propose un voyage personnel sur les chemins de la sérénité.

Ce livre nous invite, dans un premier temps, à réaliser notre propre diagnostic. En effet, le bien-être au travail ne dépend pas seulement

de critères objectifs (salaire, contenu et intérêt du poste, environnement...), mais également de notre perception personnelle. Celle-ci conditionne d'abord notre acceptation du moment présent, plus ou moins agréable à vivre, agissant directement sur notre motivation. Un changement positif de perception modifie aussi favorablement le regard des autres à notre égard, ce qui améliore concrètement notre situation professionnelle en fluidifiant les relations humaines. Nous pouvons alors disposer d'un meilleur discernement afin d'effectuer des choix plus judicieux. Une des clés de cet ouvrage est d'éclairer les relations complexes entre notre efficacité au travail et notre sentiment de bien-être. Contrairement à une croyance forte, les deux concepts ne s'opposent pas et l'auteur nous montre qu'il existe souvent une corrélation positive entre les deux: si je me sens bien au travail, je produis davantage et la qualité de ma production conditionne favorablement mon bien-être.

Un chapitre important nous accompagne dans la recherche de sens du travail. Même si l'organisation propose souvent un sens collectif à partir d'un partage de valeurs, avec tous les risques de manipulation associés, c'est en dernier ressort l'individu qui donne un sens à son travail. En fonction des circonstances et des âges de la vie, celui-ci peut évoluer de la sécurité économique familiale à l'utilité sociale collective, en passant par l'accomplissement de soi et la contribution au bien-être de l'humanité.

La plupart des managers que j'accompagne en coaching se posent la question du manque de sens de leur travail, voire de leur vie, ce qui conditionne souvent leur désir de travail. Si une personne s'engage dans un coaching, ce n'est pas pour acquérir de nouvelles compétences mais bien pour clarifier la finalité de ses actions et se reconnecter à son désir. La sérénité au travail se renforce ainsi considérablement quand la personne réussit à passer de l'état de victime à celui d'acteur responsable de ses choix, du travail subi au travail désiré. Il lui devient alors possible d'identifier son talent, le domaine dans lequel elle est unique, où elle réussit avec peu d'efforts. Bien sûr,

il n'existe qu'un seul Léonard de Vinci, mais nous sommes, chacun, le Léonard de notre domaine d'excellence.

La principale originalité de cet ouvrage est sans doute la largeur du spectre proposé pour cultiver notre sagesse au travail, puisqu'il couvre à la fois la psychologie positive, l'organisation de son poste, la gestion du temps et du stress, la compétence émotionnelle, le pouvoir de l'intention et de la visualisation, la cohérence cardiaque, la pleine conscience et l'intuition. L'auteur présente une synthèse pertinente des recherches sur l'intuition, domaine qui me tient à cœur depuis plusieurs décennies et que j'utilise très souvent en coaching. La recherche de sérénité s'accorde mal avec la seule rationalité et ne peut pas se programmer par des algorithmes. Développer notre intuition favorise une approche plus globale et distanciée, renforçant ainsi notre discernement dans la conduite de notre vie professionnelle.

À l'issue de votre lecture, une fois que vous vous serez approprié les concepts et les outils proposés, vous serez à même de construire votre «Plan d'efficacité professionnelle sage» (PEPS) avec toutes les possibilités de le mettre en œuvre et de le tenir dans la durée. Cet ouvrage contribue ainsi à réconcilier chacun avec sa vie professionnelle en mettant en lumière que le travail est d'abord une création du sujet qui agit, que ses émotions et l'orientation de sa pensée sont des composantes essentielles de ses décisions et donc de son bien-être. Tout en nous donnant les clés pratiques pour y répondre, il nous rappelle que l'une des questions les plus importantes à se poser régulièrement est : «Qu'est-ce qui me rendrait la vie plus belle au travail ?» Notre travail pourrait alors devenir une source de vitalité, nous procurant plus d'énergie qu'il n'en consomme.

Michel Giffard

Professeur affilié HEC Paris

Directeur pédagogique des Certificats Supérieurs des Affaires,
coaching HEC



Avant-propos

«Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde.»
Gandhi

Est-il utopique aujourd'hui de croire à cette conviction de Gandhi, quel que soit son milieu professionnel?

La sérénité, l'art de trouver la paix en soi, est souvent très éloignée du tohu-bohu vécu par beaucoup d'entre nous, pressurés par les sollicitations multiples et incessantes du quotidien professionnel, par un stress galopant devant les échéances qui se rapprochent trop vite, ou malmenés par un climat social tendu et agressif.

Cet ouvrage n'a pas la prétention de vous donner la baguette magique pour transformer votre quotidien en un paradis terrestre idéal, mais il vous propose un voyage à partir de la question : **« Qu'est-ce qui me rendrait la vie plus belle au travail ? »**

D'où vient ce projet ? Il est d'abord issu de l'animation des stages de formation intitulés « Efficacité et sérénité en milieu professionnel » que j'assure depuis plusieurs années en tant que formateur en ressources humaines et coach. Dès le premier jour, les participants sont encouragés et soutenus pour rédiger, par étapes, de manière adaptée à leur environnement professionnel, leur **Plan d'efficacité professionnelle sage (PEPS)**, qu'ils s'engagent avec eux-mêmes à mettre en application !

Ce voyage est conçu comme un parcours avec des thèmes qui vous invitent à un questionnement avec vous-même et des outils à choisir parmi ceux qui vous semblent correspondre à vos préoccupations actuelles. Au siècle des Lumières, Montesquieu le disait déjà : « On ne sait bien que ce que l'on pratique ».

Vous pouvez, comme le petit prince de Saint-Exupéry, opter pour une planète ou une autre, choisir d'aller lire directement un chapitre parmi les neuf ou sereinement, suivre le parcours intégral de A à Z. C'est vous le voyageur et il me semble important de vous donner des clés de lecture pour composer vous-même le circuit le plus adapté à vos besoins du moment.

Clé numéro 1 : quatre chemins de sérénité complémentaires et issus de sagesses du passé et de réflexions actuelles liées au développement humain sont éclairés dans les premiers chapitres.

- Clarifier sa direction, son cap.
- Accueillir ce qui se passe ici et maintenant.
- Simplifier son environnement professionnel.
- Cultiver la force de la bienveillance.

Clé numéro 2 : chaque chapitre est introduit par une petite histoire. C'est une manière de vous connecter directement avec votre cerveau émotionnel, si important pour l'apprentissage. Commençons par le plaisir ! Et chaque chapitre est conduit par une rubrique « Pour aller plus loin » qui vous renvoie à des fiches outils en annexe ou encore à des exercices ou des suggestions pratiques.

Clé numéro 3 : la démarche proposée s'appuie notamment sur la psychologie positive, la programmation neurolinguistique et les neurosciences.

Clé numéro 4 : un personnage, M. Duchemin (qui pourrait être aussi Mme Duchemin), interviendra pour s'interroger, objecter, un peu comme pourrait le faire le lecteur ou la lectrice que vous êtes, et ceci dans un but pédagogique, pour apporter des éclairages complémentaires.

Et si ce voyage changeait votre vie...

Questionner son travail : et moi, où en suis-je ?

- Acteur ou victime au travail ?
- Le baromètre du bien-être au travail
- Les habitudes et réflexes aidants au travail

«Toute connaissance est une réponse à une question.»

Gaston Bachelard

UNE EXPÉRIENCE SCIENTIFIQUE

Un groupe de scientifiques installe cinq singes dans une cage au milieu de laquelle est posé un escabeau. Sur l'escabeau, est déposée une grappe de bananes. Dès qu'un singe tente de grimper à l'escabeau, une douche glacée asperge immédiatement et automatiquement les quatre autres singes.

Au bout d'un certain temps, à chaque fois qu'un singe fait mine de vouloir grimper sur l'escabeau, les autres le frappent par crainte de recevoir une douche glacée. Bien entendu, au bout du compte, plus aucun singe ne se risque à monter sur l'escabeau, malgré la tentation des bananes.

Les chercheurs remplacent alors un des singes. Comme ils s'y attendent, le nouveau singe veut prendre les bananes et tente de monter sur l'escabeau. Aussitôt, les autres singes se ruent sur lui pour le frapper et l'empêcher de monter. Quelques radées plus tard, le nouveau venu n'ose plus monter sur l'escabeau même s'il ignore la raison de la violence de ses congénères.

L'expérience est prolongée avec un deuxième nouveau singe. Le même scénario se produit. Et d'ailleurs, les nouveaux singes se joignent aux autres pour frapper le dernier arrivant qui ose tenter de monter sur l'escabeau.

Ainsi, les cinq premiers singes qui ont vécu l'expérience initiale de la douche glacée sont tous remplacés. Pourtant, bien que n'ayant jamais reçu de jet d'eau glacée, les nouveaux singes continuent à frapper tout nouvel arrivant qui tente de monter sur l'escabeau.

S'il était possible de parler avec ces singes et de leur poser la simple question : «Pourquoi frappes-tu celui qui tente de monter à

l'escabeau?», il est fort probable que la réponse serait : «Je ne sais pas. Mais ici, c'est comme ça!»

Cette expérience scientifique illustre, de manière édifiante, la force des automatismes, vérifiée chez le singe et chez l'homme. Si nous n'avions pas chaque jour, dès notre réveil jusqu'à notre endormissement le soir, une série d'habitudes pour nous habiller, faire notre toilette, manger, et toute une gamme de réflexes au travail, dans les moyens de transport, ne serait-ce que pour passer les vitesses de notre véhicule au bon moment... nous serions constamment submergés mentalement dans le questionnement : «Qu'est-ce que je fais maintenant et comment puis-je le faire?» Ces automatismes du quotidien nous libèrent du temps, de la disponibilité mentale pour agir plus globalement au sein de notre environnement.

Cependant, interroger régulièrement ses habitudes dans notre sphère professionnelle peut nous prémunir du risque de ressembler au dernier singe de l'histoire : «Je fais comme ça parce que c'est comme ça».

Aussi, je vous propose un premier questionnement sur trois types d'habitudes liées au travail :

- Avez-vous conscience de la manière dont vous vous stimulez le matin pour vous mettre en route dans votre travail en arrivant sur votre lieu professionnel?
- Quand votre cerveau est saturé, fatigué, quelle habitude avez-vous prise pour retrouver de la disponibilité?
- Et quand le travail n'avance pas comme vous le souhaitez, quel mécanisme se met en route dans vos pensées et votre ressenti?

Donnez-vous le temps de réfléchir à ces trois questions. Nous y reviendrons dans le déroulement de ce chapitre.



Acteur ou victime au travail ?

Lors d'un stage que j'animais, et qui venait à peine de commencer, je demandais à chacun de présenter son environnement professionnel en commençant par un point positif. Jusque-là, tous les participants avaient suivi la consigne. La participante suivante allait nous donner une autre version: «De toute façon, je n'ai pas de latitude dans mon milieu professionnel. Le chef ne prend pas en considération mon travail. Mes collègues se regardent toutes en chien de faïence. Et en plus, je suis dans un bureau mal éclairé avec un fauteuil pas adapté...».

Vous l'aurez compris, la participante nous dressait un tableau noir de sa situation, sur le ton de la plainte. Je ne récusé pas le fond, car la sincérité était manifeste. Mais la manière de revivre son milieu professionnel en mots mettait cette participante dans une posture de victime. Les avantages de cette posture sont d'attirer l'attention bienveillante du formateur et des autres participants, de recevoir enfin des signes d'attention que son milieu ne lui donne pas ou peu. Hélas, cet avantage reste éphémère car **l'inconvénient majeur de la posture de victime est la dépendance aux autres**¹. En effet, la personne ne cherche pas forcément de solution par elle-même et peut se complaire à attendre un peu, beaucoup des autres, de l'environnement. «Bref, moi, je n'y peux rien, c'est le système, la hiérarchie, mes collègues qui doivent résoudre mon problème !»

Soyons attentifs à la manière de parler de notre travail, surtout à l'extérieur, quand un de vos proches vous pose la question innocente «Alors, comment ça va le travail pour toi?»

Si vous vous surprenez à vous lâcher dans la plainte des contraintes, de l'organisation, de la hiérarchie..., vous vous mettez de fait en posture de victime. Et pour ma part, je constate que ce risque existe: c'est

1. Christel Petitcollin, *Victime, boureau ou sauveur : comment sortir du piège?*, Jouvence, 2006.

tellement bon de pouvoir se lâcher enfin sans retenue et de vider son sac. Je pose une nuance importante: si vous êtes au bord du *burn-out*, de l'épuisement professionnel, de la dépression, ou encore dans un stress quasi permanent, il est temps de ne plus vous plaindre et de consulter rapidement un professionnel de santé (voir chapitre 7).

Comment alors rester vigilant pour éviter la tentation de se poser en victime au travail pour demeurer dans une posture d'acteur de sa vie professionnelle, y compris dans les jours de grisaille?

Une piste possible que j'expérimente depuis plusieurs années est l'utilisation du processus de communication du psychologue américain Marshall Rosenberg.

La communication non violente¹

Inspiré de Marshall Rosenberg, psychologue américain fondateur du centre international pour la communication non violente, le **processus de communication non violente, que je nomme aussi processus OSBD comme Observation-Sentiment-Besoin-Demande**, clarifie quatre étapes pour formuler une demande avec le maximum de chances d'être entendu par son interlocuteur et d'obtenir une réponse favorable de sa part. Il peut déjà être utilisé pour soi-même comme dans l'exemple ci-dessous.

- **L'observation** est le point de départ: il s'agit de transformer un jugement que l'on porte sur soi ou sur quelqu'un en observation la plus neutre possible. «*Le chef ne prend pas en considération mon travail*» pourrait se transformer en «*Depuis que ce chef est arrivé dans le service, j'ai constaté qu'il ne m'a jamais remercié pour mon travail*».
- **Le sentiment**, c'est l'occasion de se reconnecter à soi-même et de vérifier l'effet émotionnel de l'observation. «*Constatant que je n'ai pas reçu de remerciements depuis son arrivée, je me sens triste et frustrée...*»

1. Présentée dans Michel Bernard, *Développer des relations de coopération, sortir des rapports de forces*, Chronique sociale, 2006.

- Puis l'intuition de Marshall Rosenberg est d'aller chercher en nous **le besoin insatisfait** derrière l'expression du ressenti. *«En étant triste et frustrée, j'ai vraiment un besoin de reconnaissance, de recevoir un feedback sur mon travail de mon chef.»*

- Quatrième étape de clarification pour soi, c'est la formulation **d'une demande concrète**, répondant au besoin insatisfait. Résumons :

Quand je constate que le chef ne m'a jamais remerciée pour mon travail depuis son arrivée dans le service (observation), je me sens triste et frustrée (sentiment), j'ai vraiment besoin de reconnaissance, de recevoir un feedback de sa part sur mon travail (besoin insatisfait). Je me questionne sur l'opportunité de prendre un rendez-vous avec lui pour échanger sur mon travail et lui demander ouvertement son avis (demande vis-à-vis de moi-même).

Dans l'exemple exposé, l'enjeu est finalement de stopper la machine du mental, du jugement négatif sur son travail pour transformer cette rumination en observation la plus objective possible. C'est un premier pas décisif pour passer de la posture de victime à celle d'acteur de sa vie professionnelle.

Bref, chacun de nous a probablement des raisons de se plaindre de ce qui va mal dans son environnement professionnel (bravo à celles et ceux qui ne se sentent pas concernés par cette supposition), mais chacun a aussi la possibilité d'élargir son champ de vision pour focaliser son attention sur ce qui fait tenir debout et donne de l'élan dans son environnement professionnel.

Enfin, **être acteur de ma vie professionnelle**, quel que soit le poste occupé, **c'est aussi croire fondamentalement que j'ai la possibilité de changer quelque chose en commençant par moi-même**. Rappelons-nous la citation de Gandhi dans le prologue :

«Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde.»

Soyez donc le changement que vous voulez voir dans votre environnement professionnel !



Le baromètre du bien-être au travail

Très valorisée par l'Agence nationale d'amélioration des conditions du travail (ANACT) en passant par les partenaires sociaux, la qualité de vie au travail émerge comme une prise de conscience de plus en plus partagée en lien avec le concept de bien-être au travail.

Et d'abord de quoi parle-t-on en évoquant la qualité de vie au travail ou encore le bien-être au travail? Ces deux concepts se relient à la santé au travail.

Pour l'Organisation mondiale de la santé (OMS), **«la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.»**

Concernant l'accord national interprofessionnel négocié en 2013, les partenaires sociaux ont précisé le concept de qualité de vie au travail à partir de la définition suivante : *«Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.»*

Quant au bien-être au travail, notion plus subtile, en s'appuyant sur l'analyse du psychologue au travail, Pierre-Eric Sutter¹, il renvoie à deux dimensions :

- le constat de conditions matérielles contribuant à un bien-être physique et psychologique pour exercer une activité professionnelle;
- la perception personnelle donc subjective de son environnement professionnel (dimension hédoniste selon Pierre-Eric Sutter).

Comme pour le stress qui peut retentir différemment d'un individu à l'autre, nous ne sommes pas égaux devant la perception du bien-être au travail.

1. Pierre-Eric Sutter, *Réinventer le sens de son travail*, Odile Jacob, 2013.

TÉMOIGNAGE

« Je suis standardiste au sein d'un service public. Mon poste est situé au rez-de-chaussée dans un hall d'accueil avec une fréquentation permanente d'usagers. Une vraie ruche ! Mais je me trouve plutôt heureuse de ce poste. J'essaie de garder le sourire toute la journée, même si la fatigue est là. En dehors du travail, je pratique un art de santé, le reiki. »

Marie

Je connais d'autres standardistes bénéficiant de conditions matérielles *a priori* plus favorables (un flux d'usagers plus « calme », un bureau paysager...) et qui se déclarent moins satisfaites.

Aussi, pour tenter de mesurer votre bien-être au travail, il y aurait ces deux dimensions complémentaires à prendre en considération : l'évaluation objective de vos conditions de travail et la perception subjective de votre travail par rapport à votre recherche de satisfaction de besoins.

Dans cette approche, je vous invite en premier lieu à réaliser le questionnaire du mieux-être au travail (**fiche outil 1**).

Quant à la dimension subjective, elle est proche de la notion de sens au travail que nous évoquerons au chapitre 2 : chemin de sérénité, clarifier sa direction, son cap.



Les habitudes et réflexes aidants au travail

Dans le cadre de ce questionnement, interrogeons-nous sur nos habitudes plus ou moins conscientes au travail. En effet, si nous avons un pouvoir de changement, c'est déjà avec nos propres habitudes qui restent complètement sous notre contrôle.

En fait, il y a lieu de distinguer les concepts suivants :

- **L'habitude:** acte répété chaque jour ou sur une périodicité (semaine, mois...) et réalisé de manière plus ou moins automatisée. *Ex: se laver les dents chaque matin et chaque soir; arriver à son travail et ouvrir immédiatement son ordinateur.*
- **Le réflexe professionnel:** action mise en œuvre systématiquement en réponse à des situations ou sollicitations de même nature. *Ex: quand j'évalue qu'une réponse à une question posée par courriel me demande moins de 5 minutes, je la traite immédiatement.*
- **Le rituel personnel:** geste personnel précis qui contribue à une stimulation positive et à un bien-être. Le signe de croix du cycliste avant de s'élaner sur une étape de contre la montre, la mascotte touchée ou embrassée dans les vestiaires avant d'aller affronter l'équipe adverse... *Ex: prendre une citation d'auteur et l'écrire sur une fiche de bureau chaque matin, faire un exercice d'étirement des bras et jambes avant d'ouvrir l'ordinateur le matin.*

Pour creuser ce questionnement, je vous invite à revisiter sur une journée type de travail vos habitudes, vos réflexes professionnels et vos rituels personnels.

- Quels sont ceux qui contribuent à votre efficacité ?
- Quels sont ceux qui contribuent à votre bien-être ?

Puis l'ultime étape consiste à faire un tri entre :

- les habitudes et réflexes aidants actuels que je veux préserver ;
- ceux qui ne me semblent pas complètement acquis et qui restent donc à consolider ;
- ceux que je découvre (peut-être dans cet ouvrage, voir rubrique suivante) et que j'ai le désir d'expérimenter.

Le concept d'habitude aidante me semble très éclairant. Prenons un exemple. Chaque matin, compte tenu de mon lever tardif, je

cours pour attraper à temps mon bus, mon tram ou encore mon métro. Certes, j'ai mis en place l'habitude «courir après...» mais est-elle vraiment aidante? M'aide-t-elle à être plus efficace, à gagner en bien-être? On pourrait objecter que cela constitue un petit jogging d'échauffement le matin! Est-ce si sûr? En réalité, je crée une incertitude, un stress avec le risque d'arriver après le passage du bus, du tram ou du métro.

L'habitude aidante est une habitude qui répond à un vrai besoin en nous apportant du confort.

Questionner ses habitudes, c'est vérifier le besoin qui se cache derrière chacune et regarder s'il existe d'autres manières de servir ce besoin.

Je vous invite à un tour d'horizon des principaux besoins liés à un environnement professionnel et aux habitudes mises en place que j'ai recueillies au cours de mon expérience.

Évidemment, ce ne sont que des exemples parmi bien d'autres : à vous d'être créatifs et d'inventer des habitudes aidantes nouvelles et stimulantes.

► Pour le besoin de planifier son temps

- Le matin, en arrivant à son poste de travail, prendre un temps pour planifier sa journée avec une fiche support sur papier ou sur la page d'accueil de son ordinateur. Ce moment est parfois appelé «rendez-vous avec soi-même».
- Chaque semaine, se fixer un objectif prioritaire en fonction des sollicitations et du contexte qui servira de fil rouge. Cette habitude rejoint le besoin de donner du sens pour sortir de l'effet d'éparpillement au travail.

► Pour le besoin de se reconnecter aux autres en arrivant sur son lieu de travail

- Prendre le café avec ses collègues avant de commencer son travail.
- Faire le tour des bureaux et dire bonjour avant d'entrer dans son bureau.

► Pour le besoin de désencombrer son cerveau

- Rayer sur sa fiche de bord de la journée l'action ou la tâche quand elle est réalisée.
- En écrivant une action sur sa fiche de bord de journée, visualiser l'action déjà réalisée dans sa tête (quel soulagement!) et si la tâche apparaît complexe, réfléchir à la première action qui peut l'endosser et aux diverses étapes jusqu'à son achèvement.
- Limiter la consultation de sa messagerie pour éviter le flux continu et la dépendance à l'outil ordinateur. Exemple: une consultation le matin en arrivant au travail et une deuxième en début d'après midi.
- Partir de son bureau le soir en ayant rangé tous ses dossiers et ainsi arriver le matin devant un bureau net et désencombré.

► Pour le besoin de sécurité, de se protéger des surcharges ou des sollicitations excessives

- Demander à son chef hiérarchique un délai de réflexion avant de répondre pour des tâches non prévues dans la fiche de poste.
- Pour les cadres n'ayant pas d'horaire fixe, se donner des heures butoirs en fin de journée.
- Prendre le temps de reformuler la demande d'un collègue ou partenaire pour créer une distanciation et s'assurer de la bonne compréhension avant de répondre (habitude et réflexe en même temps).

► Pour le besoin de se détendre physiquement et psychiquement

- Prévoir des pauses régulières dans sa journée avec par exemple des exercices d'étirement simple des bras et des jambes, en s'autorisant à bâiller.
- Une technique spécifique pour ceux qui utilisent l'ordinateur sur un temps long: le *palming* pour réduire la fatigue oculaire (voir **fiche outil 2**).
- Quitter régulièrement la position assise pour ceux qui sont derrière un bureau pour faire des pas et relaxer le corps. Ex.: se déplacer pour faire des photocopies.

► Pour le besoin de préserver ou retrouver une sérénité intérieure

C'est souvent la plus grande demande dans les stages: comment préserver ma sérénité intérieure quand je suis constamment sollicité et sous pression?

Le premier niveau de réponse est d'accueillir ce qui se passe ici et maintenant. Cette voie sera développée dans le chapitre 3.

L'enjeu est d'abord d'apprendre à se reconnecter à soi-même régulièrement au cours de la journée. Poser l'outil, décrocher de l'ordinateur, du groupe de collègues... et revenir à soi en reprenant conscience de son corps, de ses appuis et accueillir ce qui vient.

Je vous encourage à expérimenter dans ce sens la pause respiration qui ne prend que quelques minutes au cours d'une journée, mais des minutes qui peuvent compter pour recharger les batteries (voir **fiche outil 3**).

M. Duchemin

« Avec ce que vous proposez, ne risque-t-on pas de rajouter encore des habitudes à une journée déjà chargée ? »



Effectivement, si vous vous donnez des exigences supplémentaires, cela peut sembler contradictoire. Aussi, donnez-vous le droit à l'expérimentation. Vous pouvez librement choisir d'expérimenter sur une période significative (1 mois minimum) une seule habitude. Il s'agira alors de vérifier, à l'issue de l'expérience, le bonus apporté par cette habitude nouvelle (voir en fin de chapitre la rubrique « Pour aller plus loin »).

M. Duchemin

« Il me semble aussi qu'il existe des habitudes qui nous conditionnent négativement ou ne nous aident pas vraiment. Qu'en pensez-vous ? »



Cette question appelle une autre question: qu'est-ce qu'une habitude qui nous conditionne négativement ou ne nous aide pas? Classiquement, nous pouvons évidemment ranger dans les habitudes nocives à notre santé toutes les addictions: alcool, tabac, consommation excessive de certains aliments... Nous pourrions aussi regarder notre position physique au travail, ce qui est appelé l'ergonomie du poste de travail. Beaucoup de troubles musculo-squelettiques, des maux de dos, de tête pourraient être évités ou limités avec une attention à sa posture. Regardez le schéma inséré dans la **fiche outil 1** concernant la posture recommandée devant un poste d'ordinateur. Pour ceux qui travaillent avec un ordinateur, comparez-le avec votre propre

posture physique. Pour limiter la fatigue qui s'accumule à la fin d'une journée de travail, il est recommandé de veiller à garder un dos droit et souple et des angles de l'ordre de 90 degrés pour les bras avec un écran placé à bonne hauteur pour ne pas fléchir le cou et «casser» les vertèbres cervicales. Un autre point d'attention est celui du canal carpien situé entre la paume de la main et l'avant-bras qui peut souffrir si la paume est constamment fléchie en tenant une souris d'ordinateur trop grosse. Donc, une petite souris, des accoudoirs bien réglés sur lesquels reposent vos coudes et parties d'avant-bras et vous soulagez toutes les tensions des bras jusqu'aux mains en réduisant les risques d'inflammation du canal carpien.

Revenons maintenant aux trois questions que je vous avais posées au début du chapitre.

➤ **Question 1 : Avez-vous conscience de la manière dont vous vous stimulez le matin pour vous mettre en route dans le travail en arrivant sur votre lieu professionnel ?**

Effectivement, je peux venir de manière routinière à mon travail en me disant que je serai mieux quand la journée sera bouclée.

Mais, si je veux vivre pleinement cette journée, j'ai intérêt à réveiller mon énergie, à m'échauffer comme un sportif avant une compétition. L'échauffement concerne :

- l'énergie physique : le simple déplacement à pied ou à vélo jusqu'à mon lieu de travail. L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) recommande au moins trente minutes d'activité physique par jour ;
- l'énergie mentale : en arrivant à mon bureau ou atelier, j'écris les principales priorités du jour ou tâches et je me les remémore pour réenclencher cette énergie.

Et puis, cerise sur le gâteau, si je me donne une direction, une intention dans ma journée, je peux aussi orienter cette énergie. Nous l'approfondirons dans le chapitre 2.

ET VOUS ?

Avez-vous un rituel de mise en route le matin pour réveiller vos énergies ?

L'odeur d'un café, une image stimulante sur le bureau, un geste conscient d'ouverture de la fenêtre de son bureau pour faire entrer l'oxygène, etc.

› Question 2 : Quand votre cerveau est saturé, fatigué, quelle habitude avez-vous prise pour retrouver de la disponibilité ?

Des manières de faire vous ont déjà été présentées dans la rubrique « besoin de se détendre physiquement et psychologiquement ». Mais, comme pour la soif du randonneur pédestre, n'attendez pas le manque pour agir. Vous disposez de capteurs, d'indicateurs du corps qui vous disent : « Là, je commence à avoir mal au dos... », « Je n'y vois plus bien clair sur ce travail... », ou encore « Les yeux me picotent devant cet écran et j'ai une barre sur le front... ».

Le réflexe est le STOP comme le panneau hexagonal rouge, placé avant le croisement d'une autre route.

STOP, autorisez-vous à lâcher le guidon, la souris, l'outil, le dossier... et à revenir à vous, à vous reconnecter à vos besoins. Là, maintenant, de quoi avez-vous vraiment besoin ?

Idéalement, pouvoir sortir de votre bureau, respirer dehors, voire déambuler dans une agora ou un parc vert pourrait être salutaire. La pause cigarette pour les fumeurs a le mérite de les inciter à décrocher régulièrement. Ce n'est pas une raison pour les non-fumeurs de rester dans leur bureau ou atelier. Certaines entreprises proposent

aujourd'hui, au-delà de la salle de repos, des ateliers de massage ou encore de méditation.

› **Question 3 : Et quand le travail n'avance pas comme vous le souhaitez, quel mécanisme se met en route dans vos pensées et votre ressenti ?**

Est-ce que votre mental vous assaille et vous culpabilise avec la petite voix « Ah, tiens, tu n'y arrives pas aujourd'hui, décidément... » ? Ou une colère rentrée bout-elle en vous ? Ou bien encore vous sombrez dans un état intérieur désabusé ?...

J'attire en fait votre attention sur le mental, c'est-à-dire toutes ces pensées qui traversent notre journée comme des véhicules sur le périphérique parisien aux heures de pointe, et qui peuvent nous emprisonner dans des mécanismes de rumination souvent stériles.

Nous ne sommes pas réduits à nos pensées. Certes, elles peuvent occuper une bonne partie de notre cerveau mais peuvent passer aussi comme des nuages dans le ciel. Soyez donc observateur de ces pensées qui peuvent agir sur votre ressenti et le contaminer.

+ Pour aller plus loin

- **Exercice préalable :** complétez le questionnaire du mieux-être au travail en **fiche outil 1** pour établir votre autodiagnostic.
- **Fiche outil 2 :** la technique du *palming* pour aider le repos des yeux.
- **Fiche outil 3 :** la pause respiration pour se ménager des temps de rupture dans la journée.
- **Fiche outil 4 :** la cohérence cardiaque, un moyen de prévention du stress.

EXERCICE 1

Expérimentez une nouvelle habitude au travail

- Repérez le besoin prioritaire pour vous aujourd'hui dans votre travail. Déclinez ce besoin en habitude et choisissez d'expérimenter cette habitude sur un temps suffisamment signifiant au moins un mois car, selon les psychologues comportementalistes, une habitude doit être réalisée au moins 21 jours pour s'ancrer durablement.
- Évaluez l'effet de cette nouvelle habitude : répond-elle au besoin insatisfait de départ? Quel est le gain en termes d'efficacité et de sérénité dans votre environnement professionnel?

Si le gain est évident, nul besoin de vous convaincre pour intégrer cette nouvelle habitude dans votre belle famille des habitudes aidantes.

EXERCICE 2

Sortez de la posture de victime et traduisez vos plaintes en besoins et demandes

Chaque fois que vous êtes tenté de vous plaindre de votre environnement professionnel (le chef, les horaires, les sollicitations, les collègues, l'organisation, les procédures, les partenaires, les fournisseurs...), je vous invite à traduire votre plainte en termes de besoins.

« Quand je me dis... (plainte), en fait, je reconnais que j'ai besoin de... »

Et vous prenez le temps d'ausculter ce besoin « Qu'est-ce que je fais de ce besoin insatisfait? »

Avez-vous le désir d'y répondre dans votre milieu professionnel? Pouvez-vous vraiment le nourrir aujourd'hui dans le contexte qui

est celui de votre entreprise ou de votre administration? Il s'agit de mettre de la clairvoyance. Oui, vous avez conscience qu'actuellement, vous n'avez pas la force, le désir, d'œuvrer pour nourrir ce besoin dans votre cadre professionnel. Vous restez ainsi non pas victime mais acteur de votre vie professionnelle, lucide aussi des limites de votre action.

EXERCICE 3

Prendre soin de son corps, premier indicateur de souffrance au travail

Voir les fiches outils en annexe sur le *palming* (**fiche outil 2**) et la pause respiration (**fiche outil 3**).

Et consulter votre médecin du travail dès que des maux physiques apparaissent et durent.

Chemin de sérénité : Clarifier sa direction, son cap

- Les sens du travail ou l'essence du travail
- Comment se donner un cap ?
- Vivre une journée avec le pouvoir de l'intention
- Relire sa journée pour lui (re)donner du sens

«Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va.»

Sénèque

LES TROIS TAILLEURS DE PIERRE

En 1163, le roi décide de réaliser de grands travaux dans Paris. Il choisit de se rendre directement lui-même sur un de ces lieux au cœur de Paris, sur l'île de la cité. En arrivant sur place, il aperçoit trois tailleurs de pierre très concentrés sur leur ouvrage. Il s'adresse au premier et lui demande :

– Alors, mon brave, qu'est-ce que vous faites ?

– Ça ne se voit pas ? répond l'homme sur un ton bourru tout en continuant de taper sur son burin. **Je taille une pierre car j'ai besoin de nourrir ma nombreuse famille.**

Le roi se tourne alors vers le deuxième tailleur en espérant prolonger le dialogue :

– Et vous, mon brave, qu'est-ce que vous faites ?

– Moi, Monseigneur, **je bâtis un mur pour un édifice.** Et ça risque d'être long !

À ce moment, le roi est très intrigué par la manière dont le troisième tailleur est tout entier dans le travail de la pierre. Il s'avance vers lui et lui pose la question devenue rituelle :

– Et vous, mon brave, qu'est-ce que vous faites ?

Le tailleur arrête alors de frapper la pierre, se redresse et regardant fièrement le roi dans les yeux, lui répond :

– Moi, Monseigneur, **je construis une cathédrale !**

Si je me réveille le matin et pars à mon travail sans idée précise de ce que je veux y faire, y investir, je ne sais pas où je vais. Effectivement, la routine professionnelle peut gagner du terrain pour celles et ceux

qui font tous les jours les mêmes gestes, les mêmes procédures, les mêmes tâches. Or, pour rompre cette tendance, il est urgent de révéler notre potentiel, quelle que soit la fonction occupée. Comment, à l'image d'un voilier sur la mer, apprendre à orienter ses voiles et profiter des vents favorables pour avancer vers son cap ?

Dans ce chapitre, trois éclairages complémentaires vous sont proposés pour optimiser la navigation de votre voilier :

- Les sens du travail
- Comment se donner un cap ?
- Vivre une journée avec le pouvoir de l'intention



Les sens du travail ou l'essence du travail

Il est assez courant d'entendre aujourd'hui des salariés se plaindre en affirmant que leur travail a perdu du sens, soit parce que le travailleur ne voit pas réellement sa place dans le processus de production et sa plus-value dans l'entreprise ou l'administration, soit parce qu'il gère des procédures lourdes, tatillonnes, parfois contradictoires et sans que l'objectif soit toujours lisible à son niveau. Certains attendent que l'institution donne un sens tout fait à leur travail. Or même si celle-ci peut se prévaloir de valeurs éthiques ou humanistes, **il reste que c'est bien l'individu qui donne du sens à son travail.** Revenons maintenant à l'histoire des trois tailleurs de pierre évoquée au début de ce chapitre.

Trois tailleurs de pierre, trois visions de leur activité et pourtant ils effectuent le même travail. Un seul évoque une réalité qui le dépasse... puisqu'il ne verra pas la fin de cette œuvre, la cathédrale Notre-Dame de Paris qui sera achevée 180 ans plus tard.

Comme ces trois tailleurs de pierre, c'est bien moi qui peux donner un sens à mon travail. Ici, le premier met l'accent sur la dimension économique, il a une famille à nourrir, le deuxième sur l'action, le

fait de bâtir, et le troisième est fier de contribuer à l'édification d'une œuvre durable, une cathédrale. Et effectivement, selon les périodes de notre vie et notre type d'activité professionnelle, nous pouvons osciller entre un sens économique (travailler pour manger et nourrir une famille) et un sens d'accomplissement de soi dans la mesure où la nature du travail le permet.

Pour élargir l'horizon des sens au travail, j'aime la typologie large proposée par Estelle Morin, psychologue du travail et professeur à HEC Montréal. Sa classification réalisée à l'issue d'une enquête de plus de dix ans auprès de milieux professionnels variés, comporte six composantes du sens au travail :

► L'utilité sociale de son travail

L'utilité sociale suppose que le travail réalisé apporte quelque chose à d'autres, à la société et ainsi contribue à une œuvre commune. Dans cette perspective, un ouvrier travaillant sur une chaîne de construction automobile peut trouver du sens en se considérant comme un maillon, certes, mais utile pour la fabrication d'un véhicule. *A contrario*, un cadre invité à participer à des réunions qui tournent à l'autopromotion de son responsable sans apporter d'élément nouveau peut s'interroger sur le sens de celles-ci...

► La rectitude morale ou l'éthique de la pratique professionnelle

Le travail prend sens quand il s'accomplit dans un contexte qui respecte des valeurs humaines, l'équité et la dignité des personnes. Cette composante me semble de plus en plus en débat, notamment quand des employés sont confrontés à des pratiques de management malsaines sur un plan éthique.

► L'autonomie de son poste de travail

La grande revendication de beaucoup d'employés est de bénéficier d'un minimum d'autonomie, de respiration dans leur espace professionnel pour trouver eux-mêmes des réponses adaptées aux problèmes qui se posent, pouvoir analyser une situation, créer, et être consultés pour les décisions qui les concernent.

TÉMOIGNAGE

«Pendant trente ans, j'ai exercé un métier avec de l'autonomie et de la considération. Depuis la restructuration, je suis coincée dans un bureau sous contrôle d'une hiérarchie pesante. C'est étouffant et je fais tout pour résister...»

Christine

► Des occasions d'apprentissage et de développement

Rien de plus stérile pour un salarié que de mettre ses compétences au placard pour réaliser des tâches routinières et répétitives. Tout être humain aspire à mettre en œuvre ses compétences, ses savoir-faire et trouve, en général, de la stimulation à découvrir de nouveaux horizons, de nouveaux savoir-faire enrichissant son portefeuille de compétences. Autrement dit, le travail doit pouvoir offrir des situations et des opportunités de développer son potentiel pour se réaliser.

► Des relations de coopération et d'entraide mutuelle

Cette dimension collective est fondamentale pour permettre aux salariés de nouer des contacts positifs entre collègues et services. Je

constate que les milieux professionnels où l'entraide spontanée et le rire sont présents, génèrent un climat social porteur pour l'activité de l'entreprise.

► Une reconnaissance et une considération de la hiérarchie

Un salarié qui ne reçoit aucun signe de reconnaissance, y compris négatif, est un salarié en danger. Chaque être humain a besoin de *feedback* et de reconnaissance pour nourrir son estime de soi. La reconnaissance peut prendre des formes variées : au-delà de la pure augmentation de salaire ou de la prime spécifique, des remerciements sincères de la direction sur une action réussie, un soutien actif sur une action, une équité respectée dans le traitement des salaires et des avantages sociaux nourrissent cette reconnaissance. Une attention portée aux conditions de travail et une recherche d'amélioration concrète du poste de travail sont souvent appréciées. C'est notamment la vocation des comités d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail (CHSCT) au sein des entreprises et des services publics.

Clarifier sa direction consiste à vérifier le ou les sens que l'on donne à son travail au-delà de la seule dimension économique, et à attribuer sur un baromètre de 1 à 5 une cotation pour chacune des six composantes décrites par Estelle Morin.

C'est aussi répondre intimement à la question : « Pourquoi est-ce que je fais ce travail aujourd'hui ? » Le sens porte alors sur une finalité au travail. Un exercice pourrait consister pour vous à compléter spontanément la phrase suivante : « Aujourd'hui, je travaille pour... »

L'autre signification du mot « sens » est la direction que j'aime appeler aussi « cap », en référence à la métaphore du voilier.



Comment se donner un cap ?

Dans son ouvrage *À chacun sa mission*, Jean Montbourquette, psychologue canadien, estime que chacun aurait, sur terre, une mission personnelle qui donne un véritable sens à sa vie. À partir de son expérience nourrie d'accompagnement psychologique de personnes, il constate que les périodes les plus favorables pour prendre conscience de cette mission sont l'adolescence et le mi-temps de la vie, vers 40 ans. Mais bonne nouvelle : il n'y a pas d'âge pour découvrir sa mission et Jean Montbourquette propose un parcours méthodologique pour aider chacun à formuler de manière claire sa mission. L'intérêt ? **La définition de notre mission personnelle oriente nos énergies, stimule notre action et conforte notre estime de soi.** Elle n'est pas figée dans le marbre et s'actualise avec le temps.

EXEMPLES D'ÉNONCÉS DE MISSIONS

- «Ma mission consiste à aider les gens à trouver une raison de vivre, à les encourager à poursuivre leur recherche et à les soutenir dans leurs efforts par la création d'ateliers.»
- «Ma mission consiste à explorer et à mettre au point de nouvelles méthodes d'éducation permettant un enseignement plus efficace et enrichissant.»
- «Ma mission est de créer des lieux où l'on apprend à exprimer ses talents artistiques.»

Ainsi, la définition de sa mission demande du temps, de la réflexion et de la distanciation avec soi car elle ne se réduit pas à sa seule activité professionnelle. En quelque sorte, elle la transcende en lui offrant une perspective plus large tournée vers les autres.

À une échelle plus terrain, je vous propose de clarifier un CAP dans votre environnement professionnel, en trois étapes :

- **Étape 1 :** sur une feuille de papier, tracez deux colonnes, indiquez dans la colonne de gauche tout ce que vous ne voulez plus dans votre activité professionnelle sans vous censurer. Ensuite, dans la colonne de droite, indiquez ce que vous désirez de manière prioritaire.
- **Étape 2 :** à partir de ce travail de décantation, écrivez en une phrase votre « Je veux » dans votre milieu professionnel, reflet de vos désirs profonds.
- **Étape 3 :** passez votre « Je veux » au tamis du réalisme : Ce « Je veux » est-il possible actuellement dans votre environnement professionnel ?

Si non, revoyez votre copie et centrez-vous sur le réel pour ajuster votre « Je veux ». Si oui, construisez une image mentale de ce « Je veux » réalisé. Mettez-le en images, avec une bande-son.

EXEMPLES DE « JE VEUX »

- « Je veux vivre des relations respectueuses et chaleureuses avec mes collègues. »
- « Je veux restaurer une relation de proximité professionnelle avec mon chef. »
- « Je veux développer une relation de confiance avec tous les membres de mon service. »

Ce « Je veux » que vous avez choisi personnellement peut constituer un cap stimulant orientant vos énergies au travail. Personne ne peut vous le voler. Il est sous votre contrôle. Il peut être décliné en objectif plus opérationnel, concret, si besoin.

Ex. : «Je veux développer une relation de confiance avec tous les membres de mon service.»

Objectif opérationnel : mettre en place une réunion chaque semaine pour recueillir les préoccupations de mes collaborateurs et y donner suite autant que possible.

L'indicateur sera la réalité de la réunion par semaine et, concernant la confiance – notion plus subjective – le responsable pourra vérifier si la réunion favorise ou non un climat de respect et de confiance mutuelle.



Vivre une journée avec le pouvoir de l'intention

«Je me revois en train d'imaginer que je suis capable de courir mon premier marathon de plus de 42 kilomètres. Ce n'est pas seulement grâce à ma volonté si j'ai pu courir sans arrêt pendant trois heures et demie, mais grâce à mon imagination. Je me suis accordé avec cette idée, puis j'ai permis à mon corps d'aller jusqu'au bout de ses limites. Sans cette image, toute la volonté du monde n'aurait pas pu me pousser à terminer l'épreuve.»

Ce marathonien est le docteur Wayne Dyer, auteur du best-seller *Le pouvoir de l'intention* qui explique aussi comment l'intention rejoint un champ d'énergie illimité. Ainsi, comme il le suggère, savoir se connecter à une intention permet d'attirer à soi des éléments favorables au-delà de notre ego et de notre propre volonté.

Une journaliste scientifique américaine de réputation internationale, Lynne Mac Taggart, nous rappelle la dimension quantique de la pensée : «Une pensée est une forme d'émission de biophoton (petite particule de lumière porteuse d'énergie émise par tous les organismes vivants : plantes, animaux et êtres humains) et elle génère

ainsi une énergie qui émane de nous en permanence.» Elle situe ainsi l'intention comme une pensée qui «peut produire une énergie assez puissante pour transformer la réalité physique».

► Comment formuler une intention ?

Le docteur Wayne Dyer suggère de travailler en amont son dialogue intérieur. Vous savez, ces petites phrases qui tournent en boucle dans notre cerveau et peuvent se transformer en mornes ruminations du mental. En particulier, il insiste pour que nous brisions l'habitude de concentrer nos pensées sur ce qui nous manque pour nous ouvrir à l'abondance et au champ de tous les possibles.

Exemple de pensée limitante: «J'ai un travail ennuyeux.»

Formulation stimulante de l'intention: j'ai l'intention de vivre des stimulations positives au sein de mon travail.

Je précise deux astuces pour amplifier le pouvoir de l'intention :

- **Commencez par la fin**, c'est-à-dire créez, visualisez une image mentale de l'intention réalisée. En reprenant l'exemple précédent: voyez-vous avec des sollicitations stimulantes, des personnes enthousiastes dans votre environnement professionnel qui vous transmettent aussi cette énergie.
- **Utilisez l'écriture.** Écrivez votre intention sur une feuille pour qu'elle soit visible de vous chaque jour et discrète pour votre entourage.

Pour illustrer l'intention, j'aime aussi prendre l'image de l'archer et de la flèche.

Imaginez-vous en archer debout, solidement ancré sur vos pieds, face à votre cible. Vous tenez l'arc bien en mains dans une posture droite et concentrée. Votre flèche est orientée vers la cible. Et vous voyez par anticipation la flèche se planter au cœur de la cible. Maintenant, votre flèche est votre intention, celle que vous allez lâcher

pour toucher la cible. Cela vous demande surtout de connecter la flèche et la cible.

En fait, ce pouvoir de l'intention, même s'il peut apparaître au départ un peu magique, est tout à fait naturel. L'intention ouvre notre champ d'attention sur les opportunités correspondant au désir profond inscrit dans l'intention et, comme un radar, va filtrer tout ce qui peut répondre à ce désir.

Après cette introduction sur le pouvoir de l'intention, je vous encourage à le pratiquer sans modération et en particulier avec l'intention du jour.

Le matin, avant de démarrer votre journée, visualisez ce qui peut se présenter dans votre journée, ses moments attendus avec élan, ses moments peut-être redoutés comme ennuyeux, stressants, angoissants... ou incertains dans leur déroulement, laissez remonter sans forcer. Et puis, recherchez le désir profond qui est en vous : ce désir de centrer votre énergie et de réussir telle ou telle action, un désir de retrouver de la sérénité, un désir de trouver de la créativité sur tel projet, un désir de goûter tout simplement l'instant présent, ou encore un désir de trouver une belle complicité avec vos collègues...

Avec un pinceau doux, écrivez sur votre tableau dans votre tête l'expression qui habillera votre journée et que vous pouvez nommer « intention du jour ».

EXEMPLES :

- Aujourd'hui, je vis la sérénité avec mes collègues de travail.
- Aujourd'hui, je centre mon énergie sur telle action ou tel projet.
- Aujourd'hui, je prends le temps de faire chaque chose l'une après l'autre.

- Aujourd'hui, je communique des Merci autour de moi.
- Aujourd'hui, je me donne une journée de tranquillité.
- Aujourd'hui, je me donne le droit d'exprimer de l'humour dans mes rencontres.
- Aujourd'hui, je choisis la bienveillance dans tous mes contacts...

► Quelques précautions

- Une seule intention pour la journée car, à l'image de la flèche, elle vous permet de concentrer vos énergies.
- **Cette intention est votre boussole pour la journée**, qui ne remplace pas la fiche de tâches que vous pouvez utiliser à votre bureau pour planifier votre journée mais qui la colore. Cependant, rien ne vous empêche de l'indiquer par un mot-clé ou codé sur votre fiche de tâches pour bien l'ancrer.
- Formuler l'intention avec un verbe concret dès le matin au présent lui donne une force d'agir en vous. Préférer «je vis la sérénité» à «je désire retrouver la sérénité».
- Vous pouvez visualiser un moment de la journée correspondant à cette intention. S'il s'agit de sérénité, vous pouvez vous voir par anticipation serein à votre bureau, dans votre atelier, votre salle de cours, dans une réunion...

Cette intention, une fois imprimée dans votre tête et votre cœur, n'est plus une préoccupation (une de plus). Au contraire, maintenant, vous pouvez lancer votre voilier à l'assaut de la vague et de la journée. Larguez les amarres, vous pouvez brancher un pilote automatique, votre cerveau fera le reste.

En effet, si cette intention est vraiment imprégnée en vous, elle sera présente partout durant votre journée sans nécessairement la

rappeler à votre conscience. Elle donnera une coloration aux événements et aux rencontres.

M. Duchemin

«D'accord, je veux bien essayer cette méthode et m'imprégner de l'intention du jour avec tout l'attirail : la visualisation du moment dans la tête et la formulation avec le verbe actif au présent. Mais comment pourrai-je vérifier que cette intention a vraiment influencé concrètement le cours de ma journée? »



Pour vérifier l'impact de l'intention du jour, vous pouvez le mesurer en relisant votre journée et en pointant le soir les événements, les rencontres, ou encore les synchronicités¹ qui vous apparaissent l'écho direct de votre intention. Cette relecture est l'objet de la rubrique suivante.

TÉMOIGNAGE

«Avant, je partais au travail sans savoir vraiment ce que j'allais y faire. Un peu par routine. J'ai découvert le pouvoir de l'intention et j'ai vraiment remarqué la différence. Le matin, en arrivant à mon travail, j'ai comme une feuille de route personnelle, bien à moi qui me donne un dynamisme interne et une orientation à ma journée.»

Laurent

1. Voir Laurence Thomas, *Réenchantez votre job !*, Dunod, 2014, p. 165 : «La synchronicité est l'occurrence simultanée d'au moins deux événements qui ne présentent pas de lien de causalité mais dont l'association prend un sens particulier pour la personne qui les perçoit.» Ce concept a été développé par le psychanalyste Carl Jung.



Relire sa journée pour lui (re)donner du sens

Le soleil se couche à l'horizon, votre journée professionnelle est derrière vous. Vous pouvez d'ailleurs refaire le point de votre météo intérieure : «Où en suis-je maintenant?» Soulagé, tendu, fatigué, avec encore du ressort pour la soirée, irrité par un vécu de journée, satisfait, paisible, impatient...?

Au-delà de ce premier retour sur soi déjà très utile pour se retrouver, surtout si la journée a été dense, il apparaît opportun de faire rupture.

► Faire rupture après sa journée professionnelle

Faire rupture peut se pratiquer de diverses manières :

- pratiquer une activité de loisirs : sport, bricolage, jardinage, activité artistique;
- retrouver un groupe d'amis, familial, ou un groupe social qui nous sort de la bulle professionnelle.

Ces pratiques sont assez courantes et habituelles. Pour autant, notre cerveau a-t-il complètement tourné la page d'événements plus ou moins heureux de la journée? Certains ont la capacité naturelle de savoir mettre des cloisons étanches mais ceci est loin d'être une généralité. Alors pour les autres, quelles sont les pistes pour faire vraiment rupture?

Une pensée obsédante revient vous tourmenter alors que vous êtes en bonne compagnie, en train de faire un footing, planter des fleurs, ou encore poser des étagères. Elle tourne comme une guêpe vous empêchant d'être vraiment là, dans le flux de votre activité qui est votre plaisir naturel. Inutile de la chasser, c'est comme une guêpe, elle reviendra. La tuer, n'y pensez pas. Alors que faire?

Voici quelques manières de faire, et il vous appartient de tester ce qui apparaît le plus adapté à votre psyché :

- écrivez la pensée sur un papier et glissez le papier dans votre agenda pour demain ;
- laissez passer la pensée sans la juger, sans vous juger, sans chercher de solution... ;
- mentalement, détachez-vous de la pensée : vous n'êtes pas en fusion avec cette pensée, elle se promène dans votre cerveau et fait des tours comme sur une piste de vélodrome. Enfermez-la dans une bulle comme une bulle de bande dessinée et voyez la bulle passer. Vous pouvez aussi évoquer cette pensée douloureuse avec une personne de confiance pour compléter la stratégie d'évacuation saine.

Comme les nuages dans le ciel, nos pensées passent. Certes, elles colorent en rose, en gris, en noir ou encore en jaune notre état émotionnel mais nous ne sommes pas réduits à nos pensées.

La persévérance douce est un atout. La pensée-guêpe revient, laissez passer, ne vous y accrochez pas, lâchez prise.

► Relire sa journée professionnelle

Cette pratique n'est pas encore très généralisée et pourtant, pour ceux qui la pratiquent, elle est un déclencheur pour changer son regard sur ses journées et donc aussi sur son travail et gagner en optimisme.

La relecture peut se pratiquer dans un endroit calme chez soi, en évitant d'être dérangé par le téléphone, le compagnon ou la compagne, ou encore les enfants. Pour certains, elle pourra se vivre au lit avant de tomber dans les bras de Morphée.

Elle peut se décomposer en 3 étapes et prend seulement quelques minutes de votre temps.

› Étape 1 : relire l'intention du jour

Je prends le temps de revoir ma journée mentalement en laissant émerger les images, les rencontres, et les phrases entendues, puis je reviens à mon intention du jour. «Aujourd'hui, je suis serein et je souris à la vie». Comment est-ce que j'ai vécu cette intention? Quels moments me reviennent en mémoire?

Et je savoure ces moments qui se présentent. Je peux même les «revivre» une deuxième fois, ce n'est que bonifiant. Ainsi j'éduque mon cerveau à relire ce qui m'épanouit, me rend heureux.

M. Duchemin

«Moi, si je fais mémoire de la journée, je vois plutôt apparaître ce qui n'a pas été facile, ce qui me tourmente. Qu'est-ce que je peux faire?»



Notre esprit est ainsi fait qu'il peut avoir tendance à ressasser le négatif dès lors que nous créons cette habitude ; il est alors opportun de passer aux 5 étoiles de jour.

› Étape 2 : les 5 étoiles de jour

Cette étape se fonde directement sur une expérience scientifique conduite en 2003 en Californie.

Des étudiants volontaires ont été répartis en trois groupes. Le premier notait durant une semaine cinq événements suscitant en eux un sentiment de reconnaissance. Le deuxième groupe notait chaque semaine cinq soucis et le troisième était invité à noter cinq événements au choix. Résultats : à l'issue de dix semaines d'expérimentation, les participants du premier groupe (ayant noté cinq événements positifs pour eux) ressentaient plus d'optimisme, de satisfaction dans

leur vie quotidienne et étaient moins sujets à des migraines ou à des troubles physiologiques. Cette expérience a été reprise par un des pionniers de la psychologie positive aux États-Unis, Tal Ben-Shahar¹.

La psychologie positive

Elle est relativement récente et émerge aux États-Unis depuis la fin du xx^e siècle. Elle peut se définir brièvement comme l'étude scientifique des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement des personnes, des groupes et des institutions. Vaste territoire de recherche!

Tal Ben-Shahar, professeur de psychologie positive à Harvard a introduit un cours expérimental sur ce domaine avec seulement 8 étudiants dans les années 2000. Aujourd'hui, ils sont plus de 1 400 à suivre ce cours et un quart d'entre eux déclare qu'il a changé leur vie.

En particulier, il recommande à ses étudiants de tenir un **journal de gratitude** sur lequel chaque jour, ils sont invités à écrire cinq choses qui les ont rendus heureux. Ce peut être des choses simples comme un bon repas, une rencontre sympathique, un mot d'encouragement d'un ami, une conversation téléphonique... Un grand mystique du xvi^e siècle, Saint Ignace de Loyola, fondateur de la compagnie de Jésus, les jésuites, avait déjà pointé les bienfaits de la gratitude à travers son livre qui a traversé les siècles jusqu'à nous : *Les exercices spirituels*. En effet, dans ses recommandations confiées à ses premiers compagnons, il leur demande de pratiquer chaque soir l'examen de conscience et de commencer par rendre grâce à Dieu (autrement dit remercier) pour les bienfaits reçus. D'ailleurs, dans un siècle des grandes découvertes et des voyages d'exploration du nouveau monde, il insistait pour revenir à un essentiel résumé dans une formule : « **Ce n'est pas d'en savoir beaucoup qui rassasie et satisfait l'âme mais de sentir et de goûter les choses intérieurement** ».

En adaptant cette expérience californienne qui fait référence, je vous suggère de relire le soir, dans un lieu calme, vos 5 étoiles de jour (voir **fiche outil 5**), autrement dit faire mémoire au moins de 5 événements pour lesquels vous êtes reconnaissant.

1. Tal Ben-Shahar, *L'apprentissage du bonheur*, Pocket, 2011.

Recommandation : expérimentez cette étape au moins un mois en trouvant le moment de fin de journée le plus favorable pour vous. Il est préférable de le vivre chez soi, dans un lieu calme ou éventuellement de le partager avec quelqu'un de confiance. Ce n'est pas simplement établir une liste, c'est aussi «goûter» par les sens (la vue, l'ouïe, l'odorat, le toucher, et éventuellement le goût) chacune de ces «étoiles» de jour. Même si certains jours, vous aurez peut-être du mal à aller jusqu'à 5, l'expérience est probante quand nous allons chercher au fond de la journée des événements qui auraient pu passer inaperçus : le sourire d'une vendeuse, un appel téléphonique d'un ami, un regard de tendresse d'un enfant, un courriel stimulant, ou encore un petit mot d'encouragement d'un collègue de travail...

› Étape 3 : conclure par un Merci à la vie

À la suite des cinq étoiles de jour, je vous invite à formuler ce grand Merci à la vie pour ce qui vous a été donné. Évidemment, cette démarche peut sembler plus naturelle si votre journée a été largement colorée de satisfaction, de paix, ou de joie. Cependant, et surtout si votre journée a pu vous plonger dans la grisaille d'insatisfactions, de stress, ou encore d'angoisse, retirer de votre quotidien, comme le pêcheur relève son filet, 5 étoiles de jour s'avère particulièrement salutaire. Et le Merci pour ces 5 étoiles qui ont éclairé une journée grise ou peut-être même noire est comme un phare pour nous rediriger vers la lumière de la vie.

› Que nous enseigne cette relecture ?

D'abord que notre manière de filtrer les événements et de les connaître positivement ou négativement est déterminante pour situer notre niveau d'optimisme et de satisfaction dans la vie quotidienne. Certains créent ou grossissent des problèmes, d'autres prennent du recul face aux situations qui leur posent problème et proposent des solutions avec une attitude et un regard de gratitude.

Enfin, cette manière de filtrer, de recueillir, de relire les événements peut se travailler. C'est la bonne nouvelle !

Cultiver le « merci » aux événements de sa journée, le cultiver tous les jours y compris dans les périodes creuses ou de grisaille, c'est doper notre aptitude à l'optimisme et à un élan de vie.

Cette relecture de la journée, en partant de ce qui a été perçu et en filtrant ce qui procure de la vitalité, donne ou redonne du sens à notre quotidien.

ET VOUS ?

Avez-vous déjà expérimenté un rituel pour relire votre journée ? Si ce n'est pas encore le cas, quel moment de fin de journée serait le plus favorable : après le repas, avant d'aller dormir, ou bien encore au lit avant de tomber dans les bras de Morphée ?

Comme l'indique Tal Ben Shahar, choisir un moment précis est facilitateur pour expérimenter une nouvelle habitude et ensuite l'intégrer dans sa vie.

Enfin, avant de clore ce chapitre, je souhaite revenir sur le pouvoir de l'intention avec une petite histoire :

Un jour, un homme demande à Baba, un sage indien : « Baba, que voyez-vous lorsque vous me regardez ? » Baba répond : « Je vois la lumière en vous ». Et l'homme, surpris, lui pose une deuxième question : « Comment cela est-il possible, Baba ? Je suis souvent en colère, je fais des choses pas toujours bien belles. Vous le savez. » Et Baba de répondre : « Non, je vois uniquement la lumière en vous. »

De la même manière que Baba centre son regard sur le meilleur de l'homme, vous disposez avec l'intention, du pouvoir de recréer la

réalité en faisant comme si elle était déjà présente ici et maintenant. Faites comme si...

Exemple: «Ce matin, j'ai l'intention de vivre une journée dans la sérénité.» Faites comme si la sérénité était déjà présente sur votre lieu de travail, chez vos collègues... au-delà de toutes les apparences !

+ Pour aller plus loin

- **Reprendre de la hauteur sur ce chapitre** et mettre en perspective les trois concepts clés développés : la mission personnelle qui s'inscrit dans le temps, le cap actualisé qui donne une direction à son activité professionnelle et l'intention du jour qui crée une manière d'être pour chaque journée. Qu'est-ce qu'il vous semble opportun de clarifier en premier lieu ?
- **Choisir d'expérimenter une chose à la fois de manière douce et bienveillante avec vous-même.** Par exemple, si les 5 étoiles de jour vous apparaissent trop exigeantes en termes de nombre au départ, prenez dans un premier temps, 3 étoiles de jour.
- **Exercer une vigilance ou observation de vos pensées** et détecter celles qui vous limitent dans votre champ du possible. Expérimentez les formulations positives au présent. Vivre sa pensée, c'est préparer sa réalisation !

Chemin de sérénité : Accueillir ce qui se passe ici et maintenant

- Créer sa réalité avec ses filtres
- Se reconnecter à soi-même au cours de sa journée et accueillir sa météo intérieure
- Avec la sagesse Ho'oponopono, accueillir tout ce qui vient

«En général, nous sommes plutôt préoccupés par ce qui est déjà arrivé dans le passé, ou par un avenir qui n'est pas encore là. Nous cherchons un ailleurs où nous espérons que tout sera meilleur ou comme avant.»

Jon Kabat-Zinn, fondateur de la méditation de pleine conscience

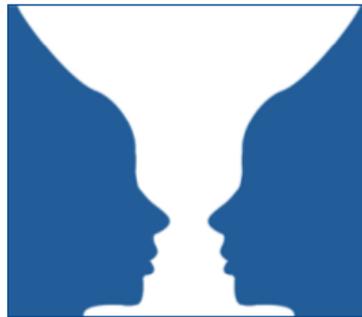
LES DEUX MOINES

Deux moines zen aux crânes rasés, en habit de moine, sont assis par terre en tailleur. L'un est jeune; l'autre est un ancien. Le plus jeune regarde l'ancien d'un air perplexe. En effet, l'ancien vient de lui dire tranquillement: «Rien d'autre ne se passera. Tout est là.»



Créer sa réalité avec ses filtres

Que voyez-vous sur ce croquis ?



Regardez bien.

Effectivement, vous pouvez voir aussi bien un vase blanc que deux visages noirs.

Dans nos réalités visuelles de tous les jours, notre cerveau sélectionne les images qui se présentent à lui. Deux personnes assises côte à côte dans une rame de métro ou dans un bus peuvent voir les mêmes personnes, *a priori* avec le même champ de vision, mais elles ne retiendront pas les mêmes détails. Ces constats connus sont une des difficultés de la fiabilité des témoins dans une affaire criminelle. La personne peut être sincère mais avoir tronqué la réalité dans sa perception.

La programmation neurolinguistique conceptualisée par les deux Américains Bandler et Grinder dans les années 1970 a largement popularisé nos filtres de perception du monde en distinguant le filtre visuel, le filtre auditif et le filtre kinesthésique. Autrement dit, quand nous nous connectons à notre environnement extérieur, **nous avons une dominante de réceptivité par nos sens**. Un étudiant à dominante visuelle captera très vite et retiendra ce qui est écrit au tableau, les images, les schémas, et les symboles. L'auditif sera capable de restituer la petite histoire racontée par le professeur pour illustrer un concept. Au moment de la révision, il peut réentendre dans son cerveau la voix et la tonalité du professeur. Quant au kinesthésique, il a besoin du mouvement pour apprendre et pour retenir, et il est plus instinctif. C'est souvent l'étudiant qui a besoin de manipuler – même inconsciemment – son stylo, sa règle ou un objet quelconque pour se concentrer. C'est lui aussi qui, au lieu de lire une notice de mode d'emploi d'un meuble en kit, cherchera à le monter de manière spontanée en faisant confiance à ses gestes et à son intuition.

Ces filtres offrent des nuances: personne ne peut prétendre être pur visuel, pur auditif ou pur kinesthésique. Pour aller plus loin sur les filtres qui nous séparent du monde, il est important de les relier à notre monde intérieur, celui des émotions. **L'émotion est une réaction physiologique à un stimulus qui va déclencher en nous un état intérieur et qui va influencer en retour la perception du monde extérieur**. En passant dans un quartier réputé

dangereux en fin de journée, mes sens sont en éveil et la peur est présente. J'ai une vue plus aiguisée, une oreille plus attentive et la sécrétion d'adrénaline peut me permettre de courir très vite en cas de nécessité. L'émotion de peur a aussi une fonction de protection. Un autre registre émotionnel pourrait être celui que j'éprouve, en vacances, après une randonnée en montagne, devant un lac au bleu transparent, lorsque je me laisse aller à la contemplation. Je me sens rempli d'une émotion de calme et de paix très agréable. Tout au long de nos journées de travail, nous sommes traversés par des quantités d'émotions qui colorent notre quotidien et notre météo intérieure.

► Qu'est-ce qu'une bonne journée professionnelle?

Certains pourraient répondre : « Une journée à la fin de laquelle j'ai un sentiment de satisfaction, pendant laquelle j'ai ressenti des émotions positives à l'occasion d'échanges, de réunions de travail... »

ET VOUS ?

Faites un petit test de mémoire et rappelez-vous une journée récente particulièrement satisfaisante. Qu'est-ce qui surgit spontanément dans votre cerveau ? Et maintenant, pensez à une journée maussade, difficile. Qu'est-ce qui vient à votre cerveau ?

Je peux supposer que ce n'est pas forcément l'efficacité des tâches réussies qui est apparue en premier, c'est un ensemble de ressentis, de sensations allant dans le sens des émotions agréables comme le contentement, la joie, la paix, ou encore l'enthousiasme pour la journée réussie. Et dans la version « journée maussade ou grise », vous avez pu voir ressurgir des moments de tension émotionnelle avec telle ou telle personne de votre environnement.

Depuis les années 1970, le neuropsychiatre américain Antonio Damasio a mis en évidence l'importance du filtre émotionnel à partir de l'analyse du cas d'un patient, Elliot.

Le cas Elliot

Antonio Damasio reçoit un patient du nom d'Elliot atteint d'une lésion cérébrale. Suite à une opération chirurgicale, Elliot n'a rien perdu en termes de quotient intellectuel, de capacités cognitives et de mémoire. Pourtant, de retour à son travail, ce n'est plus le même homme. En effet, il apparaît en grande difficulté pour prendre des décisions concrètes, il n'arrive plus à faire des choix. Antonio Damasio constate ainsi que pour prendre rendez-vous pour une prochaine consultation, la réponse d'Elliot est la suivante : « Je peux tel jour pour telle ou telle raison et cet autre jour aussi pour telle ou telle raison. ». Rationnel, oui, Eliott l'est resté, mais il est désormais incapable de faire des choix. Le diagnostic conduit par Damasio lui permet de comprendre que le dommage cérébral causé chez Elliot est la déconnexion de la zone des émotions avec celle de la raison. Autrement dit, ne disposant plus de ressenti émotionnel, Elliot est devenu incapable de décider et de trancher de manière adaptée.

À partir de cette expérience, confirmée par d'autres, Antonio Damasio en conclut que **les émotions sont une composante essentielle du processus de décision.**

Pour reprendre le titre de l'ouvrage de Franck Dagorn¹, la première conclusion est que nous sommes chacun, avec nos filtres liés à nos organes sensoriels, à nos émotions et à notre mémoire émotionnelle, l'architecte de notre réalité.

1. Président d'une association créative de développement personnel à Montpellier: Happy Planet Days.

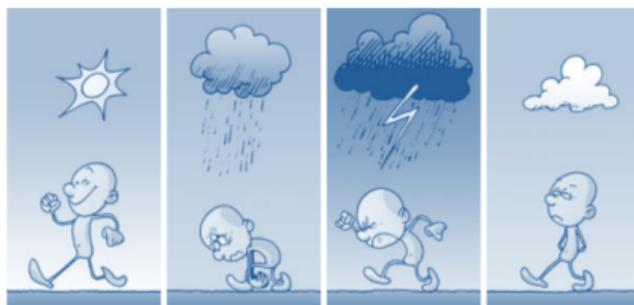
Se reconnecter à soi-même au cours de sa journée et accueillir sa météo intérieure

Au cœur de nos journées, nous pouvons nous sentir pris dans un tourbillon de tâches à accomplir, d'objectifs à atteindre ou encore de rendez-vous à ne pas manquer. Thomas d'Ansembourg, auteur de *Cessez d'être gentil, soyez vrai!* recommande une manière de faire rupture avec ce flux permanent :

«Trois minutes pour vous relier à vous-même, vérifier que vous vous habitez bien, qu'à la question "Y a quelqu'un?", vous puissiez vraiment répondre de tout votre être "Oui, je suis là", et ce trois fois par jour ! C'est de cette qualité de présence à vous-même que pourra naître la qualité de présence à l'autre.»¹

Pour ma part, je vous propose mes quatre personnages² :

Quelle est votre météo intérieure ?



Quel est le personnage qui se rapproche le plus de votre météo intérieure, de votre état intérieur ?

1. Thomas d'Ansembourg, *Cessez d'être gentil, soyez vrai!*, Les éditions de l'homme, 2001.

2. Empruntés à Bruno Hourst, spécialiste du mieux apprendre et Joël Le Masson, dessinateur.

Un petit homme dynamique, sourire aux lèvres, qui marche d'un rythme alerte sous le soleil, un autre sous la pluie qui semble abattu et triste, les bras au sol, un troisième en colère, le visage crispé sous un tonnerre qui gronde, et un dernier sous un nuage incertain, l'air perdu, perplexe, les yeux mi-clos, les bras joints dans le dos ?

ET VOUS ?

En découvrant ces quatre personnages, duquel vous sentez-vous en ce moment le plus proche ? Quelle est votre météo intérieure ?

Cet exercice ludique a le mérite d'ouvrir une fenêtre sur des réalités pas forcément simples à partager quand nous n'avons pas appris à nommer spontanément nos émotions.

- «Ce matin, je suis un peu comme le bonhomme qui baisse les bras, je manque d'énergie. Je suis contrarié par ce que j'ai vécu hier à mon travail.»
- «Je suis comme le bonhomme en colère. Je traîne encore de la colère vécue ce matin.»
- «Je suis entre le bonhomme qui doute, je me questionne, et le bonhomme sous le soleil, je me sens aussi avec une bonne énergie pour travailler...»

Ou encore,

- «Je suis sous le soleil. Je commence actuellement une nouvelle activité professionnelle avec plaisir et j'ai le désir de découvrir ce nouvel environnement.»

Cet exercice est très libérateur car il nous recentre sur nous-même dans l'accueil des émotions sans jugement. Pourquoi alors se priver de ce type d'exercice pour soi dans sa journée de travail ? En effet, plus je reconnais et j'accueille mes émotions négatives et moins je pollue mon environnement professionnel en les projetant sur les autres.

Si je ne peux pas exprimer mes émotions aux autres parce que ce n'est pas la culture d'entreprise, je peux me donner le droit de me reconnecter à mes émotions, comme le suggère Thomas d'Ansembourg. Trois petites minutes, trois fois par jour, est-ce vraiment un luxe?

► Comment faire en pratique ?

Je vous suggère d'expérimenter le mouvement suivant qui prend peu de temps et qui peut vraiment vous reconnecter avec vous-même dans le présent. **Je l'appelle SOA comme S'arrêter, Observer et Accueillir.**

► Premier mouvement : s'arrêter

Oui, poser la souris d'ordinateur, le téléphone, l'outil, et s'arrêter, faire une vraie pause. Ce mouvement peut surprendre ceux qui vivent dans le rythme continu. Mais il est difficile de se poser si vous êtes constamment dans l'agitation de l'action et du mental. Effectivement, cet arrêt casse parfois des habitudes très ancrées où, même si votre environnement vous le permet, vous ne vous êtes jamais autorisé à vous poser seul. Je peux rester assis, debout et prendre conscience de ma respiration. La pause respiration (**fiche outil 3**) est un bon appui.

► Deuxième mouvement : observer

Observer quoi? Votre environnement extérieur. Ressaisir d'un regard ouvert le bureau, la pièce, l'atelier... dans lequel vous vous trouvez, sans chercher à analyser. Juste observer. Puis revenir à vous-même et laisser venir la réponse à la question «Quelle est ma météo intérieure, comment je me sens?»

Rappelez-vous les quatre personnages, si besoin.

› Troisième mouvement : accueillir

Accueillir avec un grand A, c'est déposer le mental dans un coffre-fort et laisser émerger le moi intérieur, notre identité profonde. Accueillir, c'est accepter ce qui est là : cet environnement, même s'il peut me contrarier ou me poser problème. C'est aussi accueillir mes sentiments, ma météo intérieure colorée avec des sentiments agréables ou désagréables (ou mixtes).

Accueillir est un apprentissage car notre cerveau est souvent très conditionné, envahi durant la journée par la succession d'opérations mentales : on analyse, on compte, on déduit, on extrapole, on synthétise...

Là, je dépose tout, j'accueille et je fais confiance à mon être profond.

En écrivant ces lignes, je viens de refaire l'exercice et mon regard s'est posé dans ma bibliothèque sur un livre de beaux paysages intitulé : *La France si belle ! J'accueille ce clin d'œil au début de cette matinée.*

S'arrêter, observer, accueillir, vivre le SOA est une manière parmi d'autres de se reconnecter à soi, d'exister sans nécessairement avoir besoin de la caution des autres.

Et de manière ponctuelle au cours de votre journée, demandez-vous de temps en temps, comme le suggère Jon Kabat-Zinn : «Où plane mon esprit à l'instant présent?»¹

Accueillir le moment présent nous entraîne à nous poser plus largement la question d'accueillir notre vie professionnelle, avec tout ce qu'elle comprend.

1. Jon Kabat-Zinn, *Où tu vas, tu es*, JC Lattès, 2012.



Avec la sagesse Ho'oponopono, accueillir tout ce qui vient

Au cœur de cette réflexion existentielle, les philosophes et les sagesse ancestrales nous rappellent au bon sens parfois oublié sous nos conditionnements de société dite moderne.

Parmi les philosophes, Martin Steffens, dans son ouvrage *Petit traité de la joie*, revient régulièrement sur une expression singulière: «consentir à la vie», ce n'est ni se résigner à vivre une existence non choisie, ni non plus lutter contre. Dans cette manière d'appréhender notre vie et notre vie professionnelle, il nous pose la question vitale: «Est-ce que je dis oui d'avance à ce jour parce que j'aime la vie, quel que soit ce qui me sera donné?»¹.

M. Duchemin

«Oui, j'entends bien ce bel idéalisme d'un jeune philosophe. Mais moi, ma vie au travail n'est pas toujours drôle. En ce moment, l'ambiance est tendue. Il y a des bruits de restructuration. Mon propre avenir n'est pas garanti. Alors donnez-moi la pilule pour consentir à la vie!»



Je ne dispose pas de pilule pour ce problème commun à beaucoup, qui est de savoir gérer ses craintes et ses peurs au travail et de préserver sa sérénité. Ceci étant, je vous propose d'entendre une sagesse ancestrale venue d'Hawaï et qui me semble une démarche adaptée (parmi d'autres) pour répondre à votre problématique.

1. Martin Steffens, *Petit traité de la joie. Consentir à la vie*, Editions Salvator, 2011.

Histoire qui a fait connaître Ho'oponopono

Signifiant originellement «**corriger ce qui est erroné**», Ho'oponopono avait pour but, dans les pratiques communautaires ancestrales sur l'île d'Hawaï, de régler les conflits de voisinage en invitant chaque partie au pardon. Au ^{XX}^e S^ÈCLE, le docteur Len, nommé dans un hôpital psychiatrique sur l'île d'Hawaï, se trouve confronté à des malades particulièrement violents, dans un climat très difficile avec le personnel. Peu après son arrivée, une succession de phénomènes se produit : petit à petit, les cellules d'isolement des cas les plus violents se vident, les traitements lourds peuvent être allégés et l'état des patients s'améliore de manière significative. À quoi attribuer ce miracle? Interrogé, le docteur Len répondit: «Je guéris la partie de moi qui a créé ces mémoires. Car toute ma vie est ma création. Je sais que c'est difficile à admettre, mais si je veux changer ma vie, je dois commencer par me changer moi-même.» Et le docteur Len poursuit en précisant ce qu'il a fait concrètement: «J'ai pris chaque dossier de patient et j'ai répété seul dans mon bureau: **Désolé, pardon, merci, je t'aime**. C'est tout.» Il s'est inspiré de cette pratique ancestrale communautaire.

En France, depuis quelques années, le docteur Luc Bodin, spécialiste en médecine énergétique et Maria-Elisa Hurtado-Graciet, praticienne en PNL et techniques psycho-énergétique, sont devenus les principaux diffuseurs de cette démarche originale. L'ouvrage *Ho'oponopono, le secret des guérisseurs hawaïens*, me semble une porte d'entrée clarifiante et accessible pour comprendre à la fois toute la simplicité et la subtilité de ce processus.

La simplicité est fondée sur l'enchaînement de quatre mots: désolé, pardon, merci, je t'aime. Chacun est investi d'un sens spécifique tourné vers le nettoyage de nos mémoires qui produisent en nous croyances limitantes, jugements et autres blocages.

- **Désolé**, c'est accepter de reconnaître une mémoire erronée sans se culpabiliser.
- **Pardon**, c'est se pardonner et ouvrir son cœur à une réconciliation possible.

- **Merci** est un acte de gratitude à soi ou encore à Dieu pour dire sa reconnaissance d'avoir repéré le problème, la mémoire erronée.
- Et enfin, **Je t'aime**, c'est s'ouvrir aux autres, à l'environnement, pour recevoir une inspiration.

La subtilité, c'est qu'il ne s'agit pas d'une recette toute faite qu'il suffirait de répéter mentalement ou mécaniquement. L'expérimentation de ce processus suppose d'adhérer au moins à trois principes de base :

- **je crée ma propre réalité** à partir de mes pensées qui sont produites à travers le filtre de mes mémoires, de mes croyances ou encore de mes jugements ;
- **j'ai le pouvoir de changer ma propre réalité** en nettoyant toutes mes mémoires dites « erronées » ;
- **j'accepte de lâcher prise** pour trouver moi-même des solutions et **me rendre réceptif pour accueillir l'inspiration.**

Dans cette partie, je vous propose d'explorer quelques applications de la démarche Ho'oponono pouvant contribuer à accueillir ce que nous vivons de difficile dans nos quotidiens, des contrariétés par rapport à nos désirs et idéaux jusqu'aux problèmes professionnels qui pourraient parfois nous faire ruminer jour et nuit.

► Ho'oponono pour s'accueillir soi-même avec ses fêlures

L'HISTOIRE DES DEUX JARRES

Une vieille dame chinoise, n'ayant pas de puits à côté de chez elle, doit tous les jours aller chercher de l'eau au ruisseau. Pour ce faire, elle emporte deux jarres suspendues chacune au bout d'une perche qu'elle porte appuyée derrière son cou. Or, une des jarres est fêlée et, au retour du ruisseau, elle est à moitié vide quand l'autre est pleine.

La jarre pleine est très fière et se moque de l'autre jarre: «Tu verras, un jour la vieille te jettera dans un fossé pour acheter une jarre neuve.» Et la jarre fêlée a honte de sa fêlure, car elle voudrait vraiment ramener autant d'eau que l'autre jarre. Elle a peur d'être jetée par la vieille dame. Au bout d'un an, la jarre fêlée ose se confier à la vieille dame chinoise au bord du ruisseau: «J'ai honte de moi! Avec ma fêlure, je ne suis pas capable de ramener toute l'eau que tu puises dans le ruisseau. Je suis vraiment moins utile pour toi que l'autre jarre. Pourquoi, depuis un an, ne m'as-tu pas jetée?» Alors, la vieille, avec un sourire rempli de tendresse lui répond: «Je savais depuis le début que tu avais une fêlure et que tu perdais de l'eau sur le côté gauche du chemin. Et regarde ce côté gauche: tu vois toutes ces fleurs multicolores? J'ai semé des fleurs car je savais que tu les arrosais. Ainsi, j'ai de belles fleurs pour décorer ma maison. Sans toi, je n'aurais pas toute cette beauté chez moi.»

Eh oui! Quand nous nous enfermons dans cette «non-reconnaissance» de nos fêlures, nous oublions qu'elles sont une part de nous et une part qui peut aussi se révéler riche de potentialités.

Voici donc, pour traiter nos fêlures avec douceur, un exercice proposé par Maria-Elisa Hurtado-Graciet dans le petit cahier d'exercices pour pratiquer Ho'oponopono:

- **Étape 1: je fais une liste de toutes mes fêlures**, tous mes défauts, tout ce que je n'accepte pas de moi et que j'ai tendance à cacher.
- **Étape 2: j'écris sur une fiche une formule Ho'oponopono** pour libérer cette face mal aimée de moi-même:

*«Je suis désolé de toutes ces pensées de non-amour que j'ai pour moi-même, je suis désolé de cette culpabilité faite de reproches et cette difficulté à m'aimer. Je demande pardon. Je demande que toutes mes pensées soient purifiées et corrigées. Merci. **Je décide de m'accepter et de m'aimer tel que je suis.**»*

- **Étape 3 : je l'intègre dans mon quotidien.** Chaque fois que j'observe des pensées de non-amour envers moi-même, je répète plusieurs fois cette phrase tout en tapotant sur le point karaté¹ avec ma main.

Comme le suggère Maria-Elisa Hurtado-Graciet, expérimentez vous-même ce protocole pour vérifier les effets immédiats sur vous.

► Ho'oponopono pour nettoyer vos mémoires

En revenant à la prise de conscience de nos filtres, quand nous rencontrons un problème, nous pouvons être tentés de l'attribuer à une cause externe à nous-mêmes : c'est le système, c'est l'organisation..., c'est le patron... ou encore c'est mon collègue ou c'est mon voisin. Et nous retombons dans le vieux piège : « Ce n'est pas moi, c'est l'autre. » Il est souvent plus facile de trouver les problèmes chez les autres pour éviter de les regarder en soi. Or, si nous croyons intimement que nous sommes totalement responsables de notre réalité, que nous sommes l'architecte de notre réalité, il nous appartient de prendre nous-mêmes en charge ce problème. S'il est récurrent, il est très possible qu'il trouve son origine dans une mémoire, un programme plus ou moins inconscient qui tourne en boucle sur notre disque dur. Comment nous en libérer ?

Je m'inspire du protocole de nettoyage proposé par Luc Bodin et Maria-Elisa Hurtado-Graciet :

1. **Nommer le problème avec vos mots.** Ce problème peut être relationnel, créer une douleur physique, ou encore créer un malaise psychologique qui dure.

1. C'est un tapotement utilisé en EFT (*Emotional Freedom Technic*) ou technique de libération émotionnelle, qui consiste à taper doucement sur la tranche de la main avec les doigts de l'autre main. C'est une forme d'acupuncture sans aiguille.

2. **Intérioriser le problème** (sans culpabiliser). Le porter à l'intérieur de vous dans un état de détente. Par exemple, si vous pratiquez la méditation, après un temps de 5 minutes de méditation ou encore de respiration de type yoga en quatre temps (inspiration lente, apnée avec air dans les poumons, expiration lente, apnée sans air dans les poumons en refaisant le cycle 5 fois).

3. Dans cet état de conscience, **répéter lentement** à plusieurs reprises les quatre mots: Désolé, pardon, merci, je t'aime.

4. **Laisser faire le nettoyage** en faisant confiance à votre inspiration.

Ne rien attendre, ne rien demander. Laisser ainsi la possibilité à de nouvelles idées d'émerger dans votre conscience. Rester attentif à ce qui vient de cette inspiration et la mettre en pratique pour « dissoudre » le problème initial.

La sagesse Ho'oponopono, simple en apparence dans ces quatre mots, peut se pratiquer tous les jours dès lors que vous vivez une situation de tension et que votre mental risque de vous entraîner vers un durcissement intérieur envers vous-même (« Décidément, je ne sais pas gérer ce problème avec X ») ou envers l'autre (« Encore Y qui tente de me mener en bateau... »).

TÉMOIGNAGE

« J'ai été confronté à une collaboratrice de mon service, Lucie. Elle avait tendance à toujours à en faire le moins possible. Un jour, excédé par son comportement, je l'ai convoquée dans mon bureau pour lui expliquer ses insuffisances. Brusquement, elle s'est crispée et m'a dit froidement: « Je fais mon travail correctement et vous, vous me cherchez des poux ! » À ce moment, la colère m'est montée au nez et j'étais à deux doigts de réagir sur un ton violent avec une phrase du style: « Stop, ça suffit ! ». Heureusement, je me suis souvenu d'Ho'oponopono que j'ai répété plusieurs fois dans ma tête. Et alors, j'ai perçu que ma tension personnelle s'estompait

et que Lucie semblait changer aussi d'attitude. Elle m'a demandé : «Qu'est-ce que vous attendez de moi réellement cette année?» Ainsi, l'échange s'est poursuivi, non plus dans une lutte de pouvoir, mais davantage dans une recherche de solution acceptable.»

Roger

Après un temps d'expérimentation, Ho'oponopono peut devenir un réflexe sain qui s'intègre dans votre vie professionnelle et même dans votre vie. Les bénéfices sont importants pour celles et ceux qui ont franchi le pas de cette pratique de sagesse hawaïenne. Le premier bénéfice est de savoir que nous disposons d'une ancre de sérénité en toute circonstance. Ho'oponopono est une sagesse universelle en soi ! Il n'y a pas de risque d'overdose de pratiquer Ho'oponopono chaque jour.

Enfin, en nous rappelant que la solution de nos problèmes n'est pas à chercher à l'extérieur de nous mais en nous-mêmes, ce processus nous recentre et nous aide à cultiver jour après jour une confiance en nos ressources internes.

Et comme le rappelle Maria-Elisa Hurtado-Graciet, contrôleuse de gestion dans une vie antérieure, et pour qui Ho'oponopono a représenté un virage à 180 degrés : «Nous avons une espèce de voile qui nous empêche de voir et d'exprimer notre véritable nature. Pour Ho'oponopono, ce voile est fait de mémoires. Afin de le clarifier et de le dissoudre, nous avons une seule chose à faire : nettoyer, nettoyer, nettoyer».

+ Pour aller plus loin

- Expérimenter le mouvement **SOA** : **S'**arrêter, **O**bserver et **A**ccueillir, que ce soit à votre bureau, dans la ville ou dans la nature.
- Tester la démarche de sagesse Ho'oponopono pour vous-même en partant d'une tension professionnelle que vous avez identifiée et qui est récurrente ou encore à partir d'une de vos fêlures.
- Aller au chapitre 8 et lire « la méditation de pleine conscience, une voie vers la sagesse intérieure ».

Chemin de sérénité : Simplifier son environnement professionnel

- **Étage 1 : Réconcilier efficacité et sérénité**
- **Étage 2 : Simplifier son espace de travail**
- **Étage 3 : Simplifier le traitement de l'information**

« Le désencombrement permet de décupler l'énergie qui est déjà en nous. Mais pour cela, il faut jeter... tout le superflu. »

Dominique Loreau

LE SAVANT ET LE SAGE

Un jour, un grand savant occidental, très réputé pour ses travaux scientifiques sur le bonheur, apprend qu'il y a en Inde un sage tellement reconnu que les personnes accourent de partout pour le rencontrer et repartent souvent avec un cri du cœur: «J'ai plus appris à son contact en quelques jours que durant toute ma vie!» Très intrigué par ce charisme, le grand savant part pour le rencontrer. Sur place, le sage laisse le grand savant se présenter, parler de ses diplômes, de ses publications, de ses conférences à succès, puis il l'invite à prendre une tasse de thé. Alors qu'il verse le thé dans sa tasse, le savant, embarqué dans sa démonstration verbale, continue à parler de lui. Le sage, lui, l'écoute simplement d'une oreille bienveillante, tout en continuant à verser le thé qui finit par déborder de la tasse. Tout à coup, le savant s'apercevant de ce débordement, s'arrête net au milieu d'une phrase et lui demande sur un ton de reproche: «Mais qu'est-ce que vous faites! Vous ne voyez pas que ma tasse déborde?» Alors, le regardant du fond des yeux, le vieux sage repose la théière et lui dit, sur un ton calme et un peu malicieux: «Cette tasse qui déborde vous ressemble beaucoup. **Elle est pleine et elle ne peut plus rien recevoir.**»

Quelques jours plus tard, la presse internationale rapporte qu'un grand savant a décidé de prendre une année sabbatique dans sa recherche pour se consacrer à une tâche qu'il n'a pas voulu préciser.

À l'image de ce savant occidental, il est bien possible que nous soyons trop remplis, remplis d'informations que nous recevons tous azimuts tous les jours par les médias, par internet, par nos courriels

professionnels tels une avalanche risquant de nous engloutir ou de nous asphyxier. La vieille formule «Trop d'informations tue l'information» semble bien résister au temps. Que pouvons-nous faire pour désencombrer nos cerveaux trop pleins et retrouver un ancrage sur l'essentiel qui nous fait vivre réellement?

Pour activer ce chantier intérieur, je vous suggère un vide grenier qui pourrait concerner 3 étages :

- **Étage 1** : réconcilier efficacité et sérénité
- **Étage 2** : simplifier son espace de travail
- **Étage 3** : simplifier le traitement de l'information



Étage 1 : Réconcilier efficacité et sérénité

Dans un certain inconscient collectif, il y aurait d'un côté l'efficacité au travail, assimilée à un maximum de tâches à faire dans un minimum de temps (version tayloriste des temps modernes) et de l'autre côté, le fait de goûter la vie, le temps de vivre situé en dehors de la sphère professionnelle. Certes, un certain nombre d'activités professionnelles, de part leur pénibilité, auraient tendance à entretenir ce vieux schéma de l'époque de *Germinal* et du travail dans les mines de charbon. Mais au fond, chacun cherche par un instinct naturel à retrouver, malgré les conditions plus ou moins stressantes de son environnement professionnel, une sérénité pour ne pas dire un plaisir au travail. Les nouvelles orientations des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) plaident pour que la réflexion porte moins sur l'adaptation de l'homme au travail mais davantage sur l'adaptation du travail à l'homme. Une autre perspective du travail se dessine...

Et si nous revenons à des définitions opérationnelles des mots très couramment utilisés d'«efficacité» et de «sérénité»?

Qu'est-ce que l'efficacité au travail? Je vous présente deux définitions personnelles en vous laissant toute liberté pour les accueillir avec discernement et recul.

- **L'efficacité au travail** est la capacité à traiter des tâches en trouvant des solutions aux obstacles rencontrés, seul ou avec l'appui de ressources externes, de manière à répondre de manière satisfaisante à la « commande » de l'entreprise, de l'institution concernée ou encore du client. Deuxième sens : c'est aussi la capacité à atteindre un objectif dans la durée fixée.
- **La sérénité au travail** suppose un état psychologique intérieur apaisé, à l'opposé d'un état de stress, et qui contribue à une clairvoyance dans la réalisation des tâches.

Christophe André, psychiatre et auteur de *Les états d'âme, Un apprentissage de la sérénité*, la précise ainsi :

« C'est un bonheur tranquille et connecté. La sérénité est une émotion agréable, même si, contrairement à la joie, elle est de basse intensité. Elle nous plonge dans un état d'apaisement intérieur et d'harmonie avec l'extérieur. Nous éprouvons un sentiment de calme mais il ne s'agit pas d'un repli sur soi, d'un enfermement. Nous nous sentons confiants, en lien avec le monde, cohérents. Nous avons l'impression d'avoir trouvé notre place. »¹

À l'appui de ces définitions, il saute aux yeux que la sérénité, facteur de clairvoyance sur sa gestion professionnelle, est un atout incontournable de l'efficacité.²

La sérénité reste ainsi un des fondements de l'efficacité au travail. Une personne constamment sous stress peut-elle être efficace la peur au ventre? Oui, peut-être un certain temps, mais avec un risque à terme, malheureusement, si elle se sent constamment dépas-

1. Christophe André, *Les états d'âme, Un apprentissage de la sérénité*, Odile Jacob, 2011.

2. Et d'ailleurs, lors de mes stages « Efficacité et sérénité au travail », mes stagiaires m'invitent régulièrement à changer l'ordre du titre : « Sérénité pour une efficacité au travail ».

sée par le volume de tâches à traiter, de *burn-out* ou épuisement professionnel.

La question recadrée devient alors : comment construire une efficacité professionnelle en partant de la recherche de sérénité ?

► Comment mesurer son efficacité ?

Certes, il existe des standards liés aux normes AFNOR, aux démarches qualité, qui indiquent un premier niveau d'efficacité quand la procédure a été appliquée et respectée de A à Z.

Par exemple, un animateur de réunion pourra vérifier en fin de réunion si les objectifs prévus ont été atteints, si les décisions à prendre l'ont été ou encore, il pourra vérifier par un tour de table d'évaluation finale, le niveau de satisfaction des participants.

Ceci étant posé, reconnaissons que l'efficacité relève aussi d'une appréciation, d'une perception toute personnelle, donc subjective.

Par exemple, un cadre avait planifié trois heures pour boucler un dossier technique et il constate un dépassement de deux heures lié à des contraintes qu'il n'avait pas mesurées au départ. Comment jugera-t-il son efficacité ?

- «Non, je n'ai pas été efficace car je m'étais alloué trois heures et j'en ai passé cinq, j'ai fait une mauvaise prévision de temps.»
- «Oui, j'ai été efficace car j'ai finalement su prendre en compte des contraintes imprévues dans un temps acceptable.»

Bien sûr, *time is money* (le temps, c'est de l'argent) et la direction voit généralement d'un meilleur œil le rendement horaire d'un cadre gagnant du temps sur une planification pour gérer un projet.

Même si l'efficacité cherche, dans une culture de la performance et de l'objectif, à s'affirmer comme une valeur d'objectivation, elle reste, à l'appui de la thèse du psychologue canadien Albert Bandura très liée

à notre expérience et perception personnelle. En effet, **le sentiment d'efficacité personnelle est lié à la croyance d'une personne en sa capacité à réaliser des tâches particulières**. Selon Albert Bandura, il existe quatre sources principales alimentant ce sentiment d'efficacité personnelle :

- **L'expérience active de maîtrise** est une des sources les plus influentes sur la croyance en l'efficacité personnelle car elle est fondée sur la maîtrise personnelle des tâches à effectuer. Plus un individu vivra un succès lors de l'expérimentation d'un comportement donné, plus il sera amené à croire en ses capacités personnelles pour accomplir le comportement demandé.
- **L'expérience « vicariante »**¹ ou l'expérience indirecte consiste en un apprentissage qui repose sur le phénomène des comparaisons sociales, c'est-à-dire sur l'observation. Le fait d'observer des pairs vivre sans difficulté une situation évaluée comme très exigeante peut influencer et renforcer sa propre croyance en sa capacité de réussir. Au contraire, l'observation de l'échec d'un pair peut remettre en doute sa propre efficacité.
- **Les suggestions et les conseils** peuvent contribuer à ce qu'une personne soit persuadée de posséder le potentiel pour effectuer avec succès le comportement qui, autrefois, lui posait problème. En particulier si les conseils viennent d'une personne reconnue, ceux-ci auront davantage d'impact. C'est par exemple la reconnaissance d'un manager, *via* ses messages verbaux, pour soutenir un collaborateur à reconnaître son potentiel dans un domaine spécifique.
- **La dimension émotionnelle** est aussi un facteur d'influence dans la production du sentiment d'efficacité personnelle. Dans un sens, un état émotionnel anxieux peut provoquer un sentiment de faible performance et dans le sens opposé, un état émotionnel enthousiasmé peut provoquer un sentiment de forte performance.

1. L'expérience vicariante, terme spécifique utilisé par Albert Bandura, est l'opportunité de pouvoir observer un individu similaire à soi-même exécuter une activité donnée, ce qui constitue ainsi une source d'information importante.

siaste peut décupler la croyance de la personne en sa capacité à réussir.

Ces quatre sources d'information contribuent de manière complémentaire, selon Albert Bandura, à l'acquisition d'une perception d'efficacité personnelle.

Et il ouvre une perspective plus vaste liée au sens de la vie:

«La nature humaine est en partie gouvernée par le choix que l'on fait des valeurs et des normes d'évaluation personnelle. C'est cette ressource interne d'évaluation et de guidage qui donne aux individus un sens à leur vie et c'est de là également que découle la satisfaction de ce qu'ils font.»

Finalement, il y a lieu de distinguer d'une part notre propre perception de notre efficacité à travers le prisme du sentiment d'efficacité personnelle liée à une évaluation interne décrypté par Albert Bandura et d'autre part, le regard que peut poser l'organisation, l'institution, l'entreprise *via* la hiérarchie ou la direction sur cette efficacité. L'entretien d'évaluation annuel peut s'avérer un temps de confrontation de ces deux perceptions. La tendance actuelle est de généraliser la définition d'objectifs opérationnels et concrets avec des indicateurs de réussite à la clé si besoin (temps passé, budget alloué...) pour limiter le risque de constats subjectifs de part et d'autre.

Enfin, il me semble utile de vous présenter deux outils pour concilier efficacité et sérénité : **le kaizen et le kairos**.

► Le kaizen

Le kaizen ou encore «**l'art des petits pas**» a été remis au goût du jour par Robert Maurer, psychologue américain, avec son livre *Un petit pas peut changer votre vie, La voie du kaizen*¹.

1. Éditions La Belle Colère, 2006.

Kaizen est un terme japonais qui signifie le «bon changement». Son origine remonte à la fin de la Seconde Guerre mondiale, après les drames de la destruction et de la contamination radioactive des villes japonaises d'Hiroshima et de Nagasaki par l'arme atomique et la capitulation du Japon. Or l'industrie japonaise démantelée en 1945 réussit à se relever pour devenir une des principales puissances économiques à la fin du xx^e siècle. Comment? Par un travail de longue haleine et fondé sur des consignes pratiques du style : «Quel plus petit pas pouvons-nous faire aujourd'hui pour améliorer notre production?». Cette sagesse nipponne a été reprise au sein de modèles économiques et Robert Maurer l'a appliquée auprès de ses patients avec une réussite étonnante. Par exemple, plutôt que de prescrire une perte de poids de 5 kg à un patient en surpoids, il lui posait la question : «Quelle petite décision pourriez-vous prendre dès demain pour réduire votre surpoids?».

Dans votre champ professionnel, si vous vous trouvez dépassé par le volume de la tâche à accomplir ou encore par sa complexité, il peut être opportun de revenir à la sagesse kaizen avec la question : «Quel plus petit pas pourrais-je faire aujourd'hui avec mon esprit encombré et mon sentiment d'être démuni face à la tâche qui m'attend?». En fait, la manière de poser la question court-circuite notre schéma habituel de déclenchement de la peur et a un effet rassurant sur notre conscience. Plus globalement, le kaizen peut se résumer en trois axes :

- **les petites questions** qui font avancer dans la douceur et la bienveillance envers soi-même ;
- **les petites actions** qui permettent de sortir de l'immobilisme sans traumatisme. Ex. : je constate que l'inspiration me manque aujourd'hui sur ce projet, quelle petite action pourrais-je me donner pour regagner en confiance ?
- **les petites récompenses**. J'ai réussi le challenge de lancer ce projet qui a été reconnu de manière unanime. Je me donne le

temps de savourer cette victoire personnelle. Quelle petite récompense pourrais-je imaginer qui me ferait plaisir?

ET VOUS ?

- Quelle petite question pourriez-vous vous poser à la suite de ce chapitre pour avancer vers la simplification de votre travail ?
- Quelle petite action, petit pas pourriez vous entreprendre concrètement à la suite de cette lecture ?
- Quelle petite récompense pourriez-vous vous donner après un premier pas qui vous engage sur un chemin de simplification ?

Dans cet esprit kaizen, *L'art des petits pas*, attribué à Saint-Exupéry, me semble un bon support de méditation :

Seigneur, apprends-moi l'art des petits pas.
Je ne demande pas de miracles ni de visions,
Mais je demande la force pour le quotidien!
Rends-moi attentif et inventif pour saisir
Au bon moment les connaissances et expériences
Qui me touchent particulièrement.
Affermis mes choix
Dans la répartition de mon temps.
Donne-moi de sentir ce qui est essentiel
Et ce qui est secondaire.
Je demande la force, la maîtrise de soi et la mesure,
Que je ne me laisse pas emporter par la vie,
Mais que j'organise avec sagesse
Le déroulement de la journée.
Aide-moi à faire face aussi bien que possible
À l'immédiat et à reconnaître l'heure présente
Comme la plus importante.
Donne-moi de reconnaître avec lucidité

Que la vie s'accompagne de difficultés, d'échecs,
Qui sont occasions de croître et de mûrir.
Fais de moi un homme capable de rejoindre
Ceux qui gisent au fond.
Donne-moi non pas ce que je souhaite,
Mais ce dont j'ai besoin.

Apprends-moi l'art des petits pas !

► Le kairos

Ce deuxième outil n'est pas d'origine nipponne mais grecque. Kairos est un Dieu grec proche de Chronos, Dieu du temps dans la mythologie grecque. Mais il possède une particularité physique singulière : c'est un jeune homme qui n'a qu'une seule touffe de cheveux sur la tête. Selon la mythologie grecque, trois situations pouvaient se produire en rencontrant Kairos : soit les personnes ne le voyaient pas, soit ils le voyaient mais ne faisaient rien, soit ils le voyaient et le saisissaient par son unique touffe de cheveux pour ne pas le lâcher. Cette dernière option donne tout son sens à Kairos : saisir la touffe de cheveux, saisir l'opportunité qui passe, et agir au bon moment.

Pratiquer le kairos, c'est se poser régulièrement la question du bon moment. Est-ce le bon moment pour prendre rendez-vous avec la direction afin de revoir mon poste de travail ? Est-ce le bon moment pour présenter ce nouveau projet à mes partenaires ? Est-ce le bon moment pour changer de job ?

Le kairos n'est pas le fait d'un esprit qui doute mais davantage d'un esprit ouvert à l'intuition (voir chapitre 8).

L'association du kaizen et du kairos ouvre un champ pertinent pour sortir d'automatismes parfois stériles au travail, et faire chaque jour davantage confiance à son intuition.



Étage 2 : Simplifier son espace de travail

Dominique Loreau, Française installée au Japon depuis de nombreuses années, nous interpelle à travers son ouvrage *L'art de l'essentiel*¹ pour revenir à un esprit de simplicité et de frugalité. Notamment, elle évoque nos peurs secrètes de faire le vide. Pour ma part, je suis toujours intrigué quand je vois des piles de dossiers et de parapheurs en attente sur des bureaux encombrés et même parfois posés par terre. Je connais assez bien les arguments qu'on m'oppose: «Vous comprenez, on ne me donne pas assez d'armoire de rangement, je n'ai pas le choix.» Ou encore: «Il faut que je puisse trouver vite tel dossier... même s'il est coincé sous la pile derrière le bureau!» Ou même: «Je sais, mon bureau peut sembler encombré mais je m'y retrouve moi-même, c'est l'essentiel.»

Question aux adeptes de l'encombrement: pouvez-vous réellement vous concentrer, vous désencombrer le cerveau quand vous arrivez le matin devant un bureau déjà submergé de dossiers empilés, de bric et de broc?

Deux hypothèses peuvent être avancées concernant ces pratiques encore courantes d'encombrement: la peur du vide et/ou la nécessité de montrer qu'on a vraiment un volume de travail comparable à ces piles de dossiers et qu'on sera ainsi identifié au volume de papier visible dans son bureau. Qu'en pensez-vous? Une exception à souligner: celui ou celle qui n'a pas suffisamment de place dans ses meubles de rangement et qui stocke autour de son bureau de manière organisée.

Dominique Loreau ne nous lâche pas et insiste: «**C'est justement parce que nous avons trop que nous ne savons pas faire les bons choix.** Nous sommes les gardiens de trop d'objets à double usage, ou bien auxquels nous sommes tellement habitués que nous ne remettons même plus en question leur raison d'être dans nos vies.»

1. Flammarion, 2008.

Ces considérations s'appliquent aux objets de la maison, mais nous pourrions aisément les transporter sur notre lieu de travail, bureau, atelier, guichet, salle de classe, cabine de transport, etc.

Sortir du superflu est une première étape sur le chemin de la simplification. La deuxième pourrait être de regarder aussi les objets inutiles pour votre activité professionnelle mais qui représentent une valeur. Faisons le tri et soyons lucides pour distinguer :

- **Les objets à connotation affective** : la photo de famille, la photo de votre conjoint(e), un cadeau offert par quelqu'un qui compte pour vous, un objet rapporté d'un précédent job et qui éveille en vous un bon souvenir.
- **Les objets qui dégagent du Qi**. Le Qi est l'énergie vitale bien connue dans les arts martiaux internes comme le Qi Gong, le tai chi chuan ou encore le yoga. Dans cette catégorie, les plantes vertes et les tableaux aux couleurs énergisantes ou reposantes sont recommandés.

NB : les plantes, d'après une recherche de l'institut de géobiologie de Chadonne en Suisse, aident à réduire les effets nuisibles des champs électromagnétiques des ordinateurs. Il est donc recommandé de les placer à proximité car elles se révèlent une protection naturelle pour notre organisme. Le cactus dénommé *Cereus peruvianus* s'est avéré le plus efficace en diminuant la fréquence des maux de tête et la fatigue.

- **Les objets à ancrage positif**. Ce sont des objets qui, lorsque vous les voyez ou les touchez, stimulent un sentiment positif : l'énergie, la paix, la créativité... Par exemple, une photo de vous souriant ou en pleine action dans une activité sportive sur votre bureau vous rappellera directement vos qualités de battant. Une photo en fond d'écran d'un lac paisible entouré d'une couronne de sapins pourra apaiser votre esprit dès l'ouverture de l'ordinateur, ou encore un mandala.

Et s'il vous reste un objet dans votre bureau qui n'appartient à aucune de ces trois catégories, posez-vous la question sincèrement: à quoi m'est-il réellement utile?

M. Duchemin

«Je suis un peu étonné. D'un côté, vous nous invitez à faire le vide sur notre bureau, et maintenant vous nous suggérez de prendre en considération ces trois catégories d'objets. Quel est l'équilibre?»



À vous de trouver ce juste milieu, cet équilibre entre un bureau totalement vide et un bureau «nourri» d'objets sélectionnés qui vous mettent en forme dès le matin. Qu'est-ce qui vous empêcherait d'expérimenter plus de vide pendant au moins un mois, surtout pour ceux qui ont une tendance à l'«encombrement»? Faites des essais, changez des objets et goûtez la différence.

Enfin, comme dans la nature, il y a des saisons. Trouvez le bon moment, la bonne saison pour pratiquer le nettoyage annuel de votre espace de travail: le printemps, l'été? Nettoyer, c'est non seulement trier, éliminer le superflu qui s'est accumulé au fil du temps, mais c'est aussi l'occasion de reconsidérer l'ensemble de votre espace de travail et sa disposition.

ET VOUS?

- Et si vous osiez expérimenter avec «Et si...»?
- Et si je changeais l'ordinateur de place?
- Et si j'apportais une nouvelle plante verte?

Et si je demandais à changer la lampe de bureau trop éblouissante?

Et si je revoyais la configuration de mon écran de veille avec une nouvelle image, un nouveau diaporama?

Sauf s'il est très contraint par des normes imposées, votre espace de travail peut devenir un lieu de créativité plus que vous ne l'imaginez.

Henri David Thoreau, naturaliste et explorateur américain, nous rappelle «qu'un homme est riche des choses dont il peut se passer.»



Étage 3 : Simplifier le traitement de l'information

«Donner priorité aux priorités», scande Stephen Covey, coach américain auteur de *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*¹. En actualisant la célèbre matrice de gestion du temps d'Eisenhower fondée sur l'articulation important-urgent, Stephen Covey distingue quatre cadres d'activité illustrés par le tableau ci-dessous :

	Urgent	Non urgent
Important	Activités du cadre I Crises Problèmes pressants Projets soumis avec échéance	Activités du cadre II Prévention, activités relatives à nos capacités de production Approfondissement des relations Recherche de nouvelles opportunités Planification, détente

1. Éditions First, 2005.

	Urgent	Non urgent
Non important	<p>Activités du cadre III</p> <p>Interruptions, appels téléphoniques quelconques, courriers et rapports, Certaines réunions</p> <p>Diverses questions à régler rapidement</p> <p>Diverses activités gratifiantes</p>	<p>Activités du cadre IV</p> <p>Activités futiles</p> <p>Courrier</p> <p>Certains appels téléphoniques «gaspille-temps»</p> <p>Passe-temps agréables</p>

À votre avis, où se situent les personnes efficaces dans la gestion de leur temps? Stephen Covey constate qu'un certain nombre de personnes passent beaucoup de temps dans le cadre I à gérer «l'important-urgent», ce qui est consommateur d'énergie, de stress et source d'épuisement à la longue. En revanche, quand une personne apprend à donner priorité aux activités du cadre II, «l'important-non-urgent», elle construit davantage dans la durée en plaçant les relations humaines et la planification au cœur de son travail. Ce choix suppose aussi de savoir dire «non» de manière diplomatique à certaines sollicitations pouvant venir des cadres III et IV.

Simplifier le traitement de l'information commence par apprendre à se concentrer sur la priorité des priorités chaque jour, en étant vigilant pour garder le cap, autant que possible, sur le tandem positif «important-non-urgent».

Plus concrètement, quand nous sommes bombardés du matin au soir par des flux de courriels, d'appels téléphoniques ou de réunions interminables, il y a lieu de revenir à des réflexes aidants.

Avant de poursuivre plus avant, je vous invite à la réalisation du quiz relatif au baromètre de votre efficacité (**fiche outil 6**). Les résultats vous donneront une première image de vos points forts et de vos zones de progression possible.

Maintenant, voici quelques réflexes qui peuvent être élevés au rang de règles et vous faire ainsi gagner en efficacité et donc en sérénité.

► Règle d'or n° 1 : traiter une chose à la fois

Certes, il est courant de parler de profil multitâche, de ces gens capables de jongler entre un ordinateur, un téléphone, un ordre crié à la volée... Or, ce n'est pas un scoop, les neurosciences l'ont démontré : notre cerveau ne peut se concentrer avec efficacité que sur un objet à la fois.

M. Duchemin

« Comment alors expliquer que lorsque je conduis ma voiture, je peux penser à mon travail, à ma famille, à un projet ou à une préoccupation. Je fais bien deux choses à la fois ? »



Certes, le conducteur peut passer des vitesses et doubler en pensant à toute autre chose. En l'occurrence, il s'agit de réflexes conditionnés d'automobiliste qui ne réclament pas une attention spécifique. Nous pourrions extrapoler au monde professionnel. Si je colle des timbres sur un tas d'enveloppes pendant une heure, je peux effectivement penser à autre chose que le timbre que je suis en train de coller. Mais si je veux vraiment me concentrer sur un dossier, un projet qui réclame toutes mes facultés de raisonnement, de recherche d'information, de sélection d'éléments pertinents, c'est la concentration à 100 % sur ce dossier qui contribuera à mon efficacité et limitera le temps d'éparpillement, de vagabondage de mon cerveau.

TÉMOIGNAGE

«Encore jeune dans le métier, je fus reçu par un dirigeant d'une association importante gérant plusieurs structures et une centaine de salariés. À un moment, j'ai posé une question sur un sujet particulier. Je vois encore cet homme d'une cinquantaine d'années se lever calmement, ouvrir une armoire derrière son bureau et revenir avec le dossier concerné.

Je constatai alors que son bureau était totalement vide de papiers et de dossiers: il avait déposé uniquement ce dossier qu'il allait remettre en place à l'issue de notre entretien. Surpris par cette pratique, je lui demandais d'où elle lui venait. Il m'expliqua qu'il l'avait retenue d'un de ses maîtres de formation qui lui avait enseigné l'art de ne traiter qu'un dossier à la fois et donc, en bonne logique, de ne poser qu'un dossier à la fois sur son bureau.»

Michel

Traiter une chose à la fois, c'est nous donner les conditions d'une vraie concentration et attention pour aller au bout de la chose.

► Règle n° 2 : si une tâche prend moins de 5 minutes, la traiter immédiatement

Ce réflexe évite le phénomène d'empilement des petits posts-its, des petites choses à traiter qui peuvent finir par devenir envahissantes et parasiter votre bureau, votre écran d'ordinateur et finalement votre tranquillité d'esprit: «Ah, il faut que je téléphone pour confirmer ce rendez-vous..., tiens ce courriel me demande une adresse mail et un numéro de téléphone..., je dois donner mon avis sur cette fiche pré remplie...».

En traitant immédiatement la petite tâche, je l'élimine de mon cerveau comme un essuie-glace balaye la poussière sur un pare-brise de voiture. Je redeviens «transparent» et plus disponible.

► Règle n° 3 : pour les courriels arrivant dans la boîte de réception, engager immédiatement une action

Répondre, classer dans un dossier de suivi, transférer pour traitement ou pour information à un autre interlocuteur ou encore... éliminer immédiatement le courriel en l'archivant ou le supprimant.

Cette règle peut sembler de bon sens. Or, combien de courriels stockés, non lus, lus partiellement et remis aux calendes grecques et qui encombrant nos ordinateurs ?

TÉMOIGNAGE

«Je suis secrétaire d'un service important. Récemment, un collègue de l'équipe m'a demandé de rechercher un mail avec une information dont il avait besoin. En regardant mon écran, il s'est aperçu que j'avais plus de 6 000 courriels stockés depuis plusieurs années. Lorsqu'il m'a demandé «A quoi sert-il de les conserver?», j'ai réalisé qu'il fallait vraiment que je prenne le temps de faire le ménage, mais aussi que je change de stratégie de classement. Depuis, j'ai pris la décision de faire le ménage de ma boîte courrier une fois par mois.»

Sophie

Et vous, quand avez-vous prévu de faire le ménage de votre boîte mails : une fois par an, une fois par mois, une fois par semaine ? L'important est de planifier ce nettoyage dans la gestion de votre temps.

► Règle n° 4 : éliminer mentalement ce que vous avez réalisé

Bien sûr, il ne s'agit pas de jeter le bébé avec l'eau du bain. Il s'agit de libérer notre cerveau de ses multiples préoccupations durant la

journée de travail. Le docteur suisse Vittoz (qui a donné son nom à une méthode de rééquilibrage du fonctionnement cérébral) apprenait à ses patients à rayer mentalement des choses qui pouvaient les perturber. La démarche est identique: vous venez de traiter le dossier Y et mentalement, avec satisfaction, vous tracez un beau trait sur ce dossier. Une autre manière complémentaire est le recours à la liste: le matin, vous avez listé par écrit vos priorités de la journée et vous les rayez au fur et à mesure de leur réalisation. Quel soulagement de voir tous ces éléments barrés à la fin de votre journée!

► Règle n° 5 : Établir une cohérence entre votre classement de dossiers papier et votre classement de dossiers informatiques

Amusez-vous à vérifier si le classement informatique de vos dossiers est le même que celui de vos dossiers papier. À moins que vous ayez déjà dématérialisé la totalité de vos documents et que vous ne gériez que des dossiers informatiques (ce qui semble être une voie d'avenir sur le plan de la réduction du gaspillage du papier, de la préservation de nos arbres et dans la mesure où les sauvegardes informatiques assurent aujourd'hui une sécurisation de la durabilité des documents). Établir cette cohérence, c'est évidemment faciliter votre recherche si, de fait, vous avez à jongler entre ces deux types de classement de vos dossiers.

Dans la gestion du quotidien, la pratique des trois bannettes de classement superposées (pour gagner de la place) peut vous aider à trier:

- **en bannette supérieure visible**: ce qui réclame un traitement le jour même;
- **en bannette deux**: ce qui peut être traité ultérieurement;
- **en bannette trois**: ce qui n'est ni urgent, ni important et qui peut contenir des articles ou documents pour une simple lecture.

Pour conduire sur l'art de simplifier le traitement de l'information, il s'agit aussi de sentir quand notre cerveau est saturé par l'information ou le raisonnement intellectuel suite à une période de grande concentration et rester vigilant pour le faire respirer. La pause respiration (**fiche outil 3**) s'avère alors une rupture salutaire.

Les lois du temps (**fiche outil 7**) sont aussi à méditer, en ayant connaissance de nos propres rythmes biologiques. Parmi nous, il y a par exemple ceux qui sont actifs et éveillés tôt le matin et ceux qui émergent dans la matinée avec une mise en route plus progressive. Connaître ses pics de performance, comme l'expliquent les chronobiologistes, est utile pour mieux ajuster la place horaire des tâches complexes et réclamant une concentration forte dans notre journée de travail.

Enfin, ce texte inspiré de la Bible, nous propose un regard distancié sur le temps :

« Il y a un temps pour tout, un temps pour toute chose sous les cieux, un temps pour naître, et un temps pour mourir, un temps pour planter et un temps pour arracher ce qui a été planté, un temps pour pleurer et un temps pour rire, un temps pour se lamenter et un temps pour danser. »¹

Donnons-nous aussi le temps d'observer notre gestion du temps... de temps en temps !

Et écoutons un instant ce vieux professeur invité à une conférence sur la gestion du temps.

LE VIEUX PROFESSEUR ET LA GESTION DU TEMPS

Un jour, un vieux professeur est engagé pour donner une conférence sur la gestion du temps devant d'importants dirigeants d'entreprise. Comme beaucoup d'intervenants étaient prévus dans la même journée, on lui accorde... un créneau de 15 minutes.

1. *L'Ecclesiaste*, livre de la Bible hébraïque.

En prenant place devant cette centaine de chefs d'entreprise venus du monde entier, il prend le temps de les regarder un par un, calmement et lentement puis il leur dit simplement : **« Nous allons faire une expérience. »**

De son vieux cartable de cuir, il sort un pot en verre se terminant par un goulot et une douzaine de gros cailloux de la taille de balles de tennis. Lentement et délicatement, il place un par un les cailloux jusqu'à ce que le pot en verre soit rempli jusqu'au bord. Alors, il lève les yeux vers les participants et leur demande : « Est-ce que le pot est plein? »

Tous répondent sans hésitation : « Oui » Et il ajoute : « Vraiment? ».

Alors, il se penche de nouveau pour sortir de son cartable un récipient rempli de gravier. Avec minutie, il verse le gravier sur les gros cailloux puis remue légèrement le pot. Le vieux professeur lève à nouveau les yeux sur son auditoire et demande : « Est-ce que le pot est plein? » Cette fois, les brillants participants commençant à comprendre la démonstration répondent : « Probablement pas! »

« Bien! » ponctue le vieux professeur. Il se penche à nouveau et cette fois sort de son cartable en cuir un récipient de sable. Avec attention, il verse le sable dans le pot. Et le sable remplit les espaces entre les gros cailloux et le gravier. Encore une fois, il demande : « Le pot est-il plein? »

Cette fois, sans hésiter et tous en chœur, les brillants participants répondent : « Non! ».

« Bien! » dit le professeur avec un brin de malice dans le ton. Et comme s'y attendait son public, il prend une carafe d'eau qui était sous la table et remplit le pot jusqu'à ras bord. Le vieux professeur lève alors les yeux vers l'ensemble des participants et leur pose la question :

« Quelle grande vérité nous démontre cette expérience? »

Un des participants, voulant montrer sa vivacité d'esprit et faisant le lien avec le sujet de l'intervention, répond : « Cela démontre

que même lorsque l'on croit que notre agenda est complètement rempli, si on le veut vraiment, on peut y ajouter plus de rendez-vous, plus de choses à faire.»

Les yeux malicieux, le vieux professeur répond : «Ce n'est pas ce que j'ai voulu démontrer.» Étonnés, tous les participants dressent l'oreille pour écouter la suite.

«La grande vérité que nous démontre cette expérience est que si l'on ne met pas les gros cailloux en premier dans le pot, on ne pourra jamais tous les faire entrer.» Il y eut un profond silence, chacun prenant brusquement conscience de l'évidence de cette réalité.

Alors, le vieux professeur leur demande : «Quels sont les gros cailloux dans votre vie? Votre entreprise? Votre famille? Vos amis? La réalisation de vos rêves... ou encore tout autre chose?

Sous les applaudissements nourris de son auditoire, le vieux professeur se contente avec un sourire de lever la main pour les saluer et quitte la salle. Sur l'écran, s'affiche déjà le thème de l'intervenant suivant : «Rester zen dans les situations de crise».

Une vie humaine représente en moyenne 700000 heures dont environ 70000 heures sont consacrées au travail sur la base de 1500 heures par an sur une durée de 40 ans, soit 10 %. Deux questions complémentaires :

- Quels sont les gros cailloux dans votre vie professionnelle actuelle et quels sont les gros cailloux dans le reste de votre vie?
- Sur votre agenda, ces gros cailloux sont-ils bien placés au fond du bocal et inscrits prioritairement avant tout le reste?

+ Pour aller plus loin

- **Recommandation:** réaliser le quiz de votre efficacité professionnelle en **fiche outil 6**.
- Avec l'art du kaizen, quelle petite question pourriez-vous vous poser à l'issue de ce chapitre pour simplifier votre vie professionnelle? Quel petit acte pourriez-vous engager à réaliser dès demain sur ce chemin de la simplification?

EXERCICE 1

Le kaizen-kairos

À l'occasion d'une pause respiration au cœur de votre journée, prenez le temps de vous poser la petite question: «Quel petit pas serait-il opportun de faire durant cette journée et à quel moment pour avancer vers un mieux-être/pour boucler le règlement du dossier Y./pour amorcer le projet XXL?»

Laissez décanter, laissez faire et soyez attentif à la petite voix intérieure qui répondra.

EXERCICE 2

L'environnement professionnel de rêve

Prenez une position confortable, fermez les yeux, et respirez calmement et amplement si possible par le nez 3 à 5 fois.

Ouvrez un écran blanc dans votre tête et visualisez l'image de votre espace de travail idéal.

Prenez le temps de voir ses dimensions, le mobilier qui le compose, s'il s'agit d'un bureau, ce qui est posé sur la table, les objets affectifs, les objets du Qi et l'objet d'ancrage. Puis, quand tout ce décor est bien présent en vous avec ses couleurs, prenez place et goûtez, percevez par les sens – la vue, l'odorat ou encore le toucher – cet environnement de rêve.

Enfin, fermez l'écran, et revenez doucement à vous-même en ouvrant les yeux.

L'intention de cet exercice n'est pas de créer en vous une frustration entre la réalité de votre environnement actuel et ce beau rêve mais de regarder si vous avez constaté des «petites choses» dépendantes de vous qui sont apparues dans le rêve. Et si vous décidez d'expérimenter ces «petites choses»?

EXERCICE 3

Les gros cailloux

Prenez le temps de lire la **fiche outil 7** relative aux lois du temps et revisitez régulièrement la place de vos «gros cailloux» (relire l'histoire du vieux professeur en fin de chapitre).

Chemin de sérénité : Cultiver la force de la bienveillance

- **Sortir du rapport de forces et choisir la bienveillance**
- **Êtes-vous bienveillant envers vous-même ?**
- **La bienveillance : une potion magique au travail**

« La véritable essence de l'être humain est la bonté. Il existe d'autres qualités provenant de l'éducation, du savoir, mais il est essentiel, si l'on veut devenir un véritable être humain et donner un sens à son existence, d'avoir un cœur bon. »

Dalāi-lama

LE MAGASIN DU BONHEUR

Dans la grande rue piétonne, un nouveau magasin va s'ouvrir. Pour l'heure, la seule enseigne indique un nom pour le moins étonnant : «Magasin du bonheur». Et sur la vitrine d'un bleu ciel opaque qui ne laisse rien voir de l'intérieur, une simple annonce : « Demain, première ouverture du magasin à 9 heures ». Les passants s'interrogent et même les commerçants voisins n'ont encore pas vu le propriétaire : un air de mystère et de curiosité se répand dans la ville.

Le jour J arrive. Dès 8 heures, on commence à faire la queue, chacun se demandant bien ce qu'il pourrait acheter... dans ce magasin du bonheur. Enfin, 9 heures sonnent à l'église du centre : comme par magie, la porte bleu ciel opaque du magasin s'ouvre et un petit homme souriant invite les premiers arrivés à entrer. Il rassure chacun en annonçant tranquillement que tout le monde sera servi, et qu'il est donc inutile de pousser ou de prendre la place des autres.

Après plusieurs minutes, ceux qui attendent encore dehors voient le premier client ressortir avec un petit sachet à la main. Surprise : les suivants ressortent aussi avec un petit sachet à la main. Le bonheur n'est donc pas très encombrant !

C'est au tour de Lucien, un homme très apprécié dans son quartier. Il s'avance au comptoir, retrouve le petit homme avec un regard malicieux qui lui demande : «**Et vous, que voulez-vous ?**»

– Euh... si c'est possible, je souhaiterais la paix pour mon quartier où mes voisins se chamaillent jour et nuit, où les jeunes font du

bruit très tard et provoquent les anciens, et je voudrais que ma famille retrouve la joie qu'elle a perdu depuis que je suis au chômage.

Le petit homme disparaît dans l'arrière-boutique et revient avec deux petites choses presque invisibles dans la main. Devant le visage perplexe de Lucien, il lui donne l'explication : « Le mode d'emploi est assez simple. Vous avez une graine pour la paix dans votre quartier et une autre pour la joie dans votre famille. Il suffit de les planter dans un pot sur votre balcon ou dans votre jardin et surtout de bien veiller à les arroser tous les jours. »

Quelques semaines plus tard, on n'entend plus de cris ni d'insultes dans le quartier de Lucien et le sourire est revenu sur son visage.

Que s'est-il donc passé depuis la remise des deux petites graines au « Magasin du bonheur » ?

D'abord, Lucien a donné une graine à ses voisins et chacun s'est donné le mot pour aller chercher des graines. Bientôt, le quartier est devenu le quartier le plus fleuri de la ville. Puis chacun prit progressivement plaisir à entretenir ce qui faisait la fierté des habitants. Personne n'avait plus de temps à gaspiller à critiquer ou insulter ses voisins. Et ce quartier reçut un nouveau nom, devinez lequel ? « Graines de bonheur ».

Et si la bienveillance était une de ces petites graines, que nous avons la responsabilité de partager pour la faire grandir, comme Lucien dans son quartier ?

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.



Sortir du rapport de forces et choisir la bienveillance

Quand je rencontre du matin au soir au guichet des clients agressifs et vindicatifs, quand mon collègue me cache des informations utiles

ou que mon responsable hiérarchique me traite avec mépris, il ne semble pas évident de rester dans une bienveillance angélique et d'accueillir avec le sourire toutes les personnes dans ma journée de travail. Effectivement, un certain nombre d'environnements professionnels toxiques peuvent inciter d'abord à se protéger des agressions psychologiques avant de se poser la question de la bienveillance.

M. Duchemin

«Oui, c'est tout à fait mon cas. Je travaille au guichet d'un service public et il n'y a pas un jour où je n'appréhende pas l'agressivité d'un usager. Je suis sous stress et je me sens vraiment loin de votre beau concept idéaliste de bienveillance.»



Effectivement, si vous êtes sous stress permanent, vous devrez d'abord gérer ce stress pour éviter aussi les risques psychosociaux (voir chapitre 7). Mais certaines personnes ont trouvé dans la recherche de la bienveillance une manière de résister à un climat de travail difficile. Dans ce contexte, je vous recommande de commencer par lire la partie «Êtes-vous bienveillant avec vous-même?» (page 96).

Examinons maintenant, par souci d'objectivité, ce que peut apporter le rapport de forces dans un milieu professionnel par rapport à la recherche de la bienveillance.

Le rapport de forces consiste à s'affirmer par un pouvoir de domination sur l'autre. Bien sûr, le lecteur pourrait se dire que cette pratique ne fait pas du tout partie de ses habitudes, mais plutôt de celles de tel chef à tendance autoritaire. Mais est-ce si sûr? Le rapport de forces est-il toujours instauré par les autres et jamais par soi-même?

Regardons à la loupe les avantages d'exercer un rapport de forces, un pouvoir sur les autres, en milieu professionnel :

- en exerçant un pouvoir, je montre que je sais, que je suis supérieur et que les autres dépendent de moi. C'est l'image du gourou jouant sur le tableau « séduction et charisme ». En retour, je souhaite recevoir de l'admiration et créer ainsi un cercle d'influence au sein de mon milieu professionnel ;
- le pouvoir est aussi une manière de m'affirmer, de me faire respecter par la menace plus ou moins subtile. Je fais comprendre que si telle personne ose faire telle chose, je saurai réagir et me venger si besoin. Certains responsables menacent même d'utiliser leur « pouvoir de nuisance ».

Enfin, le pouvoir apparent flatte mon ego : je suis fier d'arriver à mes fins. Je me sens puissant et jouissant d'une influence, y compris sur mes chefs qui écoutent ce que je dis avant de prendre des décisions.

Pour autant, ce besoin de pouvoir peut être synonyme de mal-être, d'insatisfaction profonde souvent non identifiée par la personne qui le projette dans son milieu professionnel. En apparence, l'exercice du pouvoir apparaît effectivement rempli de bénéfices pour soi. Il repose aussi sur des croyances très ancrées dans notre société. Pour celles et ceux qui exercent une responsabilité de chef d'équipe, de manager, la croyance pourrait s'exprimer ainsi : « Plus j'impose mon pouvoir aux autres et plus je serai respecté en tant que chef. » Cette vieille croyance sévit dans des sphères du pouvoir. Pour les autres collaborateurs, ce peut être : « Plus j'ai de pouvoir sur les autres et sur les chefs et plus je serai reconnu dans l'entreprise. »

Jusque-là, le lecteur pourrait penser que je fais l'apologie du pouvoir, si prégnant dans nos sociétés occidentales. Allons au bout du raisonnement et regardons aussi les limites et inconvénients de ce mode de rapport aux autres :

- l'exercice de ce pouvoir peut entraîner de la frustration chez ceux qui le subissent. Sentir tous les jours la pression d'un chef autoritaire qui n'a de cesse d'aboyer des ordres fait peut-être baisser la tête pour des travailleurs inquiets de garder leur poste, ou en précarité, mais crée à terme une tension que le chef devra nourrir tous les jours pour maintenir ce pouvoir. Une dépense d'énergie qui peut se payer en termes de santé à plus ou moins court terme;
- pour ceux qui usent d'un pouvoir plus subtil, dans la séduction et le charisme, le lien de dépendance créé avec leurs collègues n'est ni équilibré ni durable. Quand le grand «séducteur» ou la «séductrice» est démasqué(e) dans ses intérêts égocentriques, que le masque tombe, les dommages collatéraux peuvent être profonds : rupture de relations, conflits, etc.

Ainsi, le rapport de forces, l'exercice abusif du pouvoir apparaissent comme des postures à gain à court terme mais ne peuvent contribuer durablement à des relations humaines équilibrées, vivantes et respectueuses.

Pour autant, renoncer à ce rapport de forces que nous pouvons utiliser de temps à autre plus ou moins consciemment ne va pas de soi car **la bienveillance ne nous a pas été enseignée**. La compétition scolaire invite davantage à un positionnement par comparaison. Il en est ainsi du classement au sein d'une classe scolaire qui hiérarchise les bons élèves par rapport aux moyens et aux mauvais et n'encourage pas le lien de coopération, même si les méthodes pédagogiques modernes cherchent à favoriser les relations collaboratives entre élèves.

Avez-vous reçu au cours de votre formation initiale des cours sur l'art d'exercer la bienveillance avec autrui ? Il est probable que certains d'entre nous ont eu la chance d'apprendre la bienveillance au sein de leur milieu familial porté par des valeurs d'attention aux autres, de générosité et de réciprocité. Mais ce n'est pas une généralité !

Passer du rapport de forces ambiant dans notre société à une recherche de bienveillance « malgré tout » suppose de s'armer d'outils efficaces et durables et de s'entraîner à leur usage quotidien. La communication non violente de Marshall Rosenberg est une approche visant la bienveillance (voir chapitre 1).

Trois outils en particulier pourraient être privilégiés : la traduction des exigences en demandes, la traduction des jugements négatifs en observations et ressentis, ainsi que le réflexe de l'auto-empathie en cas d'agression.

► La traduction des exigences en demandes

Quand je dis à un collaborateur « Il me faut absolument ce document, ce rapport, ces chiffres, ce tableau pour demain midi ! », je lui communique un ordre qui induit deux types de réponse :

- soumission à l'ordre : la personne s'exécute car elle perçoit qu'elle n'a pas le choix ;
- rébellion plus ou moins marquée : depuis la résistance passive (« Ce sera difficile, j'ai beaucoup de travail en ce moment... ») à la résistance frontale (« Vous vous prenez pour qui à me donner cet ordre ? Je ne suis pas votre larbin ! »).

L'ordre, la directive, ou encore l'injonction créent inévitablement ce type de rapport.

Avons-nous vraiment besoin de passer par ce langage de l'ordre, de la directive, ou de l'injonction ?

Pour reprendre l'exemple précédent, si je dis à mon collaborateur d'un ton aimable : « J'aurais besoin que ce document soit prêt pour demain midi car j'ai une intervention en début d'après-midi. Est-ce possible pour vous de le mettre en forme d'ici là ? », j'utilise la demande. En faisant ainsi, je lui laisse la possibilité de se positionner de manière plus libre avec un « Oui, c'est possible » ou un « Non ».

Qu'est-ce cela change par rapport à l'ordre direct ?

Le changement se situe dans l'ouverture d'une fenêtre de négociation, avec la possibilité d'un refus, et la possibilité de préciser les motivations réelles de ce refus. Mais surtout, la traduction en demande permet de maintenir et nourrir un lien de coopération et non de subordination. Je demande un soutien, une aide, un appui, un avis, je ne suis plus le commandeur qui exige, qui impose, ou encore qui dicte sa loi.

Le pouvoir de la demande transforme la relation et crée davantage de symétrie y compris entre le responsable hiérarchique et le collaborateur subordonné. La demande devient ainsi un outil partagé : hier, j'étais demandeur avec X, aujourd'hui, c'est X qui est demandeur à mon égard.

► La traduction des jugements négatifs en observations et ressentis

Commençons par un petit exercice. Pensez à votre « meilleur » ennemi, ou si vous n'en avez pas, à la personne avec laquelle vous vous sentez le moins d'affinités dans votre milieu professionnel. Spontanément, écrivez tout ce qui vous vient à l'esprit à propos d'elle. Ne faites pas de censure.

Il est fort probable que les mots qui surgissent appartiennent au registre des jugements ou des évaluations négatives du type : agressif, imbu de lui-même, manipulateur, tordu, électron libre, sournois, grossier, paresseux, pénible, étouffant, etc.

Maintenant, je vous invite à traduire ces jugements négatifs en observations les plus objectives possible. En effet, l'étiquette collée sur une personne vient souvent d'observations répétées ou encore colportées de ses comportements posant problème.

Exemple : M. X a collé l'étiquette «agressive» à l'une de ses collaboratrices M^{me} Y, étiquette que son prédécesseur lui a lui-même transmise au moment de la passation de poste : «Tu verras, dès que tu lui demandes quelque chose, elle se met sur la défensive et te répond toujours sur un ton agressif. En faisant l'exercice de traduction de ses jugements en observations et ressentis, M. X constate : «Quand j'aborde Mme Y dans son bureau et que je lui formule une demande de service, elle ne répond ni oui, ni non, mais trouve une manière de dire que ce n'est pas possible en utilisant un ton sec... Qu'est-ce que cela me fait? Je me sens agacé, frustré et aussi démuni car je ne vois pas comment m'y prendre autrement...» En se connectant à son ressenti un peu douloureux, M. X n'est plus sur l'étiquette «agressive», il a mis à distance son jugement pour se recentrer sur une question qui émerge alors : comment communiquer avec Mme X en tenant compte de son mode de réactivité ?

M. Duchemin

«Oui, j'ai fait aussi l'exercice. Effectivement, je me sens un peu mieux vis-à-vis de la personne, mais cela ne résout pas le problème avec elle pour autant.»



Vous avez raison. La traduction des jugements négatifs en observations et ressentis n'a pas vocation à résoudre immédiatement le problème sous-jacent. Mais il invite déjà à «décoller» les étiquettes qui figent la relation. La deuxième étape possible en fonction de votre analyse de la situation serait de traduire le ressenti en besoin puis en demande. Rappelez-vous «OSBD, Observer-Sentiment-Besoin-Demande» (voir chapitre 1).

Pour M. X, le besoin derrière son agacement, sa frustration et son sentiment d'être démuné est un besoin de trouver un mode de coopération acceptable avec Mme Y. Ainsi, la demande qu'il peut déjà se faire à lui-même pourrait être : «Et si j'évoquais avec Mme Y la manière dont sa réaction produit un blocage dans la coopération entre nous en lui demandant de me suggérer la forme de communication qui aurait le plus de chance d'aboutir?» Il restera à M. X à choisir le moment le plus opportun pour formuler sa demande à Mme Y.

Sortir des jugements négatifs et opter pour le réflexe **«Stop au jugement – quelle est l'observation à la base?»** s'avère un préalable important pour ensuite mûrir une stratégie d'action adaptée vis-à-vis de la personne et de la problématique posée. C'est une fenêtre de clairvoyance qui permet de soulever la poussière du jugement obscurcissant notre regard.

► Le réflexe de l'auto-empathie en cas d'agression

Dans le cas d'une agression verbale plus ou moins intense, le réflexe courant est de chercher une riposte plus ou moins heureuse. La riposte peut se situer sur une échelle large entre le vieux principe «œil pour œil, dent pour dent, coup pour coup, tu m'as fait mal, je te rends la pareille», jusqu'à ne rien répondre pour éviter que la violence rentrée en soi n'explose trop vite et n'envenime la relation.

Avons-nous d'autres alternatives que riposte agressive ou maîtrise forcée ?

Oui, en revenant à soi au moment de l'agression.

Exemple: M. Z, votre collègue, vient de vous dire à propos de votre traitement du dossier : «Eh bien, ce n'est pas brillant ta conclusion. Tu ne donnes pas vraiment d'avis à notre client. C'est nul de faire un rapport de 5 pages pour aboutir à rien.»

«OK, je reviens à moi. Dur, ce jugement à l'emporte-pièce. J'ai envie de lui dire que ses rapports aussi sont pourris, à ce gros nul... OK, descendons à l'étage ressenti. Oui, je me sens mal, je ne m'y attendais pas. Je suis déstabilisé, je me sens démuni. Faut-il que je refasse mon rapport si je l'écoute? Bon, respire, respire... J'ai besoin d'y voir clair. Et si je lui demande une précision sur ce qui se cache derrière ce jugement agressif?»

Voilà, en quelques secondes, ce que votre cerveau peut vivre pour se reconnecter à vous-même. Et maintenant, courage : c'est peut-être le moment de parler. Vous avez droit à l'erreur, à la maladresse, et vous disposez aussi du pouvoir de l'intention (voir chapitre 2). Quelle est votre intention maintenant?

«Montrer que je ne peux pas accepter ses jugements dévalorisants et obtenir une précision sur ce qu'il voulait dire par «Tu ne donnes pas vraiment d'avis à notre client».

Allons-y, go, c'est parti :

«Bon, je suis un peu scotché, surpris par la manière dont tu me parles de mon rapport. Je n'aime pas les jugements dévalorisants, ce qui est le cas quand tu me dis «C'est nul» à propos de mon rapport. Ceci étant dit, qu'est-ce que tu voulais dire précisément par «Tu ne donnes pas vraiment d'avis à notre client?»

En trois phrases, l'auto-empathie permet de se repositionner face à cette agression sans rompre la relation.

► Comment s'entraîner à l'auto-empathie?

L'auto-empathie, vous l'avez probablement compris, ne tombe pas du ciel. Elle n'est pas habituelle dans nos modes de pensée. Elle réclame donc un entraînement. Pour ce faire, repensez à des situations récentes où vous vous êtes senti en difficulté dans une rencontre,

une réunion, une conversation téléphonique et déroulez le film de l'auto-empathie :

- Stop, je résiste à ma parole réactive, impulsive et je reviens à moi en priorité.
- Quelle observation ai-je à faire sur ce qu'il me dit, sur la manière, le ton employé... ? Quel ressenti ?
- Quel est maintenant mon besoin ? Quelle pourrait être mon intention pour rétablir une connexion respectueuse pour moi et pour lui ?
- Qu'est-ce que je pourrais dire ou faire pour me repositionner ?

L'auto-empathie se révèle une clé privilégiée pour ouvrir la porte sur la bienveillance envers soi-même.



Êtes-vous bienveillant envers vous-même ?

Il peut sembler curieux d'évoquer la bienveillance tournée vers soi dans ce chapitre consacré à la bienveillance tournée vers l'autre, collègue de travail, responsable hiérarchique, fournisseur ou partenaire. Mais il semble difficile, pour ne pas dire impossible de cultiver une bienveillance envers autrui si je ne la cultive pas déjà envers moi-même. Savoir se faire du bien sans s'enfermer dans le nombrilisme, l'individualisme, le matérialisme ou l'égoïsme est aussi important pour notre équilibre humain que de rester vigilant sur sa santé physique et psychologique.

La bienveillance envers soi-même pourrait se définir comme un produit énergisant composé des trois ingrédients : l'estime de soi, l'acceptation de soi avec accueil de sa vulnérabilité, et la capacité à savoir se consoler après des coups durs de la vie.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, je vous suggère de réaliser un autodiagnostic de votre bienveillance envers vous-même en complétant le questionnaire de la **fiche outil 8**.

► Cultiver l'estime de soi comme un jardin intérieur

Christophe André nous livre une belle définition de l'estime de soi :

«C'est ce mélange des regards et des jugements que je porte sur moi. Car aucun regard n'est neutre, surtout sur moi-même. Finalement l'estime de soi est une sorte de tableau de bord du moi qui va influencer notre style de conduite.»¹

L'estime de soi nourrit la confiance en soi, qualité tellement recherchée dans un monde en perte de repères éthiques. Cette confiance en soi est aussi fondamentale pour aller vers l'autre et oser la bienveillance par temps difficile.

En reprenant le kaizen évoqué au chapitre précédent, l'art des petits pas, notre estime de soi se nourrit journallement des petites réussites égrenées dans la journée : un échange téléphonique qui ouvre un partenariat, un sourire de complicité, un soutien obtenu pour un projet...

Comme un bon jardinier attentif à la floraison de ses plantes, nous pouvons arroser chaque jour ce jardin intérieur de l'estime de soi, socle de notre bien-être au travail. Et ainsi en nourrissant la reconnaissance que je m'accorde à moi-même, je suis moins dépendant de la reconnaissance d'autrui.

► Accueillir sa vulnérabilité comme un don

Alexandre Jollien est un philosophe suisse ayant une infirmité motrice cérébrale (IMC) liée à sa naissance, qui lui a fait passer plus de 17 ans

1. Christophe André, *Imparfaits, libres et heureux*, Odile Jacob, 2006.

en institution spécialisée. Il parle avec humour de l'accueil profond de cette vulnérabilité au cœur de l'humain.

«Mon incapacité à atteindre une parfaite autonomie me montre quotidiennement la grandeur de l'homme. Au cœur de ma faiblesse, je peux donc apprécier le cadeau de la présence de l'autre et à mon tour, j'essaie avec mes moyens de leur offrir mon humble et fragile présence.»¹

TÉMOIGNAGE

«J'ai fait un *bum-out* l'année dernière. Je me suis sentie complètement dépassée et épuisée. J'ai été arrêtée plusieurs mois. Depuis, j'essaye d'être plus vigilante sur les signes de fatigue et j'apprends à accepter mes limites.»

Nicole

Ce témoignage sur le *bum-out*, parmi bien d'autres, montre comment la prise de conscience a opéré et donne finalement la permission à la personne de se présenter devant les autres avec ses limites, ce qui n'est pas aisé dans une société qui pratique le culte de la performance et de la réussite.

► Savoir se consoler après un coup dur

Nous avons tous besoin, à des moments de notre vie, de consolations. C'est notre enfant intérieur, celui que nous gardons toute notre vie au fond de notre être qui peut crier ce SOS: «Oui, je me sens seul après ce coup dur, j'ai besoin de quelqu'un qui me console. À l'aide!» Notre enfant intérieur, souvent masqué sous des tonnes de conditionnements adultes, souffre parfois en silence d'être incompris, seul, démuné, oublié.

1. Alexandre Jollien, *Éloge de la faiblesse*, Marabout, 1999.

Revenir consoler son enfant intérieur dans ces périodes de grande fragilité humaine, en parlant à la partie blessée en soi, c'est se donner l'opportunité de faire face à l'épreuve sans tomber dans la plainte de la victime qui projette inconsciemment son mal-être sur les autres. Comment? Voici un schéma court que chacun peut tester pour lui-même en utilisant son prénom. J'ai choisi arbitrairement le prénom de Marie.

«Marie, petite Marie, tu es bien là au fond de moi. Je sais, je t'ai souvent oubliée et délaissée en tant qu'adulte. Maintenant, aujourd'hui, j'ai besoin de te reprendre dans mes bras comme un enfant prend sa poupée pour te serrer fort sur mon cœur. Oui, petite Marie, tu souffres en silence de ce que je viens de vivre... Tu as besoin d'être consolée, choyée, mise au chaud...»

Rester un moment dans le silence pour accueillir vraiment votre enfant intérieur. Faire éventuellement le geste de saisir cet enfant sur votre poitrine et de l'embrasser.

Puis, exprimer spontanément les sentiments qui montent. Le ressenti spontané, c'est notre enfant intérieur.

«Ouf! Que ça fait du bien de te retrouver. J'ai envie de pleurer... je pleure. Tu es là au cœur de ma vie. J'aime ta présence. Merci petite Marie, tu me consoles. Je suis déjà un peu soulagée. Je revois la lumière... À une prochaine visite! Merci.»

Dans ce schéma, parler à l'intérieur de soi en dialogue intérieur en citant régulièrement son prénom, nommer son ressenti, laisser du silence sont des manières aidantes pour reconnecter son enfant intérieur.

Attention, je ne prétends pas ici que le «travail de consolation» avec son enfant intérieur peut remplacer la consultation d'un psychologue ou d'autres professionnels de santé dans des périodes de fragilité physique et psychologique. Mais avant d'aller chercher une consolation extérieure par téléphone auprès d'un ami ou d'une personne de confiance, il est peut-être intéressant d'opérer en soi ce premier geste de secours à soi-

même. Oui, j'existe, je ne suis pas mort, mon enfant intérieur est bien vivant et me le rappelle. En effet, dans d'autres circonstances, l'enfant intérieur est aussi notre carburant de spontanéité et de créativité.

ET VOUS ?

Êtes-vous réellement bienveillant avec vous-même au travail ?

Trois petites questions pour faire un premier autodiagnostic rapide en préalable au questionnaire plus complet en **fiche outil 8** :

- Vous arrive-t-il de vous dire à vous-même : « Je n'y arrive pas » ou « Qu'est-ce que j'ai encore fait comme bêtise ? », ou toute forme d'autojugement sur vous-même pour ne pas dire d'autosabotage verbal ?
- Quand quelqu'un vous adresse un message agressif, avez-vous tendance à réagir de cette manière : « Laissons faire, je ne suis pas en position de force. Ça passera. » ? Et faites-vous effectivement le dos rond ?
- Quand vous vivez un moment très difficile par fatigue, par stress, ou par saturation, essayez-vous de continuer vaillamment votre travail sans vous accorder de pause comme un soldat au combat qui ne veut pas capituler ?

Si vous avez répondu « oui » à une de ces trois questions, vous témoignez de maltraitance envers vous-même. Vous avez un beau champ à découvrir avec l'accueil de la bienveillance envers vous-même.



La bienveillance : une potion magique au travail

Matthieu Ricard, à l'origine docteur en génétique cellulaire puis converti au bouddhisme tibétain, dans son ouvrage fleuve *Plaidoyer*

pour l'altruisme, la force de la bienveillance, pose la manière de s'entraîner à cette bienveillance, cet amour altruiste qui, de son point de vue, est devenue vitale pour la survie de notre humanité :

« Il est plus facile de commencer à nous entraîner en pensant à quelqu'un qui nous est cher, imaginons un jeune enfant qui s'approche de nous et nous regarde joyeux, confiant et plein d'innocence... Nous le contempons avec tendresse et le prenons dans nos bras (...) Demeurons quelques instants dans la pleine conscience de cet amour, sans autre forme de pensée. Étendons ensuite ces pensées bienveillantes à ceux que nous connaissons moins (...) allons plus loin, incluons dans cette bienveillance ceux qui nous ont fait du tort et ceux qui nuisent à l'humanité en général. »¹

Est-il besoin de convaincre le lecteur que nous avons tout à gagner à cultiver la bienveillance sur tous les terrains professionnels ?

Sur un plan international, il est très révélateur de constater que les grands leaders charismatiques aux personnalités variées comme Gandhi, Martin Luther King, Nelson Mandela, Aung San Suu Kyi, militante d'opposition au régime en Birmanie, pour lutter contre « l'ennemi » ont cherché autant que possible à éviter l'arme de la violence, du rapport de forces et ont privilégié la bienveillance, une force de combat inépuisable.

La démarche gagne aussi le monde de l'entreprise avec notamment l'initiative nationale du mensuel *Psychologies magazine* qui a lancé un « Appel à plus de bienveillance au travail ». Plus de 300 entreprises, signataires de ce manifeste, dont des entreprises internationales, se sont engagées en mettant en place des bonnes pratiques concernant l'humanisation des rapports au travail, la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise, l'équité entre hommes et femmes, l'articulation et la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Ainsi, une entreprise finance à 50 %

1. Matthieu Ricard, *Haidoyer pour l'altruisme*, Éditions du Nil, 2013.

le coût d'une crèche privée et incite les pères à prendre un congé paternité. Une autre a même ouvert une garderie baptisée « Mini club » pour accueillir les enfants des salariés pendant les petites vacances. C'est un foisonnement d'initiatives créatives qui émerge dans l'engagement de ces 300 entreprises.

Extrait du manifeste Appel à plus de bienveillance au travail¹

Nous nous engageons à réfléchir et à dialoguer sur la bienveillance avec nos collaborateurs et partenaires sociaux pour envisager ensemble des actions concrètes et réalistes à mettre progressivement en place parmi les thèmes suivants :

Veiller au bien-être des individus

- Mettre en œuvre une politique du bien-être au travail, traduite en actions concrètes.
- Anticiper l'impact des réorganisations et restructurations sur le bien-être des collaborateurs, ainsi que le surcroît de travail qu'elles induisent.
- Favoriser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle par la flexibilité des horaires ou le télétravail ; éviter les réunions, appels ou envois de mails hors temps de travail.
- Faire participer les salariés au choix de leurs outils techniques et de leur environnement de travail.
- Rémunérer chacun équitablement au regard de ses qualités professionnelles et d'un partage raisonnable de la valeur ajoutée de l'entreprise ; lorsque c'est possible, prendre les devants pour les augmentations et avancements.
- Lutter contre les discriminations et les abus : intégrer l'égalité professionnelle hommes/femmes et la diversité comme facteur de richesse (âge, handicap, origine) ; prévenir les risques d'abus et de harcèlement sexuel et moral ; soutenir et accompagner les salariés en difficulté.

1. Source : www.psychologies.com.

Ainsi la bienveillance contribue en particulier à :

- prévenir les risques de conflits ;
- offrir des possibilités d'organisation pour mieux concilier vie privée et vie professionnelle ;
- développer des désirs de coopération entre les personnes et ainsi redonner une dimension humaine dans un monde technologique souvent aseptisé par la primauté des outils ou du business sur le lien social.

M. Duchemin

« Je suis effectivement convaincu par les bienfaits de la bienveillance. Mais, comme je l'ai déjà exprimé, quand je me sens dévalué, dans un climat de travail tendu par le rythme des sollicitations, je n'ai pas le goût immédiat de vivre la bienveillance. Qu'est-ce que je peux faire dans ce cas ? »



Effectivement, ce chemin vers la bienveillance n'est pas automatique. En revenant sur les chemins de sérénité évoqués précédemment, il s'agit d'avancer vers l'accueil du réel et d'accepter nos zones de tension, d'insatisfaction. Je peux vivre une profonde insatisfaction professionnelle, et en même temps cultiver la recherche de bienveillance avec mon environnement, avec mes collègues, ma hiérarchie, et mes partenaires. Cette tension interne peut contribuer à regarder d'abord en soi, à faire la lumière sur ses besoins, ses limites actuelles et aussi l'espace de respiration à trouver (voir chapitre 8).

De manière pratique, deux manières de vivre la bienveillance peuvent être bénéfiques dans nos champs professionnels : penser positivement le futur et pardonner.

► Penser positivement le futur

De quoi s'agit-il? Dans nos rencontres professionnelles quotidiennes, nous nous fabriquons souvent des préjugés du style «Avec lui ou elle, l'entretien risque d'être compliqué, tendu, stérile...». Toutes ces petites phrases assassines de notre dialogue intérieur sont déjà des conditionnements négatifs à la relation future. Et, comme par hasard, si vous avez pensé, ruminé dans votre tête le mot «compliqué», la relation va s'empêtrer dans des échanges «compliqués». Pour sortir de ces ruminations mentales, il est urgent de pratiquer l'antidote avec la pensée positive réaliste.

Comment faire? Imaginez par anticipation le futur échange, votre positionnement physique, celui de votre interlocuteur, et écrivez le meilleur scénario pour vous.

Exemple: Si vous pressentez le «compliqué», imaginez-vous en train de clarifier avec votre interlocuteur le sujet évoqué. Scénarisez le contraire en recherchant aussi le réalisme. Si vous savez que votre interlocuteur a tendance à «expédier les affaires» et que vous souhaitez davantage vous poser avec lui, voyez-vous en train de parler plus calmement, poser des questions pour asseoir la relation. Ainsi, quand vous serez confronté au réel de la situation, votre mental sera déjà imprégné, pour ne pas dire programmé, pour vivre cette pensée positive que vous pourrez renforcer par une intention positive.

► Pardonner pour une réconciliation avec soi-même

Réhabilitons le sens du pardon. Pardonner à une personne, ce n'est pas effacer le mal, la blessure causée par celle-ci. Il y a des mémoires de blessures qui peuvent rester toute une vie, comme en ont témoigné des prisonniers de guerre torturés et qui ont pourtant posé un acte de pardon authentique. **Pardonner est d'abord un acte**

vis-à-vis de soi-même, pour sortir du désir de vengeance, de haine qui a pu être provoqué par le mal causé. C'est un acte de courage qui a pour priorité de nous réconcilier avec nous-mêmes et de pouvoir regarder la personne auteur du mal sans l'identifier et la confondre avec son acte. Pardonner est une démarche de santé psychologique pour soi, pour sortir des rancunes, des haines et des ruminations qui empoisonnent l'horizon.

Voici une pratique du pardon à la portée de tous, adaptée du processus OSBD (voir chapitre 1).

Sur une feuille de papier (à préférer à l'ordinateur), écrivez votre lettre de pardon dans l'ordre suivant :

1. La situation concrète qui a été à l'origine du mal que vous avez vécu.
2. Ce que vous avez ressenti ou ressentez encore à l'égard de la personne concernée.
3. Les besoins en souffrance que vous percevez chez vous (besoins de respect, de considération, de justice, d'équité...).
4. Ce que vous aimeriez communiquer à la personne de vive voix.
5. L'affirmation de pardon avec vos mots et le désir tourné vers le futur avec cette personne en fonction du contexte.

Une fois que vous aurez terminé cette lettre, relisez-la calmement et intériorisez son contenu. Puis, vous pouvez la brûler ou la détruire comme rituel d'acte de pardon.

Pour conclure ce chapitre sur la bienveillance, je voudrais évoquer l'image d'une femme qui a témoigné tout au long de sa vie de cette bienveillance et de cette générosité, y compris dans des milieux difficiles, Sœur Emmanuelle. À 60 ans, au moment où certains prennent leur retraite, elle se sent la vocation d'aller soutenir les chiffonniers dans la ville du Caire en Égypte, les pauvres parmi les pauvres. Dotée d'une énergie débordante, elle crée une association, réussit le tour de force d'obtenir des fonds et crée un réseau de solidarité internationale.

Ce qui m'a souvent frappé, c'est ce visage de joie de vivre, ce visage souriant de l'intérieur, elle qui a trouvé une belle formule magique résumant sa philosophie de vie : «**Souris à la vie et la vie te sourira!**». Si vous vivez des découragements, des lassitudes, des trous noirs, penser à une personnalité qui incarne l'enthousiasme ou une force de vie peut s'avérer un bel ingrédient pour garder le cap vers la bienveillance, force contagieuse au service du collectif. Et pour finir, une question pirouette que vous pourriez vous poser certains matins où vous vous sentez lourd, fatigué, démoralisé : «Qu'est-ce qui peut bien m'empêcher aujourd'hui d'être bienveillant avec moi-même, avec les autres, avec le monde?»

+ Pour aller plus loin

- Faire le test « Êtes-vous bienveillant avec vous-même ? » (**fiche outil 8**)
- Expérimenter des journées avec l'intention « bienveillance pour tous ».
- Expérimenter la lettre de pardon avec une personne qui vous a blessé.
- Pour ceux qui ont un bel appétit littéraire, s'engager avec kaizen, à petits pas, sur les 900 pages du livre rayonnant de Matthieu Ricard, *Plaidoyer pour l'altruisme, la force de la bienveillance*¹.

1. Nil Éditions, 2013.

Repérer ses saboteurs de sérénité et muscler ses ressources

- Repérer ses saboteurs de sérénité
- Identifier ses ressources et s'entraîner à les muscler

« Je n'ai jamais eu de problème d'impossibilité,
parce que je pense que tout est possible.
Je fais, c'est tout. »

Priscilla Telmond, journaliste et exploratrice en solitaire

L'ARBRE À SOUHAITS

Un voyageur très fatigué s'assoit à l'ombre d'un arbre sans se douter qu'il vient de trouver un arbre magique, « L'Arbre à Souhaits ».

Assis sur la terre dure, il pense qu'il serait bien agréable de se retrouver dans un lit moelleux. Aussitôt, ce lit apparaît à côté de lui. Étonné, l'homme s'y installe en se disant que le comble du bonheur serait atteint si une jeune fille venait masser ses jambes perdus. La jeune fille apparaît et le masse très agréablement. « J'ai faim, se dit alors l'homme, et manger en ce moment serait à coup sûr un délice. » Une table surgit, chargée de nourritures succulentes et de bon vin.

L'homme mange, boit et se régale. La tête lui tourne un peu. Ses paupières, sous l'action du vin et de la fatigue, s'abaissent. Il se laisse aller sur le lit, en pensant encore aux merveilleux événements de cette journée extraordinaire. « Je vais dormir une heure ou deux, se dit-il. Le pire serait qu'un tigre passe par ici pendant que je dors. »

Un tigre surgit aussitôt et le dévore.

Vous avez en vous cet « Arbre à souhaits » qui attend vos ordres. Mais attention, il peut aussi réaliser vos pensées négatives et vos peurs. En tout cas, il peut être parasité par elles. C'est le mécanisme des soucis et des ruminations. Notre cerveau humain nous donne un pouvoir de suggestion et d'attraction souvent plus important que nous pouvons l'imaginer. Mais la problématique, dans l'inspiration de cet homme finalement dévoré par un tigre, est de discerner dans le flux incessant des pensées qui nous traversent chaque jour, celles

qui peuvent saboter insidieusement notre sérénité, notre élan de vie, de ces autres pensées, qui, au contraire, peuvent vraiment nourrir notre estime de soi, nous pousser vers l'avant et même changer notre manière de percevoir le monde. Pour illustrer ces deux tendances, voici le schéma d'un dirigeable qui nous représente. Observons deux dynamiques contraires :

- d'une part **les ressources** constituant le ballon gonflé, qui aident à monter ;
- d'autre part, en dessous de la nacelle, **les résistances** qui peuvent entraîner le dirigeable vers la chute.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord chercher à repérer ces résistances ou saboteurs de sérénité puis nous prendrons le temps d'identifier les diverses composantes de nos ressources, celles qui contribuent à nous faire avancer, à nous donner l'énergie pour faire face aux événements du quotidien et nous faire monter, progresser vers nos intentions, nos objectifs, et notre cap.

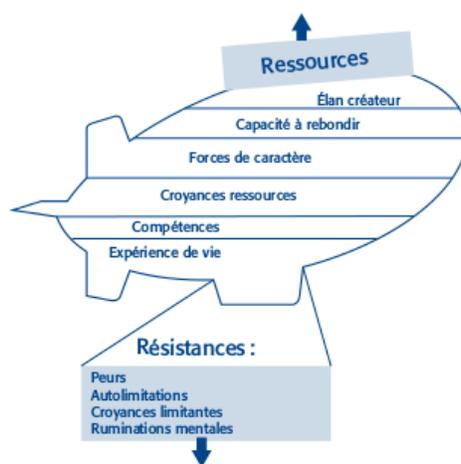


Figure 6.1 – Le dirigeable de la vie



Repérer ses saboteurs de sérénité

Les saboteurs ne sont pas de vilains ennemis extérieurs, tapis dans l'ombre et qui nous guettent pour nous faire du mal. Les saboteurs de sérénité sont logés à l'intérieur de nous et agissent plus ou moins à notre insu. Ils sont comparables à des nuages gris ou noirs qui perturbent notre ciel bleu. On peut recenser les catégories suivantes :

- les peurs ;
- les autolimitations ;
- les croyances limitantes ;
- les ruminations mentales sur le passé et le futur.

Je vous propose un balayage de ces saboteurs en suggérant pour chacun les antidotes possibles.

► Les peurs

Une peur est une émotion qui a toute son utilité pour nous alerter d'un danger réel ou supposé. Si je traverse la nuit une rue au cœur d'une ville que je ne connais pas alors qu'il n'y a plus personne, je peux ressentir de la peur. Mes sens se mettent en éveil : mon ouïe peut détecter le moindre bruit suspect et ma vue est très concentrée sur les détails pour déceler une éventuelle présence. La peur peut opérer tel un radar d'alerte pour mettre nos sens en vigilance orange. Dans la peur, nos sens sont plus aiguisés et notre organisme sécrète de l'adrénaline et peut nous permettre de courir à toute vitesse si besoin était.

En revanche, en marge de ces peurs liées directement à notre survie et notre protection, nous fabriquons d'autres peurs, parfois issues de l'enfance : des peurs des petites bêtes jusqu'aux peurs concernant les relations humaines, et qui peuvent conditionner durablement notre cerveau.

TÉMOIGNAGE

«Dès que je croise mon patron, je suis sur mes gardes. Je crains qu'il m'humilie devant mes collègues. Or, effectivement, j'ai connu dans ma jeune carrière un patron très autoritaire et qui, devant ma timidité, faisait devant tout le monde des remarques ironiques pour me déstabiliser encore plus. Même si actuellement je ressens une relation saine et bienveillante, je reste, au fond de moi-même sur mes gardes. Je crains une récurrence.»

Martine

Nous pouvons en effet être habités par des peurs liées à une situation donnée et qui nous emprisonnent durablement. Peur de la hiérarchie, peur d'oser faire des demandes, peur de sortir de la culture d'entreprise, peur de ne pas être à la hauteur, peur d'être dépassé par un dossier sans avoir pris le temps d'évaluer le contenu, peur d'un collègue que l'on ressent comme agressif, manipulateur, ou dominateur... Le catalogue des peurs est sans limite! L'essentiel est de savoir comment faire avec ses peurs pour retrouver de la liberté d'action, sortir de l'état de victime pour redevenir acteur de notre vie. Dans cette perspective, voici un antidote en trois étapes :

1. **Nommez clairement la peur** dans votre tête avec vos mots. Accueillez votre peur comme une émotion qui veut vous dire quelque chose.
2. **Traduisez votre peur en besoin** en vous inspirant du processus OSBD de Marshall Rosenberg (voir chapitre 1).
Ex 1 : «J'ai peur de ne pas être à la hauteur de ce nouveau dossier.»
Traduction : «J'ai besoin de me rassurer pour savoir comment gérer ce nouveau dossier.»
Ex 2 : «J'ai peur de ce collègue manipulateur (notez au passage que le mot «manipulateur» est un jugement).»

Traduction : «Quand je constate qu'il ne répond jamais directement à mes questions et m'entraîne sur ses problématiques, je me sens mal à l'aise, et j'ai besoin de mettre de la clarté dans notre relation professionnelle.»

3. **Puis passer à l'action**, prenez une décision y compris de manière kaizen, avec un petit pas.

Ex 1 : «Pour répondre à mon besoin de me rassurer sur ce nouveau dossier, je vais me planifier un temps pour comprendre toutes ses dimensions et évaluer ce que j'ai vraiment besoin de savoir pour le gérer efficacement.»

Ex 2 : «Devant le malaise que je ressens face à ce collègue et mon besoin de clarté dans la communication, je décide de couper court à l'échange dès que je perçois une dérive de sa part. J'expérimente cette manière et j'évalue son efficacité au bout d'un mois (en cherchant à sortir de l'étiquette du jugement « manipulateur » qui n'aide pas à résoudre la problématique).»

► Les autolimitations

Dans notre vie professionnelle, nous nous autolimitons parfois, comme si nous nous imposions à nous-mêmes, plus ou moins consciemment, des panneaux de signalisation routière d'interdiction à faire, à être...

TÉMOIGNAGE

«Je vivais depuis plus de dix ans dans la routine quotidienne au travail dans une administration. Je ronronnais du matin au soir. Personne autour de moi pour me stimuler. Je faisais mon job de manière correcte et je n'étais embêté par personne, sauf que je m'ennuyais de plus en plus. À l'occasion d'un stage, j'ai pris conscience que je pouvais passer un concours administratif pour

changer de poste et vivre une nouvelle expérience professionnelle. Finalement, après réflexion, j'ai passé ce concours et j'ai été retenu dans les candidats admis. Cela a été un virage décisif pour retrouver du goût dans mon travail.»

Alain

L'autolimitation est la limite que nous nous mettons nous-mêmes et qui n'existe ni dans le règlement intérieur, ni dans le cadre de travail. Certains s'autolimitent dans un bureau aseptisé sans aucune marque personnelle, d'autres dans des relations professionnelles réduites au strict minimum, d'autres encore sur une manière de travailler identique depuis des années sans se poser la question d'une autre manière de faire, plus stimulante, plus créative, plus vivante!

Quel antidote pour sortir de ces autolimitations?

Deux mots-clés à conjuguer au présent: OSER et EXPERIMENTER.

Oser sortir de la routine, oser se poser des questions nouvelles, oser expérimenter une manière de travailler différente, oser changer quelque chose, bref, oser!

L'expérimentation offre une vertu géniale: elle nous permet de tester quelque chose sans gros risque, d'en vérifier les bénéfices concrets après évaluation et de choisir de maintenir ou pas le choix expérimenté. Je renvoie le lecteur au chapitre 1 avec l'invitation à expérimenter de nouvelles habitudes professionnelles répondant à des besoins importants pour soi.

ET VOUS ?

Que seriez-vous tenté d'expérimenter, d'oser, demain pour sortir des murs étroits d'une de vos autolimitations?

► Les croyances limitantes

Bien connues en psychologie, les croyances limitantes sont les « Il faut que... » ou les « Je dois... », des formes d'injonction à soi-même que notre cerveau a gardé de notre enfance ou adolescence.

L'HISTOIRE DE LUC

Chaque matin, le petit Luc, 3 ans, est emmené par papa à la crèche parce que sa maman est alitée en attendant la naissance d'une petite sœur. Il entend tous les matins sa maman lui dire : « Dépêche-toi de manger pour ne pas mettre ton papa en retard... » puis son papa en le prenant par la main en sortant de la voiture devant la crèche lui répète encore : « Dépêche-toi, Luc, je suis en retard pour le travail. Allez ne traîne pas... » Le petit Luc a parfaitement compris que pour faire plaisir à Maman et à Papa, il avait tout intérêt à accélérer son petit-déjeuner et sa foulée pour marcher. Il s'agit là d'une stratégie d'adaptation d'un enfant par rapport à ses parents.

Retrouvons maintenant Luc à 25 ans. Il est commercial dans une grosse entreprise internationale. *A priori*, tout va bien pour lui. Mais quand on regarde de près sa journée, on constate qu'il n'a pas une minute à lui. Il est tout le temps sur le qui-vive. Il prend même son sandwich de midi devant l'ordinateur et ses collègues ont beau lui demander de les rejoindre au restaurant d'entreprise, il préfère souvent garder la tête dans le guidon. Vous l'avez sans doute compris : Luc, dans son rôle professionnel, a gardé (malgré lui) l'injonction parentale au petit Luc de 3 ans : « Tu dois faire vite, il faut te dépêcher ». Or, le contexte a changé et Luc se met tout seul une pression inutile.

De manière plus générale, l'analyse transactionnelle, avec son fondateur Éric Berne, a mis en lumière cinq grands types de croyances

limitantes, dont celle que nous venons d'illustrer avec l'histoire de Luc et dénommée «Fais vite».

Je vous invite, pour découvrir leur prégnance plus ou moins forte dans votre cerveau, à réaliser le test des *drivers* ou messages contraignants (**fiche outil 9**). Analysez ensuite votre test avec la grille d'interprétation et enfin prenez connaissance, par type de croyance limitante, des antidotes à expérimenter par vous-même.

Il serait illusoire de croire que nous pouvons nous débarrasser comme de vieux meubles de nos croyances limitantes. Elles colorent notre psyché. En prendre conscience sans culpabilité est une étape décisive pour les apprivoiser comme faisant partie de nous. Et par ailleurs, elles comportent toutes une dimension positive. En voici un aperçu :

- Les personnes avec un «**Sois parfait**» se révèlent souvent d'excellents organisateurs capables de voir tous les détails et d'être vigilants pour que tout fonctionne bien.
- Les personnes avec un «**Sois fort**» manifestent une bonne résistance à l'adversité. Au sein d'une équipe, ils peuvent soutenir le moral des troupes dans les moments de découragement.
- Les personnes avec un «**Fais effort**» peuvent s'affirmer comme des endurants à la tâche et montrer un bel exemple pour aller au bout de tâches *a priori* perçues comme pénibles ou complexes.
- Les personnes avec un «**Fais vite**» peuvent témoigner d'une efficacité dans leur réactivité. Elle est très souhaitable pour des urgentistes ou des pompiers.
- Enfin, les personnes avec un «**Fais plaisir**» se révèlent avantageusement dans des moments de convivialité pour contribuer à créer du lien, de l'harmonie entre des personnes. Sur un lieu professionnel, elles peuvent naturellement être attentives aux nouveaux venus pour faciliter leur intégration.

Enfin, pour débusquer nos croyances limitantes, il peut être opportun de rester vigilant sur notre langage ou dialogue intérieur. Chaque fois que revient une expression du style « Il faut que... » ou encore « Je dois... », posez-vous la question immédiatement : « Et si je ne réponds pas à mon injonction, que se passe-t-il ? ». Substituez-y alors un langage de responsabilité et de liberté usant davantage du vocabulaire du désir. « Il faut que je me mette sur ce dossier rapidement pour répondre à la hiérarchie... » n'exprime pas la même posture intérieure que « J'ai le désir de commencer le traitement de ce dossier aujourd'hui pour gérer mon temps de manière efficace et répondre à la commande. »

La traduction en désirs de nos croyances limitantes reste un antidote puissant pour sortir de l'emprisonnement et du conditionnement mental.

► Les ruminations mentales sur le passé et le futur

Un homme : « Encore ce problème, toujours le même, et cela m'agace de voir que rien ne change. De toute façon, ce sont de vrais électrons libres. Ils font ce qu'ils veulent... ». Une femme : « J'en ai raz le bol de ce responsable. Toujours à donner des directives au dernier moment. Il est insupportable mais je n'ose rien lui dire. ». Une autre : « Quand je pense à cette promotion qui m'est passée sous le nez, c'est injuste. Je n'ai pas su m'y prendre pour faire comme les autres et me faire mousser au bon moment... ». Oui, les ruminations mentales ressemblent à des poux qui nous grattent la tête en permanence.

« Ruminer, c'est se focaliser, de manière répétée, circulaire, stérile, sur les causes, les significations et les conséquences de nos problèmes, de notre situation, de notre état », précise Christophe André¹. Ainsi les ruminations n'offrent jamais de solution à la différence des réflexions volontaires cherchant à résoudre des problèmes. Toujours

1. Sur son blog : psychoactif.blogspot.fr.

présentes, au moins en arrière-fond de nos pensées conscientes et délibérées, elles prennent de la place et consomment de l'énergie mentale inutilement.

› Comment reconnaître une rumination mentale ?

Christophe André suggère de passer la pensée suspecte au filtre des trois questions suivantes :

1. Depuis que je songe à ce problème, est-ce qu'une solution est apparue ?
2. Depuis que je songe à ce problème, est-ce que je me sens mieux ?
3. Depuis que je songe à ce problème, est-ce que j'y vois plus clair, est-ce que j'ai plus de recul ?

Si la réponse objective à ces trois questions est « non », alors c'est que je ne suis pas en train de réfléchir mais de ruminer.

En matière de traitement, il est recommandé de revenir à soi, à son souffle et au moment présent et surtout de ne pas rester planté avec sa rumination dans la tête. La pratique de la méditation (voir chapitre 8) peut se révéler un moyen d'enrayer nos crispations sur des ruminations. En complément de cette approche, je propose le « Stop mental ».

Quand la petite bête se présente dans votre mental, agissez immédiatement et nommez la bête :

« OK, c'est une rumination. Pas de panique. Je l'identifie et je lui colle une étiquette. Voici les étiquettes possibles des trois exemples précédents : rumination « électron libre », rumination « patron insupportable », et rumination « promotion manquée... »

Je pose un beau panneau STOP sur la rumination qui se présente. Et j'envoie à mon cerveau une injonction ferme : « Stop. J'arrête. Réponds à la question : c'est quoi mon besoin ? »

Pour la rumination « électron libre » : « Stop. J'arrête de ruminer. J'ai besoin de me sentir aussi libre qu'eux. Ok, et qu'est-ce que je peux faire pour prendre soin de ce besoin? »

Pour la rumination « patron insupportable » : « Stop. J'arrête de ruminer. J'ai besoin de plus de considération de sa part à mon égard. Quel petit pas je pourrais faire avec courage pour obtenir plus de considération? »

Pour la rumination « promotion manquée » : « Stop. J'arrête de ruminer. J'ai besoin de retrouver de l'estime de moi, de la confiance. Qu'est-ce qui pourrait me remettre dans cette dynamique? »

Nourrir des réponses à ce type de question d'ouverture éduque notre cerveau à transformer nos ruminations en pensées positives et à cultiver la capacité à rebondir lors des situations difficiles ou délicates.

Le nettoyage de nos ruminations réclame de la patience et de la persévérance car ces petites bêtes sont souvent tenaces. La combinaison « revenir à soi, à son souffle » avec le « Stop mental » peuvent contribuer à réguler peu à peu ce flot ruminateur. Ce nettoyage nous allège et nous redonne de l'énergie dans notre quotidien professionnel.



Identifier ses ressources et s'entraîner à les muscler

Le terme de « ressources » est souvent utilisé dans les domaines de la formation et du coaching pour désigner ce qui appartient à la personne et l'aide à dépasser des obstacles, relever des défis ou faire face à un événement difficile. L'enjeu, dans cette partie, est d'aller explorer plus finement cette caverne d'Ali Baba dont les trésors sont cachés en nous

et que nous découvrons souvent à des moments ponctuels, devant une adversité, un coup dur ou une épreuve de la vie.

Explorons quatre catégories de ressources et deux forces utiles dans notre monde en changement permanent :

- l'expérience de vie ;
- les compétences acquises ;
- les croyances ressources ;
- les forces de caractère ;
- deux forces spécifiques : la capacité à rebondir et l'élan créateur.

► L'expérience de vie

La première ressource de toute personne, quel que soit son statut et son âge, ses hauts et ses bas dans l'existence, est son vécu, qui nourrit la réflexion personnelle et qui se nomme globalement « expérience de vie ».

Cette expérience de vie, cependant, devient particulièrement aidante, comme le souligne le sociologue Edgar Morin, quand nous prenons le soin et le temps de la relecture des événements pour en tirer des enseignements pour soi. Ce n'est pas parce qu'on a vécu des expériences que l'on a de l'expérience. Il faut sans cesse se les remémorer et les reméditer. Une fois que nous avons transformé les expériences en conscience, nous sommes prêts pour un nouveau commencement.

Dans une mise en pratique, je vous suggère l'exercice suivant de relecture par écrit d'une situation professionnelle dans la perspective d'en extraire des enseignements de vie.

1. Choisir une situation professionnelle qui s'est révélée difficile mais que vous avez aujourd'hui dépassée et résolue. La décrire par écrit avec un œil d'observateur extérieur en évitant les jugements.

2. Préciser ce qui a contribué, selon vous, à ce que vous résolviez cette situation.
3. Nommer les émotions qui vous ont habitées, pendant et après.
4. En prenant appui sur le vécu de cette situation et votre manière de la gérer et de la digérer, tirer trois enseignements de vie pour vous qui pourraient vous aider dans le futur.

NB : le nombre trois est arbitraire. C'est un moyen de vous encourager à dépasser un seul enseignement car, dans la réalité, nous pouvons accoucher de nombreux enseignements sur une seule situation à condition de prendre le temps d'ausculter tous les paramètres en jeu.

Ces enseignements peuvent être de natures variées et apporter une connaissance plus fine de certaines de vos ressources que vous avez mobilisées dans cette situation, sur une stratégie de résolution de problème qui a fonctionné, ou encore sur une autre manière de regarder et de comprendre la situation et les protagonistes.

► Les compétences

Guy Le Boterf¹ définit la compétence comme la combinaison de trois composantes : le savoir agir, la référence à une exigence ou norme professionnelle et la qualité de la production. Ainsi, on reconnaît qu'une personne sait « agir avec compétence » si elle démontre ces trois capacités :

- elle sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, qualités, réseaux de ressources...);

1. Consultant auprès des entreprises et auteur de *Construire les compétences individuelles et collectives*, Éditions d'Organisation, 2004.

- elle sait gérer un ensemble de situations professionnelles, chacune d'entre elles étant définie par une activité clé à laquelle sont associées des exigences professionnelles ;
- elle produit des résultats (services, produits) satisfaisants à certains critères de qualité pour un destinataire (client, usager, patient...).

De fait, nous construisons et nous consolidons des compétences tout au long de notre vie professionnelle. J'invite le lecteur à distinguer, dans les compétences, au moins les trois catégories suivantes :

- **les compétences techniques**, liées à un savoir-faire précis plus ou moins normé ;
- **les compétences relationnelles et émotionnelles** ;
- **les compétences stratégiques** liées à des «savoir comment faire». Ex. : compétence pour fédérer une équipe sur un projet.

Évidemment, ces trois catégories sont reliées entre elles dans le vécu du travail quotidien. Si j'exerce un métier dans la relation d'aide, j'ai appris des techniques d'écoute (compétence technique), j'ai développé des compétences relationnelles (manière de me connecter à l'autre pour le mettre en confiance et être rapidement sur sa longueur d'onde) et j'ai construit des compétences stratégiques (manière de piloter un entretien d'aide en choisissant des options, en fonction des feed-back de la personne aidée).

ET VOUS ?

Citez spontanément trois compétences que vous avez acquises dans chacune de ces trois catégories.

► Les croyances ressources

Dans l'axe opposé aux croyances limitantes évoquées précédemment parmi les saboteurs de sérénité, nous fabriquons aussi des croyances ressources. Par définition, ces croyances sont des leviers pour nous faire tenir debout, nous armer de convictions intimes et consolider une confiance intérieure. Elles sont nos valeurs fortes, celles auxquelles nous sommes attachés, qui guident nos choix de comportement et orientent nos décisions. Exemples :

Croyances limitantes	Croyances ressources
<p>« <i>L'homme est un loup pour l'homme.</i> »</p> <p>Croyance du philosophe Hobbes qui va induire une méfiance permanente dans tout contact humain.</p>	<p>« <i>Je crois que toute rencontre est une opportunité de croissance.</i> »</p> <p>Croyance qui va induire que je vais chercher dans toute relation humaine une occasion de m'ouvrir à un échange, une réflexion, un nouveau sujet...</p>
<p>« <i>Cette activité X ou Y, si je ne l'ai pas faite avant 40 ans, c'est trop tard.</i> »</p> <p>Il est alors probable que je me fenne à cette activité.</p>	<p>« <i>Je crois que tout est possible. Je fais.</i> »</p> <p>C'est la citation en début de ce chapitre de Priscilla Telmond qui est partie, en exploratrice solitaire, au bout du monde jusque dans la chaîne de l'Himalaya, pour réaliser ses rêves et qui les a traduits en livres et en films.</p>

ET VOUS ?

Rédigez le credo de vos 5 croyances ressources (ou plus) qui sont des stimulants au cœur de votre vie professionnelle.

Dans les périodes de doute professionnel, revenir à son credo de croyances ressources peut se révéler un bon antidote.

▸ Les forces de caractère

Les forces de caractère ont été remises au goût du jour en 2004 par deux psychologues américains, Martin Seligman, chef de file de la psychologie positive, et Christopher Peterson. Avec une équipe de recherche et s'inspirant de sagesse de diverses cultures occidentales et orientales, ils ont mis au point une grille exhaustive des forces de caractère, c'est-à-dire une forme de classification scientifique des forces mentales observées chez les individus. Ce travail a abouti à déterminer 6 catégories regroupant 24 forces de caractère: la sagesse et la connaissance, le courage, l'humanité, la justice, la tempérance, et la transcendance. Pour mettre ce travail au service du grand public, ils ont élaboré un questionnaire d'auto-évaluation accessible en ligne gratuitement et en français sur le site américain viacharacter.org. Ci-dessous, l'explicitation des 24 forces de caractère.

▸ Sagesse et connaissance

Forces cognitives qui favorisent l'acquisition et l'usage de la connaissance.

- **Créativité** : trouver des manières originales et productives de faire les choses. Cela comprend les réalisations artistiques, mais ne s'y limite pas.
- **Curiosité** : trouver un intérêt à toute expérience en cours ; s'intéresser à tel ou tel sujet ; explorer et découvrir.
- **Ouverture d'esprit** : examiner les choses sous tous les angles ; ne pas tirer de conclusions hâtives ; être capable de changer d'avis à la lumière de nouvelles informations.
- **Amour de l'apprentissage** : acquérir de nouvelles compétences et de nouveaux domaines de connaissance (en autodidacte ou non). Cette force est évidemment liée à la curiosité, mais s'en

distingue par la tendance à vouloir acquérir systématiquement de nouvelles connaissances.

- **Sagesse** : être capable de donner des conseils avisés ; posséder une manière de voir le monde qui soit porteuse de sens, tant pour soi que pour les autres.

› **Courage**

Forces émotionnelles qui impliquent l'exercice de la volonté pour atteindre les buts que l'on s'est fixés, malgré les obstacles internes et externes.

- **Bravoure** : ne pas reculer devant la menace, les difficultés ou la douleur ; défendre ce qui est juste envers et contre tous ; agir selon ses convictions, même si c'est impopulaire. Cela induit le courage physique, mais ne s'y limite pas.
- **Persévérance** : finir ce qu'on a commencé ; persister malgré les difficultés ; aimer mener à bien un travail.
- **Authenticité** : dire la vérité, mais plus généralement se présenter de façon authentique ; être sans prétention ; assumer ses sentiments et ses actes.
- **Vitalité** : aborder la vie avec enthousiasme et énergie ; ne pas faire les choses à moitié ; vivre la vie comme une aventure ; se sentir bien vivant.

› **Humanité**

Forces interpersonnelles consistant à tendre vers les autres et à leur venir en aide.

- **Amour** : valoriser les relations étroites avec les autres, particulièrement lorsque les sentiments (partage, affection) sont réciproques ; être proche des gens.

- **Gentillesse** : rendre des services, faire de bonnes actions ; aider les autres, prendre soin d'eux.
- **Intelligence sociale** : être conscient des motivations et émotions des autres (et des siennes propres) ; savoir faire ce qui convient dans différents contextes ; comprendre les ressorts du comportement des gens.

› Justice

Forces qui sont à la base d'une vie sociale harmonieuse.

- **Travail en groupe** : savoir travailler au sein d'un groupe ou d'une équipe ; avoir l'esprit d'équipe : accomplir sa part.
- **Sens de l'équité** : traiter toute personne équitablement ; ne pas se laisser influencer par ses sentiments personnels dans les décisions concernant autrui ; donner à chacun sa chance.
- **Leadership** : encourager le groupe dont on fait partie à réaliser des choses, tout en s'efforçant de maintenir de bonnes relations en son sein ; organiser des activités collectives.

› Tempérance

Forces qui protègent contre les excès.

- **Pardon** : pardonner à ceux qui ont mal agi ; accepter les défauts des autres ; savoir donner une seconde chance ; ne pas être animé par la vengeance.
- **Modestie** : laisser des réalisations parler d'elles-mêmes ; ne pas se mettre en avant ; ne pas se prendre pour plus que ce que l'on est.
- **Prudence** : être prudent dans ses choix ; ne pas prendre de risques inutiles ; ne pas dire ou faire des choses que l'on pourrait regretter par la suite.

- **Maîtrise de soi** : rester maître de ses sentiments et de ses actes ; être discipliné ; maîtriser ses appétits et ses émotions.

› Transcendance

Forces qui favorisent l'ouverture à une dimension universelle et donnent un sens à la vie.

- **Appréciation de la beauté et de l'excellence** : remarquer et apprécier la beauté, l'excellence et/ou la maîtrise technique dans les domaines les plus divers.
- **Gratitude** : être conscient et reconnaissant des bonnes choses qui arrivent ; prendre le temps d'exprimer des remerciements.
- **Optimisme** : attendre le meilleur de l'avenir et œuvrer à sa réalisation ; penser qu'un avenir heureux est quelque chose que l'on peut provoquer.
- **Humour** : aimer rire et taquiner ; être souriant ; voir le côté drôle des choses ; faire des plaisanteries.
- **Spiritualité** : connaître sa place au sein de l'Univers ; croire au sens de la vie, en tirer un réconfort et une ligne de conduite.

Tout naturellement, je vous invite à réaliser pour vous ce questionnaire. Prévoyez environ 15 minutes pour un questionnaire de 120 questions à choix multiple avec réponses à cocher. Les résultats de votre profil vous sont communiqués immédiatement en vous proposant l'ordre d'importance par rapport aux 24 forces de caractère. Initialement, le retour du profil prenait en compte 5 forces dominantes. Il me semble intéressant de repérer les 3 à 5 forces qui apparaissent en tête de votre profil complet. Recommandation pour un accès en français : enregistrez-vous sur la page d'accueil du site puis le fait de citer France dans une des rubriques vous conduit à la traduction française du questionnaire.

Depuis 2004, plus de 2,6 millions de personnes dans plus de 190 pays ont accepté de remplir ce questionnaire à visée internationale ! Et Martin Seligman, un des concepteurs de ce questionnaire, a confirmé qu'identifier ses forces principales peut déjà augmenter de manière importante son niveau de bien-être.

Selon lui, il conviendrait d'identifier parmi toutes ces vertus et ces forces celles qui nous définissent le mieux et de les appliquer de manière délibérée dans les choses importantes de la vie. Par exemple, les statistiques montrent que l'optimisme prépare mieux l'individu à surmonter les échecs et à relever de nouveaux défis. Rien d'étonnant à ce qu'il s'agisse d'un trait de caractère largement partagé par ceux qui se disent heureux. De même, la gratitude et le pardon nous libèrent de l'amertume et de notre ressentiment envers le passé, ce qui permet d'être plus réceptif, plus altruiste et ainsi plus créatif.

De son côté, Christopher Peterson, l'autre concepteur du questionnaire conclut que la valeur la plus significative du questionnaire pour le milieu de travail réside dans ce qu'il modifie la perception que les gens ont d'eux-mêmes et des autres. Il est nettement préférable de voir un collègue comme une personne talentueuse plutôt qu'imparfaite, bonne plutôt que mauvaise et qui suscite l'enthousiasme plutôt que le découragement.

TÉMOIGNAGES

«Quand j'ai découvert qu'une de mes forces principales était la gentillesse, je me suis vraiment questionnée sur mon choix professionnel. Et finalement, je l'ai remis en cause. J'étais employée dans une maison de courtage et j'ai repris une formation. Aujourd'hui, je suis assistante sociale.»

Jennifer

«Quand j'ai compris avec le test que j'avais vraiment en moi un don, une force naturelle d'humour, je me suis demandé s'il n'était pas intéressant de l'exploiter dans ma fonction de manager. Depuis, j'ai trouvé une piste en mettant un peu de dose d'autodérision quand j'anime des réunions. Je constate que cela donne un peu de détente dans des réunions qui pourraient vite tourner à la prise de tête.»

Henri

Et un effet amplificateur fait que plus l'on fait appel avec conscience à ses forces de caractère, plus on les « active », plus on les consolide... et plus on les consolide, plus on ressent le désir d'y faire appel !

► Deux forces spécifiques : la capacité à rebondir et l'élan créateur

› La capacité à rebondir

Attaqué par jeu et par ruse par deux pies qui veulent le débusquer, le petit écureuil vole de branche en branche pour leur échapper. À plus de cinq mètres de hauteur, le spectacle qui s'offre est fascinant. L'écureuil ne semble pas en difficulté : il trouve à chaque fois une branche pour s'agripper, dévale le tronc, la tête vers le bas, puis s'élanche et rebondit sur une autre branche. Ce qui m'épate le plus, c'est quand je vois l'écureuil oser aller jusqu'au bout d'une branche qui plie à la limite de la rupture. Et notre expert en rebond peut même utiliser habilement cette tension pour saisir une nouvelle branche !

L'écureuil me semble bien illustrer cette capacité à rebondir qui comprend plusieurs composantes :

- La réactivité : face aux pies harceleuses, il réagit immédiatement.
- La confiance en un avenir meilleur : échapper aux pies et retrouver un territoire libre.

- La prise de risque : il n'hésite pas à descendre à toute vitesse des troncs d'arbre la tête en bas.
- L'intuition ou l'instinct : cette capacité à trouver la bonne branche pour rebondir, et sauter au bon endroit parfois in extremis.

La bonne nouvelle est que cette capacité à rebondir, de la même manière que les forces de caractère, peut se développer, se muscler. La confrontation à des événements douloureux et parfois imprévisibles nous place en situation de «mourir» ou de «survivre», de manière plus nuancée, entre l'alternative de subir les chocs, les deuils, les souffrances ou au contraire de prendre le taureau par les cornes et de chercher avec nos ressources du moment la sortie du tunnel pour trouver la lumière.

Dans l'entraînement au rebond, la question de départ peut être la suivante : «Quand est-il opportun de réagir face à cette situation que je ressens, que je pressens et qui m'opprime ou me met mal à l'aise?»

Trop tôt, ma réaction peut être inadaptée au contexte et donc inefficace ; trop tard, je passe à côté d'opportunités ! La réponse renvoie notamment au kairós, l'art de saisir le bon moment (voir chapitre 4) et à l'intuition (voir chapitre 8).

Enfin la capacité de rebondir, c'est aussi le choix tactique du premier petit pas pour sortir de la situation oppressante, bloquée ou sans avenir. Si je suis écureuil, une simple petite branche peut m'aider à échapper aux pies et à retrouver ma liberté.

› L'élan créateur

Ce concept a été défini par Guy Comeau, psychanalyste canadien et jungien notamment dans son ouvrage *Le meilleur de soi*¹. Selon sa propre expérience, l'élan créateur n'est pas seulement la créativité, c'est

1. Éditions J'ai lu, 2008.

tout ce qui donne de la vie : la créativité des cellules, la (re)création permanente de notre être.

TÉMOIGNAGE

«En 1989, lorsque j'étais très malade et que j'ai frôlé la mort, j'avais toujours été porté par mon élan créateur, avec le théâtre en particulier, mais je ne me rendais pas compte jusqu'à quel point cela participait à la santé, au goût de vivre, ni combien cela y faisait obstacle s'il n'était pas exprimé. C'est un mécanisme parfait. Il semble que chaque fois que l'on s'écarte de son élan créateur, apparaissent des maladies, des tristesses, des ruptures douloureuses qui nous montrent que nous nous sommes par trop éloignés de nous-mêmes. S'éloigner de son élan créateur est suicidaire pour tous les êtres humains. Je l'ai redécouvert dans toute sa force et son intensité.»

Guy Corneau interviewé par Catherine Balance,
spécialiste en créativité et intuition

Quand Guy Corneau convoque le concept d'élan créateur, il ne s'adresse pas uniquement aux artistes et aux inventeurs, il considère que chacun de nous dispose d'un élan créateur qui contribue à nous rendre vivant.

La question que vous pourriez vous poser pour situer la place ou non-place de cet élan créateur en vous aujourd'hui pourrait être : «Qu'est-ce que je reconnais en moi aujourd'hui qui me donne le goût de vivre et qui accroît ma vitalité?»

En tant que formateur animant des sessions de groupes, il utilise trois chaises pour aider les personnes à trouver ou retrouver leur élan créateur : à gauche, une chaise qui symbolise les peurs, résistances au changement, à droite, une chaise qui symbolise cet élan créateur, cet élan de vie et une chaise entre les deux qui est la chaise de la conscience et de l'observateur bienveillant en nous. Et il va aider la

personne à prendre successivement place sur ces trois chaises pour qu'elle explicite son dialogue intérieur avec ses trois parties.

TÉMOIGNAGE

«Tardivement dans ma vie, j'ai découvert l'art de créer des objets «détournés», comme je les appelle. Un jour, j'ai retourné un ancien pied de lampe, j'y ai suspendu un plat décoré de mon enfance et j'ai ajouté des coquillages. À la fin de ma fabrication, m'est apparu un magnifique objet dont je suis fière et que j'ai installé dans mon salon. Ce fut un dédic! Depuis, j'ai développé cet élan de créer dans l'instant, de jouer avec les couleurs et les formes, sans planifier, dans le plaisir et la joie. Concentrée, je fais un tout avec l'objet.»

Claire

M. Duchemin

«Oui, c'est intéressant ce concept d'élan créateur mais entre nous, je ne vois pas sa place dans un milieu professionnel marqué par les contraintes, la pression, ou le stress comme c'est mon cas. Alors, où trouver mon élan créateur?»



Effectivement, quand l'élan créateur est difficile à vivre sur son lieu de travail, il peut alors être recherché ailleurs, dans un engagement social, humanitaire ou associatif. Combien de dirigeants de clubs sportifs investissent de leur énergie, de leur créativité pour faire fonctionner un club avec des bénévoles!

Cependant, la question mérite de rester posée au sein de votre environnement professionnel quel qu'il soit, de manière plus pragmatique: «Qu'est-ce qui me fait vibrer, me donne de l'énergie malgré tout dans ce job, cette activité?»

La relation avec des collègues au sein d'une équipe, la relation humaine avec des clients, des élèves, des fournisseurs, des usagers, la conduite d'un type de dossier, de procédure, de projet de manière autonome, l'utilisation de logiciels, d'outils technologiques particuliers ou encore une production de prestation ou de service... ?

Un pont est à tisser avec notre enfant intérieur qui nous ramène à ce que nous aimions faire à l'âge de l'enfance. Nos rêves d'enfance peuvent nous révéler aussi des activités porteuses d'élan créateur aujourd'hui.

+ Pour aller plus loin

- Après réalisation du test des messages contraignants, expérimentez les antidotes proposés concernant votre ou vos messages contraignants dominants (**fiche outil 9**).
- Si vous faites le choix, comme plus de 2,6 millions de personnes dans le monde, de compléter le questionnaire en ligne gratuit sur **viacharacter.org** relatif aux forces de caractère, cherchez durant un mois à appliquer de manière consciente vos forces principales en fonction du contexte. Et évaluez ce qui se passe et ce qui change en vous.
- Revisitez en image, en bandes vidéo et audio des souvenirs d'enfance agréables. Remémorez-vous des activités précises seul ou avec d'autres enfants ou adultes. Quelles émotions vous habitaient? Goûtez le plaisir de ces moments et questionnez-vous sur le lien entre ces plaisirs enfantins et des éléments de motivation de votre activité professionnelle ou sociale aujourd'hui. C'est une manière de faire émerger l'espace de votre élan créateur.
- Valorisez le credo de vos 5 croyances ressources majeures en les tapant à l'ordinateur sur une belle feuille et en la plaçant dans un lieu visible pour vous et discret au regard des autres. Relisez régulièrement vos croyances ressources pour qu'elles vous servent dans les moments difficiles.

Devenir son propre alerteur des risques psychosociaux

- Comprendre la souffrance au travail
- Prendre soi-même la mesure de son travail et des risques
- Des stratégies pour préserver sa santé au travail

« Les petites choses n'ont l'air de rien mais elles donnent la paix. »

Georges Bernanos

LE PASSEUR ET LE SAVANT

À l'époque où les ponts sont encore rares, Nahim travaille comme passeur sur le fleuve. Avec sa petite barque, il fait traverser les gens pour une somme modique. Un jour, un grand savant prend place dans sa barque, les bras encombrés de gros livres. Nahim lui souhaite la bienvenue. Au cours de leur discussion pendant la traversée, le savant se rend compte que Nahim ne maîtrise pas bien la grammaire et qu'il parle avec des mots très simples.

– Dis-moi, mon ami, as-tu été à l'école ?

– Non, répond Nahim spontanément.

– Alors, mon ami, tu as déjà perdu la moitié de ta vie.

Nahim est vexé mais garde le silence.

Or, au milieu du fleuve, un violent courant renverse la barque et nos deux hommes se retrouvent à l'eau. Nahim regarde le savant et voit qu'il se débat pour éviter la noyade.

Il lui crie :

– Est-ce que vous savez nager, maître ?

– Non, répond le savant à bout de souffle en se débattant dans l'eau.

– Alors, cher maître, vous avez perdu toute votre vie.

À l'image de ce savant, la seule lecture de la littérature émergente sur les risques psychosociaux – ou RPS dans le langage courant – ne peut constituer une garantie à 100 % d'échapper à ces risques plus

prégnants au ^{xxi}e siècle¹. Comment alors se prémunir de ces risques psychosociaux ?

En devenant son propre alerteur, en apprenant à nager dans un courant fort ou encore en anticipant le risque de chute.

Ce chapitre vise à vous proposer des repères pour mieux saisir comment émerge, parfois de manière soumoise et invisible au départ, une souffrance au travail et quelles stratégies d'action sont possibles de manière préventive.

Risques psychosociaux, de quoi parle-t-on ?

L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) identifie cinq catégories de risques psychosociaux :

- le stress au travail ;
- les violences internes (conflits, brimades et harcèlement moral) ;
- les violences externes (commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise) ;
- l'épuisement professionnel ou *burn-out* ;
- toutes les formes de mal-être, de souffrance ressentie par les salariés.



Comprendre la souffrance au travail

Je vous propose trois approches parmi d'autres, celle d'un organisme national spécialisé, l'ANACT, celle d'un expert psychologue du travail et celle d'un responsable du dossier risques psychosociaux au ministère du Travail.

1. Le Bureau international du travail (BIT) a constaté en ce début de ^{xxi}e siècle que le nombre de personnes stressées dans les pays industrialisés a doublé en dix ans. Les femmes sont plus affectées que les hommes.

► La position de l'ANACT

Créée en 1973, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) est un établissement sous la tutelle du ministère du Travail et de l'Emploi et dispose d'un réseau de 26 associations régionales (ARACT) cofinancées par l'État et les régions. Les conseils d'administration des ARACT sont paritaires, réunissant des représentants d'organisations des employeurs et des salariés. Sa mission définie par l'État est large: «Le réseau ANACT pour l'amélioration des conditions de travail a pour vocation d'améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises, et de favoriser l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés». Ainsi, l'ANACT fait la promotion depuis plusieurs années de la qualité de vie au travail avec une semaine annuelle qui lui est dédiée. Dans ce champ, l'ANACT a pris position et a développé une méthodologie d'appui éprouvée auprès des entreprises pour prévenir les risques psychosociaux. La posture éthique de l'ANACT mérite un détour car elle constate que les risques psychosociaux proviennent d'une tension entre les exigences des entreprises, des employeurs et celles de salariés qui aspirent à une qualité du travail, à plus d'autonomie et à mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Pour traiter la question des risques psychosociaux, l'ANACT considère le travail non pas d'abord comme une «activité à risques» ou comme un lieu de «souffrance», mais comme une **opportunité de construction de l'identité, de développement de compétences et de relations sociales**. C'est avec ce postulat de départ que l'ANACT peut proposer des pistes d'évolution aux entreprises cherchant à concilier santé des salariés et performance de l'organisation. Le modèle conçu par l'ANACT, dénommé modèle d'analyse C2R comme «Contraintes, Ressources, Régulations» vise à identifier des facteurs de ressource et des facteurs de contrainte (figure 7.1).

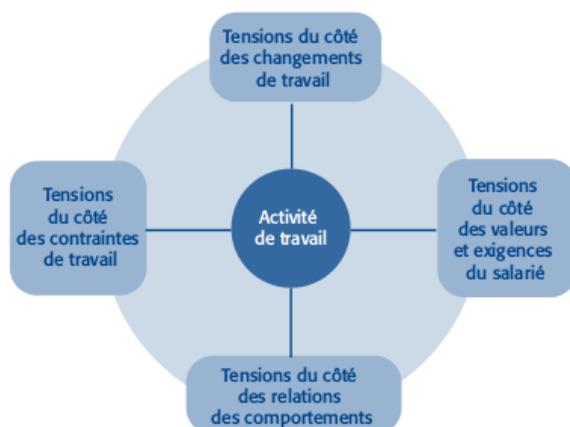


Figure 7.1 – Le modèle d’analyse C2R

Ce modèle se fonde sur l’existence, inhérente au travail, d’une tension permanente dans l’entreprise, entre les exigences de l’organisation et celles des salariés. Aussi, selon l’ANACT, la meilleure des démarches, pour prévenir ces risques, consiste à remettre l’activité «travail» au centre de la discussion. Cette tension peut être faible, dans le cas d’une relation confiante des salariés avec leur entreprise. Au contraire cette tension augmente lorsque l’écart entre les champs d’exigence de l’entreprise et des salariés est important.

► L’analyse d’un psychologue du travail : Yves Clot

À partir de son ouvrage, synthèse de sa longue expérience, *Le Travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*¹, Yves Clot, professeur au CNAM et psychologue du travail, récuse le terme de risques psychosociaux car la racine du problème réside, selon lui, dans l’empêchement de la qualité du travail, du travail bien fait lié en

1. Éditions La Découverte, 2011.

particulier à des procédures, des injonctions, des pressions et l'impossibilité de respirer (ex. : les téléopérateurs des centres d'appels). Sa conviction est de redonner de la place au collectif qui pourrait débattre, y compris de manière conflictuelle, de ce qu'est un travail bien fait. À l'occasion d'une conférence, il donne un indicateur simple de début de mal-être au travail : «C'est à partir du moment où on ne peut plus prendre son travail à cœur que les risques sur la santé physique et psychique augmentent. Si le soir avec son conjoint, sa conjointe, ses enfants, de temps en temps, je ne peux plus parler de mon travail avec un peu de lumière dans les yeux, cela devient dangereux...». Avec un brin d'humour, il suggère de remplacer la signification du sigle RPS par «ressources psychologiques et sociales». Ainsi, il souligne l'importance pour les personnes de développer leurs propres ressources pour résister.

► **L'analyse d'un acteur du ministère du Travail : Hervé Lanouzière**

Selon Hervé Lanouzière, chargé du pilotage de la cellule de prévention des risques psychosociaux au ministère du Travail, il y a quatre facteurs de risques au travail :

- ceux liés à la charge de travail (cognitif, physique, intellectuel...);
- ceux liés aux relations au sein du personnel (entre collègues, avec la hiérarchie...);
- ceux liés aux tensions inhérentes à l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée (crèche, parent malade...);
- ceux liés à l'incertitude et à l'insécurité provoquée par des changements (de système de rémunération, d'équipe, de manager, de restructuration...).

Ces trois approches montrent la largeur du champ pour appréhender globalement la problématique des risques psychosociaux qui

touchent autant à la nature, au contenu du travail, aux relations ou tensions entre employeurs et salariés dans des exigences divergentes, à la réalité d'un collectif soutenant ou pas, ou encore à la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.



Prendre soi-même la mesure de son travail et des risques

Dans le cadre des plans d'action de prévention des risques psychosociaux au sein des entreprises et des services publics, de nombreux questionnaires ont émergé pour tenter de saisir les problèmes vécus par les salariés. Un des plus connus est le questionnaire de Karasek utilisé comme outil d'évaluation des facteurs psychosociaux au travail (accessible gratuitement sur www.atousante.com). Il prend en considération trois dimensions :

- **la demande psychologique** concernant les exigences qui pèsent sur le salarié dans l'accomplissement de ses tâches ;
- **la latitude décisionnelle** qui comporte deux sous-dimensions :
 - **l'utilisation des compétences** qui se définit par la possibilité d'utiliser et développer ses compétences et ses qualifications,
 - **l'autonomie décisionnelle** qui se définit par la marge de manœuvre dans la manière de faire son travail et de prendre part aux décisions qui s'y rattachent ;
- **le soutien social au travail** comporte des aspects relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues. Un manque de soutien social au travail constituerait un risque pour la santé.

Ainsi, dans l'exploitation du questionnaire, un salarié qui révèle par ses réponses une forte demande psychologique et une faible latitude

décisionnelle se trouve de fait dans une situation à risque pour sa santé.

À côté de ces outils normalisés pratiqués en interne ou avec le concours de cabinets spécialisés dans l'accompagnement des risques psychosociaux, il m'a semblé opportun de vous proposer un outil simple et rapide, composé de 10 questions, qui peut déjà servir de premier détecteur de risques psychosociaux. Je l'ai nommé «baromètre orange», signifiant qu'il a vocation à alerter pour faire réagir (**fiche outil 10**).

Dans une démarche d'auto observation de sa posture physique et psychologique au travail, le questionnaire du mieux-être au travail (**fiche outil 1**) peut permettre de préciser les premières indications fournies par le baromètre orange.

Le renforcement de «l'armement méthodologique» contre les risques psychosociaux soutenu par des organismes nationaux comme l'ANACT et l'INRS et le développement de plans d'action relatifs aux risques psychosociaux autant dans les entreprises que les services publics, ne doivent pas masquer le fait que les souffrances au travail restent toujours prégnantes dans de nombreux secteurs professionnels. **Aussi, le premier agent de prévention n'est ni l'employeur, ni le CHSCT, ni le médecin du travail, c'est vous !**

Vous êtes ainsi votre propre alerteur des risques psychosociaux. La tendance à un discours de «victime» peut constituer un premier signal: «Décidément, on ne me prend pas en considération dans ce service... Je suis dans un petit bureau qui manque de meuble de rangement... J'ai beau le dire, rien ne bouge et tout s'entasse... Je n'ai aucune reconnaissance...» Ces propos quêtent une oreille compatissante et visent à trouver un peu de reconnaissance mais le risque est de se scléroser dans ce comportement de victime et de détruire petit à petit sa motivation, son dynamisme et sa vitalité. Dans ce type de situation, le collectif a évidemment un rôle majeur à jouer

pour soutenir la personne et veiller à ce que son problème puisse être au moins entendu, sinon résolu, par la hiérarchie. Un salarié isolé est déjà un salarié en danger. Aussi, nous avons tous le devoir d'être des alerteurs pour nos collègues de bureau, d'atelier, de travail.



Des stratégies pour préserver sa santé au travail

Après avoir situé les problématiques vastes de la souffrance au travail, il est opportun de présenter des stratégies concrètes pour agir, que les organismes spécialisés ont modélisées et qui s'inspirent aussi de la psychologie positive.

Dans cette perspective, je vous présente deux approches complémentaires :

- celle, pragmatique, illustrée par la Caisse de retraite, de santé au travail de Normandie (CARSAT) avec son tableau de bord;
- celle inspirée du processus de communication de Marshall Rosenberg (voir chapitre 1).

► Une approche pragmatique : « Que faire ? »

Il s'agit, dans le guide élaboré par la CARSAT de Normandie de donner les actions possibles au niveau du salarié qui estimerait être victime de stress, de harcèlement ou de violence. Cette approche a le mérite d'encourager le salarié à ne pas rester isolé et à solliciter les divers acteurs du champ de la prévention. Agir, consulter un délégué du personnel, le médecin du travail, évoquer ces démarches avec son médecin traitant sont déjà en soi des manières de sortir de l'état de victime.

J'estime être victime de stress, violence, ou harcèlement¹

Que puis-je faire ?	Pourquoi le faire ?	En vue de quoi ?
En parler à mon entourage	Ne pas m'isoler	Être soutenu pour faire face à la situation
Prendre contact, s'ils existent, avec les représentants du personnel dans l'entreprise	Parce qu'ils ont une compétence légale pour intervenir dans le domaine de la prévention des risques, notamment sur le sujet de la santé mentale des travailleurs	Appuyer ma démarche et participer à l'enquête qui peut s'ensuivre
En aviser mon employeur, éventuellement par écrit, avec possibilité de copie à l'inspection du travail ou à la CARSAT	Parce que l'employeur, en tant que décideur, est le responsable juridique de ce qui se passe dans l'établissement	Afin qu'il fasse une déclaration d'accident du travail et qu'il prenne toute disposition pour faire cesser le problème
Prendre contact avec le médecin du travail	Pour qu'il m'apporte tout soutien médical nécessaire, constate l'impact sur ma santé, et fasse des préconisations à mon employeur	Contribuer à rétablir des conditions de travail normales et/ou compatibles avec mon état de santé
En parler à mon médecin traitant	Pour qu'il m'apporte tout soutien médical nécessaire et constate l'impact sur ma santé	M'aider par ses prescriptions ou conseils, et m'orienter si besoin vers un médecin spécialiste
Prendre contact avec un service d'information, services d'information des DIRECCTE, FNATH,...	Pour qu'il me renseigne sur mes droits et me conseille sur les démarches à suivre	Connaître et préserver mes droits

1. Guide pratique pour les salariés Haute et Basse-Normandie, élaboré par le CARSAT de Normandie.

Que puis-je faire ?	Pourquoi le faire ?	En vue de quoi ?
Prendre contact avec l'inspection du travail	Pour qu'elle déclenche, par une intervention dans l'entreprise, si elle estime justifié une enquête sur la situation décrite	M'aider à rétablir des conditions normales de travail et/ou à faire valoir mes droits
Contacteur une association de victimes, une organisation syndicale de salariés et/ou un service d'assistantes sociales	Pour me soutenir et m'aider dans mes démarches	Bénéficier de leur structure et de leur expérience
Contacteur un avocat	Pour me conseiller et m'aider, le cas échéant, à constituer juridiquement mon dossier	Obtenir une meilleure efficacité de mon action judiciaire pénale et/ou civile et faire valoir mes droits et ceux de ma famille
Déposer plainte (police, gendarmerie, ou auprès du Procureur de la République)	Pour signaler la situation à l'extérieur de l'entreprise et faire diligenter une enquête	Faire reconnaître mes droits, et réclamer réparation, et/ou faire condamner l'auteur des actes dénoncés

► Une approche à partir du repérage de ses besoins prioritaires

Je vous rappelle que le processus de communication de Marshall Rosenberg est fondé sur les 4 composantes : observation, ressenti, besoin et formulation de la demande (voir chapitre 1) que je nomme processus OSBD comme Observation, Sentiment, Besoin et Demande. Comment l'appliquer avec bénéfice au domaine de la souffrance au travail ? Il s'agit justement de se reconnecter en premier lieu avec ses sensations corporelles (le radar du corps), son ressenti émotionnel, et à partir de là, avec les besoins profonds insatisfaits ou en souffrance. J'associe à ce processus le kaizen, l'art des petits pas (voir chapitre 4). Prenons un exemple d'application avec le constat d'une charge excessive de travail par un salarié :

› **1. Observation (la plus neutre possible, sans jugement)**

J'observe que les dossiers s'empilent de plus en plus sur mon bureau et que je prends du retard par rapport au quota qui a été fixé par la direction.

› **2. Qu'est-ce que je ressens ? (sensations corporelles et émotions)**

Je me sens débordé, j'ai peur de ne pas arriver au bout des dossiers dans les échéances. Le soir, en rentrant chez moi, j'ai un mal de dos et des courbatures.

› **3. Quels sont mon ou mes besoins en souffrance ?**

J'ai besoin d'être rassuré, d'être soutenu pour boucler ces dossiers. J'ai besoin de sortir du stress permanent qui commence dès le matin et j'ai vraiment besoin de retrouver une sérénité au fond de moi.

› **4. Quel petit pas kaizen maintenant ?**

Il s'agit de passer d'une question liée directement aux besoins en souffrance à des options pour agir en réponse.

- Question starter : Qu'est-ce qui pourrait me soutenir et me rassurer de manière efficace ? Quel petit pas pour avancer ?
- Des options pour agir :
 - Je prévois d'en parler à mon ou ma meilleur(e) ami(e), de prendre rendez-vous avec ma hiérarchie pour trouver des solutions.
 - Je décide de faire des pauses respiration régulièrement dans ma journée (voir **fiche outil 3**) et ce week-end, je vais m'oxygéner l'esprit avec une randonnée dans la campagne.
- Prévoir l'option « dure » : Et si la hiérarchie n'agit pas ? Que faire ?
 - Je prévois de prendre rendez-vous avec le médecin du travail pour obtenir son soutien et une intervention de sa part auprès de la direction...

Cette démarche peut permettre plus généralement, dans des situations de tension et de souffrance liées au travail, de revenir à soi, de ne pas chercher sans fin des explications, de ne pas tourner en rond sur des plaintes ou encore des ruminations. Elle ne résout pas forcément immédiatement la situation problématique, elle vise surtout à apporter une bouffée d'oxygène à notre mental qui peut vite, très vite, s'enfermer dans des croyances limitantes comme « De toute façon, il n'y a rien à faire. La direction ne bougera pas... » Au contraire, c'est le moment de réactiver vos ressources (voir chapitre 6) et notamment votre credo de croyances ressources. « Tout reste possible, même si je ne vois pas immédiatement de solution. La lumière est au bout du tunnel. ». Enfin, quand le tunnel apparaît long, il peut être utile de revenir chaque soir à une relecture de journée pour objectiver le vécu et goûter les étoiles de jour, ces petites choses qui ont pu nous échapper, pris dans notre marasme, et qui ont du goût et donnent de l'énergie. Relire dans cette perspective la **fiche outil 5**.

Paradoxalement, les périodes de souffrance ou de tension au travail peuvent se révéler, malgré toutes les apparences, des déclencheurs pour grandir, sortir de nous-mêmes, reprendre notre vie en main pour trouver des voies de sérénité. Plusieurs témoignages confirment que ce type d'épreuve peut être vécu, avec le recul du temps, comme un réveil à prendre davantage soin de soi, à revenir à ses vrais besoins négligés par des conditionnements au « vouloir bien faire », au perfectionnisme, ou encore par la pression ambiante du travail.

TÉMOIGNAGE

« Je ressentais un mal-être face aux multiples informations à maîtriser très vite et un contexte professionnel qui ne me convenait pas mais face à la pression du résultat, je relativisais mon stress, angoisses et travaillais très souvent la nuit en m'acharnant à être

plus performante sans y parvenir et sans me rendre compte que mes préoccupations professionnelles envahissaient ma vie privée.

Au travail, j'éprouvais une sensation d'étouffement de plus en plus forte et une difficulté croissante à respirer, des sensations de circuits nerveux qui vont éclater dans votre cerveau avec parfois une impossibilité d'absorber une information de plus, des moments d'absence, des malaises à répétitions jusqu'au jour où votre corps vous abandonne et vous ne pouvez plus vous relever de votre lit, plus bouger...

J'ai pu remonter la pente après ce *burn-out* en apprenant à écouter mon corps avec bienveillance, à respecter mon rythme personnel sans me culpabiliser. Aujourd'hui, un an près, mon corps me sert de signal d'alerte, je le traite avec bienveillance. J'ai changé d'orientation professionnelle pour une vie plus sereine.»

Marie-Claude

Si la chanson des années 1960 du chanteur Henri Salvador scandait avec humour : « Le travail, c'est la santé », il est opportun de compléter par : « La santé, c'est prendre soin de soi au travail ! »

+ Pour aller plus loin

- Réaliser le questionnaire du baromètre orange en **fiche outil 10** pour situer rapidement (moins de 5 minutes) votre niveau bien-être/mal-être au travail.
- Réaliser le questionnaire du mieux-être au travail en **fiche outil 1** pour approfondir.
- Consulter les sites experts de l'ANACT et de l'INRS pour la méthodologie de mise en place de plan de prévention des risques psychosociaux au sein de votre entreprise (voir webographie en fin d'ouvrage).
- Si le questionnement à travers le baromètre orange ou la lecture de ce chapitre vous révèle que vous êtes dans le « rouge », c'est-à-dire menacé sérieusement par un risque psychosocial, une seule recommandation : prenez rendez-vous avec votre médecin traitant et le médecin du travail.

Le cœur de la sérénité : notre sage intérieur

- La sagesse au cœur du travail
- Développer son intuition
- La méditation de pleine conscience,
une voie vers la sagesse intérieure

«Le silence est la plus haute sagesse de l'homme.»

Pindare, poète grec

À LA RECHERCHE DU BONHEUR

Un roi rassemble tous ses sujets pour leur annoncer qu'il a découvert le secret du bonheur. Tous veulent évidemment connaître aussi le secret, mais le roi refuse de le leur révéler. Il leur dit seulement qu'il l'a caché dans un endroit facilement accessible.

Plusieurs d'entre eux partent chercher le secret du bonheur sur les plus hauts sommets du royaume. D'autres s'aventurent jusque dans les profondeurs des forêts ; certains se rendent dans des pays lointains. Mais tous reviennent bredouilles. Personne n'a réussi à découvrir le secret du bonheur.

Alors ils s'en prennent au roi. Ils le critiquent violemment pour avoir caché le secret du bonheur dans un endroit inaccessible. Certains le menacent même pour obtenir le secret. Alors, le roi leur dévoile la vérité : «Le secret du bonheur n'est pas en dehors de vous. Il est caché au fond de votre cœur!»



La sagesse au cœur du travail

L'histoire de ce secret du bonheur tapi au fond de soi est évoquée par tous les grands courants spirituels qui, chacun à leur manière, avec leurs traditions et leur vocabulaire, rappellent que la sagesse est d'abord intérieure à l'homme et qu'elle se travaille, car elle n'est pas innée. Selon le Centre national de ressources textuelles et lexicales, la sagesse se définit comme la connaissance du vrai et du bien, fondée sur la raison et sur l'expérience. Elle est ainsi une juste connaissance des choses, une clairvoyance et un discernement fondés sur l'expérience. Les psychologues américains Martin Seligman et Christopher Peterson

la cite comme une des 24 forces de caractère (voir chapitre 6) et la décrivent comme une capacité de donner des conseils avisés et une manière de voir le monde porteuse de sens, tant pour soi que pour les autres.

Pour ma part, je propose au lecteur un éclairage de cette sagesse, de ce diamant au cœur de nos vies professionnelles sous trois angles de vue : le discernement, la clairvoyance et le contentement intérieur.

- **Le discernement** est cette capacité à décider avec lucidité entre plusieurs choix possibles, ou encore à trouver des solutions adaptées dans un contexte complexe. Discerner, c'est aussi se mettre à l'écoute de notre voix intérieure. Dans cette perspective, vous trouverez sur le site Dunod une méthode pragmatique et éprouvée de discernement pour aider la prise de décision, appelée : discernement par le choix entre deux alternatives possibles.
- **La clairvoyance** ou l'art de voir clair dans une situation *a priori* complexe et la capacité de construire une vision du futur est souvent une combinaison entre l'analyse rationnelle d'une situation et l'intuition. Des professionnels et des managers font preuve de ce don de clairvoyance, de vision de l'avenir. Pour cultiver la clairvoyance, une voie mérite d'être creusée dans notre monde rationalisant : l'intuition que nous exploitons trop rarement. Dans la rubrique « Développer votre intuition » de ce chapitre, vous trouverez des pistes d'exploration.
- **Le contentement intérieur** est une philosophie de vie qui se rapproche de la sobriété heureuse décrite par Pierre Rabhi, expert reconnu du développement durable. Ce contentement n'est ni une résignation devant les difficultés de la vie, ni une ascèse visant à se priver des petits plaisirs du quotidien. Le contentement intérieur est une posture de réceptivité face aux cadeaux quotidiens de la vie. La pratique des 5 étoiles de jour présentée au chapitre 2 (**fiche outil 5**) s'avère un bon moyen pour cultiver, chaque soir, en relecture de journée, ce que la vie nous a donné.

Dans le contentement intérieur, se conjuguent l'accueil de l'ici et maintenant et la joie, ce carburant de notre énergie vitale. Pour creuser ce sillon du contentement intérieur, il est opportun de revenir à nos racines d'une part, et d'autre part de nous relier à une personnalité, une figure de référence qui nous attire. Revenir à nos racines, c'est puiser à nouveau dans ce qui a fait le sel, les plaisirs ou les joies de notre période d'enfance et d'adolescence. Quelles sont les activités marquantes vécues en famille, avec nos parents, nos grands-parents? Quelles activités sportives ou de loisirs nous ont marqués? Concernant la figure de référence, regardez parmi les personnalités du monde, celles qui vous attirent par leurs actes, leurs convictions et valeurs, leur posture de communication dans les médias...

Paul-Hervé Vintrou, manager et coach, propose dans son ouvrage *Managez dans la joie au bénéfice de la performance* un exercice concret à destination des managers. En effet, il considère que **si nous admirons une caractéristique de la personnalité de quelqu'un, c'est que nous l'avons déjà dans la tête et dans le cœur**. C'est comme une force d'un héros qui sommeille en nous. Pour réveiller cette force endormie, ce potentiel, il demande au manager de décrire ce personnage, ce qui l'attirait hier et ce qui l'attire encore aujourd'hui, puis de définir ses caractéristiques psychologiques et ses qualités. Ainsi, le manager dresse le portrait de son modèle de référence. Puis, Paul-Hervé Vintrou propose un pont entre ce modèle d'inspiration et soi: «En quoi ces qualités résonnent-elles déjà en vous?»: «Marie, directrice générale, refuse, au cours des séances de coaching, de faire un lien entre la figure de référence qu'elle décrit et ses propres qualités humaines. Elle voit cette figure uniquement comme le portrait idéal de ce qu'elle aimerait être. Malgré ses réticences, elle lit à son mari ses notes suite à une séance de coaching. Et celui-ci lui confirme, à sa grande surprise et émotion, que ces traits de caractère lui ressemblent bien, ceux d'une femme formidable mais qui avait

un peu disparue sous le poids des responsabilités. Conséquence : reprenant conscience de son potentiel, Marie est devenue plus légère et a retrouvé une joie de vivre.»¹

Ainsi, cultiver la sagesse réside aussi, pour chacun, dans le lien à établir ou à rétablir entre soi et la ou les figures de référence qui nous inspirent.

EXERCICE

Réfléchissez à une ou deux figures de référence ou personnalités qui vous inspirent par leur sagesse. Décrivez leurs caractéristiques, leurs qualités, leurs valeurs fortes. Dans le silence, écrivez ce que vous aimeriez «prendre» de ces personnes pour leur ressembler. Puis établissez un pont avec votre propre comportement : y a-t-il des convergences, même légères ? Lesquelles ? Des qualités, des postures à expérimenter ? Pour rester branché sur ce modèle vivant, vous pouvez aussi utiliser les sites de vidéos pour revoir, vous réimprégner de votre figure de référence et réactiver régulièrement un souffle d'inspiration.

À partir de cette première approche de la sagesse intérieure, source de discernement, de clairvoyance, de contentement intérieur, et de joie, je voudrais vous faire partager deux axes de développement que j'expérimente depuis quelques années avec enthousiasme : l'intuition et la méditation de pleine conscience.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Développer son intuition

«La pensée rationnelle ne m'a jamais permis de découvrir quoi que ce soit». Cette conviction sans appel est exprimée par Albert Einstein,

1. Paul-Hervé Vintrou, *Managez dans la joie au bénéfice de la performance*, Vuibert, 2012.

le père de la théorie de la relativité restreinte. Ainsi il s'est imaginé durant un rêve rouler de plus en plus vite depuis le haut d'une colline. Et il dévalait si rapidement la pente que les étoiles se déformaient. À son réveil, il se demande alors à quoi ressemblerait la lumière pour un observateur qui se déplacerait à sa vitesse. L'étincelle de départ, l'intuition née d'un rêve allait se révéler le départ d'une des théories mathématiques les plus célèbres. Bien d'autres scientifiques confirment que l'intuition fait partie de la démarche du chercheur et de l'inventeur. Plusieurs enquêtes menées de façon anonyme indiquent qu'une majorité de cadres supérieurs doivent leur succès à des décisions prises par intuition, et pourtant seule une minorité d'entre eux est prête à l'admettre publiquement! Interrogés par Michel Giffard, coach de managers et d'équipes et directeur de formation à HEC, des managers témoignent clairement comment ils ont pris de bonnes décisions grâce à leur intuition. Jean Todt, patron de Ferrari, a accepté de prendre la direction sportive de ce constructeur automobile alors que le groupe connaissait à l'époque de grosses difficultés financières; depuis, nous connaissons les succès remportés par les voitures rouges. Des directeurs des ressources humaines témoignent aussi qu'au moment de trancher entre deux candidats présentant un profil et une expérience comparables, c'est leur intuition qui a guidé leur arbitrage final. Dans son ouvrage *Votre intuition au service du succès: amour, santé, travail*, Michel Giffard témoigne lui-même de la manière dont sa vie professionnelle et familiale a été influencée positivement par son intuition parfois... providentielle.

TÉMOIGNAGE

«Il y a quelques années, j'ai quitté rapidement le Tchad afin de mettre physiquement ma famille à l'abri de toute menace extérieure. Pourtant, ma carrière professionnelle était assurée et la douceur de vivre alléchante. Mais une information irrationnelle,

impérieuse, m'a convaincu de partir au plus vite. À la surprise de mes amis et de mes collègues, j'ai donc décidé de donner du crédit à cette certitude intérieure, alors que tous les indicateurs rationnels me conseillaient de rester. Quelques semaines après notre départ, une roquette tirée par la guérilla locale détruisait entièrement notre villa.»¹

Michel Giffard

Avant d'aller plus loin sur les manières de développer l'intuition dans le champ professionnel, il nous faut au préalable tenter de la définir. Qu'est-ce que l'intuition ? Écoutons la définition de trois experts :

- **Gerd Gigerenzer**, psychologue et chercheur au Max Planck Institute à Berlin et auteur de *Le génie de l'intuition*² : « L'intuition est ce qui jaillit dans la conscience, dont les raisons nous échappent en partie, et est cependant suffisamment convaincant pour nous pousser à agir » Pour ce chercheur allemand, il est clair que l'intuition peut contribuer à nous faire prendre des décisions rapides et ajustées.
- **Michel Giffard** : « L'intuition est une perception rapide et spontanée d'une information sans l'attention consciente du raisonnement. L'intuition est d'abord une expérience personnelle, une clarté soudaine, une information surgie on ne sait d'où, une certitude intérieure difficilement communicable. » Ainsi, Michel Giffard n'oppose pas intuition et raison. Dans le cadre des formations spécifiques qu'il anime, il évoque le terme d'intelligence intuitive, mêlant ainsi approche rationnelle et intuition.
- **Catherine Balance**, thérapeute et consultante spécialisée dans l'approche intuitive et auteur de *La voix de l'intuition*³, utilise l'image du canal pour évoquer l'intuition : « Nous sommes tous reliés par ce

1. Michel Giffard, *Votre intuition au service du succès : amour, santé, travail*, Éditions Presses du Châtelet, 2008.

2. Éditions Belfond, 2009.

3. Éditions de l'homme, 2013.

canal à un vaste océan où naviguent un choix infini de données et d'inspirations... Cet océan représenterait tout ce qui existe, toute la connaissance et la créativité du monde, il serait une sorte de bibliothèque à idées illimitées, dans laquelle des savoirs circulent, des résonances apparaissent, des connexions se font, du sens se crée». Dans cette approche poétique, nous sommes conviés à nous relier à un champ d'informations illimité, intuition ?

Voyons maintenant les conditions préalables que recommandent nos spécialistes pour se connecter à notre intuition.

› **Condition numéro 1 : croire à notre intuition et lui faire confiance**

Il est clair que si je ne crois pas à l'intuition, il est illusoire de vouloir la développer. Il s'agit aussi plus largement de nous confronter à nos croyances limitantes (voir chapitre 6) et de nous ouvrir aux croyances ressources. Rappelez-vous l'exemple de Priscilla Telmond, exploratrice en solitaire : « Je n'ai jamais eu de problème d'impossibilité, parce que je pense que tout est possible. Je fais, c'est tout. » Et si je crois à l'intuition, tout peut devenir possible !

› **Condition numéro 2 : nous ouvrir largement à notre environnement en mettant en éveil tous nos sens**

En effet, l'intuition peut faire appel à tous nos capteurs sensoriels : l'ouïe, la vue, le ressenti émotionnel et corporel, le toucher et même l'odorat. Ce peut être une petite voix intérieure qui nous délivre un message rapide et parfois surprenant, une image liée à un futur (projet, rencontre, voyage...) ou encore une sensation corporelle, par exemple quand vous rencontrez pour la première fois une personne. Une sensation de malaise corporel vous mettra en alerte sur un danger potentiel ou au contraire le ressenti dans le haut du corps d'une chaleur vous incitera à approfondir la relation.

› Condition numéro 3 : établir un contact avec notre intuition

Pour donner corps à votre intuition et vous connecter plus étroitement à votre cerveau droit, siège d'une bonne partie des facultés liées à l'intuition, il semble opportun de lui parler comme à un ami. La construction de l'image vivante en soi du sage intérieur peut faciliter cette connexion. Imaginez en vous ce sage intérieur, il est là. Il vous attend dans une caverne, près d'un lac aux eaux calmes, ou encore au sommet d'une montagne... À vous d'instaurer les conditions du dialogue. Donnez-lui éventuellement un nom ou un prénom. Relaxez-vous, respirez, posez-vous. Une question qu'utilise Michel Giffard dans ses séminaires et qui pourrait amorcer le dialogue avec votre intuition, ce sage intérieur, est : « Quel est l'essentiel pour moi en ce moment ? »

Dans cette approche, il souligne l'importance de se mettre mentalement en état dit « alpha » : « L'état alpha est l'état naturel que vous traversez au cours des quelques instants qui précèdent l'endormissement ou le réveil. C'est le moment où vous apparaissent vos meilleures idées et vos plus belles images, le moment où votre vie paraît facile, car les décisions à prendre et les actions à mener sont évidentes et simples. C'est aussi un moment fugitif dont vous n'avez pas toujours conscience ou que vous assimilez au monde inutile des rêves de la nuit. Le nom « alpha » est celui donné à l'onde neuronale émise par le cerveau d'une personne en équilibre entre l'état de veille et le sommeil. Se mettre en état alpha consiste à modifier le rythme cérébral à la demande, pour amener votre cerveau à produire des ondes alpha tout en étant conscient et actif dans le monde extérieur. L'état alpha est un des moyens de communiquer avec votre inconscient. Vous êtes sans doute habitué à ne fonctionner que dans deux états qui s'excluent l'un et l'autre : l'état de veille active et l'état de sommeil passif. Avec l'état alpha obtenu consciemment,

vous allez découvrir comment bénéficier des ondes alpha à la demande, comment mieux communiquer avec vous-même et avoir accès à d'autres capacités et d'autres perceptions, tout en maintenant intactes vos capacités d'agir. L'état alpha facilite aussi l'apprentissage accéléré.»¹

Pour se connecter à l'état alpha, il est nécessaire de revenir à soi dans le présent, de se recentrer, de s'ancrer intérieurement en s'aidant de respirations conscientes amplifiées. Prenez lentement trois à cinq respirations ou cycles inspire expire.

Venons-en maintenant aux principaux bénéfices d'une pratique de l'intuition dans le champ professionnel :

- prendre des décisions plus ajustées à ses besoins ;
- saisir au bon moment une opportunité qui se présente (lien avec le kairos évoqué dans le chapitre 4) ;
- développer sa créativité ;
- anticiper un événement, un virage professionnel (dimension visionnaire) ;
- au service du collectif, repérer plus intuitivement le potentiel des personnes et ainsi les encourager à le faire fructifier. L'intuition est un bel instrument d'intelligence collective.

M. Duchemin

« Oui, je suis vraiment emballé par tout ce que vous développez sur l'intuition. Il n'y aurait donc aucun inconvénient à la pratiquer. Mais il s'avère parfois que l'intuition aboutit à une décision ayant un impact négatif ; comment prévenir ce risque ? »



1. Extrait de l'interview de Michel Giffard sur le blog de l'auteur.

Je vous invite à vérifier la validité d'une intuition (avant sa mise en œuvre quand c'est possible) en la confrontant à quelques questions filtres portées par votre cerveau gauche rationnel, comme :

- En quoi la réponse reçue par intuition me convient-elle ?
- Sur quels éléments logiques puis-je m'appuyer pour étayer mon intuition initiale ?
- Est-ce que je souhaite vraiment que ce qui vient à mon esprit se réalise dans ma vie ?

Ma conviction intime est aussi qu'une intuition par nature est juste, sinon ce n'est pas une intuition !

L'intuition, comme pour une pratique sportive, réclame un entraînement régulier pour devenir partie intégrante de notre manière d'être au travail. Voici un premier axe d'entraînement qui peut s'intégrer facilement dans toute vie professionnelle.

► Muscler le trio intention-attention-intuition (IAI)

Sur une période donnée que vous déterminez à l'avance (une semaine, un mois), donnez-vous une intention large (avancer sur le dossier X qui coince actuellement, engager un nouveau projet stimulant, élargir mon réseau professionnel...) et restez tranquillement ancré dans cette intention sans crispation, puis soyez attentif chaque jour aux opportunités, aux détails qui pourront se présenter à vous...

Exemple : Je suis chargé d'un projet en matière de développement durable.

1. Intention : Je veux relier mon entreprise à un réseau de partenaires (employer le présent dans la formulation).

2. Attention : Je laisse mon cerveau ouvert, disponible sur tout ce qui se présente dans mes rencontres, contacts divers, lectures, recherches sur le net...

3. Intuition : Ô miracle, quelques semaines plus tard, je découvre une association gérant un réseau départemental de tous les acteurs du développement durable... dont le siège est à 10 minutes de mon lieu professionnel. Le premier contact avec les responsables fait mouche. Quelques mois plus tard, cette association va aider l'entreprise à porter un projet en matière de développement durable.

Les autres exercices sont explicités dans la rubrique « Pour aller plus loin » en fin de chapitre.

Et pour conclure sur l'intuition, j'aime beaucoup la réponse concise que m'a donné Michel Giffard à la question « Qu'est-ce que gagne finalement une personne qui pratique et qui cherche à développer son intuition ? » : « Elle apprend à prendre les bonnes décisions au bon moment, à percevoir la globalité d'une situation de façon claire, à identifier le détail qui a du sens et à enrichir sa vie en la rendant plus simple. »



La méditation de pleine conscience, une voie vers la sagesse intérieure

« Méditer, c'est être là et pas ailleurs. »

Béatrix Toto, instructrice de méditation de pleine conscience

La méditation de pleine conscience s'inspire de la pratique de la méditation bouddhiste, vieille de plus de 2000 ans. Grâce à plus d'une centaine d'études, elle est aujourd'hui reconnue par le milieu scientifique et même utilisée comme outil complémentaire pour

le traitement de certaines maladies. Elle se développe également au sein d'entreprises aux États-Unis et en Europe.

Jon Kabat-Zinn, docteur en biologie moléculaire et professeur de médecine, l'a structurée progressivement depuis les années 1980 et a conçu un programme en 8 semaines appelé MBSR, *Mindfulness Based Stress Reduction*, «réduction du stress par la méditation de pleine conscience». Plus de 18 000 personnes l'ont suivi dans le monde et l'engouement est croissant.

Ainsi, la méditation de pleine conscience a d'abord été développée comme moyen de réduire le stress. Posons-nous les questions de base pour voir comment la méditation de pleine conscience peut, au-delà d'un moyen antistress, devenir une voie vers la sagesse intérieure au sein d'un milieu professionnel.

► Qu'est-ce que la méditation dite de pleine conscience ou *mindfulness* ?

Christophe André, pratiquant cette forme de méditation, la définit ainsi : «La méditation de pleine conscience est la qualité de conscience qui émerge lorsqu'on tourne intentionnellement son esprit vers le moment présent. C'est l'attention portée à l'expérience vécue et éprouvée, sans filtre (on accepte ce qui vient), sans jugement (on ne décide pas si c'est bien ou mal, désirable ou non), et sans attente (on ne cherche pas quelque chose de précis).»¹

Cette pratique qui est simple dans sa compréhension, plus subtile dans son vécu, comprend trois grandes dimensions :

- l'ouverture du champ de conscience, du champ d'attention à tout ce qui vient à l'esprit. Le mental est recentré sur les perceptions et sensations physiques dans l'ici et maintenant, à commencer par la respiration ;

1. Christophe André, *Méditer jour après jour*, L'Iconoclaste, 2011.

- un choix de ne pas juger, contrôler, ou encore orienter les pensées. Il s'agit d'une forme de lâcher prise ;
- un renoncement à analyser pour rester dans l'observation immédiate.

Ainsi, cette méditation invite, dans un lieu calme, dans un silence extérieur qui vise à nourrir un silence intérieur, à laisser passer les pensées comme des nuages dans notre ciel, sans chercher à s'y accrocher, ni à les juger. La posture droite du méditant assis sur un coussin, un banc ou une chaise contribue à une bonne circulation de l'énergie vitale et à un recentrage sur le corps et la respiration.

Pour ceux qui ont fait le choix d'intégrer la méditation dans leur vie, la pratique les amène à consacrer au moins trente minutes de méditation par jour (de préférence le matin) et à prolonger cette méditation par une pratique dite «informelle». Celle-ci peut s'intégrer chaque jour dans une vie professionnelle, par exemple en marchant et en portant son attention sur ses sensations physiques, en prenant quelques secondes devant son écran pour ressentir les appuis de son corps sur sa chaise et en pratiquant quelques respirations conscientes. Ces exercices peuvent être réalisés dans les transports, entre deux coups de fils, deux rendez-vous ou même dans une réunion. Ces moments de rupture visent à nous offrir une bulle d'oxygène en prévention du risque de saturation mentale et renforcent notre capacité à être pleinement présent en reconnectant notre corps à notre esprit.

► Qu'est-ce qui contribue actuellement à un phénomène d'engouement collectif pour la méditation ?

Régulièrement, les journaux, les magazines spécialisés et les médias se font l'écho de la méditation qui commence à émerger progressivement dans les milieux professionnels. Ainsi, une émission de télévision montrait un médecin pratiquer une brève méditation infor-

melle après une consultation en se recentrant par la respiration sur l'ici et maintenant. Aux États-Unis, plus de 10 millions de personnes affirment pratiquer régulièrement une forme de méditation. Cette pratique, resurgie du passé, rejoint la quête de vivre l'instant présent, désir social très en vogue. Quête d'autant plus vitale aujourd'hui dans un monde « tgv », à très grande vitesse, qui accélère nos modes de communication et de stimulation en tout genre.

Si votre responsable vient vous voir et, d'une voix directive sans appel, vous ordonne l'exécution d'une tâche, vous pouvez le vivre de manière émotionnellement forte, être secoué par la peur... ou de manière plus détachée car votre cerveau aura appris, grâce à la méditation, à mettre plus à distance avec vos émotions tout en les accueillant. La méditation propose d'observer simplement, sans jugement, le processus de nos pensées. Et effectivement, la pratique conduit les méditants à prendre plus de distance avec leurs ruminations, leurs pensées négatives, sans chercher à les réduire par la volonté, ce qui pourrait les renforcer mais au contraire en se laissant traverser par elles. Pratiquer la méditation de pleine conscience, c'est faire confiance à l'instant présent, accueillir toute pensée et émotion, y compris désagréable.

Cette approche attire aussi parce qu'elle peut s'incarner dans le quotidien de chacun, quelle que soit la nature de son activité professionnelle. Dans un espace de travail, il s'agira de prendre le temps de ressentir le passage d'une chose à une autre, non pas de manière mécanique mais en goûtant ce passage. Au moment d'une pause, en conscience, se laisser doucement pénétrer par le goût de l'arôme du café, le toucher de la tasse chaude avant d'entrer dans un échange verbal avec des collègues.

Pour Fabrice Midal, fondateur d'un centre de méditation à Paris, la méditation est une voie d'humanisation qui nous offre la possibilité d'une connexion corps-cœur-esprit.

Cette pratique est accessible à quiconque fait preuve d'une bonne motivation de départ et de persévérance.

► Quels sont les bénéfices concrets de cette pratique ?

Selon le résultat d'études scientifiques, conduites avec des protocoles de groupes témoins, plusieurs effets physiologiques et psychologiques sont repérables chez ceux qui pratiquent la méditation de pleine conscience au moins 30 minutes par jour :

- **une régulation relative aux cognitions.** Les personnes identifient mieux et plus vite le début des pensées négatives et évitent ainsi de se laisser emporter par la vague jusqu'à la rumination. Cette régulation tient à la neuroplasticité du cerveau, c'est-à-dire à sa capacité à modifier sa structure, à réduire ou à renforcer certains circuits neuronaux ;
- **une régulation relative aux émotions.** La pratique régulière permet de développer une plus grande acceptation de soi, des réalités et notamment une distanciation (et non un déni ou un rejet) avec les émotions douloureuses. En particulier, la méditation a un effet apaisant sur l'amygdale, cette glande du cerveau qui déclenche la peur et la colère ;
- **une augmentation des ondes gamma** dans le cerveau favorable aux émotions positives ;
- **une résistance plus forte à la douleur physique ;**
- **une protection accrue contre les infections** car nous produisons plus d'anticorps en méditant.

Plus globalement, la méditation améliore la stabilité émotionnelle. En matière de gestion du stress, la méditation se révèle un moyen de prévention durable dans ce sens. Une conscience plus en distanciation avec ses pensées négatives alliée à une gestion plus stable des émotions contribue à limiter le passage au stress chronique.

Jon Kabat-Zinn le confirme avec conviction : « Le flux de nos pensées incessantes qui traverse notre esprit nous laisse peu de temps pour

une plage de calme intérieur. [...] Par la méditation, nous apprenons à échapper à ce courant, à nous asseoir sur le bord du torrent, à l'écouter, à apprendre ce qu'il a à nous dire, et ensuite à canaliser ses énergies pour nous guider, au lieu de nous faire violence.»¹

Enfin, les effets physiologiques et psychologiques de la méditation pratiquée régulièrement chaque jour et durablement démontrent aussi un renforcement de l'estime de soi et contribuent par ricochet à améliorer la communication interpersonnelle. Les témoignages suivants le confirment.

TÉMOIGNAGES²

«Assis en silence, je ferme les yeux et observe pour ainsi créer une sorte d'espace intérieur. La méditation, c'est comme un orgasme : compliqué à expliquer car cela se vit. Surtout, la méditation me permet de mieux m'accepter. Et donc, par ricochet, de mieux accepter l'autre, tel qu'il se présente à moi.»

Emmanuel, 31 ans, journaliste

«Une chose est sûre : la méditation m'aide dans ma vie personnelle et a aussi fait évoluer ma vie professionnelle. Je «vois» mieux les gens, au-delà de la simple notion d'efficacité. Je sombre moins dans la panique et je me prends moins au sérieux. Surtout, je redécouvre le plaisir de travailler «ensemble», en valorisant les talents et les compétences de ceux qui m'entourent.»

Marie-Laure, 50 ans, chef d'entreprise

«Halte aux "bombardements" incessants du mental et de l'esprit ! Je me pose, à l'écoute de mon corps et de mon intérieur. Cette prise de conscience m'a conduit à la méditation depuis un

1. Jon Kabat-Zinn, *Où tu vas, tu es*, Éditions J'ai lu, 2013.

2. Les deux premiers témoignages sont extraits de la revue *Psychologie Magazine*, avril 2014.

an à raison d'une pratique quotidienne de 30 minutes le matin après le petit-déjeuner. Cette démarche accompagne des séances hebdomadaires de yoga depuis quelques années. Ce n'est pas un "temps perdu" avant l'agitation naturelle des pensées qui va rythmer la journée. Je ne recherche pas la performance ni l'efficacité dans la démarche, mais je recherche simplement à être. La méditation m'apporte une paix intérieure, une approche plus sereine des émotions et un discernement naturel de ce qui est essentiel pour moi. Cette sérénité peut se révéler contagieuse dans mes relations, en particulier sur le plan professionnel, par une meilleure écoute et attention des collègues au regard de situations personnelles parfois difficiles. La méditation est également un bon vecteur de temporisation des calendriers et objectifs. La méditation est pour moi un souffle de vie réparateur.»

Christian, 59 ans, haut fonctionnaire

Sébastien Henry, lui-même manager ayant passé plus de dix ans en Asie, vise aujourd'hui à créer un pont entre la pratique de la méditation et le monde des entrepreneurs car sa vision de l'entreprise a changé avec la méditation. Dans cette perspective, il s'est spécialisé dans l'accompagnement des dirigeants. Dans son ouvrage *Ces décideurs qui méditent et s'engagent, Un pont entre sagesse et business*¹, il a interrogé soixante décideurs à travers le monde qui témoignent directement de l'impact positif et transformant de la méditation dans leur activité professionnelle.

Enfin, dans ce chapitre centré sur la sagesse intérieure, je souhaite donner la parole à Anselm Grün, moine allemand et accompagnateur spirituel de dirigeants et bénéficiant d'un rayonnement international via ses nombreux ouvrages sur le développement personnel et spirituel. Cet homme généreux confirme que la méditation est bien une voie vers la sérénité car elle permet progressivement de descendre en

1. Éditions Dunod, 2014.

soi vers un espace intérieur de silence qui préexiste en nous et que personne ne peut nous confisquer.

M. Duchemin

« Oui, je suis bien interpellé par cette pratique de méditation dont j'avais entendu parler dans les médias. J'y voyais plutôt un effet de mode, mais à présent, je vais y réfléchir. Cela dit, je n'ai pas bien saisi le lien entre intuition et méditation ? »



Concernant la méditation, je vous suggère deux questions ouvertes : « Qu'est-ce qui vous empêche aujourd'hui d'expérimenter un temps de méditation dans votre journée ? » et « Si vous avez le désir d'expérimenter, quel petit pas pourriez-vous faire pour commencer ? » Prenez le temps du discernement. Concernant la question du lien entre intuition et méditation, il est pour moi complètement... intuitif au départ ! J'ai la conviction que la méditation contribue à me mettre en condition d'accueillir plus aisément, de me connecter plus directement à mon intuition avec l'émergence d'un espace intérieur dégagé du flux incessant des pensées et des émotions. Par ailleurs, au sein du processus « intention-attention- intuition », l'attention tient une place centrale. Et je crois que ma pratique méditative favorise l'attention portée aux choses et aux opportunités dans l'instant, et ainsi favorise le déploiement de mon intuition.

+ Pour aller plus loin

La sagesse au cœur du travail

- Expérimentez la méthode de discernement par le choix entre deux alternatives positives, notamment si vous êtes confronté à un choix

important, à un virage professionnel ou encore à un dilemme. Elle est présentée dans son déroulement en complément en ligne sur le site Dunod.

L'entraînement à l'intuition

- **Pour prendre une décision avec l'intuition**, vous pouvez faire appel régulièrement à votre intuition pour obtenir une réponse à une question. Cet exercice est présenté dans la **fiche outil 11**, « Questionner votre sage intérieur ».
- **Faites les exercices suivants.**

EXERCICE 1

Développez votre capacité de pronostic ou capacité extrasensorielle

Prenez un jeu de cartes traditionnel, posez les cartes devant vous, face cachée. Faites un pronostic de couleur (noire ou rouge) avant de retourner la carte. Si le pronostic est confirmé, posez la carte sur un paquet à droite, sinon, posez la carte sur le paquet de gauche.

Quand toutes les cartes ont été retournées, comptez le paquet de droite. Statistiquement en termes de probabilité, vous devriez arriver à 50/50 : autant de couleurs trouvées que d'erreurs de pronostic. Or, si vous vous êtes concentré, le score est généralement plus favorable aux couleurs trouvées.

Recommandation : pratiquez régulièrement des jeux simples (sans risque) de pronostic pour aiguiser cette faculté extrasensorielle.

EXERCICE 2

Développez votre télépathie ou transmission de pensée

Est-ce qu'il vous est déjà arrivé de penser à une personne que vous souhaitez appeler et d'entendre dans la seconde qui suit, votre téléphone sonner et d'avoir l'heureuse surprise de reconnaître la voix de celui ou celle que vous vouliez joindre ?

- Avant de décrocher votre téléphone privé ou professionnel, mettez-vous en état alpha (en respirant de manière consciente et ample sur 3 à 5 inspire-expire) et posez un pronostic sur votre interlocuteur. Si votre pronostic se révèle exact, félicitez votre intuition car en la félicitant, vous la renforcez.
- De la même manière, en allant relever votre courrier dans votre boîte à lettres, émettez des hypothèses sur les expéditeurs des courriers que vous allez récupérer.
- Dans la journée, pensez consciemment à une personne proche de vous et si possible demandez-lui en fin de journée ou le lendemain si elle a ressenti une émotion particulière dans le moment où vous pensiez fortement à elle.

+ Pour aller plus loin

La méditation de pleine conscience

- En guise d'exercice préalable, faites le test d'évaluation de vos prédispositions à la méditation de pleine conscience en **fiche outil 12**.
- Faites les exercices suivants.

EXERCICE 3

Sensibilisation à la pleine conscience en 5 minutes

Choisissez un moment dans la journée où vous n'êtes pas dérangé. Coupez tous les moyens de communication pour assurer votre tranquillité. Asseyez-vous sur un siège (chaise, banc, coussin) dans une posture digne et détendue, c'est-à-dire le dos droit sans crispation et les deux mains posées, paumes à plat sur vos genoux ou bien tournées vers le ciel. Pendant 5 minutes, soyez votre observateur intérieur bienveillant et observez sans juger ce qui se passe. Dans un premier temps, prenez conscience de votre respiration : sentez l'air qui rentre par le nez et l'air qui sort par le nez ou la bouche. Si une pensée vous entraîne dans le vagabondage,

laissez faire et cela peut arriver souvent. Revenez, avec la respiration comme ancre, à l'ici et maintenant. Durant l'ensemble de l'exercice, veillez à garder votre posture avec un dos droit sans être raide et une tête droite dans la liaison terre-ciel.

EXERCICE 4

Pratique informelle de pleine conscience au travail « ici et maintenant »

Choisissez à l'avance un moment de votre activité sur une durée d'au moins 5 minutes : une frappe de courriel à l'ordinateur, un dossier à examiner, une activité technique spécifique, un temps avec un usager, un client, un partenaire...

Orientez votre intention sur : « Je fais une chose à la fois et je reste concentré sur la chose. » Pour vous mettre en condition, commencez par reprendre contact avec le sol en portant votre attention sur la sensation de vos pieds et prenez plusieurs respirations abdominales amples. La pause respiration évoquée au chapitre 1 (**fiche outil 3**) peut vous servir d'entrée en matière.

Pendant ces 5 minutes, votre attention est focalisée sur l'ici et maintenant, vos gestes, vos paroles, ce que vous entendez et ce que vous voyez. Cherchez autant que possible à faire une seule chose à la fois sans précipitation excessive. Là aussi, votre guide intérieur est votre respiration. Si une pensée surgit et vous déroute, revenez tranquillement à votre souffle pour vous remettre dans l'ici et maintenant.

Après l'exercice, prenez quelques secondes pour vous demander ce que vous ressentez au niveau de votre corps et de vos émotions. Accueillez votre météo intérieure.

Construire son PEPS (Plan d'efficacité professionnelle sage)

- Les ingrédients du PEPS (Plan d'efficacité professionnelle sage)
- Repérer son changement personnel avec la pyramide de Dilts
- La stratégie du futur avec le rêve

«Souris à la vie et la vie te sourira.»

Sœur Emmanuelle

LES DEUX CHOIX

Jerry est gérant d'un restaurant. Il est toujours de bonne humeur. Quand on lui demande comment ça va, il répond toujours : «Si j'allais mieux, je serais jumeaux!». Les serveurs de son restaurant quittent même leur emploi pour le suivre afin de demeurer à son service d'un restaurant à l'autre. Pourquoi? Parce que Jerry est un motivateur né. Quand un de ses employés ne va pas bien, Jerry est toujours là pour lui faire voir le côté positif de la situation. Son attitude m'intriguait, et je lui demande un jour :

– Je ne comprends pas! Personne ne peut être positif tout le temps! Comment fais-tu?

– Chaque matin à mon réveil, je me dis que j'ai deux choix aujourd'hui. Je peux choisir d'être de bonne humeur ou de mauvaise humeur. Je choisis toujours d'être de bonne humeur. À chaque fois que quelque chose de difficile arrive, je peux choisir d'être victime ou d'apprendre. Je choisis toujours d'apprendre. Quand on vient se plaindre à moi, je peux choisir de me taire ou d'en faire ressortir le côté positif de la vie. Je choisis toujours cette dernière option.

– Mais ce n'est pas toujours si facile!

– Si, ça l'est, me rétorque Jerry. Tout dans la vie est une question de choix. Après avoir enlevé le superflu, chaque situation est un choix. On choisit comment réagir aux situations, comment les gens affectent notre humeur, d'être joyeux ou pas. On choisit comment vivre notre vie.

Construire son PEPS, c'est choisir comme Jerry les moyens de son bonheur. Qu'est-ce que je choisis pour activer chaque jour ce bonheur ou du moins une forme de bien-être au travail?



Les ingrédients du PEPS (Plan d'efficacité professionnelle sage)

Dans le prologue de cet ouvrage, je vous proposais de réfléchir à la question : « Qu'est-ce qui pourrait me rendre la vie plus belle au travail ? » Puis je vous invitais au voyage en choisissant vous-même vos chapitres, votre parcours et vos haltes de lecture. Quatre chemins de sérénité vous ont été présentés : clarifier son cap, accueillir ce qui se passe ici et maintenant, simplifier son environnement, et cultiver la bienveillance au travail sans oublier son sage intérieur.

Cela peut donner l'impression d'être face à une multitude d'outils, de manières de faire avec le risque de se disperser en voulant tout tester à la fois. Aussi, j'ai constaté par expérience, lors des stages que j'anime, que la construction d'un PEPS ou Plan d'Efficacité Professionnelle Sage, à partir d'un document support, facilite grandement le changement pour un mieux-être au travail. En effet, ce travail d'écriture mûri par la réflexion collective et individuelle favorise ensuite l'engagement du participant pour mettre en pratique ce plan.

Si vous souhaitez vous aussi mettre en œuvre votre PEPS, voici en synthèse les **3 ingrédients indispensables** :

- un questionnement approfondi sur vos habitudes professionnelles ;
- le choix d'un objectif SMART sur une durée déterminée ;
- la formulation d'une stratégie consciente.

En option, vous pouvez y ajouter l'accompagnement par un coach.

► Ingrédient 1 : Un questionnement approfondi sur vos habitudes professionnelles

C'est le premier questionnement que je vous propose. Le chapitre 1 vous donne la matière support en distinguant en particulier habitudes, réflexes et rituels. À l'issue de ce questionnement conduit de manière ludique, je vous invite à rédiger au sein de votre PEPS un classement en trois catégories :

- **les habitudes aidantes** répondant à des besoins prioritaires ;
- **les habitudes à consolider**, qui méritent votre vigilance car elles pourraient disparaître dans le train-train quotidien ;
- **les habitudes à expérimenter** sur au moins un mois (une seule habitude à la fois dans un premier temps).

À l'occasion du bilan, le constat est souvent intéressant : vous découvrez sans doute que vous pouvez déjà « faire bouger » des petites choses dans votre quotidien pour vous rendre la vie plus belle au travail.

Exemples : se rendre au travail en vélo ; écouter une musique agréable (dans la voiture) juste avant d'arriver sur son lieu de travail ; boire une tisane vers 10 h ; chaque matin, prendre rendez-vous avec soi-même pour préciser son organisation de la journée ; passer au secrétariat relever son courrier avec une tasse de café ; répondre aux mails au jour le jour pendant un moment précis de la journée ; lister les tâches à faire (dossiers à traiter) et surligner les dossiers prioritaires ; régler la température du bureau et aérer la pièce ; supprimer immédiatement les messages inutiles ou ne nous concernant pas directement ; poser sur son bureau une carte postale, un mandala, une image ou des fleurs cueillies le matin (cartes ou images tournées vers soi) ; faire « place nette » avant de commencer quelque chose ; avant de quitter son bureau le soir, « coincer » sous le clavier un ou des papiers concernant la tâche à faire le lendemain ; mettre en fond

d'écran d'ordinateur une photo qui inspire le calme et la sérénité et la changer régulièrement...

Le choix de ces habitudes, qui nous appartient, peut aussi être relié à une volonté de simplifier son espace de travail (voir chapitre 4) et la question subsidiaire est alors : «Quelles habitudes nouvelles pourraient me simplifier la vie au travail?»

► **Ingrédient 2 : Le choix d'un objectif SMART sur une durée déterminée**

Il s'agit de traduire dans son quotidien sa direction, son cap (voir chapitre 2).

Rappel de cette démarche en 3 étapes :

► **Étape 1 : Je veux, je ne veux pas**

Sur une feuille de papier, après avoir tracé deux colonnes, indiquez dans la colonne de gauche tout ce que vous ne voulez plus dans votre activité professionnelle sans vous censurer. Ensuite, dans la colonne de droite, indiquez ce que vous désirez par-dessus tout.

► **Étape 2 : Formuler son « Je veux »**

À partir de ce travail de décantation, je vous invite à écrire en une phrase votre « Je veux » dans votre milieu professionnel, reflet de vos désirs profonds.

► **Étape 3 : Traduire son « Je veux » en objectif(s) opérationnel(s) SMART**

Passez votre « Je veux » au tamis du réalisme et traduisez-le en objectif(s) opérationnel(s) : «Est-ce que ce « Je veux » est possible actuellement dans mon environnement professionnel?»

Sinon, revoyez votre copie et centrez-vous sur le réel pour ajuster votre «Je veux».

Si oui, je vous encourage à construire une image mentale de ce «Je veux» réalisé.

Mettez en images, avec une bande-son, ce «Je veux» réalisé.

Il n'est pas toujours aisé de passer du «Je veux» à des objectifs concrets, opérationnels. Aussi, l'acronyme SMART peut vous aider à repérer les critères importants d'un objectif qui reste entièrement sous votre contrôle. Un objectif SMART est :

- **S** comme **stimulant** pour soi et cohérent avec ses propres valeurs ;
- **M** comme **mesurable**. Je pourrai dire de manière objective si, à l'issue d'une période donnée, je l'aurai atteint totalement, partiellement ou pas du tout ;
- **A** comme **accessible** et ancré dans le réel en vérifiant que mon environnement professionnel le permet ;
- **R** comme **respectueux** de moi et des autres, écologique. La réalisation de cet objectif n'a pas d'effet négatif *a priori* ;
- **T** comme **temps**, ce qui veut dire que je me fixe une date butoir pour l'atteindre.

Exemple: «Je veux accroître mon bonheur au quotidien dans mon travail» est parfaitement légitime mais ne peut être mesuré concrètement. En revanche, je peux chercher à le décliner en objectifs personnels «SMART».

Exemples d'objectifs SMART mesurables sur une période fixée sur un mois et demi :

- Prendre le réflexe de me réjouir chaque jour d'au moins 5 événements positifs en utilisant le support de la relecture de journée et des 5 étoiles de jour (**fiche outil 5**).

- Dès que je sature mentalement, prendre le réflexe de stopper mon travail et de m'étirer en pratiquant une pause respiration (**fiche outil 3**).

Enfin, pour vous entraîner à passer du «Je veux» à des objectifs opérationnels SMART, vous pouvez utiliser la **fiche outil 13**.

Ces objectifs mesurables restent sous votre contrôle et vous pourrez, par exemple avec une simple fiche support, vérifier à la fin de chaque semaine professionnelle, si vous avez tenu ces engagements avec vous-même. N'hésitez pas à vous féliciter intérieurement des engagements tenus, c'est une manière de vous stimuler et de vous encourager à tenir la distance: «Bravo, j'ai tenu mes objectifs et je peux en être fier!»

► **Ingrédient 3 : La formulation d'une stratégie consciente**

Une stratégie est le choix conscient de moyens pour atteindre un but de manière efficace. Dans la mise en pratique du PEPS, elle est fondamentale pour que les belles intentions ne restent pas des résolutions en l'air mais s'ancrent dans le réel de la vie professionnelle. Aussi, je vous suggère trois axes stratégiques complémentaires :

- **Le kaizen ou l'art des petits pas** (voir chapitre 4). Posez-vous la simple question: «Lundi matin, de retour sur mon lieu de travail, quelle plus petite action puis-je mettre en place pour avancer vers mon «Je veux» et mon objectif SMART?» En effet, le premier petit pas est décisif, c'est le starter qui démarre le moteur. Ce qui permet de faire sauter l'alibi parfois entendu: «Je n'ai pas le temps de...».
- **Le recours conscient à nos ressources internes**. Nous sommes des cavernes d'Ali Baba mais nous oublions souvent les trésors dans la caverne et qui pourraient nous servir en temps utile.

C'est l'occasion, en revisitant le chapitre 6, de faire appel en toute conscience à vos croyances ressources, à vos forces de caractère et à vos compétences nourries par votre expérience de vie.

- **La demande explicite de soutien auprès d'alliés.** Sans évoquer nécessairement le Débarquement de 1944 en Normandie des forces alliés, je veux évoquer surtout les personnes dans votre environnement professionnel et social avec qui vous pouvez en toute confiance évoquer votre PEPS et vos objectifs et qui pourront, déjà par une écoute bienveillante, vous soutenir. Cette demande est à expliciter clairement pour éviter que votre meilleur allié ne se transforme en conseiller de guerre avec des « Tu devrais faire comme ça... ». Demandez-lui simplement d'écouter vos objectifs et de vous préciser s'ils lui semblent bien clairs. Ce simple feedback peut déjà renforcer votre énergie pour la mise en pratique.

Enfin, pour mesurer vos avancées sur le front de vos objectifs SMART et de vos habitudes à expérimenter, votre stratégie mérite d'être évaluée régulièrement dans le temps. Fixez-vous des moments clés d'évaluation, par exemple une fois par semaine.

J'ai souvent été impressionné par la capacité d'investissement des participants à mes stages pour piloter leur PEPS jusqu'au bout sur des périodes d'un mois et demi à deux mois. Certains ont bénéficié ensuite de l'accompagnement d'un coach. En effet, le retour au réel de la vie professionnelle nous replonge souvent dans des anciennes habitudes routinières, des conditionnements, des blocages ou encore des croyances limitantes. Sortir du bocal, transformer sa manière de faire ou d'être ne se fait pas en un jour. L'accompagnateur, le coach, joue alors un rôle de supporter, de veilleur en rappelant au participant ses engagements de départ mais en le laissant aussi gérer son autonomie : « C'est vous qui décidez au final ! » et en lui rappelant qu'il

dispose de toutes les ressources pour mener à bien sa navigation avec le PEPS.

À l'occasion du bilan du PEPS, tirez vous-même des enseignements de vie, des convictions, des constats, des prises de conscience qui pourront vous servir dans votre futur professionnel.

Exemples d'enseignements : Vivre le contentement intérieur et la joie malgré un environnement professionnel difficile; Préférer la question plutôt que l'injonction; Créer un climat de travail positif; Utiliser la méthodologie de projet; Savoir retrouver une confiance en soi avec une croyance ressource : «Je peux le faire, j'en suis capable en milieu professionnel»; Trier et ne garder que ce qui est utile; Prendre conscience que c'est possible de faire autrement; Se recentrer sur l'essentiel pour se désencombrer; Croire que l'on peut agir pour réussir...

Les bénéfices de la mise en pratique du PEPS sont de plusieurs ordres: ce travail permet de réactualiser ses habitudes au service d'un mieux-être au travail, et d'atteindre des objectifs concrets. Vous pouvez même y trouver un second souffle pour vous lancer dans un changement professionnel! Un grand changement surtout, consiste dans la prise de conscience, de confiance en des nouvelles croyances ressources. Par exemple, «Vivre le contentement intérieur et la joie malgré un environnement professionnel difficile» a été exprimée en fin de parcours par une participante qui se positionnait au départ davantage comme victime et se plaignait beaucoup de son travail. Quel chemin et quel dédic!

La pratique du PEPS peut contribuer à nous stimuler vers deux dimensions que nous allons évoquer dans les deux rubriques qui suivent: le repérage du changement pour soi et l'émergence d'une stratégie du futur avec le rêve.



Repérer son changement personnel avec la pyramide de Dilts

Robert Dilts, spécialiste expert en programmation neurolinguistique, a élaboré une pyramide comprenant six niveaux logiques facilitant le repérage des changements personnels. C'est un outil utilisé aussi en coaching pour aider une personne accompagnée à mieux repérer ce qu'elle veut changer et ce qu'elle peut faire concrètement dans ce sens.

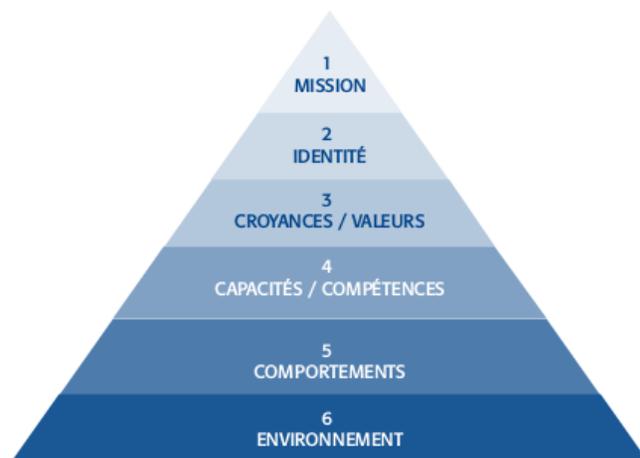


Figure 9.1 – La pyramide de Dilts

En effet, à chaque niveau, un type de questionnement spécifique est proposé. Dans le tableau ci-dessous, je vous présente, pour chaque niveau, ce qui pourrait nourrir un questionnement plus spécifique relatif à votre plan d'efficacité professionnelle sage.

Niveau logique	Type de question	Dans le cadre d'un PEPS	Référence aux chapitres
1 Environnement	Où et quand? Avec qui?	Comment simplifier mon environnement professionnel?	Chapitre 4
2 Comportement	Quoi faire?	Quelles habitudes et réflexes professionnels faire évoluer?	Chapitre 1
3 Capacités compétences	Comment faire?	Quelles ressources davantage mobiliser?	Chapitre 6
4 Croyances, valeurs	Pourquoi le faire?	Quelles sont mes croyances ressources utiles pour avancer?	Chapitre 6
5 Identité	Qui suis-je?	Comment je définis mon rôle dans cette organisation, cette entreprise?	Chapitres 1 et 2
6 Mission	Avec qui et quoi je me sens relié?	Quelle est ma direction, mon cap pour donner du sens à mon travail?	Chapitre 2

› Comment utiliser cette grille de questionnement pour avancer avec sérénité ?

Il est important de bien comprendre les postulats posés et confirmés par l'expérimentation : le changement à un niveau de la pyramide, par effet domino, fait bouger tous les niveaux inférieurs.

Exemple : Si je remets en cause mon cap professionnel et m'oriente vers un autre métier, mon identité professionnelle va changer, des compétences nouvelles seront à construire, des croyances et un comportement dans un nouvel environnement seront à trouver.

Quand je perçois que toutes mes tentatives pour améliorer un changement à un niveau s'avèrent vaines et sans effet, il peut être opportun de passer au niveau supérieur.

Exemple: Malgré mes efforts pour travailler avec X et mes changements d'attitude, de comportement vis-à-vis de lui, notre relation reste tendue. Changer de niveau! Et si je travaillais mes croyances à son égard? Et là, je découvre une croyance limitante bloquante: j'ai toujours considéré X comme paresseux et profiteur du système. Un travail sur cette croyance pourrait faire évoluer la relation en m'aidant à décoller cette étiquette qui bloque nos échanges.

Je vous suggère ensuite de choisir en conscience de travailler sur un niveau qui vous interpelle par rapport à votre vécu professionnel, avec l'esprit kaizen des petits pas et du kairos. Est-ce le bon moment pour travailler cette dimension actuellement?



La stratégie du futur avec le rêve

LES DEUX SEMENCES

Par un curieux hasard, deux semences se retrouvent sur le sol, côte à côte. L'une d'elles, un peu timide, engage la conversation : «J'ai bien hâte d'entrer dans la terre pour pouvoir germer et prendre racine. J'ai un peu peur, mais on dit que c'est un moment qui passe rapidement. Bientôt, ma tige sortira de terre pendant que mes racines se nourriront des aliments du sol. Je verrai le soleil. Je boirai la rosée du matin. Je prendrai des bains d'eau de pluie. J'aurai des feuilles et des fleurs magnifiques. Je me ferai des amis avec les autres tiges qui pousseront autour de moi.

En l'écoutant, l'autre semence n'arrête pas de faire des grimaces de dégoût. «Et bien, moi, dit-elle, je ne veux pas entrer dans la terre, c'est dégoûtant! Il paraît que l'on se met à pourrir et nos racines s'enfoncent davantage dans la saleté. On se fait frôler par des vers gluants. Et quand la tige commence à sortir de terre, on est envahi de toutes sortes de bestioles. Tu te fais rôtir au soleil

et, un beau jour, quelqu'un vient t'écraser. Moi, je ne veux pas prendre le risque de mourir pour pouvoir grandir, je veux rester une semence toute ma vie.

La semence n'avait pas terminé sa phrase qu'une poule qui passait par là la mangea tout cru.

► Quelle est la bonne stratégie?

La chute finale de l'histoire nous indique de manière symbolique que la semence qui a choisi le repli sur elle-même de peur de grandir, a une vie courte. L'autre semence, qui ose affronter la vie avec tous ses passages, nourrit une stratégie fondée sur une vision positive de ce qu'elle attend de son environnement : la nourriture du sol, le soleil qui réchauffe, la rosée du matin, les bains de pluie, son propre embellissement en feuilles et en fleurs et la perspective de se faire des amis. Sans cette vision optimiste, elle ne pourrait avoir un désir de grandir. Le désir fondé sur une vision d'un futur attirant est le socle d'une stratégie vivante.

Vous souhaitez être plus heureux dans votre vie, vos relations, dans la réalisation de vos rêves, de vos projets et dans votre activité professionnelle. Oui, que désirez-vous le plus au monde? C'est le point de départ de ce voyage vers le bonheur. Pas de bonheur sans désir puissant suivi d'une recherche dans l'ici et maintenant de sa vie.

Cette stratégie est inspirée de Sonja Lyubomirski, psychologue positiviste américaine et chercheur. Elle a été expérimentée avec succès auprès de volontaires. De quoi s'agit-il?

Il s'agit de se poser une question essentielle concernant notre futur par secteur d'activité : le secteur professionnel, le secteur social, le secteur familial, et le secteur des loisirs. Pour revenir au secteur professionnel, la question pourrait se formuler ainsi : « Quel est, aujourd'hui, mon rêve dans cinq ans ? »

► « Quel est, aujourd'hui, mon rêve dans cinq ans ? »

À partir de cette question de départ, voici un parcours progressif en trois étapes pour établir un pont entre votre rêve et sa réalisation dans votre vie.

► 1. Visualiser votre rêve dans 5 ans

« Tout ce qui est pensable est réalisable : si je peux le penser, je peux le réaliser. »

Il est aujourd'hui courant d'évoquer les grands inventeurs qui ont d'abord rêvé leur invention avant de la réaliser. Walt Disney avait imaginé le dessin animé avant que, techniquement, il ne devienne réalisable. Utilisez tous vos sens, comme le suggère la programmation neurolinguistique, pour voir ce rêve en images, l'entendre en sons, et le sentir physiquement et émotionnellement. Goûter la réalisation de son rêve est un puissant stimulant naturel !

► 2. Écrire votre rêve à la première personne et au présent

Décrivez ce que vous faites dans cinq ans : votre environnement professionnel, vos collaborateurs, votre activité, ce qui vous motive, vous enthousiasme. En fait, écrivez le script de votre rêve. L'importance du « je » et du présent sont à souligner pour rendre votre rêve déjà vivant en vous.

► 3. Formaliser une stratégie « pont »

Écrivez la stratégie, le plan d'action qui va établir le pont entre votre rêve, votre script et le moment présent. Quelles étapes intermédiaires ? Quelles ressources internes à mobiliser ? Quels alliés, quels partenaires solliciter ? Quels moyens matériels, financiers... ? Et bien sûr la petite question kaizen starter : quelle plus petite action puis-je enclencher aujourd'hui pour avancer vers la réalisation de ce rêve ?

Cette démarche tire sa puissance de trois leviers :

- **la force créatrice** de l'écriture qui oblige à structurer, à sortir de ses fantasmes et ainsi à mieux saisir le fond de ses désirs et aiguïser sa détermination ;
- **la visualisation du futur**. Ce que je vois dans ma tête, je peux le penser. Penser une chose, c'est déjà lui donner corps et la situer dans le domaine du réalisable. Léonard de Vinci, grand génie créateur, a toujours visualisé ses projets avant de les coucher sous forme de croquis, l'hélicoptère, le sous-marin ou encore le scaphandrier... avant que ces objets ne soient techniquement réalisables ! ;
- **la croyance ressource** ou conviction que je ne suis pas simplement ballotté par la vie qui s'écoule jour après jour mais que je dispose d'un pouvoir de créer mon futur, d'être davantage acteur de ma vie.

M. Duchemin

« Intéressante à première vue, cette démarche apparaît cohérente et structurante. Mais si j'échoue au bout du compte, n'y a-t-il pas un risque de descendre plus bas, de s'en vouloir et même de culpabiliser et ensuite d'être dans une posture non plus active mais d'attente ? »



Cette stratégie du rêve, certes, ne vous garantit pas à 100 % le résultat final attendu, qui peut d'ailleurs dévier de la motivation originelle en fonction des circonstances. Mais elle renforce la convergence de toutes vos énergies au service d'une seule cause : le meilleur futur possible.

Le choix se pose finalement à chacun de nous : faut-il se laisser mener au gré du vent par nos humeurs, les opportunités du moment

sans avoir de réel cap? Ou bien vaut-il mieux se fixer un cap, donc un rêve? Rien, dans ce parcours au long cours, ne vous empêche de réajuster votre cap de manière périodique pour vérifier s'il reste en cohérence avec vos valeurs personnelles.

En résumé, si vous faites le choix consciemment de vous lancer dans cette stratégie du rêve, cela vaut la peine de bien évaluer les conditions préalables de bonne navigation avant de larguer les amarres :

– J'ai au fond de moi un rêve que je veux vraiment réaliser. Et je constate que je ne lui ai peut-être pas encore laissé toute sa place.

Qu'est-ce que je veux vraiment dans la vie?

– **Je me donne un temps réaliste** avec un calendrier qui peut rester flexible tenant compte d'opportunités non connues à ce jour.

– **J'évalue régulièrement** où ma barque m'a emmené. Suis-je toujours dans la visée du cap ou bien un incident, une opportunité, ou encore une résistance m'a-t-elle fait dévier de ce cap?

Enfin, parmi les freins à cette démarche, il est utile de repérer les croyances limitantes, ces petites voix parasites qui nous répètent sans arrêt des messages sournois du style « Tu n'es pas capable de... », « Tu vois bien, tu ne sais pas t'y prendre... » et évoquées au chapitre 6.

Le rêve peut être comparable à un aspirateur qui concentre tous nos désirs et décuple nos énergies pour le mettre en projet.

+ Pour aller plus loin

- Exercez-vous à traduire vos « Je veux » en objectifs opérationnels SMART. Voir **fiche outil 4**.
- Expérimentez vous-même un PEPS, Plan d'Efficacité Professionnelle Sage, avec le support de cet ouvrage ou encore en participant à un stage « Efficacité et sérénité en milieu professionnel ».
- Expérimentez la stratégie du rêve... et rendez-vous dans cinq ans!



Conclusion

Chaque jour qui commence est une page vierge.
Une étendue de temps qui n'a pas encore été vécue.
On peut y écrire ce que l'on veut.
Il n'appartient qu'à soi de décider de réussir cette journée,
malgré ses contraintes et ses obligations.

Catherine Rambert, journaliste

LE PÊCHEUR MEXICAIN ET LE TOURISTE AMÉRICAIN

Au bord de l'Océan atlantique, dans un petit village côtier mexicain, un bateau rentre au port, ramenant plusieurs thons. Sur la jetée, un touriste américain complimente le pêcheur sur la qualité de sa pêche et lui demande combien de temps il lui a fallu pour les capturer.

- Pas très longtemps, répond Paolo, le pêcheur mexicain.
- Mais alors, pourquoi n'êtes-vous pas resté en mer plus longtemps pour attraper plus de poissons? demande l'Américain.

Paolo répond que ces quelques poissons suffiront à subvenir aux besoins de sa famille. L'Américain demande alors :

- Mais que faites-vous du reste de votre temps?

– Je fais la grasse matinée. Je joue avec mes enfants, je fais la sieste avec ma femme. Le soir, je vais au village voir mes amis. Nous buvons du vin et jouons de la guitare. J'ai une vie bien remplie.

L'Américain, surpris, lui coupe la parole :

– J'ai un MBA de l'Université de Harvard et je peux vous aider. Vous devriez commencer par pêcher plus longtemps. Avec les bénéfices dégagés, vous pourrez acheter un plus gros bateau. Avec l'argent que vous rapportera ce bateau, vous pourrez en acheter un deuxième et ainsi de suite jusqu'à ce que vous possédiez une flotte de chalutiers. Au lieu de vendre vos poissons à un intermédiaire, vous pourrez négocier directement avec l'usine, et même ouvrir votre propre entreprise. Vous pourrez alors quitter votre petit village pour Mexico, Los Angeles et peut-être même New York. D'une de ces villes prestigieuses, vous dirigerez toutes vos affaires.

– Combien de temps cela prendrait-il? demande, perplexe, Paolo.

– 15 à 20 ans, répond, sur un ton convaincu, l'Américain.

– Et après? questionne Paolo.

– Après, c'est là que cela devient très intéressant. Quand le moment sera venu, vous pourrez introduire votre société en bourse et vous gagnerez des millions.

– Des millions? Mais après, qu'est-ce que j'en ferai? demande Paolo.

– Après, c'est le grand bonheur. Vous pouvez prendre votre retraite. **Vous habitez un petit village côtier, vous ferez la grasse matinée, vous jouerez avec vos petits-enfants. Vous pêcherez un peu et vous ferez la sieste avec votre femme. Le soir, vous irez au village pour retrouver vos amis, boire du vin et jouer de la guitare.**

L'histoire de Paolo le pêcheur mexicain nous invite à une réflexion plus large que l'objet de cet ouvrage : savoir faire le lien entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. La sérénité construite dans ma vie professionnelle a-t-elle un impact sur ma vie privée ? Et, dans le sens inverse, la sérénité vécue dans ma vie personnelle a-t-elle une influence sur mon état psychologique, ma santé au travail ? Et puis, dans le rêve que tente de vendre l'Américain à Paolo, il y a un beau clin d'œil à l'ici et maintenant : Paolo vit déjà ce rêve, ce bonheur simple, sans artifices, au bord de l'océan. Rêver sa vie ou vivre son rêve ?

Ces questions, que chacun se pose légitimement, peuvent donner finalement du sens au travail. Nous travaillons aussi pour tendre vers un bonheur pour nous et nos proches.

Paolo nous livre deux croyances ressources :

- «N'attends pas ta retraite pour vivre ton rêve, vis-le maintenant!»
- «Je n'ai pas besoin d'être dans une recherche constante de rentabilisation financière pour vivre une vie harmonieuse.»

Qu'en pensez-vous ?

En prenant du recul grâce à l'histoire de Paolo, chacun peut opérer un discernement au cours de sa vie entre vivre dans le présent, le goûter, le savourer, vivre un contentement intérieur d'une part et d'autre part aspirer à d'autres projets qui peuvent apparaître plus rentables, plus porteurs d'avenir. Cette tension dynamique peut aussi donner de l'espace à notre élan créateur.

› Revenons une dernière fois à M. Duchemin

M. Duchemin, après bien des hésitations, et sur la recommandation d'un de ces collègues qui y avait participé l'année précédente, s'est finalement inscrit à un stage «Efficacité



et sérénité au travail». Le premier jour, il fut très surpris par le tour de table et le climat de confiance qui s'est vite instauré malgré les horizons professionnels très diversifiés des participants. Chacun avait au moins un motif d'insatisfaction au travail. Certains se sentaient opprésés par le rendement demandé, d'autres en pleine restructuration de service se sentaient inquiets et peinaient à retrouver des marques dans un environnement en mutation, et enfin quelques-uns, soutenus par le climat de confiance, ont osé parler de souffrance au travail, de *burn-out* et de dépression longue. Lui, s'est contenté d'exprimer sa sensation de stress à son guichet, compte tenu du comportement agressif de certains usagers et des dossiers qui s'accumulent faute d'effectif suffisant. Pas facile, la requête du formateur qui lui demandait de trouver un point positif malgré tout... il l'a trouvé: le soutien de ses deux collègues!

Puis, avec l'appui du formateur et l'échange avec un autre participant, il a construit son PEPS ou Plan d'Efficacité Professionnelle Sage. L'exercice de transformation de ses plaintes récurrentes sur la pression en «Je veux» puis en objectif opérationnel SMART l'a un peu dérouté au départ. Pourtant, il s'est surpris à ressentir une satisfaction d'être déjà arrivé à une formulation positive et stimulante qu'il s'est engagé à mettre en œuvre dès le retour dans son service. Durant un mois et demi d'application, les échanges téléphoniques et par courriel avec son collègue du duo d'entraide ont été très stimulants car il a traversé quelques jours de découragement devant une réalité qui ne changeait pas. **Mais M. Duchemin a tenu bon, déterminé à retrouver un mieux-être au travail.** Ainsi, il a expérimenté une nouvelle habitude pour s'aérer l'esprit à son guichet. Avec l'appui de ses collègues, il prend maintenant une pause, chaque demi-journée, en sortant des locaux et en allant prendre l'air dans le petit square proche. En contemplant simplement le jet d'eau, il se détend. Ces 15 minutes lui sont une oasis précieuse au cœur de journées très prenantes, avec un défilé constant d'usagers. Puis c'est le retour en

stage, après cette période de pratique du PEPS sur le terrain, et le moment du bilan. Surprise ! À l'issue de ces échanges, M. Duchemin a découvert qu'il avait beaucoup plus changé qu'il n'imaginait. Non seulement il avait ancré de nouvelles habitudes répondant à son besoin de respiration, de détente au quotidien mais, avec son objectif SMART, il ne se plaignait pratiquement plus, se considérant davantage comme acteur et responsable de sa vie professionnelle. Qu'est-ce qui finalement l'a fait bouger intérieurement ?

En fait, M. Duchemin a transformé petit à petit son regard, sa perception sur son travail. Le travail, lui, n'a pas réellement changé. Mais au lieu de le voir comme un espace où il s'épuisait et où « on traite les usagers comme des numéros », il a recadré son point de vue : il voit davantage un espace où, avec ses deux collègues, il contribue à aider des usagers qu'il cherche à accueillir tels qu'ils sont, avec leur impatience, leur difficulté d'expression ou même leur ton agressif. À trois, ils se sont même lancé le défi de « vivre le sourire en toutes circonstances »... et, comme par hasard, le climat social semble plus paisible avec moins d'usagers perturbateurs. Les deux collègues de M. Duchemin ont été eux-mêmes surpris du changement car ils le voyaient davantage comme un râleur et découvrent un collègue plus solidaire, cherchant avec eux des solutions pour mieux gérer la charge de travail.

Bref, M. Duchemin n'a pas changé son caractère de fond – il est toujours aussi perfectionniste – mais il joue plus collectif avec ses deux collègues et se donne le droit d'être bienveillant envers lui-même, grande prise de conscience.

Enfin, il a repéré, dans le service, une personne particulièrement optimiste alors que lui se désignait comme un éternel pessimiste. Le formateur l'a encouragé à prendre ce collègue de travail pour modèle. Ainsi, de manière très assidue, M. Duchemin, au moment des repas servis au self, a cherché régulièrement à échanger avec

«Miss Optimisme», comme il la surnomme. Souvent, il a été surpris de la manière dont cette jeune collègue affrontait les événements d'un quotidien pas forcément rose. Elle avait quitté sa ville natale et s'était recréé un réseau d'amitié grâce à son investissement dans une association de quartier. Sa formule magique est : «**Chaque fois que tu as un problème, tu as forcément au moins deux solutions. À toi de les trouver et de choisir la bonne!**» M. Duchemin lui a répondu un jour avec un sourire complice : «J'ai suivi une formation et le formateur aimait bien une citation qui rejoint ta formule magique :

«Le pessimiste voit dans chaque opportunité une difficulté, l'optimiste voit dans chaque difficulté une opportunité.»

Elle est attribuée à Winston Churchill, Premier ministre anglais au moment de la Seconde Guerre mondiale, qui a contribué à la Résistance des forces alliées contre l'Allemagne et les forces de l'Axe. Elle semble avoir une valeur durable !

Je souhaiterais conclure par un clin d'œil à une des forces de caractère parmi les 24 retenues dans le test international conçu par Martin Seligman et Christopher Peterson et présenté au chapitre 6 :

l'optimisme. Qu'est-ce que l'optimisme ?

Ce n'est pas croire que demain va s'améliorer de lui-même.

Ce n'est pas croire que, si je gagne demain au loto, ma vie va devenir un bonheur permanent.

Ce n'est pas attendre que les autres soient optimistes pour moi et croient en moi.

Ce n'est pas attendre le grand jour des miracles dans ma vie ou mon travail.

Ce n'est pas croire que je passerai du gris au rose sur un coup de baguette magique.

Ce n'est pas jouir du présent, se moquer de l'avenir et croire que si tout va bien aujourd'hui, tout ira bien demain sans rien faire.

Ces croyances-là sont plutôt des croyances naïves et idéalistes peu ancrées dans le réel de la vie et de ses aléas. Pour autant, l'optimisme réaliste, c'est :

- Attendre le meilleur de l'avenir et œuvrer à sa réalisation.
- Penser qu'un avenir heureux est quelque chose que je peux provoquer.
- Croire que j'ai le pouvoir de transformer mes habitudes, mes réflexes et mes croyances.
- Croire que j'ai les ressources suffisantes pour affronter les problèmes et les épreuves.
- Oser prendre des risques pour devenir plus soi-même.
- Prendre le temps d'observer le présent pour y lire des signes d'espérance.

Et goûter l'ici et maintenant, sourire à la vie et saisir toute contrariété comme une opportunité.

Martin Seligman, dans son ouvrage phare *La force de l'optimisme*, donne un sous-titre très évocateur : devenir optimiste, c'est apprendre à faire confiance à la vie.

Statistiquement, il est prouvé que les personnes ayant un trait de caractère optimiste réussissent mieux sur un plan scolaire, dans les activités sportives et dans la vie professionnelle, résistent mieux aux maladies, et bénéficient même d'une longévité accrue.

Et Philippe Gabilliet¹, dans *Éloge de l'optimisme*, précise quatre traits de caractère positifs repérables chez les optimistes :

- une ouverture importante aux expériences et au monde ;
- une dimension d'extraversion, tournée vers la relation avec les autres ;
- un caractère agréable ;
- une stabilité émotionnelle conduisant à éprouver facilement des émotions positives comme la joie, l'enthousiasme, l'euphorie ou la confiance.

1. Philippe Gabilliet, *Éloge de l'optimisme*, Édition Saint-Simon, 2013.

Alors, cultiver l'optimisme est bon à la fois pour sa santé, pour son épanouissement social et... pour les autres qui bénéficient du rayonnement de l'optimiste!

› **Qu'est-ce qui nous empêche alors de cultiver un optimisme réaliste?**

Sonja Lyubomirski, chercheur en psychologie positive nous en donne une clé d'accès: «**L'optimisme ne consiste pas seulement à se dire "j'y arriverai" mais à se demander "comment j'y arriverai".**»

Comme M. Duchemin, avec le dirigeable de la vie (voir chapitre 6), nous pouvons tous naviguer vers le cap «Bonheur», conscients de nos résistances, et surtout confiants en nos ressources, qu'il nous appartient d'activer, en bons stratèges, au moment opportun pour saisir les opportunités quotidiennes de gagner en vitalité et en enthousiasme.



Un bouquet de MERCI

Merci avec un sentiment de gratitude et de reconnaissance à toutes celles et ceux qui ont contribué, chacun à leur manière, à nourrir l'amont de cet ouvrage. À vous, j'offre un bouquet de fleurs arc-en-ciel, de fleurs de toutes les saisons qui se résume en un mot : MERCI.

MERCI à celles et ceux qui ont contribué, en tant que formateur, coach, ou chercheur, à nourrir ce cheminement.

MERCI en particulier à Isabelle, Marshall, Nicole, Michel, Jean-Philippe, Jacques, Jean, Jean-Christophe, Béatrix, David, Catherine, Franck, Véronique, Bruno et Maria-Elisa.

MERCI à mes compagnons de travail de tous les jours qui ont aiguisé en moi le désir de mieux comprendre, mieux saisir les ingrédients du bien-être au travail : Frédéric, Sylvie, Nathalie, Marie, Richard, Éric, Pierre, Michel, Pauline, Jean-Marc, Antoinette, Nadine, Jessica, Valérie, et tous les autres que je ne peux tous citer...

MERCI à tous les participants à mes stages «Efficacité et sérénité au travail» pour vos questionnements stimulants et la richesse des échanges.

MERCI à mes enfants, David, Nadège et Marie pour leur contribution directe, notamment dans l'acceptation d'être les testeurs d'outils proposés dans mes stages.

Enfin, des MERCI profonds à ceux qui ont cru en ce projet avec enthousiasme et l'ont soutenu directement : Laurence Thomas, collègue coach, Valérie Briotet, éditrice chez Dunod et Michel Giffard, formateur de coachs à HEC et auteur de la préface.

Un clin d'œil à mon ami Charles, dont la force de caractère trempée d'optimisme est un vivant témoignage d'une vie qui a traversé les épreuves.

Et un bouquet de roses multicolores pour mon épouse Marie-Claire qui, chaque jour, a été une constante lumière à mes côtés... et le demeure!

➤ **MERCI à tous!**



Annexes

Fiche outil 1. Le questionnaire du mieux-être au travail.....	196
Fiche outil 2. Le <i>palming</i> pour détendre les yeux au bureau.....	204
Fiche outil 3. La pause respiration.....	205
Fiche outil 4. La cohérence cardiaque pour prévenir le stress.....	206
Fiche outil 5. Les 5 étoiles de jour.....	208
Fiche outil 6. Le quiz de l'efficacité professionnelle.....	209
Fiche outil 7. Les principales lois du temps.....	211
Fiche outil 8. Êtes-vous bienveillant avec vous-même?.....	213
Fiche outil 9. Le questionnaire des messages contraignants.....	216
Fiche outil 10. Le baromètre orange : bien-être et mal-être au travail.....	222
Fiche outil 11. Questionner son sage intérieur.....	225
Fiche outil 12. Test pour évaluer votre prédisposition à la pleine conscience.....	226
Fiche outil 13. Traduire son « Je veux... » en objectif opérationnel SMART.....	228

Le questionnaire du mieux-être au travail

Ce questionnaire vise à vous donner un baromètre de votre bien-être au travail. Il est centré sur les thématiques suivantes : l'aménagement de l'espace de travail, la gestion de l'ordinateur, la gestion du temps de travail, la gestion de la fatigue au travail et une évaluation globale du bien-être au travail.

Ce questionnaire a été conçu plus spécialement pour un poste de travail en bureau avec ordinateur. À vous de l'adapter à votre contexte professionnel. Il se veut un miroir pour vous aider à mieux situer votre zone de confort et votre zone de stress.

► Votre espace de travail

› Constats

- Avez-vous une idée de la surface de votre espace de travail?

Oui Non

(Si vous êtes dans un bureau partagé ou un open space, évaluez votre espace spécifique.)

Surface estimée = m²

- Vous disposez :

d'un bureau.

d'une ou plusieurs armoires pour classer vos dossiers.

d'un téléphone.

d'un ordinateur.

d'autres matériels mis à votre disposition :

› Votre aménagement de l'espace

- Quels aménagements avez-vous pratiqués pour améliorer votre confort de travail?

.....

- Éventuellement, quel(s) aménagement(s) souhaiteriez-vous réaliser à votre initiative?

.....

- Éventuellement, quel aménagement technique souhaiteriez-vous voir réalisé par votre entreprise ou votre service?

.....

› Évaluation de votre espace de travail

Est-il fonctionnel par rapport à vos besoins professionnels?

- Oui Non

Qu'est-ce qui vous semble particulièrement agréable dans votre espace de travail?

.....

.....

Qu'est-ce qui vous gêne (éventuellement) le plus? (espace, bruit...)

.....

› Baromètre Espace de travail

Cochez la case correspondant à votre baromètre

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 = Espace très peu fonctionnel et très peu agréable.

2 = Espace peu fonctionnel.

3 = Espace fonctionnel.

4 = Espace fonctionnel et agréable.

5 = Espace très fonctionnel et très agréable.

► La gestion de l'ordinateur

› Constats

- Combien d'heures par jour utilisez-vous en moyenne votre ordinateur de bureau?

..... heures.

- Vous disposez :

d'un ordinateur fixe.

d'un ordinateur portable.

d'un grand écran de lecture.

d'un autre matériel lié à l'ordinateur:

- Quelle est la place de votre ordinateur dans votre espace de travail? (sur le bureau principal, sur un bureau annexe...).

.....

› Votre aménagement lié à l'ordinateur

- Votre ordinateur est-il positionné de manière satisfaisante dans votre espace de travail? (par rapport à l'accueil du public, à la luminosité de la pièce...) Oui Non

- Si non, quel serait, selon vous, son positionnement le plus adapté?

.....

› Votre position ergonomique (1) liée à l'ordinateur¹

- Utilisez-vous l'ordinateur en veillant à adopter une position physique limitant les maux (mal de dos, mal de cou, fatigue oculaire...)?

Oui Non

1. L'ergonomie est l'étude de l'adéquation entre l'homme et son outil, ici l'ordinateur.

- Votre positionnement face à l'ordinateur est-il comparable à celui du schéma suivant?
 - Oui
 - Non



Avec l'aimable autorisation de Concept Bureau.

- Pratiquez-vous des exercices réguliers devant l'ordinateur pour réduire la fatigue oculaire et la fatigue physique? Oui Non
- Si oui, lesquels?

› **Baromètre Ergonomie**

Cocher la case correspondant à votre baromètre

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 1 = Adaptation très insuffisante du poste informatique.
- 2 = Adaptation insuffisante du poste informatique.
- 3 = Adaptation moyenne du poste informatique.
- 4 = Adaptation fonctionnelle du poste informatique.
- 5 = Adaptation fonctionnelle et confortable du poste informatique.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

► La gestion du temps de travail

› Constats

- La gestion de votre temps de travail est-elle facteur de stress ?
 - Rarement (une fois par mois).
 - Souvent (plusieurs fois par semaine).
 - Chaque jour.
- Selon vous, les facteurs de stress vous concernant sont :
 - La surcharge de travail.
 - Le trajet domicile-lieu de travail.
 - Le téléphone et l'ordinateur.
 - L'organisation du temps qui n'est pas adaptée.
 - Autre facteur de stress :

› Organisation de votre temps de travail

- Avez-vous une organisation efficace de votre temps de travail ?
 - Oui Non
- Si non, précisez les causes :
- Qu'est-ce qui pourrait contribuer à améliorer votre gestion du temps de travail ?
.....

› Baromètre Gestion du temps de travail

Cochez la case correspondant à votre baromètre

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 1 = Gestion du temps avec stress quotidien perturbateur.
- 2 = Gestion du temps avec stress fréquent perturbateur.
- 3 = Gestion du temps satisfaisante (avec du stress acceptable).
- 4 = Gestion du temps efficace.
- 5 = Gestion du temps efficace conciliée avec de la sérénité.

▶ La gestion de la fatigue au travail

› Constats

- À l'issue d'une journée moyenne de travail, vous êtes en général :
 - Épuisé (besoin de repos important et immédiat).
 - Très fatigué.
 - Mentalement calme.
 - Disponible pour une activité hors travail.
- Durant votre journée de travail, vous êtes sujet à :
 - Des « coups » de fatigue.
 - Des maux de tête.
 - Des maux de ventre.
 - Des maux de dos.
 - Des yeux fatigués, troublés.
 - Autre trouble ou fatigue :

› Vos actions anti-fatigue

- Pour chaque type de fatigue et de troubles repérés à la question précédente, quels moyens vous donnez-vous pour les prévenir et réduire leur effet?

› Baromètre Gestion de la fatigue

Cocher la case correspondant à votre baromètre.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 = Fatigue durable sur la journée, avec risque d'épuisement (*burn-out*).

2 = Coups de fatigue perturbateurs dans la journée.

3 = Fatigue acceptable perturbant peu le rythme de travail.

4 = Peu de fatigue et rythme de travail maintenu.

5 = État de forme physique permanent sur la journée facilitant le travail.

› Évaluation globale du bien-être au travail

Récapitulatif des baromètres thématiques

Baromètre	Auto-évaluation	Commentaire personnel
Espace de travail		
Gestion de l'ordinateur		
Gestion du temps		
Gestion de la fatigue		

Classez par ordre d'importance (1 étant le plus important) les facteurs suivants contribuant à votre bien-être au travail. (N'affectez pas de numéro aux facteurs qui, selon vous, ne contribuent pas au bien-être.)

- Intérêt et contenu du travail.
- Ambiance humaine au travail.
- Organisation du temps contribuant à un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.
- Reconnaissance de son travail par la hiérarchie.
- Sentiment d'utilité sociale de son travail.
- Rémunération.
- Possibilité d'apprendre et de se former.
- Autonomie dans la gestion des tâches.
- Sens donné au travail.
- Autre facteur:

Commentaire facultatif sur ce qui pourrait optimiser le bien-être au travail de manière collective :

.....
.....

Le *palming* pour détendre les yeux au bureau



- **Durée** : 1 à 2 minutes.
- **Lieu** : au bureau.
- **But** : reposer les yeux, détendre les muscles oculaires.

C'est au docteur américain William Bates que l'on doit cette méthode simple pour détendre les yeux. Il est recommandé de la pratiquer régulièrement, notamment pour les personnes qui passent l'essentiel de leur temps de travail devant l'ordinateur.

Suggestion: comme pour les automobilistes sur la route invités à faire une pause toutes les 2 heures, un *palming* court d'au moins une minute toutes les heures n'est pas un luxe pour celles et ceux qui veulent protéger leurs yeux d'une fatigue excessive.

► Comment pratiquer un *palming* ?

- **Étape 1** : frotter les deux mains l'une contre l'autre pour les réchauffer.
- **Étape 2** : les placer en coque (voir schéma ci-dessus), de part et d'autre du nez pour entourer les yeux ouverts et faire le noir complet (éviter que les paumes appuient sur les globes oculaires).
- **Étape 3** : pendant quelques secondes, goûter cette détente visuelle et ces sensations. Préserver une respiration calme.
- **Étape 4** : mobiliser les yeux en faisant des tours circulaires dans un sens puis dans l'autre. Revenir à l'étape 3 avec une pause pour goûter les sensations. Puis, terminer en retirant doucement les mains des yeux.

La pause respiration

Cette pause respiration peut devenir un rituel au cœur de votre journée de travail et vous redonner de l'énergie vitale. Elle est recommandée, si possible, au moins une fois par demi-journée.

► Le protocole de la pause respiration en 5 étapes

- **Étape 1** : Se donner les conditions d'un temps de calme, sans être dérangé (téléphone, visite...) et prendre contact avec son corps et ses appuis : pieds au sol, fessier sur la chaise ou le fauteuil, mains posées sur les genoux... Habiter son corps. En étant assis sans être appuyé au dossier du siège : posture droite et détendue. Quelles sont mes sensations physiques ? (tension ici, détente là...)
- **Étape 2** : Centrer son attention sur sa respiration, l'air qui rentre par le nez (inspiration) et l'air qui en ressort (expiration) sans chercher à la contrôler. Accueillir son souffle.
- **Étape 3** : Accueillir ses émotions de l'instant : qu'est-ce que je ressens au fond de moi ? Laisser venir l'émotion : paix, irritation, tristesse, joie, soulagement...
- **Étape 4** : Observer ce qui « circule » dans sa tête, dans son mental. Quelles pensées j'observe ? Ne pas chercher à analyser, ou résoudre... mais simplement observer.
- **Étape 5** : Revenir doucement à une présence à l'environnement extérieur en reprenant contact avec les sons et les appuis du corps (étape 1), puis ouvrir progressivement les yeux et s'étirer tranquillement.

Enfin, choisir d'effectuer en conscience un geste simple juste après cette pause respiration...

La cohérence cardiaque pour prévenir le stress

► Le constat physiologique du fonctionnement du cœur

La cohérence cardiaque est fondée sur le constat que notre rythme cardiaque n'est pas homogène. En effet, le rythme cardiaque est dépendant du système orthosympathique et parasympathique. Quand nous sommes sous le coup d'une émotion forte (peur, stress...), notre système orthosympathique provoque par la sécrétion d'hormone (adrénaline...) une augmentation du rythme cardiaque. Au contraire, en période de calme, notre rythme cardiaque a tendance à ralentir et à se stabiliser. En pratiquant une respiration spécifique plus lente de l'ordre de 6 cycles inspirations/expirations par minute, soit environ une inspiration sur 5 secondes suivie d'une expiration sur 5 secondes, le rythme cardiaque observé sur une courbe d'électrocardiogramme se stabilise avec des courbes régulières.

Depuis 2003, de nombreuses études cliniques ont confirmé les bénéfices physiologiques et psychologiques de la pratique quotidienne d'une respiration dite de cohérence cardiaque :

- la réduction du niveau de stress en réduisant la production de cortisol, principale hormone du stress. Ainsi, l'intensité du stress est abaissée et la personne peut prendre davantage de recul et de distance avec ses émotions;
- l'augmentation du nombre d'ondes alpha qui, en état d'éveil, permettent une attention dans le calme. Ces ondes contribuent aussi à une meilleure mémorisation.

Plus globalement, cette respiration produit des effets positifs sur le système nerveux autonome en réduisant la tension artérielle.

► Comment s'initier à la cohérence cardiaque ?

Le médecin canadien David O'Hare, spécialiste et promoteur de la cohérence cardiaque, préconise de pratiquer le 365 : 3 fois par jour, 6 respirations

par minute, sur une durée de 5 minutes. Sur une journée, cela suppose 3 séquences de 5 minutes réparties entre le matin et le soir. Il existe plusieurs techniques à la portée de tous pour s'exercer à la pratique de la cohérence cardiaque

› La technique des vagues avec une feuille de papier

Placez devant vous une feuille A4 en format paysage. Assis, avec un stylo ou un crayon de papier, montez la vague dans l'inspiration et descendez la vague à l'expiration. Dans un premier temps d'expérimentation, prenez un chronomètre pour caler votre rythme sur 5 secondes à l'inspiration et 5 secondes à l'expiration. Puis, après ce temps de rodage, ne regardez plus le chronomètre et si vous êtes dans le rythme, vous aurez réalisé environ 30 vagues à l'issue du cycle de 5 minutes. Il est important, durant ces 5 minutes, de rester concentré et détendu. Si une pensée surgit, ce n'est pas grave, pensez simplement à revenir au geste du tracé des vagues.

› La technique de la vague avec le bras

Une fois familiarisé avec le rythme 5/5, vous pouvez lâcher la feuille de papier et effectuer un mouvement ondulatoire avec un bras placé devant vous ou encore les deux bras, en position assise ou debout. Ce mouvement aide à rythmer votre respiration en l'amplifiant. À l'inspire, montez le bras devant vous et à l'expire, descendez-le. À chacun de trouver le bon tempo et l'amplitude en hauteur correspondant au rythme 5/5. Vivez ce geste dans l'harmonie et la souplesse.

› Le suivi d'une petite balle sur l'ordinateur

Plusieurs applications gratuites sur internet proposent de suivre visuellement une petite balle qui monte et descend sur le rythme 5/5 pendant un cycle de 5 minutes. Il suffit alors de caler votre respiration sur cette montée et descente de la balle sur l'écran de votre ordinateur.

Les 5 étoiles de jour

En vous remémorant votre journée, repérer si possible 5 événements (rencontre, bonne nouvelle, surprise, échange téléphonique, message entendu, temps d'écoute de soi, de la nature...) qui vous ont donné de la satisfaction ou encore de l'enthousiasme.

Chaque événement peut être considéré comme une étoile dans votre ciel de jour.

En face de chaque étoile, notez avec un ou deux mots l'événement et précisez ce qui a été bon pour vous.



.....



.....



.....



.....



.....

Le quiz de l'efficacité professionnelle

Ce quiz est un miroir de votre manière de faire dans votre environnement professionnel. Il peut vous servir de baromètre, en particulier pour vous aider à préciser ce que vous pourriez améliorer dans le cadre de votre Plan d'Efficacité Professionnelle Sage (PEPS).

Cochez la case correspondant à votre pratique professionnelle à ce jour.

QUESTIONS	OUI	NON
Organisation de l'espace de travail		
Tous mes dossiers sont classés et chaque nouveau document est immédiatement classé, transmis ou éliminé.		
Je peux retrouver tout document dans mon bureau ou sur mon ordinateur en moins de 15 secondes.		
Dans l'usage quotidien de mon ordinateur, j'ai une posture qui limite la fatigue physique et les troubles musculo-squelettiques (dos droit détendu, distance écran/yeux correcte, clavier et souris bien positionnés pour les bras, éventuellement accoudoirs pour reposer les bras...).		
Je n'ai aucun document inutile ou périmé dans mon bureau.		
Quand je quitte mon travail le soir, mon bureau est rangé.		
Organisation du temps de travail		
En arrivant à mon travail le matin, je prends un « rendez-vous avec moi-même » pour planifier le travail de ma journée.		
J'arrive à respecter les délais requis pour les diverses tâches qui me sont confiées.		
Je planifie mon temps sur la semaine en partant des priorités.		
Je connais mes moments de meilleure disponibilité mentale dans une journée par rapport à mes rythmes biologiques.		
J'anticipe les échéances fixées pour ne pas tomber dans la gestion de l'urgent.		
Gestion et traitement de l'information papier, informatique, et orale		
Quand une tâche ou une réponse me demande moins de 5 minutes, je la traite immédiatement pour me désencombrer l'esprit.		

Sur mon bureau, je garde les documents qui me sont nécessaires à l'instant (le reste est rangé à sa place).		
Avant de répondre à une demande d'un interlocuteur, je prends le temps de réfléchir au moyen le plus efficace : téléphone, courriel ou courrier papier.		
Au moins une fois par semaine, je nettoie la boîte mail de mon ordinateur en éliminant les messages (reçus et envoyés) ou en les stockant si besoin dans des dossiers informatiques spécifiques.		
Le classement de mes dossiers informatiques est en cohérence avec le classement de mes dossiers papier. Je peux facilement passer de l'un à l'autre.		
Questions diverses		
Je sais précisément ce que mon responsable hiérarchique attend de moi dans mon poste de travail.		
Je connais mes points forts en matière de compétences techniques.		
Je connais mes points forts en matière de compétences relationnelles (communication, capacité à apaiser les tensions, capacité à négocier...).		
Je connais les points sur lesquels je désire améliorer ma manière de travailler.		
J'ai une conscience des stratégies d'efficacité que j'utilise dans mon travail.		

► Votre baromètre « efficacité professionnelle »

Indiquez pour chaque rubrique le nombre de croix dans la colonne OUI.

Organisation de son espace de travail	Gestion de son temps de travail
Baromètre : sur 5	Baromètre : sur 5
Gestion et traitement de l'information	Questions diverses
Baromètre : sur 5	Baromètre : sur 5
TOTAL BAROMÈTRE : sur 20	

Les principales lois du temps

Ces quatre lois parmi d'autres ont été révélées par des spécialistes et nous invitent à mieux saisir les conditions de gestion du temps qui nous aident vraiment à améliorer notre efficacité pour un mieux-être au travail.

► La loi de Parkinson : la loi du temps qui n'en finit pas

Comme le gaz, le temps se dilate jusqu'à occuper la totalité de l'espace disponible. Lorsqu'on ne se fixe pas de butée horaire dans la réalisation d'une tâche ou la prise d'une décision, celles-ci s'éternisent. Plus j'ai du temps pour faire une chose, plus je mets du temps à la faire.

→ **Préconisation** : fixez-vous des dates butoir pour des tâches, des décisions à prendre, des projets à réaliser en les indiquant sur votre agenda.

► La loi de Pareto : la loi relative à l'éparpillement du temps

L'économiste italien Pareto a émis ce principe que 20 % de nos tâches génèrent 80 % de nos résultats. Inutile de se disperser ! Cette règle, reprise par le coach Stephen Covey, peut aussi s'énoncer avec le principe : « Donner priorité aux priorités. »

→ **Préconisation** : focalisez votre énergie et votre concentration sur les 20 %, la priorité de vos priorités.

► La loi de Carlson relative aux tâches interrompues

Cette loi repose sur le postulat qu'une activité interrompue est moins efficace et prend plus de temps que si elle est conduite de façon continue. Dans de nombreux contextes professionnels, il n'est pas aisé de refuser les interruptions liées à des appels téléphoniques ou encore des sollicitations hiérarchiques. Cependant, il est important, pour des tâches demandant une concentration durable, de pouvoir les assurer sans interruption inopinée.

→ **Préconisation** : formulez d'abord une intention ferme de réaliser une tâche de manière continue sans interruption en planifiant un temps prévu et donnez-vous en les moyens ! En fermant votre porte de bureau, en prévenant hiérarchie et collègues, en mettant votre téléphone sur répondeur, en désactivant le signal sonore des arrivées de courriels sur votre messagerie et en résistant à des dispersions ponctuelles.

► La loi d'Illich relative à la moindre rentabilité et à l'épuisement au travail

Les chronobiologistes ont démontré qu'il existe des pics favorables à des activités demandant une concentration, notamment en fin de matinée et en fin d'après-midi, et d'autres périodes pendant lesquelles notre organisme est moins disponible et vigilant, comme la période méridienne entre 12 h et 15 h. Par ailleurs, l'énergie au travail n'est pas inépuisable et nous avons tous besoin de recharger régulièrement nos batteries. Vouloir à tout prix terminer un dossier après plus de 2 heures de concentration en fin de journée avec un mental saturé n'est pas efficace et se révèle contre-productif. Vouloir travailler non-stop sur une journée continue en mangeant derrière l'ordinateur pour ne pas perdre de temps fait perdre du temps dans l'efficacité qui s'amenuise rapidement. Le *burn-out* ou épuisement professionnel est le risque majeur qui guette celles et ceux qui ne se donnent aucun temps de respiration dans le rythme trépidant d'une journée de travail.

→ **Préconisation** : pratiquez régulièrement des pauses – qui peuvent être courtes – au cours de la journée pour vous déconnecter, vous étirer, et respirer à pleins poumons. Donnez-vous la permission de stopper provisoirement une activité en cas de saturation mentale et de fatigue lourde. Voir **fiche outil 3** : la pause respiration.

Êtes-vous bienveillant avec vous-même ?

Entourez le chiffre correspondant à votre choix pour chacune des 15 questions selon le barème suivant :

0 Ce n'est pas moi	3 C'est souvent moi
1 C'est rarement moi	4 C'est tout à fait moi
2 C'est quelquefois moi	

Une fois le questionnaire renseigné, reportez-vous à la grille d'interprétation en fin de fiche outil.

1) Je peux nommer mes principales qualités professionnelles dans mon milieu professionnel.

0 1 2 3 4

2) Je peux dire de moi que je suis quelqu'un de bien.

0 1 2 3 4

3) Je connais mes défauts et mes faiblesses et je les accepte sans problème.

0 1 2 3 4

4) Si je fais une erreur, je ne m'accable pas de reproches et je relativise facilement.

0 1 2 3 4

5) Si j'ai un coup de fatigue au travail, je sais m'arrêter pour éviter l'épuisement.

0 1 2 3 4

6) J'ai de la tendresse pour l'enfant que j'ai été.

0 1 2 3 4

7) Quand je repense à une situation professionnelle que j'ai mal vécue, je ne me culpabilise pas et je reste confiant.

0 1 2 3 4

8) Quand je réussis quelque chose, j'éprouve un sentiment de fierté et je cherche à garder en mémoire ce bon moment.

0 1 2 3 4

9) Pour me rassurer moi-même sur la qualité de mon travail, je n'ai pas besoin de connaître l'avis de mon responsable hiérarchique.

0 1 2 3 4

10) Si quelqu'un ne m'apprécie pas, je n'en fais pas un drame.

0 1 2 3 4

11) Quand je ressens une baisse de moral, je ne m'enferme pas dans une rumination et je cherche à me changer les idées.

0 1 2 3 4

12) Quand je suis sollicité par une demande et que cela contrarie un besoin important pour moi, je suis capable de dire «non».

0 1 2 3 4

13) Quand je vis un coup dur, une épreuve, j'ai appris à trouver par moi-même une manière de me reconforter «écologique» (sans tomber dans l'addiction de produits nuisibles à ma santé).

0 1 2 3 4

14) J'écoute les signaux donnés par mon corps et je suis réactif pour consulter un médecin. Je prends soin de ma santé.

0 1 2 3 4

15) Je pratique chaque jour une activité physique pour maintenir mon corps en bonne santé¹.

0 1 2 3 4

1. L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) préconise une activité physique d'au moins 30 minutes par jour. Le déplacement à pied de son domicile à son travail est considéré comme une activité physique.

► Grille d'interprétation du questionnaire

Pour situer votre niveau de bienveillance avec vous-même, calculez le total des chiffres que vous avez entourés pour les 15 questions.

Le questionnaire propose des questions sur l'estime de soi, l'accueil de sa vulnérabilité, la capacité à se consoler et la vigilance sur sa santé.

► Si votre total est supérieur ou égal à 45 (moyenne de 3 points par question)

Bravo, vous vivez une réelle bienveillance avec vous-même! Vous avez une bonne estime de vous et des stratégies pour être bienveillant avec vous-même dans les situations problématiques. Vous êtes encouragé à consolider cette bienveillance avec vous-même pour en faire une force intérieure.

► Si votre total est situé entre 30 (moyenne du total maximum) et 45

Vous vivez de temps à autre une bienveillance avec vous-même ou sur certains registres. Observez votre score aux questions 11, 12 et 13. Si le total est inférieur à 6, réfléchissez à des stratégies de bienveillance à mettre en place ou à renforcer dans les situations problématiques avec les autres.

► Si votre total est inférieur à 30

Vous avez peu ou très peu de bienveillance avec vous-même. Travaillez activement sur les divers registres de la bienveillance avec vous-même développés au chapitre 5 : l'estime de soi, accueillir sa vulnérabilité et savoir se consoler après un coup dur.

Important : si votre score pour chacune des questions 14 et 15 est inférieur à 2, vous vous mettez en danger parce que vous ne prenez pas suffisamment soin de votre corps. Consultez rapidement un médecin pour établir un diagnostic de santé et lisez notamment le chapitre 7.

Le questionnaire des messages contraignants

Entourez le score obtenu pour chaque proposition selon le barème suivant :

- 0 Ce n'est pas moi
 1 C'est peut-être moi
 2 C'est quelquefois moi
 3 C'est souvent moi
 4 C'est tout à fait moi

1	J'ai toujours l'impression de me battre contre la montre.	0 1 2 3 4
2	Je pense que l'effort est plus important que le résultat.	0 1 2 3 4
3	Je pense que dans la vie, je dois me débrouiller tout seul.	0 1 2 3 4
4	Pour commencer une tâche, il me faut toutes les informations.	0 1 2 3 4
5	Il est important que les autres soient bien disposés à mon égard.	0 1 2 3 4
6	Le stress me stimule.	0 1 2 3 4
7	J'ai souvent peur de ne pas être à la hauteur.	0 1 2 3 4
8	Je suis très exigeant envers moi-même et envers les autres.	0 1 2 3 4
9	Pour être satisfait, je dois vraiment être un des meilleurs.	0 1 2 3 4
10	Pour être aimé, je rends service.	0 1 2 3 4
11	Je ne peux pas déléguer car les autres sont trop lents.	0 1 2 3 4
12	Je dois dépenser beaucoup d'énergie pour faire les choses.	0 1 2 3 4
13	J'ai du mal à sentir mes émotions et à les exprimer.	0 1 2 3 4
14	Pour être efficace, ma tâche doit être parfaite et irréprochable.	0 1 2 3 4
15	Pour faire plaisir à mon chef, je suis disponible même tard le soir.	0 1 2 3 4
16	J'ai tendance à parler très vite.	0 1 2 3 4
17	J'ai l'impression que les autres remettent en cause ma compétence lorsque j'ai réalisé une contre-performance.	0 1 2 3 4
18	Je n'aime pas reconnaître mes erreurs devant les autres.	0 1 2 3 4
19	Le temps passé à améliorer la qualité d'un travail n'est jamais perdu.	0 1 2 3 4
20	Il faut dire aux gens ce qu'ils ont envie d'entendre.	0 1 2 3 4
21	J'ai envie d'interrompre les gens pour finir leurs phrases.	0 1 2 3 4
22	Je me sens responsable de ce qui arrive aux autres proches de moi.	0 1 2 3 4
23	L'échange intellectuel est un domaine où je suis à l'aise.	0 1 2 3 4
24	L'exactitude, voilà ce que j'apprécie par-dessus tout.	0 1 2 3 4

25	J'aime savoir qu'un collègue a besoin de moi.	0 1 2 3 4
26	J'aime dire : « Allez, allez, dépêchons-nous. Il faut faire vite... »	0 1 2 3 4
27	Les autres disent de moi que je me plains souvent.	0 1 2 3 4
28	Pour réaliser une tâche, je cherche à en comprendre les tenants et les aboutissants pour tout maîtriser de A à Z.	0 1 2 3 4
29	Je dois faire penser aux autres que je n'ai pas de faille.	0 1 2 3 4
30	Il faut savoir se mettre en quatre pour les autres.	0 1 2 3 4
31	Je fais les cent pas lorsque j'attends. Je suis impatient.	0 1 2 3 4
32	Les gens me trouvent gentil(le).	0 1 2 3 4
33	J'ai du mal à faire confiance et à m'abandonner.	0 1 2 3 4
34	Je dois tout réussir pour ne pas être critiqué.	0 1 2 3 4
35	J'aime aider les autres.	0 1 2 3 4
36	Je tapote avec mes doigts ou mes pieds par impatience.	0 1 2 3 4
37	Le travail prime sur mon temps de loisir.	0 1 2 3 4
38	L'appréciation des autres sur ce que je fais compte beaucoup.	0 1 2 3 4
39	C'est important d'être convaincu que je fais les choses toujours au mieux.	0 1 2 3 4
40	J'ai du mal à dire « non » à une sollicitation dans mon travail.	0 1 2 3 4
41	Je vais trop vite, ce qui me fait faire des erreurs.	0 1 2 3 4
42	Que d'efforts pour répondre à toutes ces questions !	0 1 2 3 4
43	Je me sens en sécurité si je ne m'implique pas émotionnellement.	0 1 2 3 4
44	Tant qu'une tâche n'est pas parfaite, je ne suis pas satisfait.	0 1 2 3 4
45	J'aime jouer le rôle de confident auprès des autres.	0 1 2 3 4
46	Je ne peux rester inactif, je fais plusieurs choses en même temps.	0 1 2 3 4
47	Mes parents me disaient : « Avec un peu d'efforts, tu y arriveras... »	0 1 2 3 4
48	J'ai besoin d'être tenu informé dans les moindres détails de ce que font mes collaborateurs.	0 1 2 3 4
49	J'attends de mes collaborateurs qu'ils fassent exactement ce que je leur demande.	0 1 2 3 4
50	En répondant à ce questionnaire, je me demande si mes réponses correspondent bien à ce que l'on attend de moi.	0 1 2 3 4

► Grille d'interprétation

Reportez votre score dans chaque case dans laquelle est indiquée le numéro de la question puis calculez le total de chaque colonne ou message contraignant.

Message contraignant				
Sois fort	Fais plaisir	Fais effort	Fais vite	Sois parfait
3	5	2	1	4
8	10	7	6	9
13	15	12	11	14
18	20	17	16	19
23	25	22	21	24
28	30	27	26	29
33	35	32	31	34
38	40	37	36	39
43	45	42	41	44
48	50	47	46	49
Total :	Total :	Total :	Total :	Total :

La moyenne pour chaque message contraignant est de 20 sur un total maximal de 40 points.

Au-dessus de 30 : il s'agit de votre (vos) message(s) contraignant(s) dominant(s).

Entre 20 et 30 : le ou les message(s) sont présent(s) dans votre manière de fonctionner.

En dessous de 20 : il(s) ne sont pas très prégnant(s) dans votre manière de fonctionner.

► Les 5 messages contraignants

› Message « Sois fort »

La personne à dominante « Sois fort » a tendance à cacher ses émotions par peur de montrer ses faiblesses. Elle veut démontrer qu'elle peut se débrouiller toute seule sans les autres. Sa croyance limitante pourrait s'énoncer ainsi : **« Si je me montre tel que je suis, les autres vont profiter de moi. »** Le symbole associé est le cowboy des westerns américains, l'homme avec ses deux revolvers attise la crainte, se fait respecter et semble indestructible. Aussi, l'enjeu d'évolution pour ces personnes est d'apprendre à baisser le masque du fort pour oser, quand le contexte est favorable, être plus authentique et exprimer ses émotions.

› Message « Fais plaisir »

La personne à dominante « Fais plaisir » n'a pas toujours bien conscience de ses propres besoins car elle est avant tout attentive à ceux des autres. Elle croit qu'il faut faire plaisir à tout le monde pour se faire accepter. Sa croyance limitante pourrait s'énoncer ainsi : **« Si je réponds non, je vais être rejeté par les autres. »** Le symbole associé est le sourire d'accueil. Aussi, vous l'aurez compris, son enjeu est d'apprendre à dire « non » à des sollicitations et à se mettre davantage à l'écoute de ses propres besoins pour leur dire « oui ». Elle pourra gagner alors le respect des autres qui profiteront moins de sa souplesse et il pourra affirmer plus d'indépendance d'esprit.

› Message « Fais effort »

En général, la personne à dominante « Fais effort » accorde plus d'importance au mal qu'elle se donne qu'au résultat qu'elle obtient, et ainsi plus d'importance au travail difficile qu'au travail facile. Sa croyance limitante pourrait s'énoncer ainsi : **« Pour réussir et gagner, il faut toujours travailler dur. »** Ça ne vous rappelle rien ? Des bulletins scolaires ponctués de la formule consacrée : « Peut mieux faire. » Encore des efforts. Le symbole associé est le

marathonien, en rappelant que le soldat grec venant de Marathon est mort d'épuisement à son arrivée à Athènes. L'enjeu est de se donner le droit à des activités faciles qui, en plus, lui apporteront une vraie détente.

› **Message « Fais vite »**

Il a été pris en exemple dans le chapitre 5 relatif aux croyances limitantes. La personne à dominante « Fais vite » pense, au fond d'elle, que pour qu'une action soit réussie, elle doit être menée tambour battant, très vite. Sa croyance limitante pourrait s'énoncer ainsi : **« Plus je me dépêche et plus je suis efficace »**. Le symbole associé est l'homme pressé qui court pour attraper son bus. L'enjeu est donc de ralentir, d'apprendre à vivre sur d'autres rythmes et de goûter ces rythmes différents.

› **Message « Sois parfait »**

Les personnes à dominante « Sois parfait », assimilables aux perfectionnistes, portent en elles une tension permanente pour faire toujours mieux. Cette tension les rend parfois excessives dans leurs exigences vis-à-vis d'elles-mêmes et vis-à-vis des autres. Leur croyance limitante pourrait s'énoncer ainsi : **« Je dois toujours faire mieux pour être apprécié. »** Le symbole associé est M. ou Mme Parfait, costume impeccable et chemise sans un pli, chaussures cirées et cheveux soignés. L'enjeu pour les perfectionnistes est d'oser baisser leur niveau d'exigence avec eux-même, d'arrêter de se crispier sur la moindre contrariété. Ils peuvent se donner le droit à l'erreur et à l'imperfection... car la perfection n'est pas de ce monde !

► Les antidotes des 5 messages contraignants

Message contraignant	Croyance limitante	Antidote
Sois fort	Pour ne pas me faire avoir par les autres, je dois me montrer toujours fort.	Face à la problématique de la difficulté à exprimer et reconnaître ses émotions, oser les exprimer dans un contexte favorable ou du moins dans sa tête.
Fais plaisir	Pour ne pas être rejeté par les autres, je dois me montrer conciliant et dire « oui ».	Face à la problématique d'avoir du mal à dire « non » aux sollicitations, apprendre à se recentrer sur ses propres besoins pour pouvoir dire « non » de manière diplomatique.
Fais des efforts	Pour réussir et gagner, je dois constamment travailler dur.	Face à la problématique du devoir d'effort permanent, se donner la permission de moments de plaisir, et pointer des réussites personnelles qui n'ont pas demandé d'effort particulier.
Fais vite	Pour être efficace, je dois me dépêcher tout le temps.	« Relaxe, Max ! » Expérimenter des temps sans rien faire de précis, sans objectif, des temps gratuits.
Sois parfait	Pour être apprécié et reconnu des autres, je dois toujours faire du mieux possible.	Face à la problématique d'une exigence excessive avec soi-même, se donner la permission à l'erreur, à baisser le niveau de performance de temps en temps et mettre de l'humour dans les situations insatisfaisantes et contrariantes : « Est-ce que c'est grave, Docteur ? »

Fiche outil 10

Le baromètre orange: bien-être et mal-être au travail

Ce baromètre vous propose d'effectuer un autodiagnostic sur la perception de votre santé physique et mentale au travail. Il a une valeur d'indication de tendance. Pour chacune des 10 questions, indiquez le chiffre correspondant à votre réponse selon le barème suivant :

0 Pas du tout d'accord	2 Souvent d'accord
1 Un peu d'accord	3 Complètement d'accord

1) Si je ressens une douleur physique ou un malaise émotionnel au travail, je m'interroge et je consulte si besoin mon médecin.

0 1 2 3

2) Je sais m'arrêter de travailler si je sature. Il ne m'arrive jamais de travailler tard jusqu'à me sentir épuisé.

0 1 2 3

3) Je ne vis aucune pression permanente au quotidien. Je ne connais pas le stress.

0 1 2 3

4) Je n'ai jamais eu de boule au ventre le matin en arrivant à mon travail.

0 1 2 3

5) Je reçois du soutien de mes collègues si je le leur demande.

0 1 2 3

6) Mon organisation et mes horaires de travail se concilient bien avec ma vie privée.

0 1 2 3

7) J'ai la chance d'avoir un travail qui me permet d'apprendre régulièrement des choses nouvelles.

0 1 2 3

8) Je bénéficie d'une autonomie dans mon travail.

0 1 2 3

9) Je perçois que mon travail est utile socialement et j'en suis fier.

0 1 2 3

10) Je reçois régulièrement des signes de reconnaissance de ma hiérarchie sur mon travail.

0 1 2 3

► Grille d'interprétation du baromètre orange

Cette grille vous donne une indication de tendance sur votre niveau de bien-être, de mal-être ou de souffrance au travail. Elle sert de premier révélateur et invite chacun à un approfondissement possible avec le questionnaire du mieux-être au travail (**fiche outil 1**) ou encore à une action de prévention pour vous-même.

Après calcul du total des points obtenus sur les 10 questions, lisez le commentaire concernant votre score. Après ce repérage, vous pouvez lire le thème lié à chaque question en bas de cette grille d'interprétation pour mieux situer le(s) domaine(s) concerné(s).

► Entre 0 et 10 points (maximum moyenne de 1 point par question) : DANGER!

Ce score indique un niveau de mal-être élevé et une souffrance au travail. Si vous ne l'avez pas encore fait, consultez rapidement votre médecin traitant puis le médecin du travail. La question de l'adaptation à votre poste de travail ou encore d'un changement professionnel se pose. Les risques de *burn-out*, de dépression peuvent vous concerner très directement...

➤ **Entre 10 et 20 points (maximum moyenne de 2 points par question) : ACCEPTABLE**

Votre score indique globalement une adaptation à votre poste de travail avec des points qui peuvent rester problématiques. À vous de réfléchir aux solutions possibles pour réduire les points névralgiques, avec le soutien de l'acteur de prévention de santé qui vous apparaît le plus opportun en fonction du contexte.

➤ **Entre 20 et 30 points (plus de 2 points en moyenne par question) : BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL**

Plus votre score se rapproche de 30 et plus vous vivez quotidiennement un réel bien-être au travail. Il est essentiel de mesurer la valeur de ce bien-être, qui peut parfois être relativisé si vous le vivez depuis longtemps au sein de votre entreprise ou d'un service public.

Que vous recommander? De le cultiver en vous inspirant de chemins de sérénité...

Questionner son sage intérieur

Il s'agit de trouver une réponse par intuition à une question que vous vous posez personnellement. De préférence, posez-vous la question le soir avant de vous endormir pour chercher à accueillir une réponse le lendemain à votre réveil.

- Condition de départ: Posez-vous la question dans un espace calme sans bruit et sans perturbation extérieure. Par exemple, dans votre lit, le soir, lorsque votre corps est allongé et détendu, vous pouvez écouter votre respiration pour vous reconnecter à vous-même. Tranquillement, formulez intérieurement votre question à votre sage intérieur.
- Posez la question de manière directe et en terme affirmatif. Par exemple: «J'ai un souci avec le projet Machin qui n'avance pas. Comment le booster vraiment?» ou «Le courant ne passe plus vraiment avec mon collègue Adam/Ève, comment réamorcer le dialogue?»
- Le lendemain, au réveil, soyez attentif à ce que vous percevez et notamment à votre souvenir du rêve de la nuit. Retenez la première information consciente qui surgit dans votre tête sans la censurer ni la juger. Ce peut être une phrase, une image, ou un ressenti. Pour vous connecter à votre intuition, revenez à votre sage intérieur. Que vous dit-il? Que vous murmure votre petite voix intérieure?

Pour faciliter ce repérage, vous pouvez noter ce dont vous vous souvenez à votre réveil.

Test pour évaluer votre prédisposition à la pleine conscience

Inspiré d'un test conçu par Christophe André, ce questionnaire court de 10 questions vous permettra de situer vos prédispositions à la méditation de pleine conscience.

Mode d'emploi : pour chaque question, inscrivez le chiffre correspondant à la graduation suivante :

1 Toujours. 2 Souvent. 3 Rarement. 4 Jamais.

1. Je renverse ou brise des objets par négligence ou par inattention, ou parce que j'ai l'esprit ailleurs.	
2. Je trouve difficile de rester concentré sur ce qui se passe au moment présent.	
3. Je remarque peu les signes de tension physique ou d'inconfort, jusqu'au moment où ils deviennent criants.	
4. Je fonctionne souvent sur un mode automatique, sans vraiment avoir conscience de ce que je fais.	
5. Je réalise la plupart des activités sans vraiment y faire attention.	
6. Je suis tellement focalisé sur mes objectifs que je perds le contact avec ce que je fais au moment présent pour y arriver.	
7. Je fais mon travail automatiquement, sans en avoir une conscience approfondie.	
8. Il m'arrive d'écouter quelqu'un d'une oreille, tout en faisant autre chose en même temps.	
9. Je me retrouve parfois à faire des choses sans être totalement à ce que je fais.	
10. Je mange parfois machinalement, sans savoir vraiment que je suis en train de manger.	

Comptabilisez le total de vos points. La moyenne indicative étant 20 sur un maximum de 40 points.

Plus votre score est faible et se rapproche de 10, le plancher, plus cela indique une difficulté à garder votre attention fixée sur le présent. C'est à l'opposé de l'objectif de la méditation de pleine conscience, qui contribue à plus d'ancrage dans l'ici et maintenant et plus d'attention à ce que nous faisons et ressentons dans l'instant présent.

Plus votre score est élevé et se rapproche de 40 points, plus vous témoignez d'une aptitude à vivre dans le présent et à faire attention à vous-même, ce qui constitue une prédisposition pour expérimenter la méditation de pleine conscience.

Ceci étant, la méditation de pleine conscience est accessible à tous sous conditions de patience et de persévérance.

Traduire son « Je veux... » en objectif opérationnel SMART

En face de chaque objectif général, formulez un exemple d'objectif opérationnel SMART. Sur la page suivante, vous trouverez un exemple pour chaque objectif général « Je veux ».

Objectif général « Je veux... »	Objectif opérationnel SMART
1 Réduire mon stress au travail.	
2 Mieux m'organiser le matin à mon bureau.	
3 Retrouver de la confiance en moi.	
4 Créer plus de lien social positif avec mes collègues.	
5 Mieux gérer mon temps de travail.	
6 Trouver une nouvelle motivation dans ce service.	
7 Réduire ma fatigue en fin de journée.	
8 Vivre le plaisir au travail.	

Quelques exemples pour illustrer la mise en forme en objectif SMART

Objectif général « Je veux... »	Exemples d'objectifs opérationnels SMART
1 Réduire mon stress au travail.	Durant chaque demi-journée de travail (matin et après-midi), je m'impose une pause de 5 minutes en utilisant la cohérence cardiaque.
2 Mieux m'organiser le matin à mon bureau.	Chaque matin, je prends le temps de rédiger une fiche de tâches réalistes pour la journée.
3 Retrouver de la confiance en moi.	Dès que je réussis une action, je me félicite intérieurement en me disant: « Bravo, (prénom) ! » et je souris.
4 Créer plus de lien social positif avec mes collègues.	Une fois dans la semaine, je leur propose d'apporter des viennoiseries pour prendre le café ensemble le matin.
5 Mieux gérer mon temps de travail.	Je décide de mettre en place sur une période expérimentale de 2 mois une évaluation hebdomadaire de mon temps de travail en construisant une fiche spécifique d'évaluation.
6 Trouver une nouvelle motivation dans ce service.	Je me fais aider par un collègue pour proposer un nouveau projet pour le service qui pourrait réactiver ma motivation.
7 Réduire ma fatigue en fin de journée.	Chaque jour, devant mon ordinateur, dès que j'éprouve un mal de dos, je m'arrête et je pratique une minute d'étirement avec respiration abdominale.
8 Vivre le plaisir au travail.	Je prends un moment chez moi à tête reposée pour lister tout ce qui me donne du plaisir dans mon travail. Puis, chaque matin, je pars avec l'intention du jour « plaisir au travail ». Je l'expérimente pendant un mois.

Astuce : Les objectifs SMART sont des moyens concrets au service du « Je veux » et peuvent se formuler en termes d'engagement avec soi-même, comme l'illustrent les exemples.



Glossaire

Attention : fixation de l'esprit sur un objet particulier qui favorise la concentration. L'attention peut être orientée vers le mental, vers le corps ou encore vers l'extérieur (observation d'un objet).

Auto-empathie : dialogue intérieur avec soi-même pour écouter ses propres besoins et ainsi se donner du réconfort psychologique. Ce concept est un élément de l'approche de la communication non violente dont le fondateur est le psychologue américain Marshall Rosenberg (chapitre 5).

Ancrage : 1. technique issue de la programmation neurolinguistique qui vise à associer à un déclencheur externe ou interne un type de réponse. Exemple: associer à un souvenir positif de sa vie le geste du pouce qui touche l'index est un ancrage tactile. Le geste répété pourra réenclencher l'émotion associée au souvenir positif et ainsi favoriser un état psychologique ressource.

2. manière de se recentrer sur soi en prenant conscience de ses appuis sur le sol avec ses deux pieds. L'enracinement de l'arbre est une métaphore pour l'ancrage.

Besoins individuels : besoins d'ordre physiologique (dormir, boire, manger) et besoins d'ordre psychologique (besoin d'amour, de soutien, d'échange, de sécurité, d'accomplissement...) (chapitre 1).

Bienveillance : disposition affective d'une volonté qui vise le bien et le bonheur d'autrui (chapitre 5).

Contentement intérieur: posture psychologique d'acceptation du réel quel qu'il soit et de réceptivité à ce qui fait du bien et donne de l'enthousiasme (chapitre 8).

Efficacité professionnelle: capacité à atteindre ses objectifs dans la durée fixée, à trouver des solutions aux problèmes rencontrés dans l'accomplissement d'une tâche (chapitre 4).

Élan créateur: force intérieure reliée à notre moi profond qui pousse à exprimer nos talents et habiletés et contribue à notre vitalité. C'est un concept élaboré par le psychanalyste Guy Corneau (chapitre 6).

Force de caractère: force, aptitude mentale appartenant à une classification scientifique de 24 forces de caractères mise au point par deux psychologues américains, Martin Seligman et Christopher Peterson en 2004 (chapitre 6).

Habitude aidante: acte extérieur ou mental répété chaque jour, qui répond de manière consciente à un besoin individuel (chapitre 1).

Intention: pensée consciente qui oriente notre mental et notre énergie dans une direction précise (chapitre 2).

Intuition: perception rapide et spontanée d'une information sans l'attention consciente du raisonnement. (chapitre 8).

Kairos: art de choisir le bon moment pour agir. Dans la mythologie grecque, le Kairos est un Dieu caractérisé par une seule touffe de cheveux sur la tête qu'il s'agissait de voir puis d'agripper au bon moment (chapitre 4).

Kaizen: art de pratiquer des petits pas pour avancer de manière progressive et confiante vers son objectif. Le Kaizen est un concept du psychologue américain Robert Maurer et comprend en particulier les petites questions, les petits actes et les petites récompenses (chapitre 4).

Lois du temps: issues de la recherche de spécialistes et d'économistes, elles posent chacune un principe qui vise à gérer le temps avec plus de lucidité sur les conditions de notre efficacité (**fiche outil 7**).

Méditation de pleine conscience ou *mindfulness* : pratique d'une posture physique immobile dans le silence en restant observateur neutre de ce qui traverse notre mental. Elle a été mise au point par le professeur américain, Jon Kabat-Zinn (chapitre 8).

Nettoyer une mémoire : transformer en énergie positive un programme inconscient qui nous conduit à juger les personnes et les situations et à penser avec des croyances limitantes. Cette pratique est un élément important de l'art ancestral hawaïen appelé Ho'oponopono (chapitre 3).

Plan d'efficacité professionnelle sage (PEPS) : démarche méthodologique individuelle visant un mieux-être dans sa vie professionnelle par la pratique d'habitudes et de réflexes aidants d'une part et d'autre part par la mise en œuvre stratégique d'un objectif concret d'amélioration sur une durée déterminée. Cette démarche vise aussi à repérer ou retrouver un cap, une direction dans son environnement professionnel et ainsi concentrer ses efforts dans ce sens (chapitre 9).

Réflexe professionnel : action mise en œuvre systématiquement en réponse à des situations ou sollicitations de même nature (chapitre 1).

Rituel professionnel : geste personnel précis qui contribue à une stimulation positive et à un bien-être (chapitre 1).

Sérénité : état psychologique intérieur apaisé à l'opposé d'un état de stress et qui contribue à une clairvoyance dans la réalisation des tâches (chapitre 4).

Stratégie personnelle : choix conscient de moyens pour atteindre un but de manière efficace (chapitre 9).

Synchronicité : occurrence simultanée d'au moins deux événements qui ne présentent pas de lien de causalité mais dont l'association prend un sens particulier pour la personne qui les perçoit. Ce concept a été développé par le psychanalyste Carl Jung (chapitre 2).



Bibliographie & Webographie

► Chapitre 1

Michel Bernard, *Développer des relations de coopération, Sortir des rapports de forces*, Chronique sociale, 2006.

Christel Petitcollin, *Victime, bourreau ou sauveur: comment sortir du piège?* Jouvence, 2006.

Marshall Rosenberg, *Les mots sont des fenêtres ou bien des murs*, La découverte, 2004.

Pierre-Éric Sutter, *Réinventer le sens de son travail*, Odile Jacob, 2013.

► Chapitre 2

Jacques Lecomte, *Donner un sens à sa vie*, Odile Jacob, 2007.

Jean Montbourquette, *À chacun sa mission*, Bayard, 2001.

Tal Ben Shahar, *L'apprentissage du bonheur*, Pocket, 2011.

Laurence Thomas, *Réenchantez votre job! Réussir sa transformation professionnelle*, Dunod, 2014.

Docteur Wayne W. Dyer, *Le pouvoir de l'intention*, J'ai lu, 2006.

► Chapitre 3

Thomas d'Ansembourg, *Cessez d'être gentil, soyez vrai*, Éditions de l'homme, 2014.

Luc Bodin et Maria-Elisa Hurtado, *Ho'oponopono, le secret des guérisseurs hawaïens*, Jouvence, 2011.

Bruno Hourst, *Former sans ennuyer*, Eyrolles, 2008.

► Chapitre 4

Albert Bandura, *L'auto-efficacité: le sentiment d'efficacité personnelle*, De Boeck, 2007.

Stephen Covey, *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, First, 2010.

Dominique Loreau, *L'art de l'essentiel*, J'ai lu, 2011.

Robert Maurer, *Un petit pas peut changer votre vie, La voie du kaizen*, Le livre de poche, 2011.

► Chapitre 5

Christophe André, *Imparfaits, libres et heureux, pratiques de l'estime de soi*, Odile Jacob, 2006.

Alexandre Jollien, *Éloge de la faiblesse*, Marabout, 1999.

Matthieu Ricard, *Plaidoyer pour l'altruisme, la force de la bienveillance*, Nil, 2013.

► Chapitre 6

Guy Le Boterf, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Éditions d'Organisation, 2004.

Guy Comeau, *Le meilleur de soi*, J'ai lu, 2008.

► Chapitre 7

Yves Clot, *Le Travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2011.

► Chapitre 8

Christophe André, *Méditer jour après jour*, L'iconoclaste, 2011.

Catherine Balance, *La voix de l'intuition*, Éditions de l'homme, 2012.

Michel Giffard, *Votre intuition au service du succès, Amour-santé-travail: la méthode Giffard*, Presses du Châtelet, 2008.

Gerd Gigerenzer, *Le génie de l'intuition: intelligence et pouvoirs de l'inconscient*, Éditions de Poche, 2011.

Anselm Grün, *Invitation à la sérénité du cœur*, Albin Michel, 2002.

Jon Kabat-Zinn, *Où tu vas, tu es*, J'ai lu, 2013.

Paul-Hervé Vintrou, *Managez dans la joie au bénéfice de la performance*, Vuibert, 2012.

► Chapitre 9

Sonja Lyubomirski, *Comment être heureux et le rester*, Marabout, 2011.

► Conclusion

Martin Seligman, *La force de l'optimisme : apprendre à faire confiance à la vie*, Pocket, 2012.

► Webographie

Blog de l'auteur : mister-aidant.over-blog.com

Site du docteur David O'Hare : coherencecardiaque.org

Site de Michel Giffard, coach spécialiste de l'intuition : www.michelgiffard.fr

Site de l'association internationale pour le développement de la méditation de pleine conscience : associationmindfulness.org

Site de l'association française de psychologie positive : psychologie-positive.net

Sites portails relatifs aux risques psychosociaux et à la santé au travail :

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) : www.anact.fr

Institut national de sécurité et santé au travail (INRS) : www.inrs.fr

