

Monique Pierson

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?



**3 principes pour retrouver le goût
de vivre du lundi au vendredi**

afnor
EDITIONS

**Et si on décidait
d'être heureux
même au travail ?**

Monique Pierson

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?



**3 principes pour retrouver le goût
de vivre du lundi au vendredi**

afnor
ÉDITIONS

L'auteure

Monique Pierson, de formation scientifique et psychologue, diplômée ISSEC (management spécialisé ESSEC option GRH), a participé à une action collective du Bassin Houiller lorrain et exercé des responsabilités RH dans l'industrie pharmaceutique, puis la grande distribution.

Sa principale fierté professionnelle réside :

- ▶ dans les résultats obtenus : l'hypermarché qu'elle a dirigé a vu son chiffre d'affaires croître de + de 50 % en 3 ans ;
- ▶ dans le fait que ses collaborateurs ont considéré qu'ils ont « grandi » sous sa direction et se sont heureux au travail.

Mue par le désir et la nécessité de se réinventer, **Monique Pierson** a créé en 1998 Diag'expert, cabinet de conseil en management dont la mobilisation des équipes constitue le cœur de métier. Elle y a développé des outils de pilotage d'une entreprise à visage humain : tableau de bord prédictif de la performance de demain, enquêtes clients miroir bâties avec les collaborateurs de l'entreprise, démarches compétences et audit interne.

© AFNOR 2011

Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © 2011 Fotolia

ISBN 978-2-12-465290-7



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992, art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal, art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : + 33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

Remerciements	IX
Avant-propos	XIII
Avant-lecture	XIX
Galerie de portraits pour faire connaissance avec les auteurs des <i>verbatim</i>	XXI

Partie I

Se préoccuper de soi et s'occuper de soi

1	Cultiver la confiance en soi.....	5
1.1	Entrons dans le vif du sujet : un auto- diagnostic.....	8
1.2	Pourquoi placer au premier rang la confiance en soi ?.....	11
1.3	D'où nous viennent la confiance ou l'absence de confiance ?	19
1.4	Comment cultiver cette confiance en soi ?.....	28
2	Veiller à son équilibre de vie.....	37
2.1	Équilibre, déséquilibre : y a-t-il une recette ?.....	40
2.2	Un corps, un cœur, un esprit à faire vivre à l'unisson.....	44
2.3	Pour ce numéro d'équilibriste, rester maître à bord !.....	54
3	Prendre conscience de ses besoins, pour viser le bien-être.....	61
3.1	Un rapide coup d'œil dans le rétroviseur : que disent votre vécu et vos ressentis ?.....	64
3.2	Mal-être, bien-être, à quoi cela tient-il ? À quoi avons-nous mal ?.	70
3.3	Le bien être : tout un art... de la balistique sur cible mobile !	74

Partie II

Trouver du sens à son travail et s'engager

4	Retrouver énergie et enthousiasme au travail.....	89
4.1	Entrez dans le jeu : un autodiagnostic	92
4.2	Écouter ses émotions autant que sa raison.....	93
4.3	D'où nous vient ce plein d'énergie au travail ?.....	95
4.4	Comment se conjuguent implication et compétence ?	98
4.5	Implication, compétence : la magie d'une rencontre à double détente	108
5	Choix d'entreprise : s'assurer du bon casting.....	115
5.1	S'assurer de partager les valeurs de l'entreprise	118
5.2	Exercer notre métier dans un environnement qui nous correspond.....	124
5.3	S'assurer que la vocation de l'entreprise a du sens pour nous.....	132
6	Ramer dans le sens du courant	143
6.1	Révolution dans nos têtes : arrêtons de vouloir exceller partout !.....	146
6.2	Tout le monde a des talents.....	151
6.3	Tous les « jobs » ne conviennent pas à tout le monde.....	165

Partie III

Avoir conscience de faire partie d'un tout et contribuer à son unification

7	Faire de son regard un allié.....	187
7.1	La réalité a peu d'importance : seules comptent nos représentations	190
7.2	Faire des pensées positives une hygiène de vie !.....	200
7.3	Se servir de nos croyances au lieu de les laisser nous desservir	205
8	Prendre de la hauteur	215
8.1	À l'école du judo : « entraide et prospérité mutuelle ».....	218

8.2	Élargir le champ des possibles !.....	223
8.3	Accepter l'interdépendance et y prendre appui.....	232
8.4	Un monde d'interdépendance : une dynamique qu'il nous revient d'orienter	239
9	En forme de point d'orgue Bâisseurs du monde de demain ?	253
9.1	Demain sera un autre jour.....	256
9.2	Coup d'œil dans le rétroviseur : le film au-delà des photos	258
9.3	Le moteur est en panne : on change d'étage !.....	266
9.4	Le sens de notre vie commence à se faire jour	274
	Conclusion En somme.....	281

*« J'ai décidé d'être heureux,
c'est meilleur pour la santé. »*

Voltaire

Remerciements

Si ce qui donne de la valeur aux choses, c'est le temps qu'il faut pour les obtenir, alors ce livre est précieux !

Résultat d'une quête personnelle « tout terrain » – professionnel, social, personnel – il est né de l'envie d'en partager les fruits « en l'état actuel » de mes expériences de vie. Plus qu'un écrit, je le vois comme un support, un « outil de partage » à utiliser sans modération par tout un chacun, au service de la création de « valeur globale »¹.

Mes remerciements vont donc à toutes les personnes que j'ai côtoyées dans ma vie et qui ont contribué à mon devenir. Que toutes et tous, s'ils se souviennent de m'avoir croisée sur leur propre chemin, soient assurés de ma reconnaissance pour ce que leur rencontre m'aura apporté, m'aidant, chacun et chacune à leur façon, à grandir.

Certaines rencontres ont été décisives ; je pense :

- ▶ aux formateurs et managers qui m'ont accompagnée tout au long de ma vie professionnelle :
 - ▼ mon patron de thèse à l'université, qui ne s'est pas contenté de guider mes travaux, mais m'a permis, moyennant moult calculs de corrélations (en ce temps-là, il n'y avait pas de micro-ordinateurs ni d'Excel... heureusement pour moi !) de subvenir financièrement à mes besoins pendant une année ;
 - ▼ mon premier patron en entreprise qui n'a pas hésité à intégrer dans une équipe de trentenaires, tous à forte personnalité, une « jeunette » de 21 ans qui n'avait encore rien prouvé professionnellement quand il s'agissait, pour cette équipe, de mener à bien la reconversion des mineurs du Bassin Houiller Lorrain ;

.....

1 L'expression est de Catherine Henry-Plessier (www.catherinehenryplessier.typepad.com)

- ▼ le DRH, issu de promotion interne dans le monde rude de la grande distribution, qui a osé et pris le risque d'embaucher une diplômée, venant d'un univers aux antipodes du sien (de l'industrie pharmaceutique, un univers de diplômés, pharmaciens et médecins et un univers, à l'époque, encore à l'abri des difficultés économiques) quand la grande distribution comptait son résultat d'exploitation au dixième de pourcentage de CA pour vivre, et était peuplée d'exclus du système éducatif ;
- ▼ le DG de la grande distribution qui a osé le premier, en 1985, prendre le risque de nommer une femme à la tête d'un hypermarché (depuis, toutes les enseignes ont eu la, puis les leurs) et qui plus est une femme encore jeune et n'étant pas du sérail – transgressant la règle, il a « osé », pris les risques et ce faisant dénoncé, dans les faits et avant tous, les discriminations ;
- ▼ et ceux qui, victimes de la pensée unique, m'ont parfois quelque peu malmenée et, ce faisant, m'ont permis de grandir, de gagner en autonomie et surtout de mieux me connaître pour mieux vivre « avec moi-même », quoi qu'il advienne.
- ▶ à mes collaborateurs sans lesquels les missions qui nous étaient confiées n'auraient pu être menées à bien et qui ont tous, peu ou prou, façonné le manager dont ils héritaient en ma personne pour la faire « grandir », au travers des réussites partagées comme dans les difficultés... tout aussi partagées, bien que de façon différente !
- ▶ et plus encore :
 - ▼ à mon mari sans lequel l'aventure aurait été différente et auquel je dois une bonne part de la réponse que je formule à la question « et si c'était à refaire ? », en l'occurrence « je rejouerais la même partition », même si elle n'a pas toujours eu un visage souriant : aucune route n'est sans embûche et en changer en permanence ne mène nulle part ;
 - ▼ et à nos deux fils qui ne nous ont jamais autorisés à nous contenter des « standards » communément admis comme étant la « norme bienséante » par notre société, qu'ils aient pris des chemins de traverse ou nous aient, par leurs choix de vie, amenés à revenir sur nos « évidences », nous questionner sur leur bien-fondé et « creuser » ce qui, pour nous, est l'essentiel ;
 - ▼ je leur dois, à tous les trois, d'avoir beaucoup appris de la diversité et de la tolérance, et de pouvoir aujourd'hui porter sur les événements le regard qui est le mien et que ce livre m'a amené à formuler avec l'aide exquise et professionnelle de Christie Vanbremeersch.

Ma reconnaissance va aussi à Dominique Cohen, pour son enthousiasme, son regard naturellement bienveillant, et la confiance qu'au nom des éditions AFNOR elle m'a accordée : rien que des cadeaux de la vie !

Enfin, je veux aussi remercier Chimène (8 ans, tout droit sortie des Petites filles modèles de la Comtesse de Ségur) et Alma (5 ans, adorable diablesse) qui ont accepté d'honorer ma commande et puisé dans leur imagination pour illustrer les propos de ce livre ; elles nous offrent un plongeon dans toute la fraîcheur de l'enfance que nous avons trop souvent laissé échapper : encore un cadeau de la vie ! Je suis heureuse de le partager avec vous.

Avant-propos

Encore un livre !

Comme s'il n'y en avait pas déjà assez ! Et puis, où le placer : Développement personnel ? Management ? Développement durable ?

De toute façon, les rayons en regorgent !

Et comme l'on peut toujours bien lire tous les livres sur le développement personnel, apprendre par cœur les 10 clés pour « être heureux », les 10 façons de « gérer son stress » ou de « retrouver la confiance en soi », les 100 expériences pour gagner en efficacité, lire 20 fois le guide du parfait manager d'équipe, les fondamentaux de la motivation des équipes, l'art de déléguer, ou les clés du développement de son intelligence émotionnelle... qu'en reste-t-il concrètement, lorsque nous sommes confrontés aux mille et une vicissitudes qui jalonnent notre vie de tous les jours ? C'est comme la perte de poids : tout le monde sait ce qu'il faut faire pour perdre quelques kilos ; ce n'est pas là que le bât blesse !

Quant au développement durable, c'est à la mode, non ?

Alors, un livre de plus...

Oui, mais...

Celui-là n'a nullement pour objet de donner des recettes : si vous souhaitez, sur un point particulier, approfondir ou disposer de recettes, vous trouverez en note de bas de pages les références de livres ou sites internet qui répondront parfaitement à vos attentes.

Il n'a pas non plus pour intention de faire de vous un érudit, vous rendant incolable sur tel ou tel thème traité. À quoi bon ?

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Alors quoi ?

Une énorme ambition !

« Dans quelque domaine que ce soit, la perfection est enfin atteinte
non pas lorsqu'il n'y a plus rien à ajouter
mais lorsqu'il n'y a plus rien à enlever. »

Antoine de Saint-Exupéry

Et tout cela sous le titre

« Et si on décidait d'être heureux, même au travail ? ».

9 chapitres, 3 principes, dont chacun se décline en 3 disciplines

Juste neuf, juste l'essentiel qui vous donnera les clés pour reprendre la main sur votre vie, en vous conviant à puiser dans vos ressources propres et à les fortifier, pour que, s'exprimant sans retenue, elles transforment votre vie.

Ils sont le fruit d'une conviction : projet professionnel et projet personnel ne tirent leur signification que replacés dans le cadre d'un « projet de vie », dont la construction est éminemment personnelle. Ils ne peuvent être abordés séparément, comme des tranches de vie différentes, avec des « règles du jeu » différentes, sous peine de se perdre.

Ils sont aussi le fruit de dix-huit années d'activité dans le monde des « épiciers », un monde qui réussit – particulièrement brillamment en ce qui concerne les entreprises françaises – un monde dont j'ai beaucoup appris : « la Grande Distribution ». Dix-huit années à la meilleure école, une école où, quoi qu'il arrive, le rideau ouvre à 8 h 30, où les imprévus font partie de la routine, où les tâches sont si nombreuses et diverses, qu'il faut faire simple, toujours ! Car le temps vous est compté, en permanence...

J'ai aussi eu la chance de vivre cette expérience dans des unités où l'intéressement des collaborateurs était substantiel et collectif. Lorsque j'ai pris la direction d'unités, à chaque fois, conscients d'avoir affaire à un être démuné, bien souvent rudoyé, comme l'est tout « manager », mes collaborateurs ont tenu à être pour moi des coéquipiers attentifs, raisonnablement bons, soucieux de me donner une éducation correcte.

Les neuf préceptes soumis à votre « réflexion-action » sont tirés de cette expérience de management en hypermarché et en logistique ; dix ans de conseil en management m'ont permis de les formaliser.

D'autres vécus me les ont aussi enseignés :

- ▶ Mari et enfants s'y sont employés, ne rechignant sur aucun effort pour me faire comprendre où se cachait l'essentiel et lâcher prise sur les petites choses du quotidien qui ne méritent pas que l'on s'y attarde : toujours revenir à cette question du « Pour Quoi ? » avant de s'acharner sur celle du « Comment »...
- ▶ La pratique du sport aussi, une pratique sans recherche de la performance, mais à l'écoute du corps (il ne se trompe jamais !), l'esprit réduit au silence. Le judo m'a beaucoup appris, me permettant d'acquérir des réflexes salutaires face à l'adversité. « Mon » tour de vélo annuel de 6 jours – mille kilomètres en solitaire – depuis des années, se révèle à chaque fois très profitable : comme un grand nettoyage de printemps du corps et de l'esprit...

Neuf préceptes donc, parfois loin des idées reçues, mais tirés de ces expériences personnelles et professionnelles.

Alors un mot de présentation

Nous allons « prendre les choses dans l'ordre » : vous d'abord, votre travail et enfin l'environnement qui est le vôtre. À vouloir faire le circuit à l'envers, nous passerions notre vie à attendre que le monde change et nous offre des jours meilleurs : aucune chance ! Vous viendrait-il à l'idée de faire de l'huile, un œuf et de la moutarde avec de la mayonnaise ?

Tout au long de ce parcours, nous accompagneront des témoignages sous forme de verbatim (leurs auteurs vous sont présentés au début de cet ouvrage) ; chaque thème sera développé sous forme de :

- ▶ texte pour parler à votre intellect,
- ▶ dessins pour parler à votre intelligence visuelle,
- ▶ quiz ou sondages minute pour ceux qui veulent savoir où ils en sont.

Votre lecture sera égayée par les dessins de deux enfants de 5 et 8 ans qui ont, à leur manière, illustré le propos.

Les choses prises dans le bon ordre, nous nous en tiendrons aux points de vigilance : trois à chaque fois.

◆ Pour se préoccuper de soi comme il convient

1. **Cultiver la confiance en soi** : comment voulez-vous que l'on vous fasse confiance si vous ne vous faites pas confiance ? Comment voulez-vous oser si la peur vous tenaille ? Vous pouvez vous surprendre ! et la plus sûre façon d'échouer reste tout de même de ne pas essayer. Laurent et Gregory vous en convaincront. Cultiver sa confiance en soi n'est pas si difficile : un pas à la fois, un petit pas, puis un autre ! Et si on tombe... on se relève !

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

2. **Veiller à son équilibre de vie** : vous avez un corps, un cœur, un esprit à faire marcher à l'unisson ; si vous en laissez un au bord de la route, il se vengera un jour ou l'autre. Restez maître à bord !
3. **Prendre conscience de ses vrais besoins** : vous êtes « vous », pas votre voisin ni votre patron... c'est de vous dont il faut prendre soin, c'est à vos besoins qu'il faut répondre pour vous sentir bien dans vos baskets, pas à ceux d'un autre !

Une fois la paix faite avec soi, regarder du côté de son univers professionnel a du sens ; nous y passons un « certain temps », autant qu'il nous convienne, l'idéal étant de ne pas y voir le temps passer. Regarder l'heure ne pas passer n'est pas un projet de vie ; ce qui compte n'est pas le temps physique (les 35 heures), mais le temps psychologique (ce même temps physique qui n'en finit pas de se traîner ou qu'on est surpris de voir déjà écoulé).

◆ **Pour trouver du sens à son travail et s'y épanouir...**

4. **Être porté par son travail parce qu'il vous intéresse**. Un point à vérifier en premier lieu : c'est vite fait et cela vaut le détour !
5. **Ne pas se tromper d'entreprise** : toutes les entreprises ne conviennent pas à tout le monde ; de la même manière que l'entreprise fait des choix, ne faites pas d'erreur de casting !
6. **Occuper un poste pour lequel on est fait** : arrêtez de vouloir être bon partout ; faites ce pour quoi vous êtes fait : vous apprendrez vite, excellerez sans mal et y prendrez du plaisir.

Paix faite avec vous-même, vie professionnelle en phase avec ce que vous êtes, nous pouvons élargir notre horizon.

◆ **Pour prendre conscience de faire partie d'un tout et en devenir partie prenante**

7. **Faire de son regard un allié** : vous n'imaginez pas tout ce que vous pouvez obtenir, simplement en portant attention à votre regard et à vos pensées !
8. **Prendre de la hauteur pour entrer dans le jeu et faire émerger les solutions créatrices de valeur ajoutée globale** : celles qui serviront les intérêts de tous les joueurs et vous procureront même le plaisir du jeu !
9. **Et, si le cœur vous en dit, projetez-vous dans l'avenir de l'humanité** : vous y avez votre place et votre rôle à jouer là aussi et cela vous réserve quelques raisons d'avoir envie de tenir ce rôle.

Prêt pour ce voyage ?

Si vous sortez de cette lecture revigoré(e), la tête pleine de pensées vivifiantes, alors il aura atteint son but.

Maintenant, comme le conseillait Jiddu Krishnamurti, philosophe et éducateur indien du siècle dernier,

**« Range le livre, la description...
et prends la route pour découvrir toi-même »**

Devenez qui vous êtes vraiment, c'est le plus beau cadeau que vous puissiez vous offrir. Vous n'aurez pas fait ce voyage pour rien.

Avant-lecture

Ce livre n'est pas fait pour être lu d'un seul trait. Il se prête mieux à une lecture « à petites doses » car il n'a pas pour objet de transmettre du savoir, de déverser des connaissances dans votre cerveau, ou de faire le point sur l'état des connaissances sur tel ou tel sujet ; internet et les ouvrages spécialisés y pourvoient abondamment.

Non, il est plutôt à prendre comme un « guide », pour réveiller et frayer un passage à tout le potentiel qui sommeille en vous, piégé, paralysé.

C'est là une démarche qui n'appartient qu'à vous tant sa nature est intime : elle va puiser dans votre vécu, alimenter votre réflexion, et vous inciter à l'action, celle qui, à ce moment, dans ces circonstances, sera juste pour vous :

- ▶ Lire quelques pages.
- ▶ S'arrêter pour réfléchir à ce qu'évoque pour vous ce que vous venez de lire ou sur la manière de voir de l'un des interviewés.
- ▶ Faire le point à l'aide du sondage minute ou du quiz qui vous est proposé.
- ▶ Déposer le livre et laisser le temps faire son œuvre ; laisser votre inconscient intégrer cela à votre expérience de vie, le mûrir et vous le retourner sous une forme pleine d'énergie nouvelle... vous donnant envie de faire un nouveau pas en avant sur la route qui vous mène à devenir qui vous êtes vraiment.

Nous accompagnent dans ce périple, quelques collaborateurs d'une entreprise tourangelle. Lorsqu'ils parlent de leurs expériences professionnelles, les thèmes abordés prennent vie, s'enracinent dans le concret de tous les jours : les verbatim vont mettre un peu de chair autour de l'os et peut-être vous y retrouverez-vous parfois.

Nous vous proposons donc, avant de les rencontrer tout au long de ce livre, de faire leur connaissance.

Galerie de portraits pour faire connaissance avec les auteurs des *verbatim*

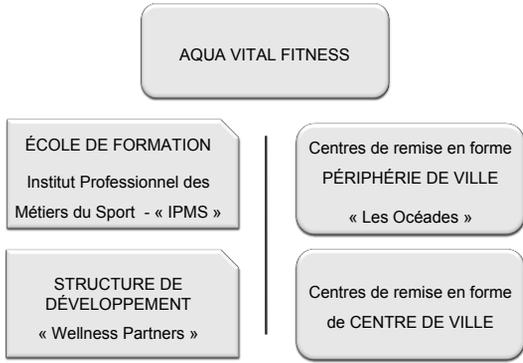
 **Tout au long de ce livre, des « verbatim » viendront illustrer les propos, mettre un peu de chair autour de l'os. Si vous souhaitez faire connaissance avec leurs auteurs – des personnes que vous allez côtoyer tout au long de votre lecture – leur environnement professionnel, vous pouvez les découvrir en lisant la présentation qui en est faite ci-dessous.**

L'entreprise

Les personnes interviewées sont des dirigeants, managers et collaborateurs d'Aqua Vital Fitness, entreprise du secteur de la remise en forme, créée en 1988 à Tours son développement se fait par ouverture de nouvelles unités, toutes à taille humaine (6 au moment où les interviews ont eu lieu).

L'entreprise s'est également dotée de deux structures « support » assurant d'un côté la formation aux métiers de la forme, de l'autre le développement (enseigne « Les Océades » en franchise, création clé en mains de SPA ou/et prise en charge de leur gestion, audit et conseil auprès de structures de remise en forme et de bien-être).

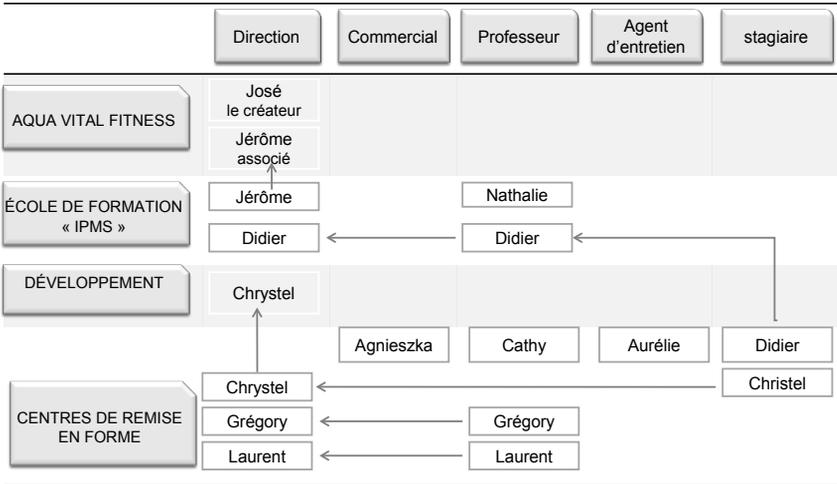
Et si on décidait d'être heureux même au travail ?



Lors de ces interviews non-directives, il était proposé à chaque personne de s'exprimer librement sur ce qu'elle retenait et ce qui lui tenait à cœur dans son parcours professionnel au sein d'Aqua Vital Fitness.

Les interviewés

Ils ont presque tous connu l'entreprise à ses débuts et ont contribué à son développement ; certains sont toujours en poste dans une des structures, à titre de collaborateur ou d'associé ; d'autres ont poursuivi leur route ailleurs, mais tous ont parlé avec émotion de leur vie professionnelle « à AQUA » (traduisez, selon le cas, Aqua Gym, première structure du Groupe ou Aqua Vital Fitness, actuelle holding).



Ils vous sont présentés, dans l'ordre de leur intégration à l'entreprise, par Patrick, journaliste de son état², qui a bien voulu se prêter au jeu.

2 Il travaillait alors à La Nouvelle République de Tours.

1989

Création d'Aqua Gym : Première salle de remise en forme

José est le créateur de la première structure, **Aqua Gym, salle de remise en forme**, avec piscine, et l'artisan du développement de l'actuel Groupe aux destinées duquel préside la holding Aqua Vital Fitness.



Né le 28 juillet 1956 à Faro au Portugal, fils d'ouvriers portugais immigrés à Tours où ils allaient travailler dans une champignonnière. José avait 7 ans et ne parlait pas un mot de français.

À la fin de sa troisième il lui faut travailler. Orienté vers le dépannage télé. Il entre en apprentissage, passe un CAP puis un BEP et travaille dans une entreprise de dépannage électroménager. Mais il rêve d'être professeur de sport. Parallèlement il prépare donc son diplôme d'État de professeur d'éducation physique.

En septembre 1989, à l'âge de 32 ans, José ouvrait SA salle de 1 000 m² avec piscine de 70 m². Un investissement de 4 millions de francs, avec pour toute fortune et toute crédibilité personnelles 10 000 francs (environ 2 300 €, en valeur actuelle) – de prime de licenciement – et un passé bancaire sans aucun découvert.

Patrick raconte sa rencontre avec José en 1989 :

« Je suis passé en voiture rue Febvotte à Tours et j'ai été intrigué par un petit bonhomme bien musclé avec un petit burin qui s'attaquait, à lui tout seul, à un immense mur de béton d'anciens garages. La scène semblait si insolite que je me suis arrêté, carnet de notes et appareil photo prêts à tout hasard. Et c'est un jeune homme souriant qui m'a expliqué gravement qu'il voulait construire à cet endroit une salle de gymnastique avec piscine. Cela n'existait pas à Tours. Moi je ne voyais que l'immensité du chantier, le petit burin et l'immense mur de béton.

Mais José avait une petite flamme communicative et on se mettait à y croire. Il me montra son plan. Tout était prêt dans sa tête et il me fit visiter les locaux du garage en me montrant où serait la piscine, la salle de musculation. Il fallait de l'imagination mais il montrait un enthousiasme, une foi dont on sait qu'ils peuvent renverser les montagnes.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?



« Le rire de José est une caractéristique du personnage, un rire frais, spontané, une ponctuation dans une discussion quand tout devient trop sérieux. »

L'instinct de journaliste me soufflait que ce garçon n'était pas un hurluberlu mais un homme déterminé qui irait au bout de son projet. Charmé par sa gentillesse et convaincu par l'originalité du projet, je prenais quelques photos et rédigeais un article sur le parcours de ce jeune créateur d'entreprise qui compensait son manque de moyens financiers par du courage et de la volonté. »

Aqua Gym comptera dès la première année 600 adhérents (1 600 aujourd'hui) et constituera le socle – technique, financier et humain – de l'expansion à venir.

1989-1994

Lancement et développement d'Aqua Gym

Pour l'ouverture d'Aqua Gym, ce sont quatre copains (tous sans emploi, à l'exception de Laurent, cuisinier) fréquentant la même salle de sport tourangelle, qui rejoignent José et constituent la première équipe. Moyenne d'âge : 24 ans.

Parmi eux, Cathy et Laurent.

Cathy, toujours en activité à Aqua Gym où elle exerce comme professeur - reconnue par ailleurs au niveau national en tant que formatrice de formateurs « Pilates ».



Comment notre journaliste la perçoit-il ?

« Catherine (Cathy comme l'appellent ses élèves) a quatre enfants mais, à 42 ans, elle a conservé l'allure et le physique d'une adolescente. Cheveux longs, yeux bleus, sourire aux lèvres, elle dégage, malgré une (apparente) frêle stature, un tonus communicatif. »

Depuis l'âge de 8 ans, elle pratiquait la danse : « *Je voulais être professeur de danse, pas artiste, et ça ne m'a pas lâché.* » Elle donne aussi des cours de danse rythmique, de gym tonic, d'aérobic à Paris : « *J'aimais déjà enseigner.* ». Pour des raisons familiales, elle rejoint Tours où elle enchaînera tous les petits boulots (de vendeuse de chaussures à... pompiste).

Parallèlement elle continue de s'entraîner dans une salle de sport : José y est un professeur parmi d'autres. « *Il m'a demandé de le remplacer pour un cours. Sans doute un test ? Parce que, quelques mois plus tard, il me proposait de travailler dans la salle qu'il avait en projet. Un grand projet d'ouverture de salle, avec piscine ! Je n'y croyais pas : j'ai dit oui mais j'ai pensé qu'il était cinglé. L'été passe et en septembre, José me confirme mon embauche. Et ça fait quinze ans que je suis à Aqua Gym.* »

Laurent, actuellement associé et gérant de la salle des « Océades Joué-lès-Tours », a quitté Aqua Gym après en avoir été le responsable, faute de se sentir à l'aise dans cette fonction. Il rejoindra Aqua Vital Fitness deux ans plus tard, cette fois comme associé, après avoir suivi un stage de création d'entreprise.

C'est en effet, grâce à l'appui financier de José que Laurent pourra se lancer dans l'aventure de la création d'entreprise et donner corps aux « Océades », un concept unique de salle dédié à la forme, au bien-être, à la beauté et à la santé.



Ce qui frappe Patrick chez Laurent ?

Laurent, 41 ans, marié, père de deux enfants, inspire d'emblée la sympathie. Il en est conscient : « *José, il a toujours rayonné : c'est en lui. Moi, j'ai l'impression d'avoir ce même don, sans l'avoir travaillé – avec mon caractère, mais ça m'est tombé dessus : je suis né comme ça. Ma mère m'a toujours dit : tu seras dans le commerce ; tu as une bonne tête, une tête qui revient aux autres.* »

Laurent est fils de boulanger et c'est tout naturellement qu'il s'est orienté vers une école hôtelière, puis a passé avec succès un BEP de cuisinier et un CAP de pâtissier.

Cuisinier à l'hôpital de Tours, il fréquente la même salle de sport tourangelle que José : « *On était dans les années 80. C'était l'époque de Véronique et Davina. Les cours de gym en musique ont été une révélation. Du jour au lendemain je suis devenu accro de la pompe et de la musculation.* » Il a l'opportunité de donner un cours au pied levé pour remplacer un professeur blessé au genou, puis est sollicité pour donner des cours du soir dans un club de Joué-lès-Tours. « *Pendant 4 ans, cuisinier le jour, j'étais prof de gym le soir et assouvissais ma passion.* »

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Pour lui, cette nouvelle activité a été une révélation : *« Donner des cours, je savais que ce serait mon métier. J'avais mon boulot et je passais des diplômes fédéraux en travaillant le week-end. Je pensais bien qu'il faudrait un jour choisir et abandonner mon métier de cuisinier. »*

Quand José lui a fait part de son projet d'ouvrir une salle de gymnastique à la place d'un ancien garage et lui propose d'y donner des cours, dès le lendemain Laurent se renseigne sur les possibilités de mise en disponibilité. *« Je lui ai dit que je ne le suivais pas pour donner des cours du soir mais pour être à temps plein. Il m'entraînait une porte que j'ai ouverte à fond. Je ne me suis même pas posé la question : C'était évident : j'en rêvais tellement. Je ne pouvais pas le faire à moitié. »*



1994

Reprise d'une salle de sport concurrente sur Tours : « Aqua Vital Gym »

1995, Jérôme, issu de la concurrence, rejoint José pour prendre la direction d'une salle de sport tourangelle, Vital Gym, rachetée quelques années auparavant par José, avant de s'associer avec lui dans Aqua Vital Fitness, structure créée en 1997 pour porter le développement futur.



Que nous en dit notre journaliste ?

« 35 ans, les pieds sur terre, comme il se décrit lui-même mais hyperactif, prenant rapidement des responsabilités partout où il passe. »

Sportif dans l'âme, à 5 ans il pratique le tennis, le tennis de table et le football ; à 15 ans, en classe de seconde il est victime d'un accident sportif. Il doit arrêter le sport pendant un an et se retrouve dans un centre de rééducation. *« Avec des jeunes cloués dans un fauteuil roulant. C'était difficile à vivre mais cela m'a apporté beaucoup de maturité. »* Il poursuivra dans cette voie avec des études supérieures,

en choisissant dès le départ l'option « Animation et gestion des activités physiques et sportives ».

Successivement moniteur de canoë, responsable pédagogique, directeur de centre de vacances, c'est dans un centre de remise en forme qu'il se découvrira des talents de commercial qu'il développera au sein d'une enseigne de salles de sport d'envergure nationale « *qui n'a fait qu'adapter des méthodes de vente et marketing existant dans d'autres activités commerciales comme l'électroménager ou la vente de cuisines* ».

En charge de l'ouverture de la salle tourangelle de cette enseigne, donc concurrent d'Aqua Gym, Jérôme croise José ; les hasards de la vie feront le reste.

1997

Création de la holding « AVF ». Des directeurs prennent le relais de José à Aqua Gym

Trois salles de remise en forme, une école de formation, il devient nécessaire de mettre en place des relais en charge de la gestion quotidienne de chacune des structures.

Christel, diplômée d'école de commerce et Grégory, issu de promotion interne prendront successivement la direction d'Aqua Gym.

1997, Christel, fraîche diplômée de l'École supérieure de commerce de Tours, cliente d'Aqua Gym, y avait réalisé une plaquette publicitaire et avait assisté José pendant quatre ans dans le développement de ses nouveaux projets (organisation, gestion commerciale, informatisation, etc.) avant de se voir confier la direction du centre à part entière.

Après cinq années en région parisienne et une expérience d'acheteuse au sein d'une collectivité territoriale, de retour à Tours, elle est sollicitée par José pour être la cheville ouvrière de la structure de développement du groupe créée en 2007.



Comment la dépeint notre journaliste :
Christel, regard doux et visage volontaire, sait ce qu'elle veut, derrière une apparence discrète et souriante.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

« Je suis arrivée de façon très inattendue à Aqua ; rien ne me poussait vers le fitness », à ceci près tout de même qu'elle avait pratiqué pendant 18 ans la danse classique et en avait donné des cours.

Ce qui la caractérise :

- ▶ La totale implication dans ce qu'elle entreprend. Quittant Tours et son emploi à Aqua Gym de son plein gré, elle ajoute : « À 32 ans, j'avais envie d'avoir un enfant. Je me donne des priorités et je n'aime pas faire les choses à moitié. »
- ▶ Et l'envie d'apprendre en permanence : « J'avais envie d'avoir un regard autre. J'ai toujours envie d'apprendre et à chaque expérience, j'ai quelque chose à apporter. J'ai toujours à apprendre d'un autodidacte. Et dans les situations difficiles, je cherche toujours à en tirer parti. »

2002, Grégory a fait ses premières armes à Aqua Gym, en y effectuant son premier stage alors qu'il préparait le Brevet d'État d'éducateur sportif au CREPS de Nantes. Il y est embauché en 1994 comme professeur, et y prend progressivement « de petites responsabilités nouvelles, comme organiser le téléthon, les contrôles en piscine. Puis est venu le temps de la responsabilité des plannings, de l'organisation des vacances, du fonctionnement du matériel. L'étape suivante, c'est de tout gérer par rapport à la finalité : signer les chèques, assurer les grandes décisions de gestion ». Coopté par les douze collaborateurs de l'époque, qu'il prendra la direction du Centre en 2002, poste qu'il occupe toujours, mais en qualité de gérant associé.



Grégory vu par Patrick, c'est :
« À 36 ans, un visage volontaire,
regard d'aigle qu'adoucissent son sourire. »

Si Grégory se destinait bien au métier de professeur dans un centre de remise en forme, il a aussi toujours eu « l'ambition de ne pas être prof toute ma vie, l'envie d'avancer » et s'en est donné les moyens sans jamais hésiter « Je n'avais qu'une envie : apprendre et faire tout ce qu'on me proposait. Je prenais les choses à bras-le-corps ».

Au poste de direction, « *je me fais confiance ; j'ai toujours eu mon avenir entre mes mains et ça s'est toujours bien passé, alors je me fais confiance* ». Sa vision actuelle sur la conduite de sa vie ? « *C'est bien gérer Aqua, améliorer mon confort de vie et bien gérer ma vie privée. C'est une différence avec José : parfois j'ai l'impression qu'il traîne... La proportion du temps consacré à Aqua et à ma vie privée est différente.* ». José appartient à la génération des baby-boomers, Grégory à la « génération X »... un autre contexte d'éducation, une autre attitude à l'égard du travail...

2001

Création de l'IPMS : Institut professionnel des métiers du sport, école de formation créée par José pour répondre à la pénurie, à l'époque, de professeurs en centre de remise en forme pour adultes.

Sportif de haut niveau, **Didier**, premier directeur de l'école, va de passion en passion : « *Quand j'ai fait le tour de la question, il me faut une rupture* ».

Dyslexique, Didier rencontre des difficultés scolaires qui lui valent un rapide abandon de la part des enseignants. Le sport lui permettra de renouer avec la réussite : « *En karaté, pour la première fois on m'a dit que j'étais bon.* » De bon, il est devenu l'un des meilleurs sportifs jusqu'à être sélectionné quatre fois pour les championnats de France de karaté.

Il a travaillé pendant onze ans dans le secteur du fitness et de la remise en forme, années au cours desquelles, sélectionné par la fédération française de gymnastique, il poursuivra la compétition de haut niveau en aérobic artistique : de 1994, année où il finira 4^e au championnat de France à 2005 où, en trio, il finit 5^e aux championnats du monde d'aérobic artistique.

Muni du Brevet d'État d'éducateur sportif, il officie en tant que professeur, puis Directeur de salle, avant de créer sa propre société de vente de produits fitness et d'organisation d'évènements sportifs.

Il répond néanmoins immédiatement présent lorsque José le sollicite pour enseigner le fitness à l'école de formation qu'il ouvre sur Tours.

« *Il est très cher* » dira José. « *Oui, mais je suis bon* » répondra Didier. Et de fait, sur treize candidats formés par Didier, onze seront reçus, quand les centres comparables de Cholet et Nantes enregistraient tout juste une ou deux réussites. Les dix-neuf élèves de l'époque sont devenus quatre-vingt-dix en cinq ans, préparant un diplôme d'État français reconnu et recherché à l'étranger.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?



Didier présenté par Patrick :
« 35 ans, silhouette d'étudiant athlétique, lunettes d'intellectuel vous conseille d'entrée de jeu la lecture du livre de Jim Collins De la performance à l'excellence. Toute sa vie est placée sous le signe de cette dynamique. »

Didier quittera l'IPMS – dont la vocation est de former des jeunes aux métiers du sport – après l'avoir codirigé pendant cinq ans.

Il créera alors « Leaderfit », spécialiste de l'événementiel sportif et précurseur dans l'organisation de formation dans le secteur de la remise en forme. Il complète le dispositif en créant en 2004 l'Institut Leaderfit Pilates International qui aura depuis formé plus de 1 300 personnes et ouvert dix lieux de formation en France et quatre à l'étranger (Belgique ; Luxembourg ; Maroc et Russie).

La vie d'un centre de remise en forme au quotidien.
Trois fonctions majeures.

Aurélié : responsable de la propreté

Auparavant aide maternelle dans une école sur Angoulême, Aurélié, responsable de la propreté au sein d'Aqua Gym, y est entrée en août 2003, après avoir répondu, en arrivant à Tours, à une annonce diffusée sur Internet par l'ANPE.



Aux yeux de Patrick :
« Aurélié, 24 ans, paraît à la fois réservée et déterminée. Sa timidité et sa retenue dans ses gestes sont contredites par un visage et un regard volontaires. »

Le quotidien professionnel d'Aurélié lui correspond bien : « *Ça fait partie de moi, j'aime l'ordre et la propreté* ».

Sa bonne humeur et sa gentillesse naturelle font le reste : « *Je suis souriante, dynamique : les clients l'ont vu. Ils me parlent : «Bonjour Aurélié, ça va ?» Il y a un côté chaleureux. Des mamies discutent avec moi, me confient leur vie. J'aime bien parler avec les gens, les contacts avec les clients. Je les écoute : je fais mon travail en même temps.* »

« *Aurélié, vous pouvez faire autre chose, vous avez des possibilités* ». Certainement plus habituée à se contenter de ce qu'elle a qu'à revendiquer une vie meilleure, Aurélié commence par douter : « *Vous croyez ?* » et puis, l'idée fait son chemin et la ténacité fait place au scepticisme.

À partir de ce moment-là, rien n'arrêtera Aurélié dans son projet de renouer avec les enfants de maternelle : préparation aux examens après le travail, avec l'aide de son compagnon, dépôt de dossier FONGECIF argumenté, obtention du financement de la formation, examen passé avec succès et embauche en maternelle sur Tours. Si elle fréquente toujours Aqua Gym, c'est maintenant comme cliente !

Nathalie : professeur

Nathalie, professeur à la fois à Aqua Gym auprès de clients du centre de remise en forme et à l'IPMS auprès de jeunes en formation aux métiers de la remise en forme.

Des études de sciences « *pour comprendre ce qui m'entourait* » et c'est la découverte, comme cliente, des centres de remise en forme – découverte qui se transforme en révélation : « *ce métier fait partie de moi* ».

De l'orientation « *recherche* » prévue, Nathalie passe au Brevet d'éducateur sportif qui lui ouvrira la porte de la légitimité dans le monde des professeurs de centres de remise en forme.



Notre journaliste la dépeint :
« *Nathalie, 32 ans, une petite flamme dans ses yeux noisette et tout devient simple !* »

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Ce qui guide Nathalie dans sa vie : « *Il faut savoir ce que l'on veut apporter à la société* ». Et son parcours en témoigne :

- ▶ De l'orientation « recherche » prévue pour « trouver des solutions pour que l'être humain conserve son confort sans abîmer la nature ».
- ▶ Au métier du sport, pour « avoir mesuré les bienfaits que le sport peut apporter à ses pratiquants ».
- ▶ Et à la diététique « pour apporter plus de mieux-être. La nourriture a souvent un rapport avec l'état psychologique, il faut respecter à la fois son corps et la nature ».

Aujourd'hui, munie d'un Brevet de diététicienne, elle apporte ses conseils en matière de nutrition et d'hygiène de vie aux adhérents d'une mutualité, un type d'entreprise bien en phase avec ses valeurs : pas d'erreur de casting !

Prochaine étape ?

Agnieszka, commerciale

Étudiante aux Beaux-Arts en Pologne tout en étant vendeuse dans un magasin de vêtements pour étrangers, sortie major de sa promotion, Agnieszka, à 23 ans, à la demande de sa sœur vivant à Paris, quitte tout et la rejoint, sans la moindre notion de français : c'était il y a 15 ans.

Arrivée mouvementée : c'est un étranger qui accueille Agnieszka à l'aéroport et lui apprend que sa sœur, victime d'un accident le jour même, est à l'hôpital. Agnieszka la remplace au pied levé au travail : « *Elle s'occupait du gardiennage d'une maison. J'ai pris le relais. Elle m'a bien expliqué où étaient les choses, ce qu'il fallait faire et conseillé de faire comme si je comprenais le français.* »

« *Des petits boulots : gardiennage, repassage, garde d'enfants* » et *l'apprentissage du français* « *Je répétais les mots, je regardais la télévision* »... c'est à Tours qu'elle renouera avec la vente, en boutique de centre-ville, puis dans un centre de remise en forme concurrent d'Aqua Gym, avant de rejoindre Aqua Gym.

Ses enfants ayant grandi, elle a repris les études et vient de passer avec succès les examens et d'obtenir le précieux parchemin, preuve officielle et reconnue de sa compétence commerciale.



Notre journaliste est sous le charme :
« Elle est souvent à l'accueil de l'Aqua Gym et s'exprime avec un accent charmant. De l'Est ? Agnieszka est polonaise et porte un nom de jeune fille imprononçable ! »

Vous interviewez Agnieszka, commerciale à Aqua Gym depuis des années, mais toujours aussi impliquée, la volonté de vendre chevillée au corps, alors qu'elle s'interroge : « Au bout d'un certain nombre d'années on a envie de faire autre chose que de verser du café et de vendre des abonnements. »... et vous pénétrez dans un autre monde : « Le socialisme c'était très peu, mais pour tout le monde : on a vécu tant d'années dans le gris [référence au passé polonais], on a envie de couleur... »

Partie I

Se préoccuper de soi et s'occuper de soi



*« Il arrive parfois de ne pas s'aimer assez
pour pouvoir aimer l'autre ».*

Jacques Salomé

Nous démarrons cet ouvrage par une partie que d'aucuns qualifieraient de développement personnel.

Ce n'est cependant pas dans cet esprit que les trois chapitres qui vous sont proposés ont été pensés.

Ils ont été retenus parce qu'ils répondaient à la question : « Quels sont les ingrédients indispensables pour pouvoir prétendre à une vie professionnelle agréable ? ».

Notre esprit est très prompt à chercher à l'extérieur les causes de nos malheurs... il l'est beaucoup moins à regarder à l'intérieur. Peut-être parce que le terrain y est plus éclairé : il est plus facile de chercher des clés perdues de nuit sur un trottoir sous un réverbère allumé, que dans la pénombre - même si elles ont toutes chances de se trouver justement dans la pénombre !

Quoi qu'il en soit, construire une maison sans passer par la case fondations, c'est se préparer des moments difficiles. Vous vous souvenez du conte des trois petits cochons ?

Nous allons donc nous intéresser en premier lieu aux facteurs internes de bien-être ; si l'un ou l'autre manque à l'appel, il sera prudent de s'inquiéter de lui avant de vouloir avancer sur d'autres terrains. Imaginerait-on un sportif s'aligner au départ d'une course en souffrant d'une entorse mal remise ? Et, s'il prend tout de même le départ, lui viendrait-il à l'idée d'incriminer le terrain, la météo ou tout autre élément extérieur pour expliquer sa contre-performance ?

Nous allons donc entreprendre un premier voyage en terre que nous croyons connue, puisqu'il s'agit de nous-mêmes, mais qui mérite que nous nous y arrêtions un peu.

- ▶ Première fondation : la confiance en soi, une pièce maîtresse ! Que faut-il entendre par là ? À quoi sert-elle ou... en quoi son manque nous dessert-il ? Comment cultiver une juste confiance en soi ?
- ▶ Deuxième fondation : l'équilibre de vie, un vrai numéro d'équilibriste. Y parvenir, et le maintenir, notamment par gros temps, suppose entraînement. Que n'en fait-on une « matière » à part entière à l'école ? Nous nous trouvons embarqués sur le radeau de la vie, sans même avoir appris à l'inspecter minutieusement comme le font les marins avant de s'embarquer pour une traversée en solitaire ! Il est bien temps ensuite de vouloir se rattraper à coups de stages de gestion du temps, gestion du stress, et conseils en tous genres... Nous prendrons, nous, le temps d'inspecter notre embarcation, principalement les pièces maîtresses.

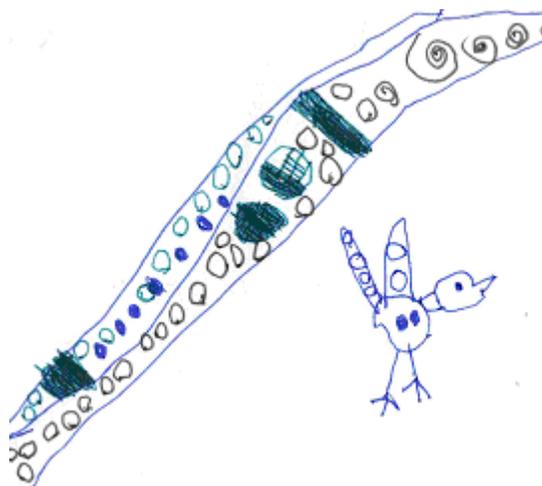
- ▶ Troisième fondation : connaître ses vrais besoins pour ne pas nous égarer à vouloir satisfaire des besoins qui ne procurent aucun mieux-être, une fois satisfaits. Ne pas se tromper de cible !

Ces trois fondations reconnues et bien assises, nous pourrons nous aventurer en des terres plus lointaines : le sol ne sera plus mouvant !

Prêt pour votre premier voyage à domicile ?

1

Cultiver la confiance en soi



« N'ayez pas peur... »

Évangile de St Matthieu

Injonction devenue célèbre depuis le 4 avril 2004

(discours aux jeunes de Jean-Paul II)

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à une dimension humaine
fondatrice : la confiance en soi

La confiance en soi a des pouvoirs magiques :
elle nous met à l'abri des dévalorisations de soi,
elle chasse la peur,
elle fait naître l'envie d'entreprendre,
elle nous pousse à vivre pleinement.
Il est logique de commencer avec elle notre voyage !

Voilà la « road map », l'itinéraire que nous vous proposons :
Dans un premier temps, nous irons voir ce que cache l'expression « confiance
en soi » et ce que vous-même ressentez à ce propos.

Puis nous regarderons à l'œuvre la confiance en soi – ou son absence –
pour comprendre son rôle.

D'où nous vient-elle ? Pourquoi en sommes-nous si inégalement pourvus ?

Et, bien sûr, nous réfléchirons à la manière de la cultiver et de la faire grandir.

C'est dans cette perspective que nous terminerons ce chapitre, en vous
proposant quelques « recettes » qui ont fait leurs preuves pour venir à bout
du manque de confiance qui frappe parfois si durement.

Prêts pour ce premier bout de chemin ?

Mini-sommaire

1.1	Entrons dans le vif du sujet : un auto- diagnostic.....	8
1.2	Pourquoi placer au premier rang la confiance en soi ?	11
1.2.1	Avec confiance ou sans : un exemple vécu	12
1.2.2	Quel rôle joue la confiance en soi ?	13
1.3	D'où nous viennent la confiance ou l'absence de confiance ?	19
1.3.1	Un référentiel créé et mémorisé à notre insu, mais bien vivant	19
1.3.2	Une prime enfance capitale	20
1.3.3	Une éducation déterminante.....	22
1.4	Comment cultiver cette confiance en soi ?.....	27
1.4.1	Suivre l'exemple des sportifs de haut niveau.....	27
1.4.2	Commencer par rompre le cercle vicieux dans lequel vous entraîne un manque de confiance en soi.....	28
1.4.3	Quelques pistes pour se lancer dans l'aventure	30
	LES POINTS CLÉS À RETENIR POUR CULTIVER LA CONFIANCE EN SOI	34



1.1 Entrons dans le vif du sujet : un auto-diagnostic

En guise d'introduction, et pour mieux comprendre, de l'intérieur, ce que cache la notion de confiance en soi, prenez le temps de vous plonger dans ce quiz (Tableau 1.1).

Il s'agit d'établir un « check-up » de votre confiance en vous :

LE REGARD QUE VOUS PORTEZ SUR LA RÉALITÉ EST-IL UN REGARD DE CONFIANCE SUR VOTRE CAPACITÉ À AGIR ? OU BIEN, AU CONTRAIRE, VOUS AUTO-SABORDEZ-VOUS ?

Comment remplir ce tableau ?

En indiquant, pour chacune des situations décrites, ce qu'il en a été pour vous au cours des derniers mois :

- ▶ C'est une situation que vous n'avez jamais vécue : vous notez « 1 » dans la première colonne ;
- ▶ C'est une situation que vous ne connaissez que rarement : vous notez « 2 » dans la deuxième colonne ;
- ▶ C'est une situation que vous rencontrez une fois sur deux : vous notez « 3 » dans la troisième colonne ;
- ▶ C'est une situation fréquente : vous notez « 4 » dans la quatrième colonne ;
- ▶ C'est une situation qui est presque toujours celle que vous connaissez : vous notez « 5 » dans la dernière colonne.

Tableau 1.1 : Auto-diagnostic : évaluez votre confiance en vous

		Jamais -----> Presque toujours					
	Au cours des derniers mois :	1	2	3	4	5	
1△	On vous a fait confiance						△
2●	Dans l'ensemble, vous étiez satisfait(e) de vous						●
3□	En général, vous avez plutôt été convaincu(e) de pouvoir y arriver						□
4◆	Quand tout n'allait pas pour le mieux, vous n'en avez pas fait un drame						◆

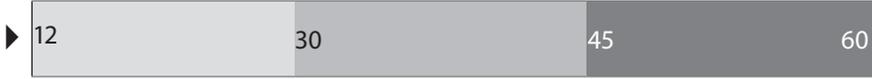
		Jamais -----> Presque toujours					
Au cours des derniers mois :		1	2	3	4	5	
5●	Vous avez remarqué que vous aviez un certain nombre de qualités appréciables						●
6□	Vous aviez confiance en la vie, aviez envie d'en profiter						□
7△	Vous n'avez pas recherché ou attendu l'approbation des autres avant de vous exprimer ou d'agir						△
8◆	Face aux problèmes rencontrés, vous avez immédiatement pensé « solution » et avez effectivement trouvé des solutions						◆
9△	Quand vous avez participé à des groupes de travail, vous avez clairement exprimé votre point de vue						△
10●	Vous avez constaté que vous valiez au moins autant que les autres						●
11◆	Quand vous n'êtes pas parvenu à l'objectif fixé, vous avez aussitôt recherché une autre manière de faire						◆
12□	Vous avez entrepris sans avoir à vous forcer ni à lutter contre l'envie de remettre à plus tard...						□
A. Indiquez le total de vos points par colonne							

B. Comptez maintenant le total de vos points par symbole : ●□△◆				
Série 1 - ●	Q2 =	Q5 =	Q10 =	Total = /15
Série 2 - □	Q3 =	Q6 =	Q12 =	Total = /15
Série 3 - △	Q1=	Q7=	Q9 =	Total = /15
Série 4 - ◆	Q4 =	Q8 =	Q11 =	Total = /15

C. Et faites le total général :	
--	--

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

En reportant votre total général sur l'échelle de points ci-dessous, votre position vous donnera une indication sur votre degré de confiance en vous.



Les résultats par symbole (●□△◆) vous permettent d'explorer quatre piliers de la confiance en soi ; chacun de ces piliers renvoie à une forme de confiance en soi :

1. Le 1^{er} pilier (Série 1 - ●), en termes de développement personnel, correspond à l'estime de soi ; **croyez-vous en ce que vous êtes ?**
2. Le 2^e pilier (Série 2 - □) se traduit par une aptitude à la prise de risque, à oser agir ; **croyez-vous en ce que vous pouvez ?**
3. Le 3^e pilier (Série 3 - △), en termes de formation, s'appellera « assertivité » : osez-vous vous affirmer ? Le faites-vous avec calme et en respectant autrui ? **croyez-vous en ce que vous valez ?**
4. Le 4^e pilier (Série 4 - ◆) correspond à ce que les psychologues appellent « résilience »¹, désignant par là la capacité à surmonter des épreuves et réussir, à vivre, à se développer en dépit de l'adversité ; **croyez-vous en ce que vous pourrez ?**



Ce que vous pensez de vous pèsera lourd dans ce qu'il adviendra de votre vie

Votre confiance est-elle également répartie sur ces quatre piliers ?

Série 1 - ● estime de soi	Votre total =	/15
Série 2 - □ confiance en ce que vous pouvez	Votre total =	/15
Série 3 - △ assertivité	Votre total =	/15
Série 4 - ◆ résilience	Votre total =	/15

**Ces croyances vont jouer un rôle majeur
tout au long de votre vie,**

Pourquoi ? Comment ?

C'est ce que nous allons voir maintenant.

1 Ce terme est dû à Boris Cyrulnik, né le 26 juillet 1937 à Bordeaux. Il est neuropsychiatre, fondateur de l'éthologie humaine et définit la résilience comme « l'art de naviguer dans les torrents ».



1.2 Pourquoi placer au premier rang la confiance en soi ?

Pourquoi accorder cette place de choix à la confiance en soi alors que tout parent pour ses enfants, tout adulte engagé dans la vie professionnelle et bien des entreprises, misent avant tout sur les études et considèrent les diplômes comme l'indispensable sésame de la réussite ?

Pourquoi ? Parce que chacun de nous garde, enfoui au plus profond de lui, vivace, un cuisant souvenir de l'accueil dont il a bénéficié pour cause de bulletin de notes adressé par la poste à son insu ?² et que ce stress improductif, ces souvenirs auront des effets dévastateurs pour l'enfant devenu adulte, beaucoup plus que les savoirs passés à la trappe...

D'ailleurs... ce jeune ingénieur, frais émoulu de l'école des Mines dès 20 ans, titulaire du prestigieux MBA de l'INSEAD à 30 ans à peine, n'occupe-t-il pas toujours à plus de 40 ans des postes d'études hautement spéculatives, mais, dans la réalité, sans grand enjeu ?

Tandis que ce jeune immigré portugais, arrivé en France à 7 ans sans parler un mot de français, fils d'ouvriers employés dans une champignonnière, n'est-il pas aujourd'hui à la tête d'un groupe d'entreprises en bonne santé alors que son secteur d'activité est en difficulté ?³

Vous avez certainement autour de vous une multitude d'exemples de ce type : niveau d'études et réussite professionnelle ne vont pas obligatoirement de pair et l'absence de diplôme n'empêche pas une brillante réussite professionnelle.

Certes, la confiance en soi ne suffit pas, mais sans confiance en soi...

Comment oser ?

Tout part de la confiance en soi, incroyable force, comme en témoigne Jérôme, lorsqu'il parle de ses débuts de vie d'entrepreneur.

« On lève les freins, on évitera de couper les cheveux en quatre, on positive systématiquement, tant on est sûr qu'on va réussir ».

-
- 2 Et comme on n'arrête pas le progrès, les parents vont même pouvoir, internet aidant, prendre connaissance *en live* des notes de leurs rejetons !
 - 3 Pour plagier Raymond Queneau : Les personnes décrites étant réelles, toute ressemblance avec des personnes imaginaires serait fortuite.

1.2.1 Avec confiance ou sans : un exemple vécu

Prenons l'exemple de Grégory et Laurent :

Tous deux ont été confrontés à la même situation : alors qu'ils étaient encore professeurs dans un centre de remise en forme pour adultes, il leur a été proposé de prendre la responsabilité du centre dans lequel ils officiaient, ce qu'ils ont l'un et l'autre accepté.

Tous les deux en avaient les capacités et l'ont d'ailleurs brillamment démontré par la suite.

Mais au moment de cet épisode, l'un abordait confiant ce changement de fonction, l'autre non ; ils nous donnent, au travers de leur témoignage, les clés du rôle de la confiance

Grégory, confiant :

La confiance en soi fait que la dynamique de l'avenir prend le pas sur la peur du lendemain

L'envie de gagner l'emporte sur la peur de perdre.

« Ma mère a peur, oui. Moi, j'ai confiance : confiance en les gens qui sont autour de moi, confiance en ce qu'on fait, ce qu'on donne aux clients. Je me fais confiance. »

« Il n'y a pas de mauvais stress. Si quelque chose ne va pas, qui me revient, je ne passe pas à côté. Je vais le faire. Je suis préoccupé, mais pas inhibé. »

Et son responsable le confirme :

« Grégory directeur : Ça lui a donné des ailes. »

Écoutons à présent Laurent, qui reconnaît pour sa part avoir manqué de confiance en lui :

« J'ai eu un mal terrible à passer le cap. Je n'ai pas été bon, je me suis comporté en petit chef, il y avait la pression du chiffre d'affaires, il fallait parler chiffres, faire la publicité... j'ai fait un rejet – je devais avoir peur. »

« Le malaise professionnel s'est installé et c'est devenu insupportable. »

« Je ne voyais pas ce que j'avais à faire : les douches fonctionnaient mal, les prof. démarraient en retard... d'autres faisaient à ma place... je n'étais plus là. »

Alors que Laurent et Grégory ont le même cursus, disposent des atouts nécessaires à la réussite dans leur nouvelle fonction, que leur responsable n'a aucun doute sur leur réussite, pourquoi l'un n'éprouve-t-il aucune inquiétude, quand l'autre s'est senti littéralement tétanisé ?

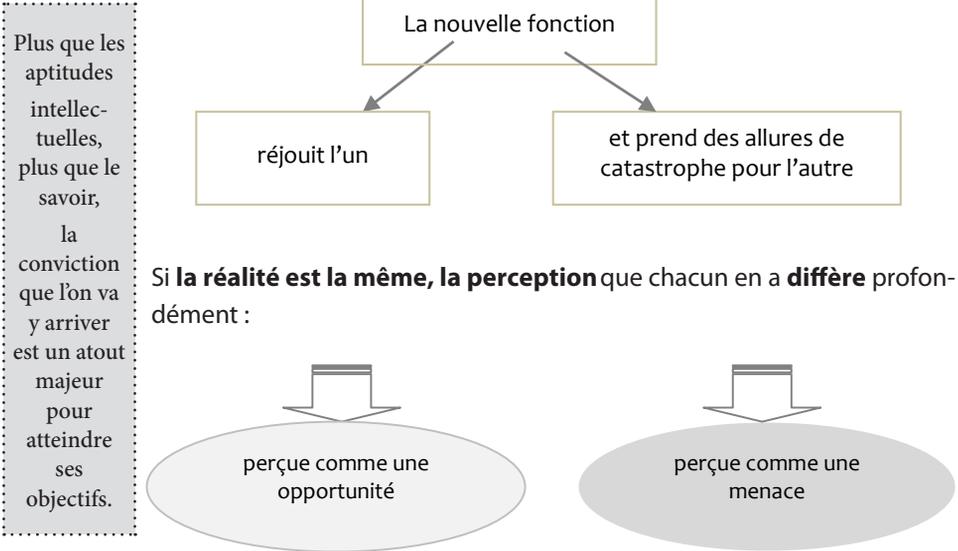
1.2.2 Quel rôle joue la confiance en soi ?

Que s'est-il passé ?

La réalité est la même :

- ▶ deux personnes occupant la même fonction de professeur de sport ;
- ▶ exerçant depuis des années dans la même entreprise ;
- ▶ sous la responsabilité du même dirigeant ;
- ▶ ayant toutes les deux le potentiel pour élargir leurs responsabilités, l'avenir le prouvera ;
- ▶ se voient proposer de prendre, dans les mêmes conditions, une nouvelle et même fonction, celle de directeur de centre.

L'un y puise optimisme et énergie, quand l'autre sombre dans une dépression⁴ :



Les filtres de la perception colorent la réalité de manière diamétralement opposée, selon qu'ils sont empreints de confiance ou de crainte.

Le manque de confiance en soi, en ses possibilités, est générateur d'anxiété, de réactions émotionnelles inhibantes ; ces émotions, suscitent des comportements contre-productifs qui, tout à la fois :

- ▶ nuisent à la qualité du processus de décision ; prendre une décision, c'est prendre un risque ; et prendre un risque est d'autant plus aisé que l'on se fait confiance pour toujours trouver une solution aux aléas qui ne manqueront pas de survenir ;
- ▶ empêchent d'entendre et tirer parti de points de vue différents. Ces points de vue sont en effet perçus, non comme des éléments alimentant la réflexion, mais comme des remises en cause personnelles dont, naturellement, tout un chacun a tendance à se défendre ;
- ▶ déteignent sur les personnes qui vous entourent ; ne se sentant pas en sécurité, elles vont chercher à se protéger au lieu de contribuer au mieux de leurs possibilités.

4 Laurent sera relayé par son responsable sur le site. Deux ans plus tard, remis en selle, c'est financièrement associé avec son responsable que Laurent ouvrira un premier « Océades », concept de centre de remise en forme en périphérie de ville, novateur. Aujourd'hui, Laurent, pleinement confiant en ses possibilités, participe au déploiement de ce concept, le site qu'il dirige en étant site pilote.

« La seule chose qui puisse empêcher un rêve d'aboutir,
c'est la peur d'échouer ! »
nous dit Paulo COEHLO

A *contrario*, la confiance en soi, génératrice d'assurance, a rigoureusement les effets inverses :

L'ennemi est au-dedans. L'important n'est pas ce qui se passe, mais la façon de percevoir les événements, de les interpréter et d'y réagir.

- ▶ elle facilite la prise de décision, notamment en univers incertain – encore que ne pas prendre de décision soit une décision, inconsciente certes, mais bel et bien une décision : « *Si vous ne risquez rien, vous risquez encore plus.* » nous rappelle Erica Jong. Les commerciaux, de tous temps, le savent bien :

Il y a de cela un bon demi-siècle, Roger Magnard, inventeur des cahiers de devoirs de vacances du même nom, initie son fils encore étudiant aux rudiments du commerce. Il plante le jeune homme devant une librairie, et le charge de décrocher sa première commande. Une demi-heure plus tard, revenu sur les lieux, il retrouve son fils à la même place. « Tu n'es pas entré dans le magasin ? - Non, j'avais peur qu'on me mette dehors. - Bougre d'imbécile, rétorque le père, dehors, tu y es déjà ! »⁵

- ▶ elle permet d'écouter, sans se sentir personnellement remis en cause, les avis d'autrui « qui dérangent » et peuvent bousculer nos certitudes et, ainsi, amène à prendre en compte des informations qui nous auraient échappé alors qu'elles peuvent être déterminantes ;
- ▶ elle est contagieuse, comme toutes les émotions : un comportement assuré, émanant d'une personne sereine, ni passive ni agressive, tranquillise ; sans compter que, naturellement et inconsciemment, les personnes en présence ont tendance à se synchroniser, c'est-à-dire à adopter elles-mêmes l'attitude de leur interlocuteur.

Trop souvent, on parle de chance, facteur qui ferait la différence entre « *ceux qui arrivent à tout* » et « *ceux à qui tout arrive* » pour reprendre l'expression de Labiche. Mais « *la chance ne sourit qu'aux audacieux* » disait déjà Virgile, et ce, grâce à un mécanisme que Richard Wiseman explique parfaitement : la confiance en soi est une caractéristique des chanceux⁶ ! Ils s'attendent à avoir de la veine, font confiance à leur intuition, et voient du positif même dans le négatif ; ils recyclent la malchance en chance.

5 Anecdote rapportée par Guillaume Roquette, directeur de la rédaction de L'Entreprise dans son édito du n° 245, de mai 2006.
6 Richard Wiseman, *Notre capital chance, Comment l'évaluer et le développer*, éd. JC Lattès, 2003.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

C'est ce que nous avons vu avec Grégory et Laurent, lorsque la responsabilité d'un centre leur a été confiée.

Quand Grégory, se faisant confiance, adopte une attitude de chanceux et qu'ensuite il réussit, Laurent, doutant de ses possibilités, adopte la posture d'un malchanceux et se place en situation d'échec (figure 1.1). Et le phénomène est amplifié, du fait que leurs équipes adoptent spontanément une posture voisine (j'appelle cela la fonction « copier/coller »).

Ce que Grégory a observé pour son équipe :

« Et cela a motivé
l'équipe ! »

et Laurent pour la sienne :

« Les conflits ont
commencé. »

Leur responsable, José, avec ses mots, faisait le même constat :

« Le rêve, c'est possible, pas
seulement en Amérique... Si
on a la lumière, on soulève
des montagnes. »

« On dit que ce sont toujours
les mêmes qui ont de la
chance... Mais les gens négatifs
n'attirent que du négatif. »

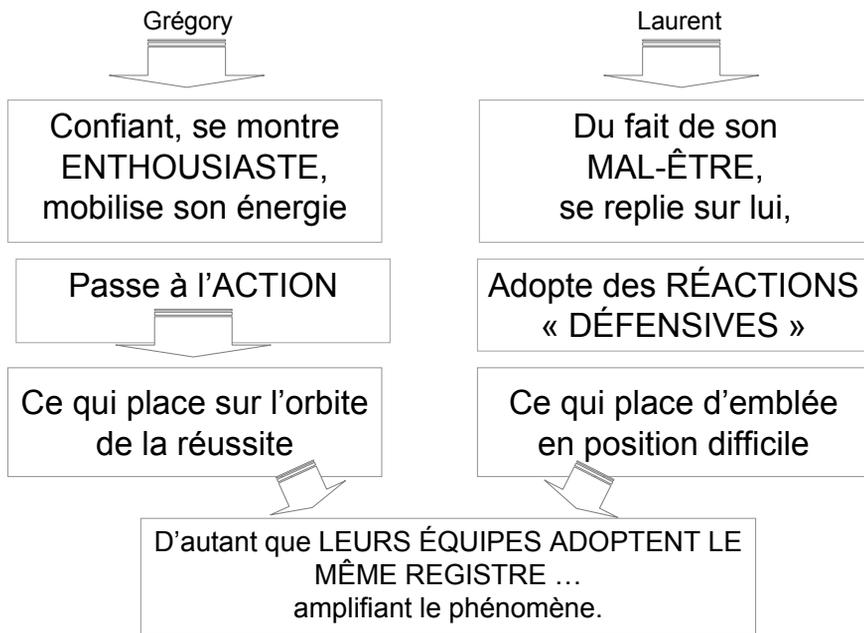


Figure 1.1 Comment la confiance en soi change la donne

Ce que nous faisons de ce qui nous arrive a plus de poids que ce qui nous arrive.

Warren Buffet, un des hommes les plus riches de la planète, raconte que sa chance fut d'être rejeté de la Harvard Business School. Grâce à cet échec, il est entré à la Columbia Business School où il a rencontré Benjamin Graham, l'homme qui allait devenir son mentor et l'aider à lancer sa carrière.

Exemple de l'extrême : Jim Bolte Taylor, neurobiologue renommée, victime d'un accident vasculaire cérébral, raconte combien c'était une chance : « Combien de chercheurs en neurosciences ont l'opportunité de vivre par eux-mêmes un accident vasculaire cérébral ? ».

7 Jill Bolte Taylor, *Voyage au-delà de mon cerveau*, éd. J.C Lattès, 2008. Et la célèbre vidéo de sa conférence à ce sujet : http://www.dailymotion.com/video/x8agq2_jill-bolte-taylor-sous-titre-franca_tech.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Nous sommes tous potentiellement des êtres chanceux :

1. à condition d'accepter ce qui arrive ;
2. de nous ajuster aux circonstances, d'identifier ce en quoi ces circonstances peuvent nous être bénéfiques ;
3. pour en retirer ce qui contribuera à l'émergence d'opportunités pour nous ;
4. et se mettre en situation de voir passer ces opportunités et de les saisir.

Nous devenons malchanceux quand :

1. pessimistes, nous ne voyons que des bouteilles à moitié vides ;
2. nous ne percevons que les inconvénients et risques encourus dans les circonstances qui se présentent ;
3. nous tentons de nous protéger (nous disposons pour cela de trois mécanismes de défense : abandonner la partie, fuir la situation ou se replier sur soi) ;
4. et soucieux que nous sommes de conjurer le sort, nous passons à côté des opportunités sans les voir, et donc sans les saisir.

Ce que résume le schéma suivant :

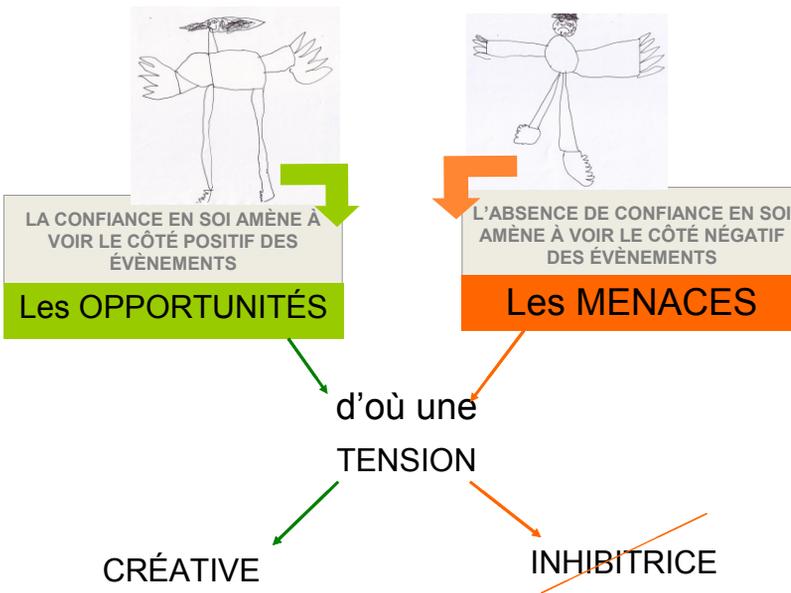


Figure 1.2 La manière d'agir de la confiance en soi



1.3 D'où nous viennent la confiance ou l'absence de confiance ?

Si la confiance en soi change fondamentalement la donne, en disposer devient un enjeu majeur.

Le plus confortable est bien évidemment d'en être doté au départ ; et comme ce n'est pas une donnée génétique, mais acquise, il est utile de s'interroger sur son mode d'acquisition.

Allons-y ; vous me suivez toujours ?

1.3.1 Un référentiel créé et mémorisé à notre insu, mais bien vivant

Les récentes avancées des neurosciences nous ouvrent des portes vers la compréhension du fonctionnement du système nerveux, y compris dans ses fonctions les plus élaborées, et notamment les émotions. Elles méritent le détour.

◆ Pour commencer, donc, un peu de science

Vous le savez peut-être : une partie de notre cerveau – le cerveau limbique, celui qui nous permet de retenir de nos expériences – va associer événements et émotions et mémoriser ces couples d'informations qui vont lui servir de « référentiel » : telle situation, j'aime, telle autre, je n'aime pas du tout (figure 1.3).

Les
émotions
l'emportent
toujours sur
la raison.

Lorsque des situations comparables apparaîtront, le cerveau limbique fera resurgir l'émotion associée. Nous sommes ainsi immédiatement alertés : l'information « j'aime » ou « je n'aime pas » rejaillit instantanément.

Et l'émotion prend les commandes, car le cerveau limbique bloque spontanément l'information, empêchant la partie de notre cerveau capable de raisonnement – le cortex – de reprendre le contrôle.⁸

8 Jacques Fradin a consacré un livre à l'analyse de ces deux modes de fonctionnement, qu'il appelle MMA : mode mental automatique mis en route à partir des émotions et MMP : mode mental préfrontal faisant intervenir la raison, et au passage volontaire de l'un à l'autre : *L'intelligence du stress*, éd. Eyrolles, 2008.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

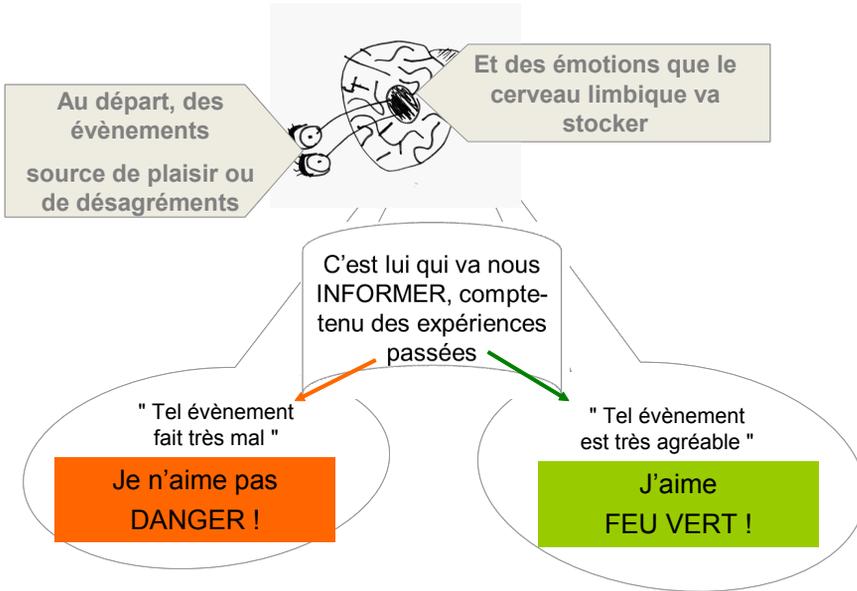


Figure 1.3 Un référentiel créé à notre insu

C'est ce qui fait qu'un objet, une situation, un lieu, un son, un aliment, une odeur, etc. deviennent, pour une personne donnée, en fonction de ses expériences passées :



C'est ce phénomène que Proust décrit si bien dans ce texte passé à la postérité :
« À l'instant même où la gorgée mêlée des miettes du gâteau toucha mon palais, je tressaillis, attentif à ce qui se passait d'extraordinaire en moi. Un plaisir délicieux m'avait envahi, isolé, sans la notion de sa cause. D'où avait pu me venir cette puissante joie ? »

1.3.2 Une prime enfance capitale

D'où nous viennent nos réflexes ancrés, notre attitude face à la vie ?

La confiance en soi, ce sentiment de sécurité intérieure, se développe à chaque étape de l'existence, mais la période décisive – aux effets réversibles, bien heureusement – se situe dans la toute première enfance, entre 0 et 5 ans.

◆ Pourquoi la prime enfance a-t-elle tant d'importance ?

Un événement, la première fois qu'il se produit, s'il est banal, bénéficie d'un *a priori* neutre.

Mais un nouvel événement survient toujours dans un contexte et s'accompagne de réactions de l'environnement (rappelez-vous, par exemple, ces charmantes mentions à répétition accompagnant le relevé de notes du trimestre : « Peut mieux faire » par exemple... et les foudres parentales que cela pouvait déclencher, alors que les 11, 12 ou 13/20 récoltés étaient, en eux-mêmes, d'une parfaite neutralité).

Ces réactions de l'environnement sont, contrairement aux événements, généralement loin d'être neutres ; ce sont elles qui provoquent plaisir ou désagrément.

Les émotions de la toute première enfance occupent le devant de la scène, souvent à notre insu.

De sorte qu'un événement, *a priori* neutre, se trouve marqué, entaché ou bonifié d'une émotion le rendant étroitement associé à un sentiment de déplaisir ou au contraire de plaisir. Le même événement peut ainsi, en fonction des réactions de l'entourage et de l'environnement, être marqué par le plaisir ou le déplaisir.

Or, c'est entre 0 et 5 ans que beaucoup de découvertes et d'apprentissages ont lieu, et c'est entre trois mois et un an que les émotions vont se différencier.

À ce stade du développement du cerveau, une partie du système limbique (le thalamus) est déjà **capable de stocker des souvenirs : les émotions.**

Mais deux autres parties, celle qui mémorise les événements (l'hippocampe), et celle qui les analyse (le cortex) sont encore immatures : elles **ne savent pas ce qui s'est passé.**

Conséquence : un traumatisme précoce pourra provoquer chez un adulte des réactions de peur démesurées par rapport au risque encouru et incontrôlables :

- ▶ Réactions qu'il ne comprend pas : elles échappent à sa conscience car l'hippocampe, alors immature, n'a rien mémorisé ;
- ▶ Mais elles surgissent régulièrement : l'amygdale, elle, se souvient et met en route le système d'alarme dès que surgit un événement qui rappelle celui à l'origine du traumatisme (figure 1.4).

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

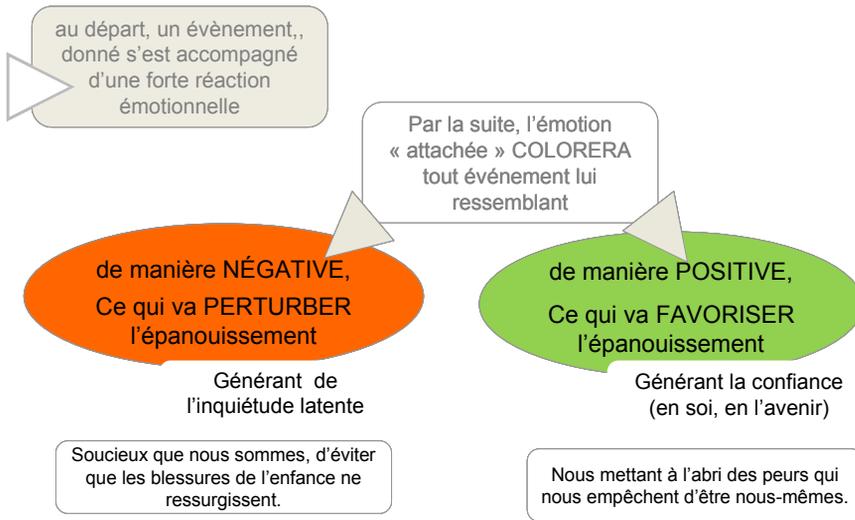


Figure 1.4 Pourquoi les expériences de la prime enfance sont-elles capitales ?

Vous êtes peut-être familier de quelques peurs de ce genre : peur des piqûres, peur panique des soins chez le dentiste, peur de déplaire aussi, et... bien d'autres ; les vôtres peut-être ?

1.3.3 Une éducation déterminante

L'enfant va ensuite se trouver modelé par son entourage : parents en premier lieu, puis enseignants de maternelle et de primaire auxquels animateurs et professeurs se joindront à la faveur d'activités extrascolaires.

◆ Les parents joueront un rôle de premier plan

Dans notre culture, les parents dispensent sans compter certaines injonctions. Répétées, ces **injonctions vont passer en mode inconscient**. Chez l'enfant devenu adulte, elles constitueront des croyances, et agiront comme des « injonctions de vie », des programmes inconscients qui régiront sa vie⁹, car elles deviennent des besoins psychologiques à satisfaire pour être en énergie positive.

Quelles sont ces injonctions et ces croyances ? Vous en avez probablement déjà entendu parler ; probablement même allez-vous retrouver dans l'une ou l'autre

9 On doit à Taibi Kahler, docteur en psychologie, de les avoir identifiés et faits connaître sous le nom de « Drivers ». Taibi Kahler est surtout connu pour le modèle « Process Com » qu'il a développé et qui, notamment, donne aux managers des moyens opérationnels pour mieux se comprendre, mieux comprendre l'autre et s'adapter à son fonctionnement. Ses travaux ont été couronnés par l'Eric Berne Memorial Scientific Award en 1977.

d'entre elles un air bien connu et familier à l'enfant que vous étiez ; peut-être même au parent que vous êtes devenu...¹⁰ écoutez-les :

Injonction parentale	Croyance associée
Sois parfait !	J'ai besoin de me sentir irréprochable et que tout soit exécuté de manière parfaite.
Sois fort !	Je peux tout gérer, et je ne compte que sur moi.
Fais des efforts !	Je m'acharne, plus je transpire, plus ce que je fais est important, peu importe le résultat.
Dépêche-toi !	Je vais pouvoir tout faire, même si je suis débordé, il suffit que je me dépêche.
Fais plaisir !	J'ai besoin de faire plaisir aux autres pour être aimé.

Le parent qui dispense de telles injonctions est persuadé d'agir pour le bien de l'enfant, avec l'idée qu'il doit en faire un être parfait (du moins, parfait à ses yeux...).

Les injonctions des parents viendront compléter le tableau et « programmer » en nous certains comportements types

Le résultat est qu'il lui procure par anticipation de belles occasions de ne pas être serein, en harmonie avec soi-même et de tutoyer fréquemment le stress. Pourquoi ?

- ▶ le « sois parfait » va se noyer dans les détails, ne rien laisser au hasard, courir en permanence vers le « zéro défaut », que cela prêle ou non à conséquence ;
- ▶ le « sois fort » ne s'accorde pas le droit de demander de l'aide, veut faire face à tout seul, au risque de se noyer ;
- ▶ le « fais des efforts » lutte pour s'en sortir, mais perd de vue le résultat visé ;
- ▶ le « dépêche-toi » agit dans la précipitation, court en permanence après le temps ;
- ▶ le « fais plaisir », serviable et consensuel, en arrive à oublier ses propres besoins au risque d'y perdre son propre équilibre.

Identifier ses croyances est le premier pas pour s'en affranchir, retrouver son libre arbitre.

¹⁰ Françoise Dolto disait qu'il fallait trois générations pour, ayant pris conscience d'une reproduction inconsciente de comportements entre les générations, en venir à bout et adopter d'autres comportements plus librement choisis. Encore faut-il en être conscient et le vouloir !

Sondage minute

Une de ces injonctions vous est familière ?

.....

Ne vous rappelle-t-elle pas quelques injonctions parentales ?

Qu'entendiez-vous à la maison lorsque vous étiez enfant ?

.....

Et maintenant ? Quelle est votre injonction de prédilection ? Votre petite musique intérieure favorite ?

.....

Celle que, peut-être, vous offrez régulièrement à vos enfants ?

.....

Combattre ces croyances pour en limiter les effets pervers et lever les freins qui empêchent de réussir est heureusement chose possible.

Chacune de ces injonctions a ses antidotes. Les injonctions se combattent avec des contre-ordres, des permissions :

Sois parfait !	Est-ce si important ? Ne pouvez-vous prendre des risques calculés ?
Sois fort !	Et si d'autres non seulement pouvaient vous aider, mais y trouveraient plaisir ? De l'art de la délégation...
Fais des efforts !	À quoi cet effort conduit ? Le jeu en vaut-il la chandelle ? À quoi bon si le bénéfice de l'effort est inférieur à son coût ? (cf. chapitre 2 : <i>Faire le ménage</i>)
Dépêche-toi !	Ou fais preuve de mesure ? Tout n'a pas la même importance !
Fais plaisir !	Ose penser à toi et répondre en premier lieu à tes propres besoins, cela sert l'intérêt de tous (cf. chapitre 2 : <i>L'ordre des priorités</i>)

Sondage minute, suite :

La prochaine fois que vous vous surprenez en train d'obéir, par réflexe, à l'une de ces injonctions...

Souriez et demandez-vous comment vous pourriez faire autrement !

◆ Viendront ensuite les éducateurs

L'enfant se conformera à ce qui est attendu de lui et l'image qu'on lui a donnée de lui va le poursuivre, même devenu adulte.

Instituteurs de maternelle, puis de primaire, professeurs et animateurs d'activités extrascolaires, tous viendront en relais modeler l'enfant ; ils le feront aussi au travers de ce que les psychologues appellent « effet Pygmalion », mis en évidence par Rosenthal et Jacobson (1968) :

une croyance ou attente d'un enseignant à l'égard d'un élève modifie l'attitude de l'enseignant à l'égard de l'élève, qui au bout du compte tend à se conformer à la croyance de l'enseignant.

Marcel Pagnol l'avait déjà constaté : « Dès que les professeurs commencèrent à le traiter en bon élève, il le devint véritablement. »¹¹

C'est dire l'impact du comportement des éducateurs sur l'enfant et l'adulte qu'il deviendra, selon qu'ils lui envoient une image de lui valorisante ou dévalorisante.

Didier, ex champion, devenu responsable d'un centre de formation, ne connaissait pas l'effet Pygmalion, mais avait naturellement tiré de son passé de compétiteur sportif cet enseignement pour son nouveau métier :

« Le rôle essentiel du formateur, même pour le plus mauvais des mauvais, c'est de le valoriser, lui donner confiance en lui. »

Les médecins, en Occident, ont un serment à prononcer avant d'exercer leur métier ; ce qui les engage à respecter le code de déontologie médicale.

On se prend à rêver que toute personne ayant la charge de jeunes enfants prenne un engagement du même ordre, se faisant un devoir de servir le développement et l'épanouissement des jeunes dont il a la charge.

Ce rêve m'inspire cette lettre que j'adresse à tous les éducateurs :

11 Marcel Pagnol, *Le temps des amours*, 1988, p. 76.

Lettre aux parents, aux éducateurs et enseignants

Bien sûr, il faut que nos enfants sachent lire, écrire et compter, mais en dehors de ces bases, et à l'exception des langues étrangères, il n'est rien, dans les programmes scolaires, qui ne puisse être remis à demain, lorsque la motivation, l'envie de savoir – et donc d'apprendre – seront là.

Le vrai capital,
la meilleure des «armes» pour vivre pleinement l'aventure de sa vie,
c'est la confiance en soi,
c'est elle qui permettra d'oser entreprendre, prendre des risques,
et ne voir dans les difficultés et les échecs que
des incidents de parcours et des occasions de progrès.
C'est elle qui permettra de conduire sa vie
sans chercher en permanence l'évitement de la douleur,
mais en quête de nouveauté, source infinie d'enrichissement.

Or, la confiance en soi, c'est avant tout une enfance faite :

- d'amour dispensé sans compter
- d'intérêt porté à l'enfant
- d'exemples glanés tout au long du vécu quotidien.

Parents,
ce n'est pas d'argent dont vos enfants ont le plus besoin,
c'est de votre amour,
c'est de se sentir en sécurité auprès de vous.

Enseignants,
vous dispensez un savoir, mais ce n'est pas le plus important de votre mission.
L'essentiel tient à votre passion pour votre métier :
votre énergie, votre rayonnement, votre enthousiasme
et l'intérêt que vous portez à chacun de vos élèves.

Pour l'adulte que nous sommes devenus, il est probable que cette première partie est jouée ; et peut-être ne l'a-t-elle pas été de la meilleure façon qui soit en ce qui concerne la confiance.

Rien n'est parfait ; le renard du Petit Prince l'a bien constaté :

« Il y a des chasseurs sur cette planète ?

- Non

Ça, c'est intéressant ! et des poules ?

- Non.

Rien n'est parfait, soupira le renard. »

Il y a néanmoins deux bonnes nouvelles :

- ▶ La première, c'est que si rien n'est parfait, rien n'est irréparable ; il suffit de s'atteler à la tâche, de persévérer lors des inévitables rechutes, et la confiance en soi viendra.
- ▶ La seconde, c'est que des parents parfaits seraient bien lourds à porter pour l'enfant et poursuivraient probablement l'ancien enfant devenu adulte.

Soyez une mère « suffisamment bonne »
conseille Donald-W Winnicott¹²



1.4 Comment cultiver cette confiance en soi ?

Rien n'est figé. La confiance en soi peut se développer, même lorsqu'elle est initialement fragile.

Prenons exemple sur les sportifs de haut niveau.

1.4.1 Suivre l'exemple des sportifs de haut niveau

Pour accompagner les sportifs vers la plus haute marche du podium, le coach accorde la plus grande importance à leur préparation mentale : c'est le mental qui fera la différence le jour J.

Manquer de confiance en soi n'est pas une fatalité : la confiance en soi s'entraîne, au même titre qu'un muscle !

Philippe Leclair, champion du monde en Cross court, devenu coach sportif, en témoigne : « *Il faut apprendre à contrôler ses pensées négatives, croire au succès, sortir de la peur, de l'angoisse, de l'impatience... Ce n'est que par la reconnaissance de cela que peut arriver la confiance en soi, et donc, les performances* ».

Des études récentes ont montré que la différence entre un sportif de bon niveau et un sportif capable de très hautes performances ne tient pas seulement au type d'entraînement, mais – et surtout – à l'attitude mentale. La plupart des sportifs sont d'ailleurs d'accord pour attribuer 60 à 80 % de leur réussite sportive à des facteurs mentaux et de maîtrise psychologique, faite de confiance, de plaisir et de calme. L'évolution des « espoirs », futurs champions, montre bien qu'il y a, chez eux, au fur et à mesure des compétitions, apprentissage et maîtrise accrue des émotions.

12 Pédiatre, psychiatre et psychanalyste britannique D. W Winnicott (1896-1971), en affirmant que l'enfant n'a besoin que d'une « good enough mother » pour se développer correctement, bousculait quelque peu les idées reçues !

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Pour être tourangelle (et non pour mes performances sportives !), j'ai eu la chance de suivre un entraînement de masters initié par Gilbert Bozon, médaille d'argent du 100 m dos aux JO d'Helsinki en 1955,

J'ai surtout retenu de son enseignement que, pour lui, à haut niveau, tous les nageurs étaient, physiquement, en mesure de monter sur le podium ; ce qui faisait la différence le jour J, c'était leur force mentale.

Sa femme, Sylvie Bozon-Le Noach, confiait d'ailleurs¹³ : « Sa médaille d'argent aux JO était une blessure pour lui. Il ne se pardonnait pas d'avoir raté la médaille d'or. Il avait 17 ans, son entraîneur était tout jeune. Ils manquaient d'expérience. La nuit précédant la finale, il avait le trac, il avait passé la nuit... à regarder la flamme olympique de son hôtel ».

La même année (1955), il battait le record du monde en petit bassin sur 100 m dos à Troyes (1 min 02 s 1)...

Encore une fois, nous voyons qu'à compétences égales, la confiance en soi fera toute la différence. Une juste confiance en soi, bien entendu, car démesurée, elle deviendrait nocive, en ce qu'elle amènerait à prendre des risques inconsidérés et vivre très dangereusement.

1.4.2 Commencer par rompre le cercle vicieux dans lequel vous entraîne un manque de confiance en soi

Le mécanisme est le même que celui de l'effet Pygmalion, exposé précédemment, à ceci près qu'il se déroule en circuit fermé ; point besoin de professeur qui croit en vous ou qui ne voit que vos lacunes pour induire un comportement dont la conséquence justifiera votre point de vue initial : vos propres croyances y suffisent.

Le scénario type que le manque de confiance en soi amène à développer se présente de la manière suivante :

Parce que vous n'avez pas confiance en vous, vous retardez le moment d'agir, voire l'évitez, « paralysé » par la crainte d'échouer.

Vous constaterez ensuite que vous n'avez pas réussi (et pour cause : vous n'avez pas agi, ou pas à temps !).

Votre « croyance » est ainsi justifiée et votre manque de confiance en vous renforcé.

Une croyance induit une attitude qui entraîne un comportement qui se solde par un résultat qui renforce cette croyance : La boucle est bouclée.

13 Propos recueillis par Jean-Éric Zabrodsky lors d'une interview pour La Nouvelle République en mars 2009

Il s'agit donc de faire taire ce que le docteur Catherine Henry-Plessier appelle « notre mental menteur »¹⁴ qui nous amène à utiliser nos croyances pour en faire ce que la systémique qualifie de « prophéties auto-réalisatrices » : vous agissez de telle manière que vos croyances se trouvent confortées, faisant la part belle à ce fameux mental menteur.

Comment s'y prendre pour le faire taire ?

On peut déjà capitaliser sur ses réussites pour développer l'estime de soi¹⁵ et se débarrasser des croyances qui inhibent et, pire, conduisent à l'échec, justifiant et renforçant le manque de confiance en soi.

Sondage minute

Vite, quelque chose que vous avez réalisé et dont vous ne vous croyiez pas capable ?

.....
.....

Une autre chose peut-être bien ?

.....
.....

Oser agir pour se débarrasser de cette croyance¹⁶

Le doute paralyse ; les freins à l'action consomment énormément d'énergie, beaucoup plus que l'action qui, bien souvent, en génère. Rien de tel que de passer à l'action !

Pour se débarrasser de cette croyance :
Assez parlé!

« Just do it ! »

- ▶ Une fois sur scène, plus de tract pour l'acteur : il arrête de vivre dans l'avenir et s'engage totalement dans l'action, au présent ; c'est ce qui élimine instantanément tout tract, inquiétude ou stress.
- ▶ Il en va de même pour la gestion du changement : une fois dans l'action, centré sur l'action et sa réalisation, vivant donc uniquement le moment présent, l'inquiétude s'estompe.

Rien de tel que de se rendre compte que l'on est plus capable que l'on ne le croyait. La priorité est donc d'essayer, d'oser se jeter à l'eau pour amorcer la spirale heureuse qui vous révélera à vous-même.

14 Catherine Henry-Plessier, docteur en médecine, psychothérapeute, spécialiste en intelligence émotionnelle « propose aux particuliers des formations, séminaires, séances individuelles et coachings afin de révéler leurs talents et de les conduire vers leur plein épanouissement » ; www.catherinehenryplessier.typepad.com/

15 Tenir un petit « cahier de ses réussites » par exemple.

16 Frédéric Fanget, *Oser – Thérapie de la confiance en soi*, éd. Odile Jacob, 2003.

Le scénario devient alors :

**Vous n'avez pas confiance en vous, (soit ! mais...)
vous vous fixez un objectif atteignable, en fonction de ce qui a déjà
marché pour vous, de vos atouts – et vous vous forcez à prendre
l'initiative (eh oui !).**

**Vous constatez que vous avez réussi, au moins partiellement –
vous analysez ce qui a marché pour mieux le répéter.**

**Votre « croyance » – je ne suis pas capable, je vais rater –
est mise à mal et votre manque de confiance affaibli (hé hé !).**

Naturellement, les risques doivent être calculés, mais en sortant de votre zone de confort, vous progresserez fatalement, de trois manières au moins :

1. en vous permettant de découvrir tout ce dont vous êtes capable et que vous ignoriez, vos atouts et vos points forts sur lesquels vous pourrez dorénavant appuyer ;
2. en apprenant à vivre une épreuve comme une occasion de progresser : *« l'expérience n'est pas ce qui nous arrive, mais ce que nous faisons avec ce qui nous arrive »*, écrivait Aldous Huxley ;
3. en apprivoisant la prise de risque, qui, à en avoir pris l'habitude, finira par ne plus vous effrayer et même, à la longue, devenir naturelle, voire plaisante (mais si ! c'est ce qui provoque ce que l'on appelle communément le stress positif, juste ce qu'il nous faut d'adrénaline pour nous sentir vivre pleinement !).

1.4.3 Quelques pistes pour se lancer dans l'aventure

Positivez, forcez le destin – comment pourriez-vous convaincre si vous-même doutez ? Mettez toutes les idées négatives au panier	Rejetez, dès leur apparition, toute idée négative (ex : je ne vais pas y arriver) pour la remplacer par une positive (ex : je ne suis pas au niveau --> j'apprends beaucoup)
Relativisez, prenez du recul par rapport à l'événement	Interrogez-vous systématiquement : vous en souviendrez-vous dans un an ?
Avant de vous lancer dans une action qui vous effraie, faites un inventaire de vos atouts	Tenez un « répertoire de vos réussites » : prenez note de vos succès – redécouvrez vos points forts
Apprivoisez le risque	N'hésitez surtout pas à vous lancer chaque fois que les enjeux sont faibles, Et puis, rassurez-vous : on peut toujours, réagir, rectifier le tir, etc.

Et quand s'installe la panique à bord, faites appel à l'intelligence de votre corps : il perçoit tout, ne se trompe ni ne ment jamais, lui !

Si la « tête » ne peut l'emporter, faites appel au corps : il ne vous trahira pas, et il y a fort à parier que la tête suivra.

Vous pouvez l'appeler au secours. Nous empruntons souvent la voie de l'intellect, le raisonnement pour changer les choses, mais prendre celle du corps est au moins tout aussi pertinent. On peut agir sur le psychisme en modifiant l'attitude physique¹⁷.

*« Lorsque nous éprouvons une émotion, elle se lit sur le visage ; mais savez-vous que cela fonctionne aussi en sens inverse ? ».*¹⁸

Les sages d'Extrême-Orient sont familiers de cette approche ; notre langage d'occidentaux regorge d'expressions faisant le lien entre corps et émotion (par exemple : en avoir plein le dos, recevoir un coup de poing dans l'estomac, se faire de la bile, avoir mal au cœur, croiser les doigts, rester en travers de la gorge ou sur l'estomac, en avoir le cœur net, serrer les dents, l'avoir dans le nez, avoir le cœur gros, être mal dans sa peau, se faire du mauvais sang, manquer de flair, voir grand, être sur les dents, etc.).

Vous pouvez mettre à contribution votre corps de plusieurs façons :

En pratiquant des sports, notamment :	
L'escalade	pour apprendre à prendre des risques et à les gérer
L'équitation	pour apprendre à maîtriser vos émotions et à assurer votre leadership
Les arts martiaux internes (judo, ju-jitsu, tai chi, aikido)	pour apprendre à prendre des risques, rester calme et paisible, renforcer sa confiance en soi et son leadership
Également en faisant du théâtre, notamment de l'improvisation théâtrale	pour gagner en assurance et en force de conviction

En toute circonstance, en vous concentrant sur votre respiration :
 Bien respirer, en profondeur, lentement, en toute conscience
 Retrouver un rythme respiratoire lent et ample apaise l'esprit, le corps et calme les émotions

17 Dr Ehrenfried , *De l'éducation du corps à l'équilibre de l'esprit*, éd. Aubier, 1956.

18 Paul Ekman (né en 1934) est un psychologue clinicien, qui fut l'un des pionniers dans l'étude des émotions et de leurs relations aux expressions faciales.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Le must : se centrer, pour redonner le pouvoir au corps
- planter ses pieds dans la terre
- brancher la tête sur le ciel
- se centrer sur sa respiration (inspiration/expiration profondes)
- et... se jeter à l'eau !



LES POINTS CLÉS À RETENIR POUR CULTIVER LA CONFIANCE EN SOI

*POURQUOI cultiver la confiance en soi ?
Parce que pour réussir ce que l'on entreprend,
il faut d'abord croire en sa réussite.
SANS CONFIANCE EN SOI,
diplômes et formations seront d'une utilité restreinte.*

Le degré de confiance en soi dont nous disposons colore notre perception de la réalité, et nos actions ou réactions en seront directement teintées.

◆ Une faible estime de soi favorise l'échec

- ▶ Vous ne vous faites pas confiance,
- ▶ votre comportement va servir la non-réussite ;
- ▶ vos échecs vont justifier et alimenter votre non-confiance en vous ;
- ▶ ils ne vous autorisent pas à viser haut ;
- ▶ et vous incitent à vous contenter de relations stériles (qui contribueront au passage à vous dévaloriser), d'un travail peu enrichissant, de ne pas faire « *que le rêve dévore votre vie afin que la vie ne dévore pas votre rêve* »¹⁹.

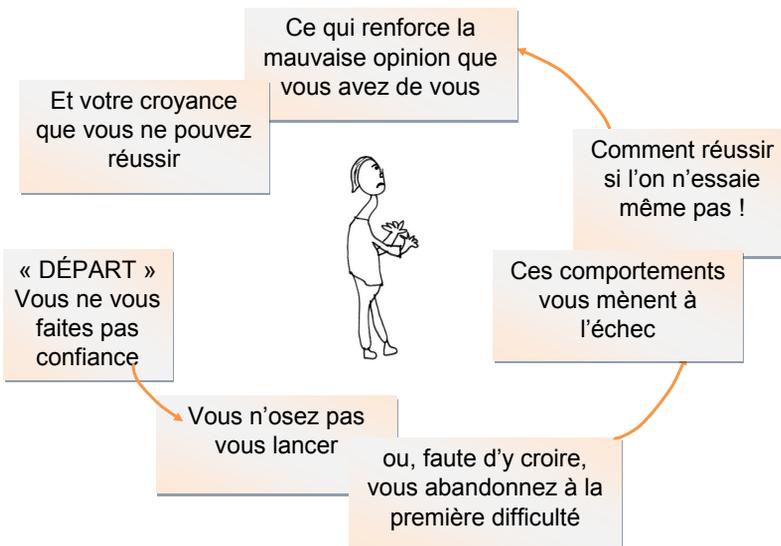


Figure 1.5 Une faible estime de soi favorise la non-réussite

19 Antoine de Saint Exupéry.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

◆ **Une juste estime de soi favorise la réussite**

- ▶ Votre confiance en vous, en vos possibilités est intacte ;
- ▶ votre comportement va servir votre réussite ;
- ▶ vos réussites vont à leur tour alimenter votre confiance en vous ;
- ▶ elles vous auto-autorisant à prendre des risques, et voir grand ;
- ▶ vous allez considérer ce que d'autres appelleraient des échecs, comme des erreurs de parcours dont vous tirerez profit.

La spirale heureuse est en marche.

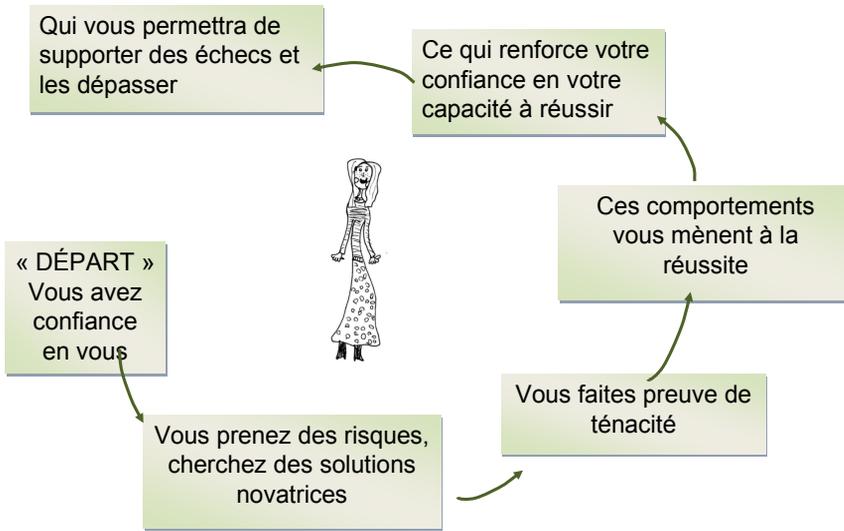


Figure 1.6 Une juste estime de soi favorise la réussite

◆ **Comment cultiver la confiance en soi, lorsque le coche a été manqué dans l'enfance ?**

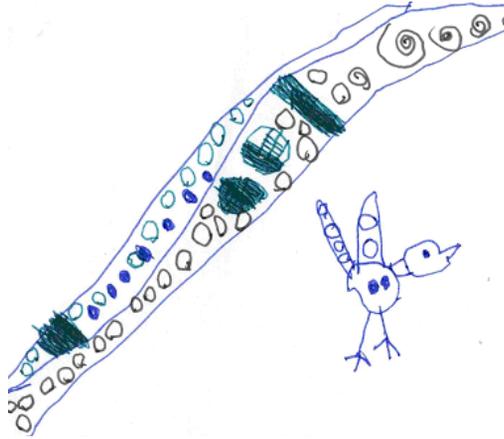
« Une terrasse de neuf étages commence par un tas de terre. »
Lao-tseu

- ▶ Oser l'action : dosée, modérée, mais se jeter à l'eau,
- ▶ s'efforcer de voir et retenir tout le positif de l'expérience ;
- ▶ choisir, parmi les pistes proposées, une forme de training, celle qui vous convient le mieux ;
- ▶ et passer à sa pratique régulière.

Et maintenant, à vous ! Courage, lancez-vous.
Rappelez-vous : rien de tel que l'action.

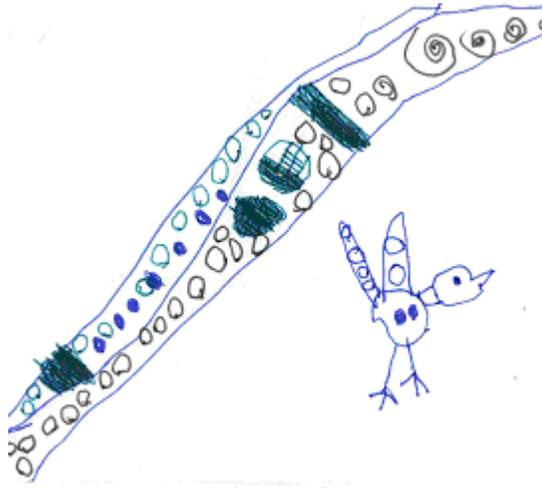
*« Quoi que vous pensiez ou croyiez pouvoir faire, faites-le.
L'action porte en elle la magie, la grâce et le pouvoir. »*

Goethe



2

Veiller à son équilibre de vie



*« Qu'est-ce que le bonheur sinon l'accord vrai entre
un homme et l'existence qu'il mène ? »*

Albert Camus

Si la confiance en soi joue un rôle de premier plan, il convient de replacer l'acteur dans son contexte : les divers aspects de sa vie forment un tout solidaire. De l'équilibre des différents aspects et de leur harmonieuse cohabitation dépend le bien-être de la personne.

Cela vaut le détour.

Un rapide check-up, la recette du soufflé qui incite à « marier toutes vos vies », donneront un aperçu de la tendance naturelle à l'instabilité de ce subtil mélange de multiples facettes de nos vies.

Contrairement aux autres espèces animales, l'homme a hérité d'un cerveau qui lui vaut de penser. Contrepartie de cet avantage, il a, pour vivre en harmonie avec lui-même, à faire vibrer à l'unisson un corps, un cœur et un esprit.

Sans compter avec la société qui voudrait, en plus, que nous soyons, dans tous les domaines superman ou superwoman !

Vouloir à tout prix concilier l'inconciliable ?

N'y aurait-il pas une approche plus judicieuse ?

Descendre de vélo pour se regarder pédaler, le temps de voir clair dans ce qui est important pour nous.

Élargir ou modifier notre angle de vue ne serait-il pas plus profitable ?

Ne resterait plus alors (doux euphémisme) qu'à jouer les équilibristes et devenir les artistes de notre vie...

Cela vous tente ?

Mini-sommaire

2.1	Équilibre, déséquilibre : y a-t-il une recette ?	40
2.1.1	Un jeu-questionnaire pour avoir une première idée de votre équilibre de vie	40
2.1.2	La recette du soufflé « marier toutes nos vies »	42
2.2	Un corps, un cœur, un esprit à faire vivre à l'unisson	44
2.2.1	Équilibre : l'écologie de la vie	45
2.2.2	Comment cet équilibre se manifeste-t-il ?	45
2.2.3	À quoi tient cet équilibre intérieur ?	46
2.2.4	Mettre ses repères à l'intérieur et faire le ménage !	48
2.3	Pour ce numéro d'équilibriste, rester maître à bord !	54
	LES POINTS CLÉS À RETENIR POUR VEILLER À SON ÉQUILIBRE DE VIE.....	57



2.1 Équilibre, déséquilibre : y a-t-il une recette ?

Qui ne s'est jamais senti submergé par tout ce qu'il y a à faire ? Qui n'aurait jamais aimé pouvoir être à deux endroits à la fois ? Qui ne s'est jamais trouvé stressé devant un litre et demi à faire loger dans un litre ?

Si vous avez récemment ressenti de telles impressions, alors les questions qui suivent vous parleront sûrement, comme les couplets d'une chanson familière.

2.1.1 Un jeu-questionnaire pour avoir une première idée de votre équilibre de vie¹

		D'accord	Pas d'accord
1	J'ai l'impression d'avoir peu de contrôle sur ma vie professionnelle.		
2	Je consacre régulièrement du temps à des hobbies ou à des intérêts sans lien avec le travail.		
3	Je me sens souvent coupable de ne pas avoir assez de temps pour faire tout ce que je voudrais.		
4	Je suis souvent anxieux ou troublé en raison de ce qui se passe au travail.		
5	J'ai généralement assez de temps à consacrer à mes proches.		
6	Je me sens à l'aise et détendu à la maison.		
7	J'ai le temps de faire une activité spécialement pour moi chaque semaine.		
8	Je me sens débordé et dépassé presque tous les jours.		
9	Je me fâche rarement au travail.		
10	Je ne prends pas toutes mes journées de vacances.		
11	Je me sens souvent épuisé, même au début de la semaine.		

.....
1 Ce jeu questionnaire est tiré d'un questionnaire proposé par l'association Canadienne pour la santé mentale sur son site <http://www.cmha.ca/bins/index.asp?lang=2>.

		D'accord	Pas d'accord
12	En général, je travaille pendant mon heure de déjeuner		
13	Il m'arrive rarement de manquer une activité familiale importante en raison de mon travail.		
14	Je pense souvent à mon travail quand je ne travaille pas.		
15	Les membres de ma famille me reprochent souvent de consacrer trop de temps à mon travail.		
Total de vos points			

Comptez un point :

- ▶ lorsque vous avez répondu « D'accord » aux questions : 2, 5, 6, 7, 9, 13 (et zéro si vous avez répondu « Pas d'accord » à ces questions)
- ▶ lorsque vous avez répondu « Pas d'accord » aux questions : 1, 3, 4, 8, 10, 11, 12, 14, 15. (et zéro si vous avez répondu « D'accord » à ces questions).

Ce que signifie votre résultat :

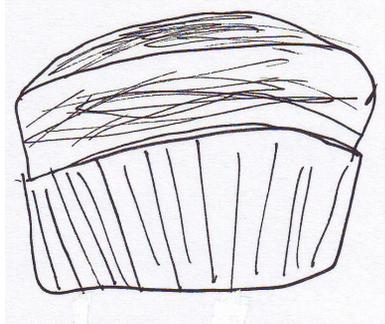
- ▶ 0 – 5 : Peut-être cherchez-vous à en faire un peu trop, en voulant être partout, notamment dans votre travail. Des ajustements importants sont nécessaires pour trouver un bon équilibre. Vous pouvez y arriver, à une condition : commencez par changer une chose à la fois, et même une petite chose – pour ne pas en rester au stade des bonnes résolutions (c'est ce que l'on appelle la technique des petits pas : « Un voyage de mille lieues commence toujours par un premier pas » nous a enseigné Lao-Tseu.)
- ▶ 5 – 10 : Vous réussissez tout juste à maintenir un équilibre. Il est temps d'apporter quelques changements et de renforcer votre équilibre avant qu'il ne s'effondre.
- ▶ 11 – 15 : Vous êtes sur la bonne voie ! vous avez réussi à trouver un bon équilibre de vie. Consolidez cet acquis et gardez cette belle dynamique d'ensemble.

Quelle que soit la surprise que vous réservait ce jeu-questionnaire, le résultat obtenu est sujet à évolution, parfois même rapide lorsqu'il n'est pas de notre fait.

L'équilibre, même chèrement acquis, étant sujet à vacillements, y a-t-il une recette pour le rétablir au plus vite quand le vent se lève ou que gronde l'orage ?

Je vous en propose une qui m'interpelle et me charme !

2.1.2 La recette du soufflé « marier toutes nos vies »²



Recette du soufflé

Ingrédients de base

- ▶ 1 vie personnelle
- ▶ 1 vie familiale
- ▶ 1 vie professionnelle
- ▶ 1 vie sociale

Autres ingrédients

- ▶ Un pot entier d'envie
- ▶ Un verre entier de détermination
- ▶ Une bonne louche d'organisation
- ▶ Deux cuillères à soupe de bienveillance et d'indulgence envers soi
- ▶ Deux cuillérées à café de sourires
- ▶ Une grosse poignée de liens affectifs et de soutien(s)
- ▶ Quelques épices (grains de folie, de fantaisie, de bohème)

Mises en garde

Le soufflé « à marier toutes nos vies » peut retomber à tout moment :

- ▶ Si un ingrédient de base devient lourd ou envahissant, cela nécessite alors de reprendre la pesée de cet ingrédient avec une balance dite de « relativité », qui permet la prise de recul assurant la juste mesure.

.....
2 D'après une recette pleine d'humour que nous devons à Gaëlle Picut : « concilier vie professionnelle / vie personnelle », <http://en-aparte.over-blog.com/>, le Jeudi 15 octobre 2009, recette interprétée à la sauce Okinawa (Dr Jean-Paul Curtay, *Okinawa, un programme global pour mieux vivre*, éd. Anne Carrière, 2006).

- ▶ Si un ingrédient de base prend trop d'importance par rapport aux autres,

Concilier
toutes nos
vies :
person-
nelle,
familiale,
profes-
sionnelle,
sociale,
Apparem-
ment une
gageure !

- ▶ En cas de :

- ▼ manque de liant entre les ingrédients
- ▼ coquille dans l'organisation
- ▼ rupture de stock de l'un des ingrédients

Pour prévenir ces incidents, saupoudrer régulièrement le tout de confiance en soi.

Entrecouper l'ajout d'ingrédients de pauses consacrées à quelques activités physiques (marche, natation ou aquagym sont particulièrement recommandées).

Précautions à prendre

Une recette doit être testée, goûtée, accommodée selon les goûts de chacun. Se souvenir qu'une recette ne suffit pas : le tour de main a aussi son importance et là, rien de tel que l'expérience et le temps.

Lors du saupoudrage, se tromper de pot et saupoudrer de regrets ou de visions négatives sera fatal au soufflé.

Un soufflé est quelque chose de particulièrement délicat à réussir.

Si lors du mélange tous les ingrédients sont incorporés à trop vive allure, sans laisser place de temps à autre à des moments de répit, juste pour soi, il risque fort d'être un peu raplapla.

Rappels

On pardonnera aisément un soufflé un peu raplapla, légèrement trop cuit ou indigeste. (Petit conseil : regarder les soufflés des autres permet de se rassurer sur la tenue du sien.)

Un soufflé demande une attention de tous les instants. Ne pas hésiter à remettre certains ingrédients en cours de route ou à reprendre le mélange à l'aide de quelques respirations complètes et d'une évocation de souvenirs heureux.

Par ailleurs, ne pas sous-estimer les grumeaux qui peuvent apparaître lors de la réalisation de cette recette (problème de santé, accident, chômage, séparation, arrivée d'un enfant, etc.), la bouleverser et nécessiter de la reprendre en profondeur.

Et ne pas oublier qu'un soufflé, même fragile, apporte saveur, fierté et satisfaction.

Vaste programme, pour reprendre l'expression
de Charles de Gaulle...

Travail de toute une vie ?

Variation sur le thème du mythe de Sisyphe ?

Et pourtant, après la confiance en soi, l'équilibre de vie est la seconde carte maîtresse du jeu, si l'on ne veut pas faire de sa vie une simple « course de rats » comme l'appellent les Américains³, une course effrénée pour remplir un vide entre deux points : la naissance et la mort. D'autant que « *Le problème dans une course de rats est que même si vous arrivez en tête, vous n'en êtes pas moins un rat.* »⁴.

La recette du soufflé nous indique tous les ingrédients visibles : nos différentes tranches de vie et l'état d'esprit qui servira la réussite du soufflé.

Reste à savoir sur quoi repose le tour de main qui, *in fine*, fera la différence, et dont la carence ne pardonne pas.

Car c'est bien la question : sur quoi repose notre équilibre ?



2.2 Un corps, un cœur, un esprit à faire vivre à l'unisson

Nous sommes les seuls êtres vivants à pouvoir communiquer avec le langage, verbal, écrit ou imagé – et cela, grâce à la partie la plus récente de notre cerveau, le néo-cortex.

Prendre
soin de
son corps,
son cœur
et son
esprit ;
les faire
coexister
de façon
harmo-
nieuse ;
c'est la clé
d'un bon
équilibre.

C'est un atout extraordinaire : nous avons la possibilité de formuler des idées, simples, complexes, concrètes, abstraites, des ressentis, échanger, construire des pensées ; et nous pouvons le faire en dehors du réel.

Mais comme tout progrès a deux faces, il y a un tribut à payer.

Car dans le même temps, charge à nous de faire coexister non seulement un corps et un cœur, mais aussi un esprit. Les réactions corporelles et émotionnelles étant intimement liées, elles se trouvent naturellement en phase. En revanche, il en va très différemment de notre esprit dont les constructions mentales jouissent d'une grande autonomie ; ces constructions peuvent tout à fait marcher à côté de la paire de chaussures que

3 La course de rats, vient des rats de laboratoire, qui s'épuisent à tourner dans la roue qui ne les mène nulle part.

4 Lily Tomlin actrice, productrice et scénariste américaine née en 1939, a remporté le prestigieux prix Marc Twain de l'humour en 2003

forment nos émotions et notre corps : « *des conflits de génération existent dans le cerveau de chacun d'entre nous* »⁵ !

2.2.1 Équilibre : l'écologie de la vie

L'équilibre, ce serait un état – par nature instable – résultant d'une interaction harmonieuse entre les émotions, le corps, l'esprit et l'environnement.

L'équilibre défini par l'harmonie entre le corps, le cœur et la tête, nous pouvons tenter un parallèle avec l'harmonie des couleurs ou l'harmonie musicale, pour lesquelles nous pourrions donner des exemples concrets.

Mais nous ne saurons pas pour autant quels trésors se cachent sous l'harmonie intérieure. Pour mieux les cerner, nous ferons le détour par les manifestations extérieures qui traduisent un état d'équilibre : comment savoir si l'harmonie intérieure est au rendez-vous... ou non ?

2.2.2 Comment cet équilibre se manifeste-t-il ?

Selon l'Ayurveda, médecine naturelle pratiquée depuis 5 000 ans en Inde :

« Si tous les matins, au réveil, nous n'avons pas envie de commencer notre journée souriants et enthousiastes, cela signifie que quelque chose ne fonctionne pas très bien en nous, qu'il y a un déséquilibre, un dysfonctionnement. »

Un déséquilibre se traduit par : de l'irritabilité, des difficultés de concentration, de l'anxiété, l'absence de goût pour quoi que ce soit.⁶

Nous perdons notre point d'équilibre lorsque nous agissons contre notre nature : nous mangeons mal, nous nourrissons du ressentiment ou des pensées négatives, ne respectons pas notre cycle de sommeil.⁷

.....
5 L'expression est de Mac Lean, médecin et neurobiologiste américain, auteur de la théorie dite du cerveau tri-unique selon laquelle le cerveau humain est composé de trois cerveaux, complètement différents : le reptilien (celui de la survie, que nous partageons avec les reptiles), le limbique (celui des émotions, que nous partageons avec les mammifères) et le néocortex (celui de la raison, celui qui se construit une vision du monde).

6 Ces indices servent à la mesure du mal-être par Santé Québec depuis 1987.

7 Dr Jean-Paul Curtay, *Okinawa, un programme global pour mieux vivre*, éd. Anne Carrière, 2006.

2.2.3 À quoi tient cet équilibre intérieur ?

L'on boucle naturellement avec la confiance en soi ; car c'est cette dernière qui nous permet de nous autoriser à être nous-mêmes sans chercher à paraître autre chose que ce que l'on est ; et donc à respecter notre naturel au lieu d'aller à son encontre, ce qui préserve notre équilibre (figure 2.1).

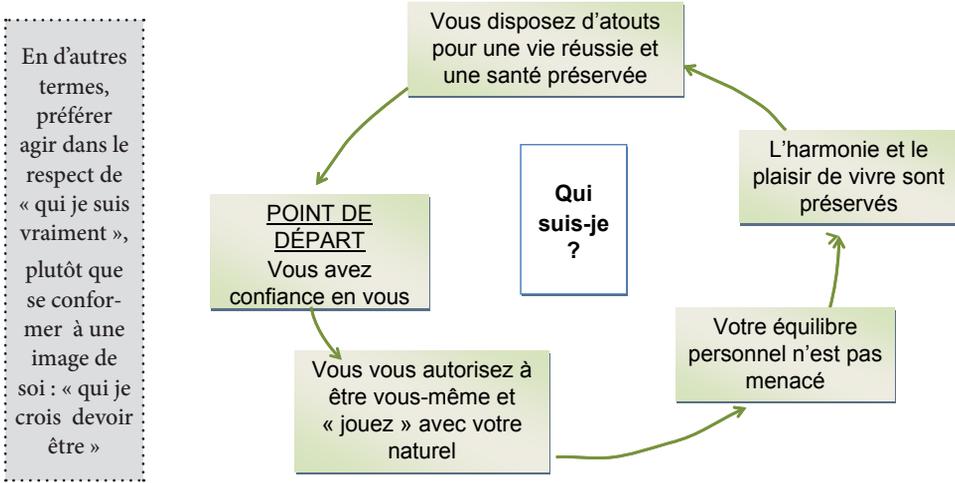


Figure 2.1 Préférer « Qui je suis vraiment » à « Qui je crois devoir être »

Des études ont montré que les personnes qui réussissent à longue échéance possèdent un style très personnel et utilisent des méthodes et techniques en parfaite harmonie avec elles-mêmes.

Alors qu'aller à l'encontre de sa personnalité est nuisible : le manque d'authenticité est à la longue un facteur décisif dans l'apparition du stress. Le monde de l'entreprise regorge d'exemples de stress engendrés par l'imposition d'un style ou d'un comportement aux antipodes du naturel du collaborateur ; par exemple, dans la manière de travailler :

- ▶ lorsqu'un responsable hiérarchique réagit à ce qui se produit « au quart de tour » et impose aussitôt une action « en réaction », à un collaborateur qui, lui, ne peut se résoudre à agir sans avoir pris le temps du recul et examiné l'ensemble de la situation nouvellement créée ;
- ▶ quand, pour mener un projet à son terme, un membre d'une équipe ne sent vivre que lorsqu'il a entrepris trois choses à la fois, quand son coéquipier est irrité au plus haut point lorsqu'il doit entreprendre une tâche nouvelle avant d'avoir terminé une opération en cours, et... que l'un des deux impose sa manière de procéder à l'autre ;

- ▶ ou encore, à la maison, quand l'un des conjoints ne se sent à l'aise que dans un joyeux désordre (un ordre « vital ») quand l'autre tient à ce que chaque chose soit à sa place (prônant un ordre « mécanique »), et... que l'un s'emploie systématiquement à réduire à néant les interventions de l'autre et réciproquement, etc.

Sondage minute :

Une de ces situations vous est familière ? ou d'autres moments irritants vous viennent à l'esprit ?

.....

Est-ce vous qui supportez mal la manière de travailler d'un supérieur ou d'un collaborateur ?

.....

Ou est-ce votre manière de travailler qui insupporte une autre personne ?

.....

.....



Nota

ces divergences mal tolérées s'épanouissent encore mieux au sein de la cellule familiale qu'en entreprise ; elles produisent les mêmes effets – seule l'intensité sonore peut varier...



Et si le stress s'installe de manière durable, il entraîne un cortège de troubles bien connus, favorisant même l'apparition de la maladie car il affaiblit les défenses immunitaires.

Agir en accord avec ce que l'on est, et pour cela accorder tête, cœur et corps : nous avons là, la base de l'équilibre intérieur.

Reste encore à se soucier de l'équilibre entre nos différentes vies dont chacun sait d'expérience que, déjà, les mener de front n'a rien d'évident. Alors... comment donner à chacune de nos vies sa juste place pour nous, au regard de ce que nous sommes, nous ?

Toujours d'accord pour poursuivre la route ?

Regardons donc ce qui nous attend à cette prochaine étape.

2.2.4 Mettre ses repères à l'intérieur et faire le ménage !

Classiquement, nos différentes vies sont présentées comme une vie professionnelle et une vie personnelle (sous-entendu = vie non professionnelle). Vous tapez « vie personnelle et vie professionnelle » sur Google et en 24 secondes vous obtenez 12 700 000 résultats ; c'est dire l'intérêt porté à l'articulation de ces deux vies !

◆ Vie professionnelle et vie personnelle : un conflit latent

Ces deux vies : professionnelle et personnelle sont souvent présentées en conflit d'intérêt l'une de l'autre. Être heureux au travail ou en dehors du travail, il faudrait donc choisir ?

Dilemme aggravé par le fait que s'y superpose un processus amplificateur, qui fait que le succès incite à s'investir davantage quand l'échec incite à s'investir le moins possible (figure 2.2).

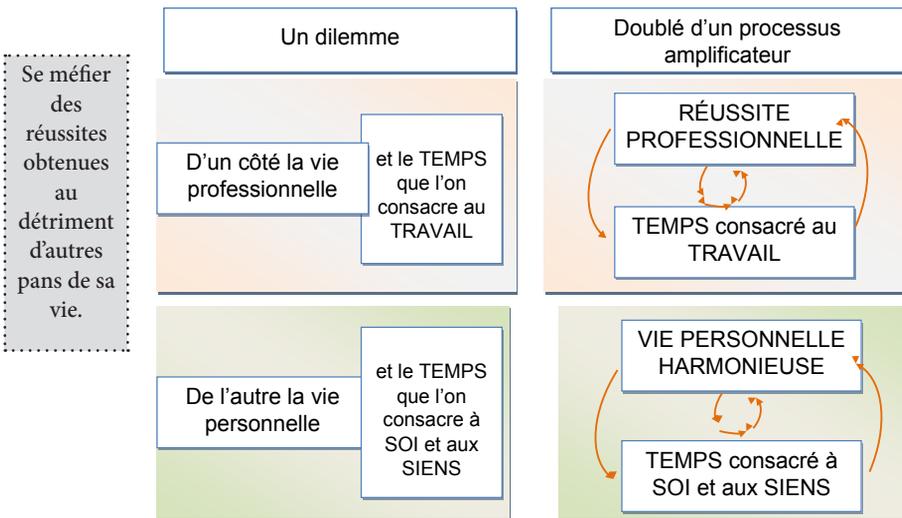


Figure 2.2 Dilemme et processus amplificateur

S'il y a déséquilibre entre ces deux aspects de notre vie que sont la vie professionnelle et la vie personnelle/familiale, le pôle bénéficiaire se verra crédité de plus de soin, de plus de temps, d'un engagement croissant, entraînant à porter encore moins d'attention au pôle déjà déficitaire, à y consacrer encore moins de temps, ce qui aggravera le déficit, et conduira insidieusement à un désengagement quasi-total...

Processus amplificateur : le succès incite à s'investir encore plus...

Processus amplificateur : l'échec incite à s'investir encore moins...

...d'où un déséquilibre accru, générateur à terme de déconvenues et de souffrances.

◆ **Si l'un des pôles de notre vie ne peut gagner qu'au détriment des autres, comment faire ?**

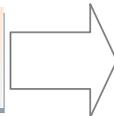
S'agissant des pôles personnel et professionnel, les générations actuelles, qui ne l'entendent pas de cette oreille et n'ont nullement l'intention de sacrifier l'un à l'autre, nous font le cadeau de nous obliger à sortir de ce dilemme⁸.

Ce qui conduit également à quitter la logique d'arbitrage pour chercher la troisième voie, celle qui permettra de concilier des contraintes apparemment contradictoires et de maintenir sur la durée un équilibre entre tensions contraires.

Pour sortir d'un dilemme, il n'y a guère d'autre solution que d'aborder la question sous un autre angle de vue, soit en l'élargissant, soit en en changeant.

◆ **1^{re} démarche possible : prendre du recul sur les différents pôles de notre vie, pour les recadrer**

a. Les journées ont, pour tout le monde, 24 heures



b. Tout le monde « a le temps », le même temps

Mais **tout le monde ne fait pas les mêmes choix** dans l'utilisation qu'il fait de ce temps.

8 Voir sur le site : <http://www.focusrh.com>, les tribunes du 23/01/2006 (Classement des générations. Encore d'actualité ?) et du 19/01/2007 (La révolution Y) par Benjamin Chaminade. Voir également le « Baromètre du bien-être et de la Motivation Accor Services/Ipsos » de 2007 (<http://www.ipsos.fr>) et 2009 (<http://www.indicerh.com>).

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Partant, ce n'est pas tant de gestion du temps dont il est question que de « **choix de priorités** » : il s'agit bien plutôt de regagner le contrôle de ses choix.

Pour guider ces choix, il est utile de se remémorer régulièrement le jeu des liens de causes à effets :

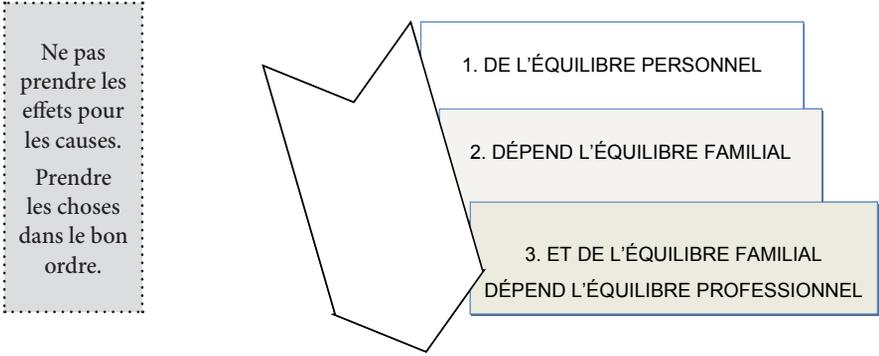


Figure 2.3 Les liens de cause à effet : l'ordre logique des enchaînements

Comment être disponible et à l'écoute des siens, si nous sommes nous-même en guerre contre nous, si notre énergie est complètement absorbée par nos combats internes, pour faire face tant bien que mal et ne pas sombrer ?

De même, comment être l'esprit au travail, disponible pour ses collègues, les clients ou tout autre interlocuteur si l'on a quitté son domicile, la besace remplie de problèmes, de tensions affectives ou d'inquiétude ? Même dans un temps de vie au long cours tranquille, quelle mère, par exemple, n'en a pas fait l'expérience un premier jour de crèche ou de maternelle ? (figure 2.4).

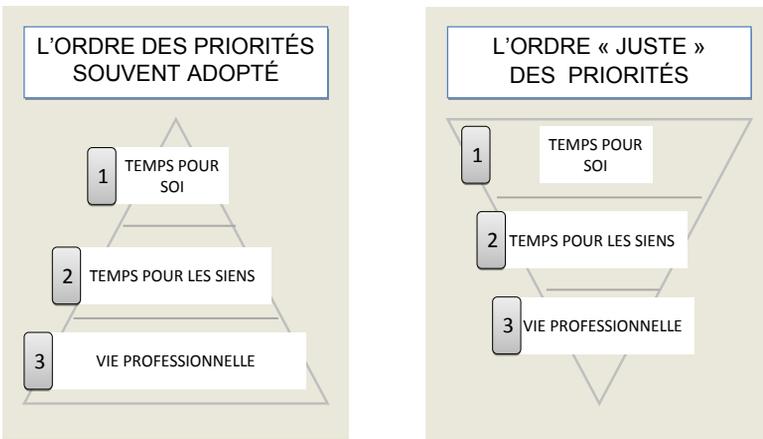


Figure 2.4 L'ordre des priorités

C'est ainsi que, personnellement, j'ai, au moins une fois, mis les choses à l'endroit en période de crise. Je venais de prendre la direction de la logistique d'une société de grande distribution. Pour saluer mon arrivée, un entrepôt à forte tradition syndicale s'est mis en grève. Appelée de fort bonne heure par le directeur de l'entrepôt, j'ai bien évidemment présidé aux premiers échanges de vues. Avant le second rendez-vous, une pause de 2 heures se présentait. Que faire ? Aller au siège rendre compte de la situation ? J'ai choisi d'aller à la piscine pour recharger les batteries... Si c'était à refaire, je ne changerai rien (j'ai été soulagée, je l'avoue, de ne rencontrer aucun syndicaliste à la piscine ! et encore, cette improbable rencontre nous aurait-elle permis d'échanger sur les raisons de notre présence à la piscine et aurait peut-être créé une certaine complicité... !).

Une fois l'ordre des priorités entre nos champs de vie remis à l'endroit, reste à savoir ce qui, pour nous, dans chacune de nos vies, a le plus d'importance.

Prendre du recul sur les différents pôles de notre vie, pour les recadrer.

Mais donnons plutôt la parole à ce vieux professeur de l'ENA :

Une jolie histoire

Un jour, un vieux professeur de l'École nationale d'administration publique fut engagé pour donner une formation sur la « planification efficace de son temps » à un groupe d'une quinzaine de dirigeants de grosses compagnies nord-américaines.

Ce cours constituait l'un des cinq ateliers de leur journée de formation. Le vieux prof n'avait donc qu'une heure pour « passer sa matière ». Debout, devant ce groupe d'élite (qui était prêt à noter tout ce que l'expert allait enseigner), le vieux prof les regarda un par un, lentement, puis leur dit : « Nous allons réaliser une expérience ».

De dessous la table qui le séparait de ses élèves, le vieux prof sortit un immense pot Mason d'un gallon (pot de verre de plus de 4 litres) qu'il posa délicatement en face de lui. Ensuite, il sortit environ une douzaine de cailloux à peu près gros comme des balles de tennis et les plaça délicatement, un par un, dans le grand pot. Lorsque le pot fut rempli jusqu'au bord et qu'il fut impossible d'y ajouter un caillou de plus, il leva lentement les yeux vers ses élèves et leur demanda : « Est-ce que ce pot est plein ? ». Tous répondirent : « oui ».

Il attendit quelques secondes et ajouta : « vraiment ? ». Alors, il se pencha de nouveau et sortit de sous la table un récipient rempli de gravier.

Avec minutie, il versa ce gravier sur les gros cailloux puis brassa légèrement le pot. Les morceaux de gravier s'infiltrèrent entre les cailloux, jusqu'au fond du pot. Le vieux prof leva à nouveau les yeux vers son auditoire et redemanda : « Est-ce que ce pot est plein ? » Cette fois ses brillants élèves commençaient à comprendre son manège, L'un d'eux répondit : « Probablement pas ! ».

« Bien ! » répondit le vieux prof. Il se pencha de nouveau et cette fois sortit de sous la table un seau de sable. Avec attention, il versa le sable dans le pot. Le sable alla remplir les espaces entre les gros cailloux et le gravier. Encore une fois, il demanda : « est-ce que ce pot est plein ? ». Cette fois, sans hésiter et en chœur, les brillants élèves répondirent : « non ! ».

« Bien ! » répondit le vieux prof et comme s'y attendaient ses prestigieux élèves, il prit le pichet d'eau qui était sur la table et remplit le pot jusqu'à ras bord.

.....
:
:
Ne pas
:
confondre
:
réactions
:
:
épider-
:
miques
:
:
ponctuelles
:
avec ce
:
qui nous
:
importe
:
vraiment.
:
Prendre du
:
recul...
:
.....

Le vieux prof leva alors les yeux vers son groupe et demanda : « Quelle grande vérité nous démontre cette expérience ? ». Pas fou, le plus audacieux des élèves, songeant au sujet de ce cours répondit : « 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 faire ».

« Non » répondit le vieux prof. « Ce n'est pas cela. La grande vérité que nous démontre cette expérience est la suivante : si on ne met pas les gros cailloux en premier dans le pot, on ne pourra jamais les faire entrer tous, ensuite. »

Il y eut un profond silence, chacun prenant conscience de l'évidence de ces propos. Le vieux prof leur dit alors ; « Quels sont les gros cailloux dans votre vie ? Votre santé ? Votre famille ? Vos ami(e)s ? Réaliser vos rêves ? Faire ce que vous aimez ? Apprendre ? Défendre une cause ? Se relaxer ?

Prendre le temps ? Ou tout autre chose.

Ce qu'il faut retenir, c'est, l'importance de mettre SES GROS CAILLOUX en premier dans sa vie, sinon on risque de ne pas réussir sa vie. Si on donne la priorité aux peccadilles (le gravier, le sable), on remplira sa vie de peccadilles et on n'aura plus suffisamment de temps précieux à consacrer aux éléments importants de sa vie.

Alors, n'oubliez pas de vous poser à vous-même la question : « Quels sont les GROS CAILLOUX dans ma vie ? Ensuite, mettez-les en premier dans votre pot (vie) ».

D'un geste amical de la main, le vieux professeur salua son auditoire et lentement quitta la salle.

Sondage minute

Pour savoir quels sont vos gros cailloux :

Imaginez-vous en fin de parcours – dans très, très longtemps ! - lorsque vous n'aurez plus d'activité professionnelle, que vos enfants auront quitté votre nid familial et vivront leur vie, indépendamment de la vôtre.

Vous vous retournez : que voudriez-vous pouvoir dire de votre parcours ?

.....
.....

Et si c'était à refaire ? déjà pour le chemin parcouru, que changeriez-vous ?

.....

Cette première approche – **prendre du recul sur les différents pôles de notre vie, pour les recadrer** – sert de guide pour regagner le contrôle de son temps.

Il est une seconde approche, complémentaire.

◆ **2^e démarche possible : changer l'angle de vue et privilégier la qualité plus que la quantité.**

Au lieu de nous centrer sur la quantité, nous attachons à la qualité : du même coup, tout change.



Nous quittons le monde de « l'objectif » pour entrer dans celui du « psychologique ». Vous allez le constater, ces deux « mondes » n'ont rien de comparable.

S'agissant du temps, par exemple : une heure de travail, ça ne dure pas une heure pour tout le monde. Cela dure une heure à la montre mais pour celui qui est passionné par le travail qu'il effectue et qui ne la voit pas passer : ça dure 15 minutes ; alors que pour qui s'y ennue profondément le temps s'étire indéfiniment : ça dure 3 heures...

À vrai dire, il n'existe pour nous que le temps psychologique car nous n'avons pratiquement jamais conscience du temps qui s'écoule dans la réalité. Il s'agit toujours d'une **interprétation du mental**, ce fameux « mental menteur » : si l'attention est concentrée, le temps passe vite. Au contraire, dans une situation pénible ou quand on attend, le temps n'en finit plus. Tout est dans l'interprétation et le ressenti.

S'intéresser à la Qualité beaucoup plus qu'à la Quantité...

Par ailleurs, la qualité est très souvent de nature à pallier l'absence de quantité ; à choisir entre deux souvenirs mémorables :

- ▶ Manger un kilo de purée de topinambours ou 200 grammes de votre plat préféré ?
- ▶ Deux heures passées à crier après des enfants qui font une bêtise à la minute ou un quart d'heure de jeux nourris de complicité ?
- ▶ Un quart d'heure de présence de votre responsable hiérarchique et de réelle écoute de votre point de vue ou une heure de présence physique de ce dernier, lors d'un entretien d'évaluation par exemple, avec son esprit manifestement préoccupé par d'autres sujets ?

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Cette seconde approche – **changer l'angle de vue pour aborder les choses sous l'angle de la qualité** – constitue une voie pour sortir de la logique d'arbitrage et concilier durablement des objectifs a priori antagonistes.

Nous sommes bien une seule et même personne ; vie personnelle, familiale, sociale, professionnelle renvoient à des contextes différents, mais y évolue toujours le même acteur : VOUS. Et c'est à lui, c'est à vous que revient de piloter l'ensemble, en d'autres termes VOTRE VIE.

Vous pouvez vous y épuiser, à force de devoir ou vouloir être autre que vous-même ; mais vous pouvez aussi vous autoriser à être vous-même, en fixant VOS priorités et en sacrifiant sans regrets à la QUANTITÉ pour privilégier la QUALITÉ.

Pour autant, il faut bien admettre que cela reste un exercice d'équilibriste ! D'autant que tout bougeant simultanément, tout interagissant, rien n'est jamais acquis !

Et de surcroît, chaque personne étant unique, aucune recette magique ne peut dispenser chacun d'un effort personnel pour y voir clair et... agir en cohérence avec ses choix. Entre errements et rechutes, une vigilance de tous les instants et une dose de persévérance ne seront pas de trop.

De la ténacité et de la patience de la même veine que celles que l'école nationale du cirque demande à ses apprentis équilibristes...⁹



2.3 Pour ce numéro d'équilibriste, rester maître à bord !

Pour reprendre l'image qu'en donne Jean Paul Pianta, chiropracteur¹⁰, nous sommes comme un marin sur un radeau, flottant grâce à quatre grosses bouées rondes maintenues par des barres d'aluminium, dont le plancher est constitué d'un filet à grosses mailles (figure 2.5).

Chaque bouée correspond à un des pôles de notre vie.

Le radeau forme un tout :

- ▶ si le marin saute sur une des bouées, les autres réagissent à cette pression inégale ;
- ▶ une bouée endommagée peut compromettre la stabilité de l'ensemble ;

.....

⁹ <http://www.ecoledecirque.org/Equilibre-sur-les-mains>.

¹⁰ Jean-Paul Pianta, *La révolution du mieux-être*, éd. Ramsay, 1998.

- ▶ le centre du radeau est la meilleure place pour maintenir le tout en équilibre
- ▶ l'instabilité sur le plancher est la norme : le marin doit en permanence être vigilant pour garder ou rétablir son équilibre en fonction du roulis, du tangage, des conditions atmosphériques.

Ne confier le pilotage de sa vie qu'à soi-même.
« Les conseillers ne sont jamais les payeurs ! »
Vous seul disposez de l'expertise voulue.

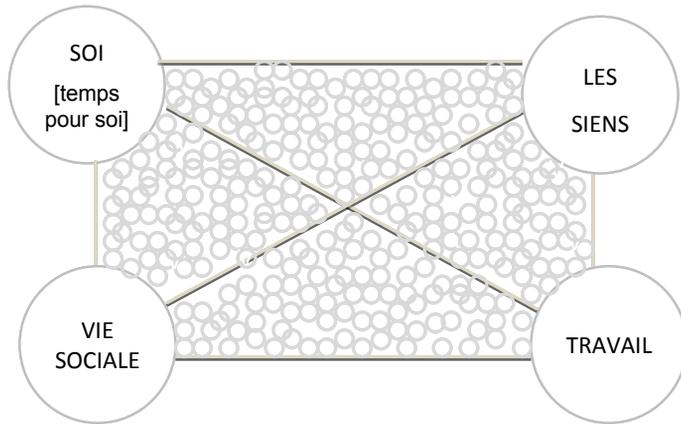


Figure 2.5 Un numéro d'équilibriste

Le radeau a besoin d'un marin qui :

- le « sent bien », devine avant qu'elle ne se produise par où l'avarie peut arriver et agit de manière préventive à temps pour éviter cette avarie ou en limiter la portée ;
 - sait où il veut aller de sorte que le voyage prenne sens ;
- veille à l'harmonie du travail de ses quatre bouées pour assurer l'équilibre du radeau ;
- sait tirer parti des éléments et, loin de lutter contre eux, oubliant la ligne droite, choisit la route qui sera servie par les vents.

Sans un marin de cet acabit, trop de dangers menacent l'embarcation. Impossible pour elle d'effectuer la traversée sans être la proie des éléments, subir des avaries, etc., il appartient au chef d'orchestre qu'est le marin d'anticiper, aller à l'essentiel, prendre les bonnes décisions, bien agir du premier coup, économiser ses forces...

Il en va de même de notre équilibre de vie et du bien-être qui l'accompagne : ils ne sont pas le fruit du hasard, ne sont jamais acquis et nécessitent vigilance et travail sur soi. Les aléas de la vie, de notre propre évolution, de celle des personnes avec lesquelles nous sommes en lien imposent en permanence de remettre l'ouvrage sur le métier.

Aucun radeau ne ressemble à un autre :

« Va revoir les roses. Tu comprendras que la tienne est unique au monde. »

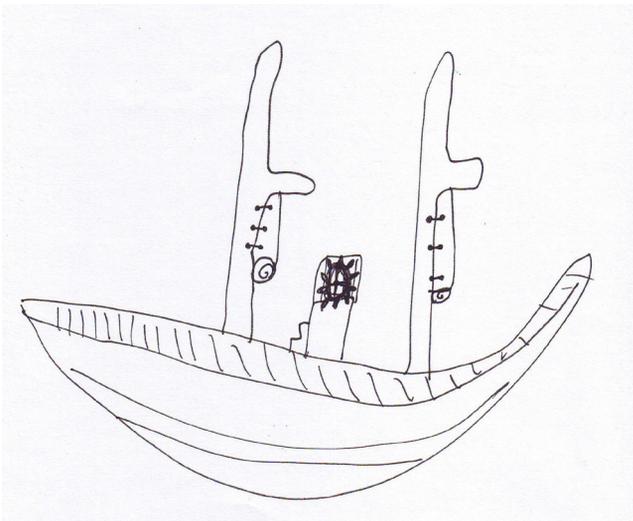
Saint-Exupéry

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

- ▶ Vous êtes celui qui, s'il le veut, peut le mieux connaître votre radeau,
- ▶ Vous seul pouvez décider à bon escient de la destination que vous voulez prendre et qui est la vôtre.

Devenez l'artiste de votre vie !

- ▶ En veillant à l'harmonie entre toutes vos vies : personnelle, familiale, professionnelle, sociale
- ▶ En adoptant l'attitude des chanceux¹¹ pour ne pas vous battre en vain contre les éléments mais porter sur eux un regard vous permettant de recycler la malchance en chance.



Et vogue la galère...

« Que chacun, même l'écrivain, fasse du mieux qu'il pourra »

Hans Magnus Enzensberger¹²

.....
11 Cf. chapitre 1 sur le rôle de la confiance en soi, chapitre 6 sur l'impact de notre regard et chapitre 8 sur la dynamique de l'interdépendance.

12 Hans Magnus Enzensberger, Hammerstein ou l'intransigeance, Ed. Gallimard, 2010.



LES POINTS CLÉS À RETENIR POUR VEILLER À SON ÉQUILIBRE DE VIE

◆ Faire des choix :

Les journées n'ont que 24 heures.

Notre tête fourmille de projets et de rêves ; nous voudrions être partout à la fois : avec les nôtres, avec nos amis, au travail avec nos coéquipiers si nous y trouvons de l'intérêt, avec ceux dont nous partageons les engagements extraprofessionnels, peut-être aussi un peu seuls avec nous-mêmes...

Comment faire ?

- ▶ Surtout choisir : en se rappelant que le non-choix est, de fait, un choix – un choix non choisi !
- ▶ Et adopter comme critère de choix le « peu mais bien », en refusant le compromis du « physiquement présent », mais en réalité « moitié présent, moitié absent » (ce que les Japonais appellent « faire grève »...).

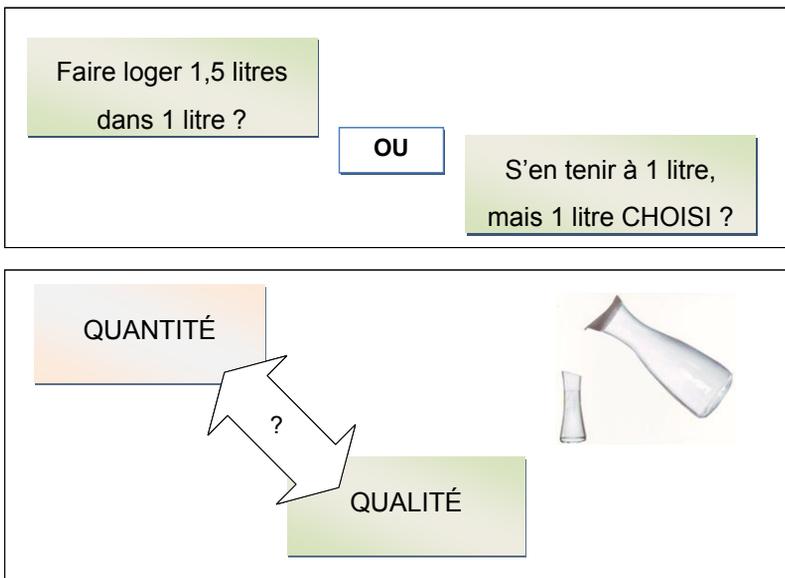


Figure 2.6 La Qualité plus que la Quantité

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

◆ **Reprendre le contrôle de sa vie**

- ▶ En cherchant à « être soi », être « Qui je suis vraiment », plus qu'à ressembler à une image de soi, à « Qui je crois être » ou « Qui je voudrais être ».

Même si :

« Les braves gens n'aiment pas que l'on suive une autre route qu'eux. »

Georges Brassens

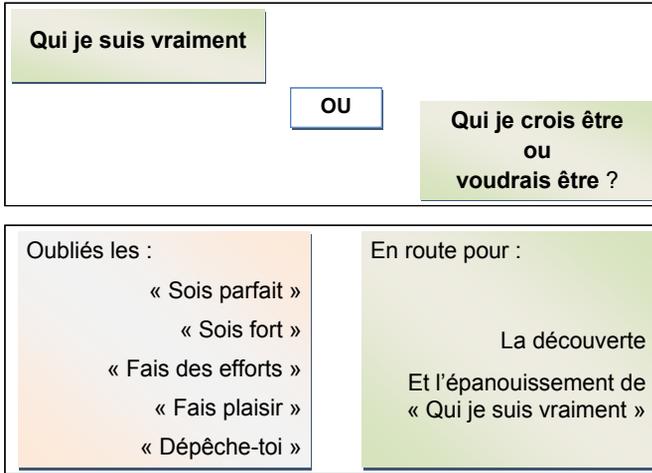
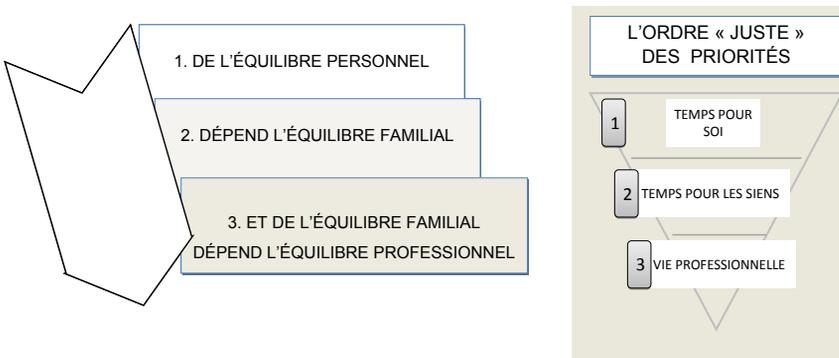
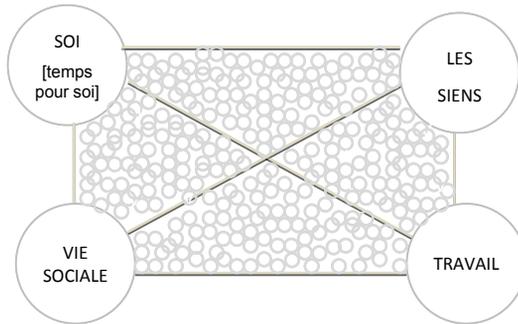


Figure 2.7 Qui je suis vraiment ou Qui je voudrais être ?

- ▶ En prenant les choses dans l'ordre de l'enchaînement des causes à effets :



- ▶ En restant en permanence vigilant pour garder ou rétablir l'équilibre en tout temps, et surtout par gros temps :

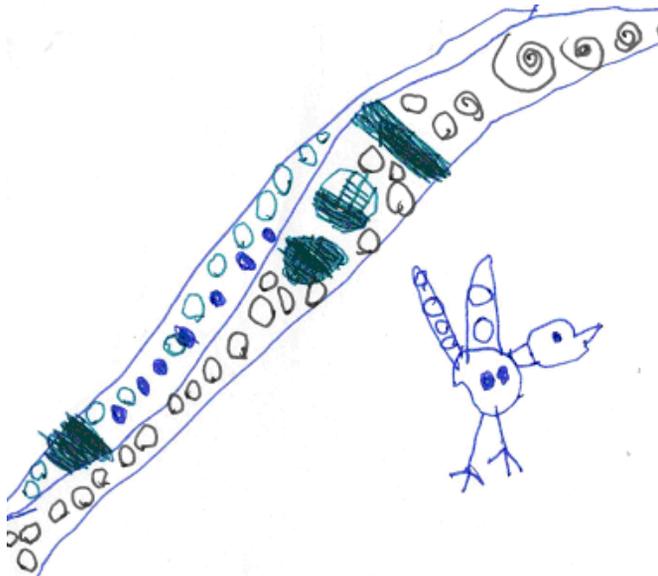


La confiance en soi nous met sur les bons starting-block.

Un bon équilibre « intérieur » - parce que corps, cœur et esprit sont à l'unisson - et « extérieur » - parce que nos différentes vies se marient harmonieusement – et voilà la route tracée.

Reste à découvrir ce dont nous avons besoin, en fonction de notre personnalité, pour que règne cette harmonie.

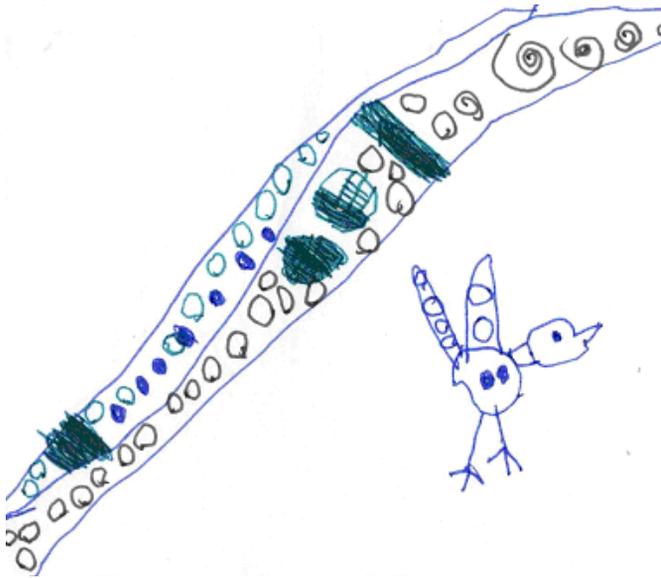
Pour tirer tout le bénéfice d'une vie placée sous le signe de la « paix avec soi-même ».



Prêt(e) pour cette nouvelle plongée à la découverte de « Qui je suis » ?

3

Prendre conscience de ses besoins, pour viser le bien-être



*« La chose la plus difficile est de n'attribuer aucune importance
aux choses qui n'ont aucune importance. »*

Charles de Gaulle

Troisième des clés pour vivre vraiment : prendre conscience de ce dont on a besoin pour prendre les bonnes orientations.

Avec ce dernier principe, nous terminerons le jardinage mental¹ qui nous ouvre la voie vers plus de vitalité et de sérénité : nos meilleurs atouts pour une vie réussie.

Un regard sur votre expérience, complété de l'avis de spécialistes, donnera un aperçu de ce que l'homo sapiens en état de bien-être ressent : de quoi séduire et donner envie !

Reste à savoir ce qu'il faut réunir comme ingrédients pour goûter à ce plaisir de vivre. L'analyse des besoins de Maslow nous servira de guide pour identifier ce qu'il nous faut satisfaire.

Pour autant, pas de chemin pré-tracé : si, une fois les besoins vitaux assurés, on peut se préoccuper de son bien-être, ce dernier se construit à partir de « Qui je suis » et rien n'est plus personnel...

Quelques partages de vécu, quelques repères vous seront proposés pour guider la réflexion, aider à baliser la route vers le mieux-être qui sera la vôtre dès maintenant.

1 L'expression est de David Baird, spécialiste de la pensée positive, auteur, musicien, compositeur, metteur en scène de théâtre et d'opéra.

Mini-sommaire

3.1	Un rapide coup d'œil dans le rétroviseur : que disent votre vécu et vos ressentis ?	64
3.1.1	Partons de votre vécu : rappelez-vous... ..	64
3.1.2	Mal-être, absence de mal-être, bien-être : trois états bien différents.....	66
3.1.3	Autodiagnostic : comment vous positionnez-vous sur l'échelle du bien-être ?	68
3.2	Mal-être, bien-être, à quoi cela tient-il ? À quoi avons-nous mal ?	70
3.2.1	Petit détour par l'échelle de Maslow	71
3.2.2	Quels sont les besoins qui, aujourd'hui, doivent retenir votre attention en priorité ?.....	73
3.3	Le bien être : tout un art... de la balistique sur cible mobile !.....	74
3.3.1	Certains choix peuvent surprendre	75
3.3.2	Du mal-être au bien-être : quelques points de repère sur la route	77
	LES POINTS CLÉS À RETENIR POUR PRENDRE CONSCIENCE DE SES VRAIS BESOINS	81

3.1 Un rapide coup d'œil dans le rétroviseur : que disent votre vécu et vos ressentis ?

Le sentiment de bien-être reposant sur des perceptions très personnelles et subjectives, nous partirons de votre vécu, de vos souvenirs et de vos ressentis.

Nous disposerons ainsi d'une matière première qui vous sera familière.

3.1.1 Partons de votre vécu : rappelez-vous...

Rappelez-vous quelques situations qui ont été, pour vous, accompagnées d'une sensation de bien-être et d'autres qui ont provoqué un réel mal-être.

Et, pour chacune de ces situations, retrouvez les pensées qui vous sont venues, les émotions éprouvées, les sensations physiques que vous avez ressenties.²

Décrivez deux situations que vous avez mal vécues ; elles vous ont procuré un sentiment de mal-être :

Situation 1 :

.....

.....

À ce moment-là, qu'avez-vous pensé :

.....

.....

Quelle émotion vous a envahi(e) (joie, colère, peur, tristesse)² :

.....

.....

Quelles sensations physiques avez-vous eues :

.....

.....

.....

2 Ces quatre émotions sont les quatre émotions de base universelles dont l'être humain dispose à sa naissance. Elles sont le fondement des autres émotions, dites émotions secondaires, qui se développent ensuite, au cours de la vie, par interaction avec l'environnement.

Situation 2 :

.....

.....

À ce moment-là, qu'avez-vous pensé :

.....

Quelle émotion vous a envahi(e) :

.....

.....

Quelles sensations physiques avez-vous eues :

.....

.....

Puis, rappelez-vous une ou deux situations dont vous avez un excellent souvenir : vous éprouviez du bien-être, hmmm...

Situation 3 :

.....

.....

À ce moment-là, qu'avez-vous pensé :

.....

Quelle émotion vous a envahi(e) :

.....

.....

Quelles sensations physiques avez-vous eues :

.....

.....

Situation 4 :

.....

.....

À ce moment-là, qu'avez-vous pensé :

.....

.....

Quelle émotion vous a envahi(e) :

.....

.....

.....

Quelles sensations physiques avez-vous eues :

.....

.....

Une chose est sûre : Situation agréable et situation déplaisante ne provoquent pas les mêmes réactions, et si nous pouvions choisir...

Nous ne retiendrions bien sûr que les situations qui procurent de la joie, car colère, peur et tristesse sont trois émotions qui engendrent de la souffrance et nous valent du mal-être.

Il est aussi un troisième état, auquel nous prêtons moins attention et qui se caractérise par une parfaite neutralité : ni bien ni mal-être.

Allons y regarder de plus près.

3.1.2 Mal-être, absence de mal-être, bien-être : trois états bien différents

Que définissez-vous le plus aisément, le bien-être ou le mal-être ?

Si l'on en juge d'après les écrits – et la période nous vaut de multiples écrits sur la question, stress oblige – il y a toutes chances pour que ce soit le mal-être.

Ce qui se comprend aisément, si nous allons faire un tour du côté de notre corps, qui a l'avantage de parler de façon directe et sans ambiguïté.

◆ Mal-être

À l'improviste, une bonne rage de dents s'invite : douleur insupportable, au point d'ailleurs qu'elle envahit toute votre vie. Vous ne pensez plus qu'à elle et êtes dans l'incapacité de vous intéresser à quoi que ce soit d'autre.

Vous êtes manifestement en état de mal-être.

◆ Absence de mal-être

Un clou de girofle sur la dent incriminée, un rendez-vous en urgence chez le dentiste et le miracle se produit : vous voilà soulagé(e). Certes vous en éprouvez, sur le moment, un grand plaisir ; ce après quoi, rapidement, vous oubliez vos dents et reprenez le cours de votre existence.

Absence de mal-être n'est pas bien-être.

Vous n'êtes plus en état de mal-être. Êtes-vous pour autant en état de bien-être ?

Non. Simplement, votre corps ne se rappelle plus en aucune façon à votre bon souvenir ; c'est beaucoup, certes, après les affres de la rage de dents, mais ce n'est jamais qu'une situation neutre. Si le désagrément éprouvé a occupé tout le devant de la scène, le soulagement qui lui succède est vite oublié.

Vous parlerez et décrierez plus volontiers et plus aisément la rage de dents que son absence.

◆ Et enfin, le bien-être

Le psychologue Csikszentmihalyi³, définit cet état de bien-être, qu'il appelle « flow », de la manière suivante :

Bien-être, c'est éprouver de la joie de vivre

En état de flow la personne :

- a confiance en elle,
- a une vision claire du but à atteindre,
- éprouve du plaisir,
- est totalement concentrée,
- perd la notion du temps.

Et au travail :

C'est « cet état mental dans lequel nous nous trouvons lorsque nous sommes absorbés par une tâche de telle façon que nous ne sentons plus le temps passer et que nous sommes envahis par une intense satisfaction. »

3 Milaly Csikszentmihalyi, psychologue hongrois émigré aux USA, a travaillé sur le bien-être subjectif, et est surtout connu comme l'architecte de la notion de flow à laquelle il a consacré des années de recherche. Il est l'auteur de nombreux livres, dont : *Flow, the psychology of optimal experience*, aux Ed. Harper Perennial, 1991.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Quant à l'OMS⁴, elle appelle « santé » ce que nous nommons bien-être, pour la définir comme :

« Un état de complet bien-être physique, mental et social, et [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. »

« Un état de bien-être dans lequel chaque personne réalise son potentiel, fait face aux difficultés normales de la vie, travaille avec succès de manière productive et peut apporter sa contribution à la communauté. »

Ainsi en état de bien-être, parce que l'énergie circule, la vitalité s'exprime : l'enthousiasme et une attitude résolument optimiste dominant.

Un tel enjeu mérite bien de prendre la température.

3.1.3 Autodiagnostic : comment vous positionnez-vous sur l'échelle du bien-être ?

Nous allons encore partir de votre vécu. Êtes-vous plutôt spontanément plein d'allant ou avez-vous souvent à vous faire violence pour trouver le ressort dont vous auriez besoin pour vaquer à vos occupations sereinement ? Un rapide tour d'horizon de vos ressentis va vous permettre de prendre la température :

Inscrivez, en face de chaque proposition qui suit, le chiffre qui traduit le mieux votre ressenti en ce moment : positif ou plutôt positif, vous cochez 4 ou 3 – négatif ou plutôt négatif, vous optez pour 1 ou 2. À vous !

Ressentis proposés		Ressenti correspondant au chiffre 1	1 --	2 -	3 +	4 ++	Ressenti correspondant au chiffre 4
En ce moment, vous vous sentez	1	déprimé					optimiste
	2	de mauvaise humeur					d'excellente humeur
	3	submergé par vos émotions					maître de vos émotions et de votre comportement
	4	énervé(e) pour un rien					détendu(e)

.....
4 OMS : Organisation mondiale de la santé. Il s'agit de l'institution spécialisée de l'ONU pour la santé, autorité directrice et coordonnatrice, dans le domaine de la santé, des travaux ayant un caractère international. Elle a pour mission « d'amener tous les peuples au niveau de santé le plus élevé possible ».

Ressentis proposés		Ressenti correspondant au chiffre 1	1 --	2 -	3 +	4 ++	Ressenti correspondant au chiffre 4
En ce moment, vous êtes	5	préoccupé					sûr de vous, en confiance
	6	Sujet à des pertes de vos moyens (trous de mémoire, difficulté de concentration...)					en pleine possession de vos moyens intellectuels
	7	ennuyé par quelques troubles physiques					en pleine forme
	8	irritable					en bons termes avec autrui
En ce moment, vous vous réveillez	9	fatigué					frais et dispos
	10	sans grande envie de commencer cette nouvelle journée					en ayant hâte de commencer cette nouvelle journée
Au global, vous êtes		sans ressort 🖐					plein d'énergie 🖐
Total de points pour les questions 1 à 10							Total général :

Votre position sur l'échelle de points ci-dessous vous donne une indication sur votre degré de bien-être général.



Votre réponse à la dernière question donne également une indication de votre niveau de bien-être aujourd'hui, cette fois par rapport à un 100 % où tout irait pour le mieux dans le meilleur des mondes.

Ce quiz est là pour, ayant fait le point sur votre situation actuelle, vous inciter à ne pas vous en contenter : les sensations décrites dans la colonne de droite ne sont-elles pas éminemment plus sympathiques que celles de la colonne de gauche ?

Notez aussi qu'en cas de détérioration de votre niveau de bien-être, votre corps vous envoie des signaux : « Écoute ton corps, ton plus grand ami sur la terre »⁵ :
.....

5 L'expression est de Lise Bourbeau, auteure la plus lue au Québec, *Écoute ton corps, ton plus grand ami sur la terre*, éditions ETC INC, 1987.

maux de tête, de dos, tensions musculaires aux épaules et au cou, migraines, eczéma, fatigue chronique, troubles du sommeil, irritabilité, difficulté de concentration... Tous ces maux sont autant de signaux qui ont quelque chose à nous dire.



Mal-être :
DANGER !

Dans un premier temps, il s'agira des états de mal-être de la vie courante, de ceux avec lesquels tout le monde compose car ils sont tolérables.

Mais si vous poursuivez votre route sans tenir compte des avertissements que vous lance votre corps, il va se mettre à crier de plus en plus fort, de plus en plus fréquemment. Et si vous continuez à faire la sourde oreille, le corps vous imposera de l'entendre, maladie oblige.

Se libérer de ces états qui empoisonnent l'existence est bien un projet digne d'intérêt pour trois raisons :

- ▶ pour tout l'agrément que l'on peut trouver à améliorer son sort et se rendre la vie agréable, en finir avec les petits maux du corps dont nous venons de parler, qui jouent le rôle d'alerte ;
- ▶ parce qu'un état de mal-être significatif et permanent peut déboucher sur des troubles plus importants, psychologiques (*burn-out*, dépression) et physiques, qui diminuent notre appétit de vivre, et peuvent même avoir raison de notre élan vital ;
- ▶ pour l'agréable, et même la bonne hygiène de vie qu'il y a à côtoyer des personnes « bien dans leur peau », heureuses de vivre (les émotions sont contagieuses) et à en faire partie.

Pourquoi diable n'est-on pas tous remplis d'énergie et de joie de vivre ? Qui, volontairement, refuserait de connaître cet état ? À quoi tient-il que ce mieux-être ait pour beaucoup des allures de chimère ?

Adieu tristesse ?



3.2 Mal-être, bien-être, à quoi cela tient-il ? À quoi avons-nous mal ?

En d'autres termes, de la satisfaction de quel(s) besoin(s) dépendent les états de mal-être et de bien-être ? Pourquoi certains éprouvent-ils une grande frustration si certains besoins ne sont pas satisfaits quand d'autres semblent en ignorer l'existence ? Pourquoi la satisfaction d'un même besoin procure-t-elle un bien-être à certains quand il passe inaperçu aux yeux d'autres ?

3.2.1 Petit détour par l'échelle de Maslow

Maslow⁶ identifie différentes catégories de besoins qu'il hiérarchise entre eux :

- ▶ les premiers des besoins sont d'ordre physiologique :
 - ▼ respirer, boire et manger,
 - ▼ se protéger des intempéries,
 - ▼ dormir,
 - ▼ se reproduire ;
- ▶ viennent ensuite les besoins de sécurité :
 - ▼ se sentir en sécurité (protection physique, emploi, pouvoir faire confiance),
 - ▼ avoir des choses et des lieux à soi ;
- ▶ puis les besoins d'appartenance à un groupe et de reconnaissance :
 - ▼ se sentir accepté, écouté,
 - ▼ se sentir reconnu, avoir sa place, un statut,
 - ▼ avoir le sentiment d'être utile et d'avoir de la valeur – éprouver de l'estime pour soi ;
- ▶ et enfin le besoin d'accomplissement de soi :
 - ▼ accroître ses connaissances, développer ses valeurs,
 - ▼ se réaliser, exprimer sa créativité,
 - ▼ réaliser pleinement son potentiel,
 - ▼ s'épanouir.

L'échelle
des
besoins
se monte,
marche
par
marche.

Ces différents besoins apparaissent dans un ordre bien établi.

Les premiers à satisfaire, avant tous les autres, sont les besoins physiologiques. Ils sont suivis par les besoins de sécurité, puis ceux de reconnaissance, pour en arriver aux besoins d'accomplissement, c'est-à-dire de réalisation de soi (figure 3.1).

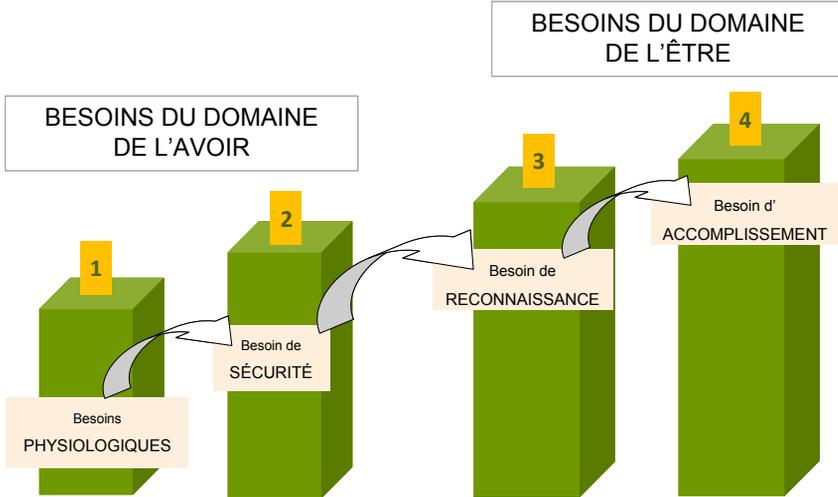
En règle générale, ce n'est que lorsqu'un niveau de besoin inférieur est satisfait que le besoin de niveau supérieur apparaît et se fait pressant jusqu'à... ce qu'il soit satisfait. Émergent alors les besoins du niveau suivant.

Sachant que le besoin du niveau le plus élevé, appelé réalisation de soi, n'opère que lorsque tous les autres besoins sont satisfaits. Mais il se révèle d'une profondeur sans fin : le besoin de devenir ce que l'on est n'est jamais complètement comblé ; la quête du Graal, ça vous dit quelque chose ?

6 Abraham Maslow est un psychologue humaniste surtout connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins. On lui doit, à ce titre, la célèbre pyramide des besoins reprise ici.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Notons aussi que les besoins physiologiques et de sécurité sont de l'ordre de l'AVOIR quand les besoins de reconnaissance et d'accomplissement de soi sont du domaine de l'ÊTRE.



Pour simplifier, besoin d'appartenance à un groupe et besoin de reconnaissance ont été regroupés dans le même niveau.

Figure 3.1 L'échelle des besoins de Maslow

L'échelle des besoins peut aussi se descendre brutalement. Si des besoins de niveau inférieur viennent à être insatisfaits

Enfin, qu'un besoin de niveau inférieur vienne à ne plus être satisfait, et il redevient la priorité (« ventre affamé n'a pas d'oreilles »). Que survienne, par exemple, un problème de santé, ou même une douleur temporaire (notre fameuse rage de dents, par exemple), et cette préoccupation va immédiatement occuper tout le devant de la scène, relayant les préoccupations de niveau supérieur très loin derrière.

Reste que **les niveaux d'exigence varient selon les personnes et les contextes** : il se peut qu'une personne attache beaucoup plus d'importance à l'estime de soi qu'à ses besoins nutritionnels, qu'elle estimera satisfaits avec le « minimum vital ». Il se peut aussi qu'un cordon-bleu ou un fin gourmet place la recherche culinaire au plan de la réalisation de soi.

Pour cette raison, nous allons revenir sur les situations qui vous ont procuré bien ou mal-être et les regarder à l'aide de cette échelle des besoins : une façon de faire le point sur vos propres attentes.

Êtes-vous prêt à y regarder de plus près ?

3.2.2 Quels sont les besoins qui, aujourd’hui, doivent retenir votre attention en priorité ?

Nous disposons, tiré de l'échelle de Maslow, d'un répertoire des besoins, classés par grande catégorie de besoins (figure 3.2).

<p>Besoins PHYSIOLOGIQUES</p> <p>Respirer, boire et manger Se protéger des intempéries Dormir Se reproduire</p>	<p>Besoin de SÉCURITÉ</p> <p>Se sentir en sécurité (protection physique, emploi, pouvoir faire confiance) Avoir des choses et des lieux à soi</p>
<p>Besoin de RECONNAISSANCE</p> <p>Se sentir accepté, écouté Se sentir reconnu, avoir sa place, un statut Avoir le sentiment d'être utile et d'avoir de la valeur – éprouver de l'estime pour soi</p>	<p>Besoin d'ACCOMPLISSEMENT</p> <p>Accroître ses connaissances, Développer ses valeurs Se réaliser, exprimer sa créativité Réaliser pleinement son potentiel S'épanouir</p>

Figure 3.2 Tableau des besoins à satisfaire pour se sentir bien

Revenons sur les situations que vous avez évoquées pour ce qu'elles vous ont procuré de mal-être ou de bien-être (voir paragraphe 3.1.1).

Lorsque vous avez ressenti du mal-être, quel type de besoin n'était pas satisfait : physiologique, de sécurité, de reconnaissance ou d'accomplissement ?
Situation 1
.....
.....
Situation 2
.....
.....
Lorsque vous avez ressenti du bien-être, quel type de besoin était satisfait ?
Situation 3
.....
.....
Situation 4
.....
.....

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Vous avez identifié les besoins qui se trouvaient concernés dans chacune des situations que vous avez décrites.

► Êtes-vous surpris ? Vous attendiez-vous à ce résultat ?

Quoi qu'il en soit, dans les deux cas de figure, les besoins retenus sont des besoins auxquels vous êtes particulièrement sensibles en ce moment ; leur satisfaction concourt à votre bien-être puisque :

- lorsqu'ils sont restés insatisfaits, un mal-être vous a habité,
- et lorsqu'ils ont été pleinement satisfaits, vous avez ressenti du bien-être.

En résumé, en matière de besoins à satisfaire pour éprouver du bien-être, rien de très compliqué, mais rien de simple non plus !

Car **si les principes sont peu nombreux, clairs, d'apparence simples** : se trouver en sécurité, reconnu et se réaliser... **Leur traduction, pour soi-même et dans la vie de tous les jours, n'a rien d'immédiat.** Cela suppose tout un travail sur soi et de réels efforts pour parvenir à :

- identifier ce qui est crucial pour soi dans toutes les dimensions : physique, économique, affective, sociale, intellectuelle...
- mettre les repères « à l'intérieur » et non dans le regard d'autrui,
- reprendre le guidon et assurer une bonne gouvernance de soi pour faire les choix qui correspondent vraiment à l'être qui sommeille en nous.

Toutes choses éminemment personnelles (chacun de nous est unique) et jamais définitivement acquises car tout bouge en permanence : notre environnement, nos conditions de vie, nous-mêmes et la forme que prennent nos besoins au fur et à mesure que nous avançons sur notre chemin de vie.



3.3 Le bien être : tout un art... de la balistique sur cible mobile !

Tout un art, car il s'agit, pour chacun, d'une création : l'expérience d'autrui n'est pas obligatoirement d'un grand secours et, en la matière, l'expérience n'est pas transférable, quelles que soient la beauté et la profondeur du discours.

*« L'expérience est un peigne pour les chauves »
(Proverbe chinois)*

De la balistique sur cible mobile car tout évolue en permanence :

- ▶ L'air du temps : les générations – papyboomers (nés entre 1945 et 1965), génération X (nés entre 1965 et 1985), génération Y (nés après 1985) – se succèdent et leurs attentes ne se ressemblent pas.
- ▶ Les attentes individuelles évoluent avec l'âge, le milieu socio-professionnel, la situation familiale, les expériences, etc.

Ainsi certains choix peuvent-ils surprendre, surtout s'ils répondent à des besoins que vous n'avez pas vraiment ressentis :

- ▶ soit que vous soyez préoccupés par d'autres qui « crient » plus fort : éprouvez-vous le besoin de vous rendre au Spa quand vous ne savez pas comment vous pourrez faire face à votre loyer, la cantine des enfants et la facture EDF à la fin du mois ?
- ▶ soit qu'y ayant répondu d'une manière qui vous convient, vous les ayez... oubliés ! Quoi de plus normal et allant de soi, pour un français, que de rouler sur des autoroutes à l'impeccable revêtement routier ? C'est lorsque vous allez dans des pays n'en disposant pas que cela se met à ne plus aller de soi...
- ▶ soit encore qu'ils vous soient étrangers parce qu'ils ne correspondent pas à votre mode de vie : un sportif, épris de sport dès le plus jeune âge, n'imagine pas de vie sans pratique sportive régulière ; mais combien de personnes, non seulement n'en éprouvent pas le besoin, mais y sont réfractaires !

3.3.1 Certains choix peuvent surprendre

Ainsi, peut-être connaissez-vous quelque Laurent, un de ces « fous », qui quittent leur emploi bien sous tous rapports (rémunération, sécurité de l'emploi, horaires, qualité des relations au travail) pour se lancer dans une aventure ne présentant aucune garantie ?

Ou quelque Marine, jeune cadre promise à un bel avenir dans un grand groupe, qui, sans sourciller, n'hésite pas à s'aventurer dans le rachat d'une entreprise ?

Toutes les conditions n'étaient-elles pas réunies pour qu'ils se sentent bien dans leur travail ? Pour combien d'entre nous, une telle situation représenterait déjà une très sérieuse avancée ?

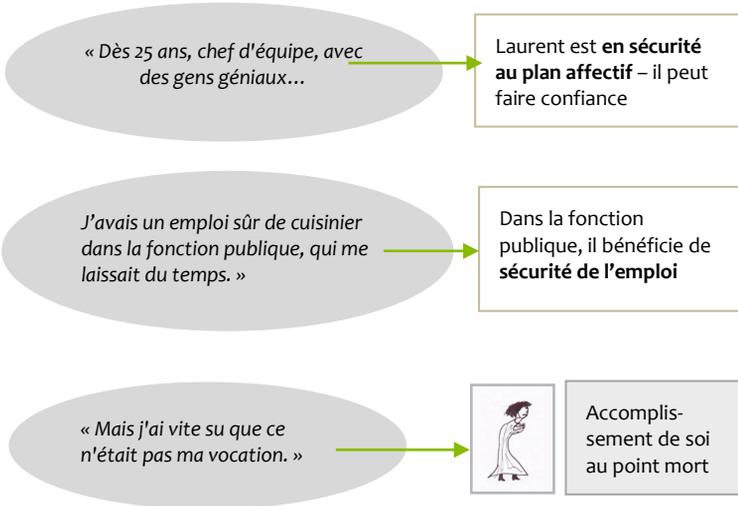
Que se passe-t-il ? Qu'est-ce qui les pousse à agir de la sorte ?

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Laurent, cuisinier de formation et passionné de sport, nous l'explique lorsqu'il retrace son parcours professionnel.

En décodant ses explications à l'aide de l'échelle des besoins de Maslow, les raisons de son choix deviennent limpides.

Première tranche de vie professionnelle : Laurent exerce son métier de cuisinier

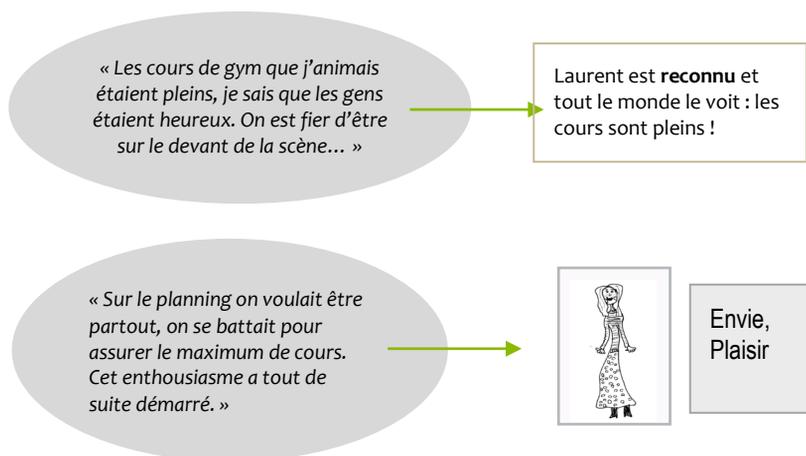


À 29 ans, Laurent quitte cet emploi pour participer à la création d'un centre de remise de forme, avec pour toute assurance, celle de « gagner moins », de travailler deux fois 35 heures par semaine, et de laisser tranquillité et temps libre au vestiaire.

« Mes parents, mes frères, mes sœurs ont eu peur... ils m'ont dit : "T'es fou !" »

Deuxième tranche de vie professionnelle : Laurent exerce le métier de ses rêves





Dans sa première tranche de vie professionnelle, bien que les premiers besoins – physiologiques et de sécurité – aient été remplis, aller au travail restait une nécessité, même si elle n'était pas pesante.

Tandis que, professeur dans un centre de remise en forme, Laurent « était transporté » pour reprendre ses termes ; parce qu'il se réalisait dans cette activité, s'y épanouissait, l'énergie et le plaisir d'exercer son métier étaient au rendez-vous tous les jours. Et ce d'autant plus que sa réussite était visible de tous : ses cours étaient pleins. Quelle reconnaissance !

3.3.2 Du mal-être au bien-être : quelques points de repère sur la route

*« Nous sommes la première société dans l'histoire à rendre les gens malheureux de ne pas être heureux »
note Pascal Bruckner dans L'Euphorie perpétuelle.⁷*

Nous sommes aussi, du moins pour les élus des pays dits développés, les premiers à pouvoir nous offrir ce luxe : avoir la possibilité de penser à autre chose qu'à réunir les conditions indispensables à notre survie.

Car, tant que les besoins vitaux ne sont pas satisfaits, l'urgence est d'y remédier. Cet impératif suffit largement à occuper tout le terrain et à remiser les états d'âme au rayon des oubliettes.

7 Pascal Bruckner, *L'Euphorie perpétuelle : essai sur le devoir de bonheur*, éd. Grasset, 2000.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

◆ Assurer survie et sécurité est indispensable

Y parvenir revient à éloigner le danger et, à ce titre soulage d'un grand poids,

Assurer
survie et
sécurité
est la
priorité

PAS DE SENTIMENT
DE MANQUE,

ABSENCE
DE MAL-ÊTRE ...

Mais cela ne suffit pas à procurer aux humains que nous sommes un bien-être durable.

L'acquisition d'un bien matériel convoité procure un plaisir immédiat, mais ce plaisir est rarement pérenne : le rêve devenu réalité perd assez rapidement de ses attraits...

C'est lorsque l'on quitte le domaine du matériel pour répondre à des aspirations immatérielles que le bien-être a la possibilité de faire son apparition.

Par exemple : Qui n'a pas été sensible à des manifestations de reconnaissance de la part de ses semblables ? n'en a pas éprouvé plaisir et ne s'en est pas trouvé valorisé ? soit :

- parce qu'il a été consulté sur son domaine de compétence, par... qui que ce soit !
 - parce qu'il a été complimenté pour la qualité de son travail ;
 - parce qu'il a été remercié pour un service rendu, par un collègue, un client, un responsable, et même par son conjoint ou ses enfants, pour autant qu'ils y pensent ?
- La liste est longue !

◆ Avec la reconnaissance d'autrui, le plaisir fait son apparition,

« Tous reconnus ! », s'accordent à plaider, sous la direction de Jean-Marie Peretti professeur à l'IAE de Corse et à l'ESSEC, 70 coauteurs, DRH, dirigeants, experts, consultants, auditeurs, enseignants et chercheurs⁸. Tant tout un chacun ne se satisfait plus, comme autrefois, de remplir une fonction ou de jouer un rôle.

En témoigne Agnieszka, commerciale,

« J'aurais aimé que le résultat de mon travail soit bien identifié et reconnu, même si financièrement il n'y avait pas d'incidence. On voyait des noms, mais jamais le mien... »

8 Jean-Marie Peretti, *Tous reconnus*, éd. d'Organisation 2005.

Être
reconnu et
apprécié
fait naître
le mieux-
être, en
renforçant
l'estime de
soi.

ou encore Nathalie, professeur de son état :

« D., je ne veux pas travailler avec lui. Jamais il ne dit "c'est bien" ; Il te prend ce que tu apportes, sans te demander si tu veux, au motif que "tu es payé pour ça" : c'est terrible de faire ça, c'est du viol...
Ça décourage : un manque de reconnaissance totale.
J'ai décidé de partir. »

Le manque de considération provoque, à la longue, le découragement et même la dévalorisation et la perte de confiance en soi.

Chacun veut être reconnu en tant que personne : que ce soit au travail, en tant que client ou chez soi, au sein de la cellule familiale.

Ce dont atteste également cette même Nathalie,

« Mon responsable m'a fait comprendre que si je m'en allais, il perdait quelqu'un qui apportait, ça poserait problème pour les cours de l'après-midi. Ça m'a fait plaisir : j'ai envie de continuer ... »

◆ Le bien-être, lui, exige plus encore : l'accomplissement de soi

Le bien-
être passe,
lui, par
l'accom-
plissement
de soi

Le bonheur n'est pas seulement « *du chagrin qui se repose* » comme le chante Léo Ferré. Il trouve sa source dans une réponse au besoin de se réaliser dans l'action, d'accomplir quelque chose qui contribue, au-delà du plaisir, à son épanouissement. Le langage populaire ne s'y trompe pas qui, pour parler d'une personne épanouie, dira qu'elle « **est bien** dans sa peau ».

- ▶ **Ce qui manque** souvent, ce n'est pas tant l'envie de travailler, que la qualité de la vie au travail : qualité et intérêt du travail en lui-même, reconnaissance et respect dans ce que chacun fait, qualité des relations.
- ▶ **Ce qui enthousiasme** et porte n'est pas ce qui freine, mais ce qui pousse : à donner le meilleur de soi, à se dépasser, à accomplir quelque chose qui a du sens, quelque chose de grand.

« *Le Paradis, c'est simplement d'être soi-même parfait* » nous dit Richard Bach⁹ ; et pour les goélands, l'important, c'est : « *de voler et d'atteindre la perfection dans ce qu'ils aimaient le plus : voler.* »

9 Richard Bach, *Jonathan Livingston, le Goéland*, ed. Flammarion, 1973.

◆ Et après ?

Vous croyez être arrivé à bon port, et voilà que des éléments majeurs de votre environnement changent : décès d'un proche, maladie, licenciement, problèmes d'affaires, mobilité professionnelle subie, etc.¹⁰. Non seulement le bel édifice s'écroule, mais vous voilà revenu au point de départ : accepter, faire le deuil et remettre l'ouvrage sur le métier ; retrouver ses marques, reconstruire un nouvel équilibre, refaire la route cahoteuse qui mène du mal-être à l'absence de mal-être, puis au mieux-être, et enfin au bien-être.

Sans même qu'un évènement majeur vous affecte, il se peut aussi que vos aspirations ou la manière dont vous vivez votre quotidien évoluent, uniquement du fait de l'usure du temps. Insidieusement... et puis le propre de la vie n'est-il pas dans le mouvement, l'évolution ?

Alors ? Pas de répit ; pas de long fleuve tranquille ?

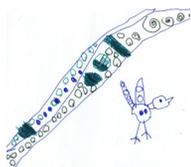
Vous venez de gravir une longue côte à vélo, vous croyez en avoir fini pour cette fois ; et juste après le virage, en haut de la côte, une nouvelle côte qui n'a rien à envier à la précédente...

De quoi capituler, certes,

On peut aussi le voir comme une source permanente de progrès : il y a toujours à apprivoiser, cultiver, redécouvrir, déployer : l'horizon est infini.

C'est une question de regard (et nous y reviendrons au chapitre 7 : faire de son regard un allié).

.....
10 Il y a 30 ans déjà, deux chercheurs américains Holmes et Rabe dressaient une échelle du stress, notée de 10 à 100 points, sur la base de 42 situations de changement vécues ou subies. Le rythme des changements s'étant depuis fortement accéléré, remettre l'ouvrage sur le métier tend presque à devenir un non-changement.



LES POINTS CLÉS À RETENIR POUR PRENDRE CONSCIENCE DE SES VRAIS BESOINS

POURQUOI est-il si important de prendre conscience
de ses besoins ?

Pour ne pas se tromper de combat
dans notre quête de mieux-être !

◆ La sensation de bien-être n'est pas une question d'argent (figure 3.3)

Sans pour autant renier tout l'intérêt qu'il y a à disposer de moyens financiers ; ils facilitent grandement les choses. Mais ils ne suffisent pas : l'enquête menée par Christophe Deloire auprès des « people » montre que l'accumulation de richesses n'apporte pas la sérénité, et ne rend finalement pas si heureux que ça¹¹.

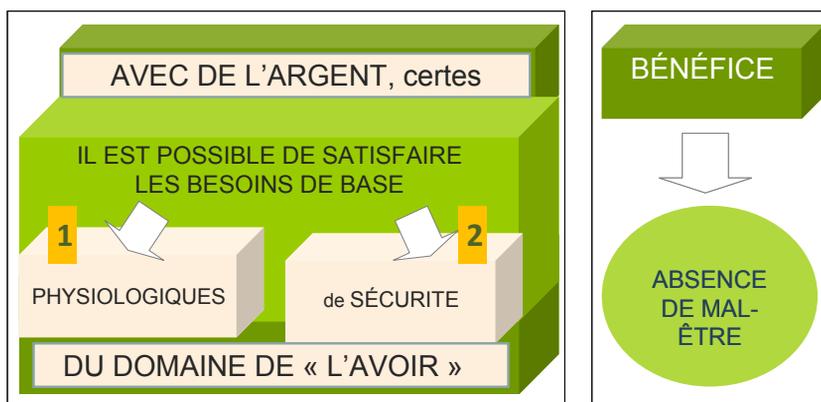


Figure 3.3 Premiers étages des besoins satisfaits : absence de mal-être

11 Christophe Deloire, *La tragédie de la réussite*, éd. Albin Michel, 2009.

- ◆ **Le plaisir et l'enthousiasme nécessaires au bien-être ne s'achètent pas ; ils nous viennent de l'intérieur bien davantage que de l'extérieur (figure 3.4)**



Figure 3.4 Étages supérieurs des besoins satisfaits : bien-être

- ◆ **Pas de recette du bien-être prête à l'emploi !**

Mais bien plutôt une recherche éminemment personnelle : quels sont les besoins à satisfaire pour que le « qui je suis vraiment » puisse s'épanouir ?

Une recherche qui ne s'arrête jamais ! Car tout bouge en permanence : notre environnement change, nous évoluons nous-même au fil de notre vie.

Reste à repérer au sein de tous ces mouvements, les courants ascendants qui nous porteront toujours plus haut... vers l'éclosion et l'épanouissement du « Qui je suis vraiment ».

Une découverte et une richesse qui nous seront d'un grand recours dans notre vie professionnelle. Celle que nous allons explorer au cours de la seconde partie de cet ouvrage, en nourrissant une grande ambition : celle de faire de notre vie professionnelle une tranche de vie gratifiante !

Et en guise de lien entre les première et deuxième parties de cet ouvrage, pour nous accompagner sur cette route lorsque la fatigue se fera sentir, je vous propose un adjuvant : cette « parabole de l'aigle » que nous offre Anthony de Mello¹² :

.....
12 Anthony de Mello, *Quand la conscience s'éveille*, Éd. Albin Michel, 2002.

Un homme trouva un œuf d'aigle et le plaça dans un poulailler. L'aiglon vint au monde avec une couvée de poussins et poursuivit sa croissance avec eux. Se prenant pour un poulet, l'aigle ne cessa d'imiter le comportement des gallinacés qui l'entouraient. Il grattait la terre afin d'y trouver des vers et des insectes. Il gloussait et caquetait. Il battait des ailes ne s'élevant qu'à quelques centimètres du sol.

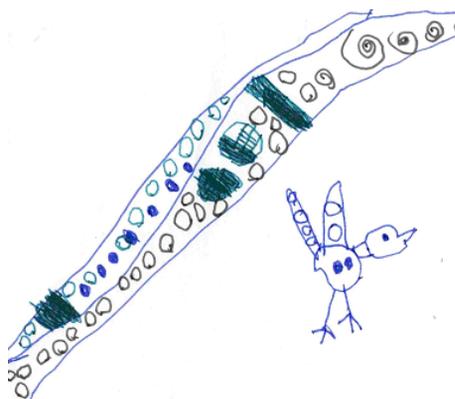
Les années passèrent et l'aigle devint très vieux. Un jour il aperçut, volant dans le ciel sans nuages, un magnifique oiseau. Avec une grâce majestueuse, ce dernier se laissait porter par les courants, agitant à peine ses puissantes ailes dorées.

Le vieil aigle le regardait, émerveillé :

– *Quel est cet oiseau ?* demanda-t-il.

– *C'est l'aigle, le roi des oiseaux,* lui répondit un de ses compagnons. *Il appartient au ciel. Nous, nous appartenons à la terre – nous sommes des poulets.*

C'est ainsi que l'aigle, dans la certitude qu'il avait d'appartenir à la basse-cour, vécut et mourut en poulet.



Partie II

Trouver du sens à son travail et s'engager

« Charles Péguy va en pèlerinage à Chartres. Il voit un type fatigué, suant, qui casse des cailloux. Il s'approche de lui : "Qu'est-ce que vous faites, Monsieur ?

– Vous voyez bien, je casse les cailloux, c'est dur, j'ai mal au dos, j'ai soif, j'ai chaud.
Je fais un sous-métier, je suis un sous-homme."

Il continue et voit plus loin un autre homme qui casse les cailloux ;
lui n'a pas l'air mal. "Monsieur, qu'est-ce que vous faites ?

– Eh bien, je gagne ma vie. Je casse des cailloux, je n'ai pas trouvé
d'autre métier pour nourrir ma famille,
je suis bien content d'avoir celui-là."

Péguy poursuit son chemin et s'approche d'un troisième casseur de cailloux,
qui est souriant, radieux : "Moi, Monsieur, dit-il, je bâtis une cathédrale."

Le fait est le même, l'attribution du sens au fait est totalement différente. Et cette
attribution du sens vient de notre propre histoire et de notre contexte social. Quand on
a une cathédrale dans la tête, on ne casse pas les cailloux de la même manière. »

Fable du casseur de cailloux
attribuée (à tort semble-t-il) à Charles Péguy

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Nous avons abordé la notion de bien-être, nous avons identifié les composantes qui nous permettent de nous en approcher.

Nous voilà avec une maison aux fondations solides :

- ▶ confiance en soi : en ce que nous sommes, en ce que nous pouvons, en ce que nous valons et en ce que nous pourrons ;
- ▶ équilibre de vie : le marin que nous sommes a repris le contrôle de son navire pour cette traversée du fleuve « vie », en sachant quelles sont ses priorités et quels choix faire en cas de gros temps
- ▶ conscience, en ce qui nous concerne, des besoins à satisfaire pour que notre vie prenne un sens.

Mais au travail ? Est-il bien réaliste de penser à y être heureux ?

Et qui plus est quand on est salarié, de surcroît dans une grande entreprise : attendre considération, reconnaissance ? Développement personnel ? Accomplissement de soi ? Tout cela peut-il avoir une autre couleur que celle du rêve ?

Certes, le sujet préoccupe les instances dirigeantes du monde de l'entreprise :

- ▶ 2005 - l'Université d'été du MEDEF¹ nous parle de « Ré-enchanter le monde de l'entreprise »
- ▶ 2008 - Gontran LEJEUNE, président du CJD² incite les dirigeants à « repenser le rôle de l'entreprise au niveau d'une performance globale »
- ▶ 2009 - Franck RIBOUD affirme « la crise impose de repenser le rôle de l'entreprise »

Mais le salarié de l'entreprise, fut-il cadre, a envie d'ajouter avec Jacques Dutronc :

*« Et moi, et moi, et moi...
J'y pense et puis j'oublie ? »*

Le succès d'un livre comme *Bonjour Paresse – de l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise* (vendu à 200 000 exemplaires en l'espace de 7 mois) témoigne à l'évidence, au-delà du culte de la paresse, d'un réel désenchantement. L'économiste d'EDF, Corinne Maier, dit tout haut ce que, probablement,

.....
1 MEDEF : Mouvement des entreprises de France, regroupe quelques 750 000 entreprises, de toutes tailles et tous secteurs d'activité, implantées sur le territoire français. Son but est de représenter les entrepreneurs français auprès de l'État et des organisations syndicales.

2 CJD : Centre des jeunes dirigeants, est une association de chefs d'entreprise et cadres dirigeants de moins de 40 ans, dont la vocation est, depuis 1938, de mettre l'économie au service de l'homme ; le CJD a signé en 2002 le manifeste pour donner un sens à la performance.

beaucoup pensent tout bas... : la vie en entreprise vaut-elle que l'on s'y investisse ? Comment y croire quand tant d'humain se trouve bien souvent sacrifié sur l'autel du profit ? Peut-on encore attendre de l'entreprise autre chose que la solde à la fin du mois ? Tout cela résonne.

À ceci près que, comme le fait remarquer Michel Maric, économiste, chercheur à l'Université de Paris I, « Le désengagement est la réponse la moins payante. Elle conduit à l'implosion. C'est la solution la plus douloureuse pour l'individu. »

Alors ? Une autre voie ?

Très certainement. Ce n'est pas Mihaly Csikszentmihalyi, à qui l'on doit la théorie du « flow » universellement reconnue, qui dira le contraire. Ses recherches nous ont tout appris de ce flow, cette expérience optimale qui nous vaut de nous sentir bien, même au travail !

Ce ne sont pas non plus les salariés, et plus particulièrement les salariés français, qui s'en plaindront, tant leurs attentes à l'égard de leur travail sont grandes ; si l'on en croit une étude du Centre d'études de l'emploi³, plus que dans les autres pays européens, les salariés français plébiscitent le travail : son contenu, son utilité et son sens ; ils veulent pouvoir être fiers de leur métier, y exprimer leurs compétences, s'y accomplir.

Ce sont ces deux points : connaître l'état de flow au travail d'une part, s'y accomplir de l'autre, qui constituent la seconde partie de notre ouvrage :

- ▶ retrouver énergie et enthousiasme au travail, y connaître l'état de flow,
- ▶ s'y trouver bien :
 - ▼ parce que le mode de fonctionnement, les relations au sein de l'entreprise qui nous emploie se marient bien avec notre personnalité et... vice-versa ;
 - ▼ parce que nous y occupons un job pour lequel nous sommes faits.

En route pour ce deuxième voyage au cœur du monde du travail ?

.....
3 CEE – Davoine Lucie & Meda Dominique : Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?, Février 2008, document de travail n°96-1.

4

Retrouver énergie et enthousiasme au travail



*« La personne qui prend plaisir au travail
ne travaillera plus jamais dans sa vie. »*

Confucius

Dans ce chapitre, nous allons explorer une autre voie,
celle qui mène au « flow ».

Le flow est l'état optimal où, concentrés sur une activité, nous nous trouvons en accord profond avec nous-mêmes ; nous n'avons pas le sentiment de nous forcer et perdons même toute notion du temps.

Dans un premier temps, nous ferons un petit tour du côté de nos ressentis au travail ; ce sont eux qui nous mettent en mouvement et nous permettent dans notre job, de recharger nos batteries.

Partant ensuite de l'état constaté de nos batteries - nos ressentis - nous nous intéresserons aux deux chargeurs de ces batteries : implication et compétence. Car il ne s'agit pas tant d'économiser notre énergie que d'assurer sa régénération et de refaire le plein.

Il conviendra enfin de regarder comment implication et compétence agissent et interagissent : c'est avec cette merveilleuse alchimie faite d'implication et de compétence que nous terminerons ce tour d'horizon

Mini-sommaire

4.1	Entrez dans le jeu : un autodiagnostic.....	92
4.2	Écouter ses émotions autant que sa raison	93
4.3	D'où nous vient ce plein d'énergie au travail ?	95
4.4	Comment se conjuguent implication et compétence ?.....	98
	4.4.1 Examinons les différentes situations envisageables.....	98
	4.4.2 Sondage minute : où en êtes-vous de votre implication ?	101
	4.4.3 S'impliquer sans réserve et rechercher l'expertise.	103
4.5	Implication, compétence : la magie d'une rencontre à double détente	108
	4.5.1 L'implication est à l'origine d'un premier cercle vertueux : celui de l'enthousiasme	108
	4.5.2 La compétence est à l'origine d'un second cercle vertueux : celui de la montée en compétence.....	109
	4.5.3 Ces deux composantes se nourrissent mutuellement.....	110
	LES POINTS CLÉS À RETENIR POUR RETROUVER ÉNERGIE ET ENTHOUSIASME AU TRAVAIL	111



4.1 Entrez dans le jeu : un autodiagnostic

En guise d'introduction, pour mieux cerner ce que cache ce concept de « flow », prenez le temps de vous interroger sur votre propre vécu professionnel.

Comment ?

En répondant, le plus spontanément possible, à la question :

QU'EST-CE QUE JE RESENS LE PLUS SOUVENT AU TRAVAIL ?

Pour cela, choisissez dans le tableau qui suit (tableau 4.1), parmi les 8 situations *décrites*, la situation qui vous caractérise le mieux quand vous vous posez la question :

« Qu'est-ce que je ressens le plus souvent lorsque je suis au travail ? »

Choisissez une seule réponse, celle qui correspond à ce que vous ressentez le plus fréquemment.

Tableau 4.1 Autodiagnostic : votre vécu professionnel dominant

Les émotions ont le pouvoir de nous mettre en mouvement

<p>3. Un peu de lassitude, manque d'intérêt... malgré une réelle maîtrise de la fonction</p>	<p>5. Sécurité professionnelle, on domine sa fonction, elle ne réserve plus de surprises</p>	<p>4. Sentiment de confiance et de plaisir ...la fonction est à la fois maîtrisée et source de découvertes</p>
<p>1. Un sentiment de recul, presque d'indifférence par rapport à sa fonction</p>		<p>7. Très vif intérêt pour un métier, une fonction dont on découvre chaque jour de nouveaux aspects encore mal connus : saura-t-on y faire face ?</p>
<p>6. Démotivation, désintérêt ... l'activité, de ce fait, n'est pas vraiment maîtrisée</p>	<p>8. Appréhension du fait de l'insuffisante maîtrise d'une fonction d'intérêt d'ailleurs modéré</p>	<p>2. Fébrilité face à une fonction perçue comme de grand intérêt mais que l'on sait ne pas maîtriser</p>

Votre réponse est celle correspondant au numéro :.....

Votre ressenti traduit une émotion

Et comme ce sont les émotions qui nous mettent en mouvement, il faut y prêter la plus grande attention.



4.2 Écouter ses émotions autant que sa raison

Ça y est : vous avez répondu le plus honnêtement possible à la question de votre ressenti professionnel le plus fréquent ?

Le tableau ci-après (Tableau 4.2) vous indique les émotions correspondant aux situations décrites dans le tableau précédent.

Revenez sur le numéro de la réponse que vous avez retenue : l'émotion correspondante est indiquée en face de ce numéro dans le tableau ci-dessous.

C'est probablement une émotion que vous éprouvez régulièrement au travail : la reconnaissez-vous ?

Tableau 4.2 Derrière votre vécu professionnel se cache une émotion⁴

<p>Nous retrouvons le « flow », rencontré au chapitre 3, ici traduit par « énergie »</p> <p>Se sentir « plein d'énergie » est l'état le plus enviable de tous.</p>	3. ENNUI	5. MAÎTRISE	4. ÉNERGIE
	1. DÉTACHEMENT		7. EXCITATION
	6. INDIFFÉRENCE	8. INQUIÉTUDE	2. ANXIÉTÉ

Le flow - ici repris sous le terme « énergie » - c'est, selon la définition qu'en donne le psychologue hongrois Mihaly Csikszentmihalyi à qui l'on doit la théorie du flow : « le plaisir que l'on ressent lorsque l'on réalise quelque chose qui est parfaitement en harmonie avec nous-mêmes, que ce soit dans les loisirs, les relations avec autrui ou au travail ».

⁴ Cet outil diagnostic a été construit, en collaboration avec Sylvie Lainé, auteure d'ouvrages de management et spécialiste du management interculturel, à partir de la théorie du flow de Mihaly Csikszentmihalyi, théorie reprise dans les travaux de Charles Henri Amherdt, professeur chercheur à l'Université de Sherbrooke.

L'état que nous recherchons tous, grâce auquel nous serions tous, et toujours, de bonne humeur !

Sondage minute

Quand, pour la dernière fois, vous êtes-vous senti plein d'énergie au travail ? ou, pour parler comme les cools, « vous avez eu la patate » ?

- ce matin ?
 - la semaine dernière ?
 - le mois dernier ?
 - heu... ça fait longtemps !
-

Selon les études menées, au travail, seulement 15 à 20 % des personnes feraient l'expérience du flow tous les jours... la grande majorité le connaîtrait « à l'occasion », et 15 à 20 % ne l'auraient jamais expérimenté. C. Amherdt⁵ estime que ces personnes souffrent beaucoup et n'éprouvent aucune motivation au travail et, par extension, dans le reste de leur vie.

Qui, d'entre nous, n'a jamais fait cette désagréable expérience : avoir eu à faire tant d'efforts pour se contrôler au travail, qu'une fois rentré à la maison, il n'ait, au premier motif venu, explosé ? Libérer la tension accumulée au travail est ressenti de manière impérieuse ; les dommages collatéraux qui risquent de s'en suivre ne viennent même pas à l'esprit.⁶

Faut-il pour autant se résigner ? Connaître cet état de flow est-il un privilège réservé à quelques-uns ou est-il possible d'agir pour se mettre dans une situation propice à l'émergence de cet état ?

Pour le savoir, démontons le mécanisme, pour comprendre ce sur quoi repose le flow.

Le sachant, nous saurons, ce que nous avons à rechercher pour pouvoir y prétendre et, par voie de conséquence, dans quelle direction orienter nos efforts.

Dit comme cela, n'est-ce pas alléchant ? Allons donc y voir de plus près.

.....
5 Op.cit au début de ce chapitre.

6 L'orage passé et la tension intérieure retombée, il ne reste au malheureux stressé qu'à espérer que conjoint(e) ou enfants auront la sagesse de prendre l'affaire avec philosophie, sans se sentir particulièrement concernés, et ... à présenter des excuses une fois la tension retombée. Pour qui l'excuse est d'une pratique difficile, je conseille la lecture de la synthèse Manageris - n°189b parue en mars 2010 : L'art délicat de l'excuse.



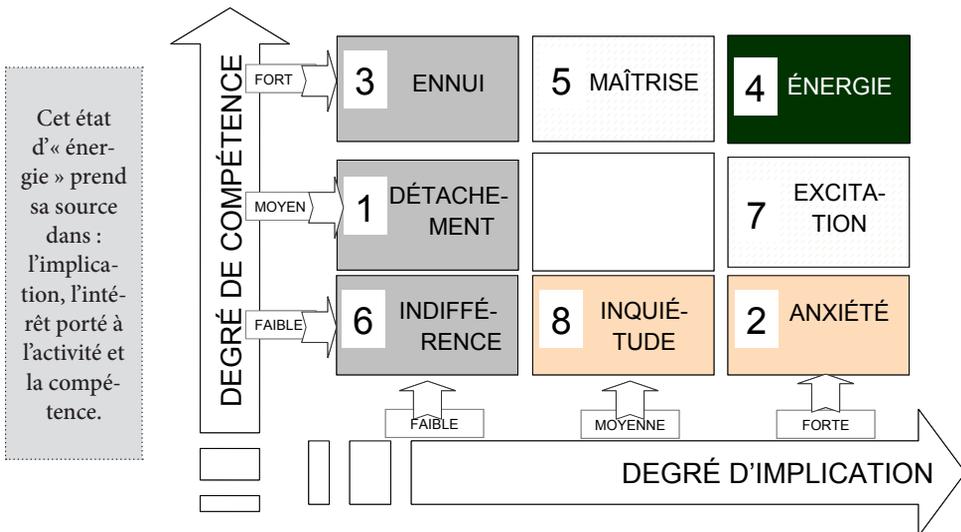
4.3 D'où nous vient ce plein d'énergie au travail ?

Si l'on interroge notre expérience, nous nous apercevons que nous connaissons cet état d'énergie quand nous réunissons à la fois (et de nombreux travaux corroborent notre bon sens) :

- ▶ implication, c'est-à-dire intérêt que nous portons à notre activité – ce qui renvoie à des notions comme la motivation, le plaisir, le défi...
- ▶ et compétence, c'est-à-dire les ressources, capacités dont nous disposons au regard de celles requises. La compétence tient à des variables telles que la qualification, la maîtrise de la fonction occupée, la propension à innover...

Ceci se lit directement sur le tableau que nous avons déjà utilisé dès l'autodiagnostic, une fois les axes complétés des données « implication » et « compétence » (Tableau 4.3).

Tableau 4.3 D'où nous vient ce plein d'énergie ?



Pour illustrer l'intérêt d'un bon diagnostic pour ne pas se tromper de levier et agir sur le bon, prenons l'exemple de Vincent, 35 ans, Directeur des Ventes Île de France, dans une grosse PME du monde de l'événementiel.

Il éprouve de l'anxiété dans son poste actuel. Les objectifs de CA de son secteur sont ambitieux certes, mais accessibles ;

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

*seulement, de sa réussite en Île de France dépend sa promotion
au poste de Directeur commercial.
Il s'investit au maximum de ses possibilités, réussit ce challenge.
Seule ombre au tableau : alors qu'il n'a en rien modifié son rythme de travail
lors de son changement de fonction, il éprouve une fatigue récurrente et,
depuis peu, dort de plus en plus mal.*

*Promu... le même scénario se reproduit au poste de Directeur commercial,
à ceci près que l'enjeu est devenu une promotion
au poste de Directeur général et qu'aux troubles du sommeil se sont ajoutées
des douleurs de dos et quelques blessures en jouant au tennis.*

Deux ans plus tard, il quitte la société.

◆ **Que s'est-il passé ?**

Fortement impliqué en raison des enjeux, mais maîtrisant encore mal sa nouvelle fonction, Vincent vit en état permanent d'anxiété et de stress (figure 4.1)

Car le stress n'est autre que « la réponse non spécifique du travailleur à toute demande qui lui est faite dans le cadre de son travail ».

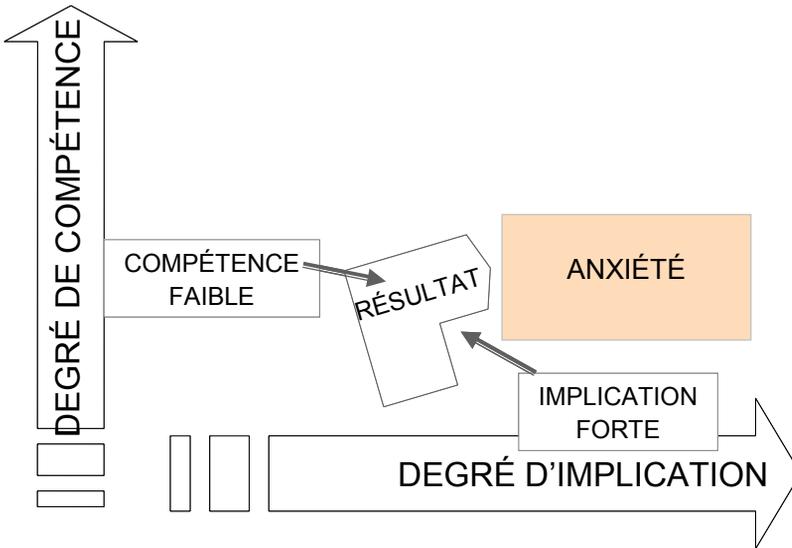


Figure 4.1 Le vécu de Vincent dans sa situation professionnelle

En d'autres termes, le stress est la manière de réagir de tout salarié impliqué lorsqu'il doute de sa capacité à mettre en œuvre les compétences requises pour répondre aux attentes de ses responsables hiérarchiques.

D'où les ennuis de santé de Vincent : « écoute ton corps »...Car si le stress peut être bénéfique en ce qu'il permet une mobilisation de toutes nos ressources, il devient néfaste et dangereux pour notre santé s'il s'installe dans la durée.

Trop marqué, il s'accompagne souvent d'une moindre capacité à utiliser notre potentiel. Il peut même nous faire perdre nos moyens : qui n'en a pas fait l'expérience au cours de sa scolarité ou de sa vie professionnelle ?

◆ Comment Vincent aurait-il pu s'y prendre ?

L'implication étant au rendez-vous, il aurait été judicieux de faire passer au second plan l'objectif « obtenir une promotion », objectif générateur de pression, pour se préoccuper uniquement de l'acquisition des compétences nécessaires. (figure 4.2)

Pratiquement, il s'agissait d'éliminer volontairement de son champ de conscience l'enjeu personnel, pour concentrer son attention sur ses actions et leur réussite.

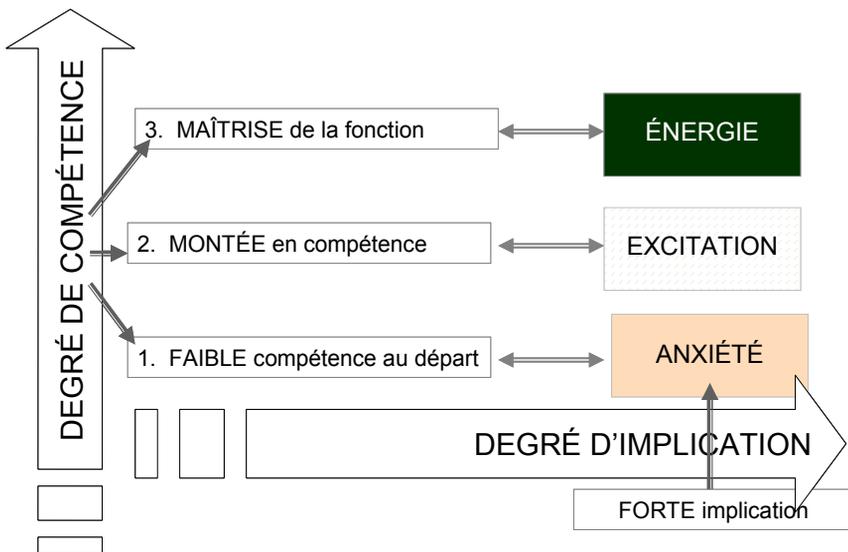


Figure 4.2 Comment Vincent aurait-il pu retrouver l'état de flow ?

Montant en compétence, fort de premières réussites, Vincent aurait éprouvé plus d'assurance et l'anxiété aurait fait place à de l'excitation (au lieu de se réveiller dès 2 heures du matin sans pouvoir retrouver un sommeil paisible, le phénomène se serait produit vers 5 heures !). Puis l'excitation aurait cédé le pas à l'état de flow.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

En agissant sur ce qui était à sa portée dans l'immédiat – les actions pour lesquelles il était armé – non seulement Vincent aurait vu son anxiété se résorber, mais il aurait, de surcroît, retrouvé le plaisir d'exercer sa fonction. Bref, il se serait doté des meilleures chances de réussite ! sans parler des ennuis de santé dont il aurait fait l'économie.

C'est, pour ma part, de cette manière, que j'ai pu passer sans difficulté majeure d'une fonction Ressources humaines à la direction d'un hypermarché, puis à celle d'unités logistiques : en mobilisant mes armes, en l'occurrence le management que je prenais plaisir à exercer, et... en faisant confiance à mes collaborateurs pour ce qui relevait du métier, auquel, au départ, je ne connaissais pas grand-chose, je l'avoue !

Les sportifs de haut niveau, pour leur part, le savent bien : tous parlent de retrouver leurs sensations et insistent sur l'importance qu'ils accordent au fait d'éprouver du plaisir au cours de leur participation à l'épreuve de compétition, et ce, quel que soit le sport pratiqué.

Se détourner des enjeux pour se consacrer au plaisir du jeu, au développement de son expertise, permet de garder ou retrouver le calme et tirer parti de l'ensemble de ses moyens⁷.



4.4 Comment se conjuguent implication et compétence ?

Nous avons vu qu'implication et compétence sont les deux moteurs responsables de nos émotions au travail ; réunies, elles nous assurent de faire le plein d'énergie.

Mais quand l'une ou l'autre manque à l'appel ? Que se passe-t-il ?

4.4.1 Examinons les différentes situations envisageables

Et, pour ce faire, envisageons les différentes combinaisons possibles entre ces deux composantes : implication d'une part, compétence de l'autre. Et regardons à quoi chacune de ces combinaisons conduit ? (figure 4.3).

.....
7 Ce mécanisme est parfaitement décrit par J. Fradin, en prenant pour exemples le football (l'Ajax des années 1970, le Milan AC des années 1990 et l'équipe de France en... 1998) dans L'intelligence du stress, éd. Eyrolles, 2008, pages 90 à 94.

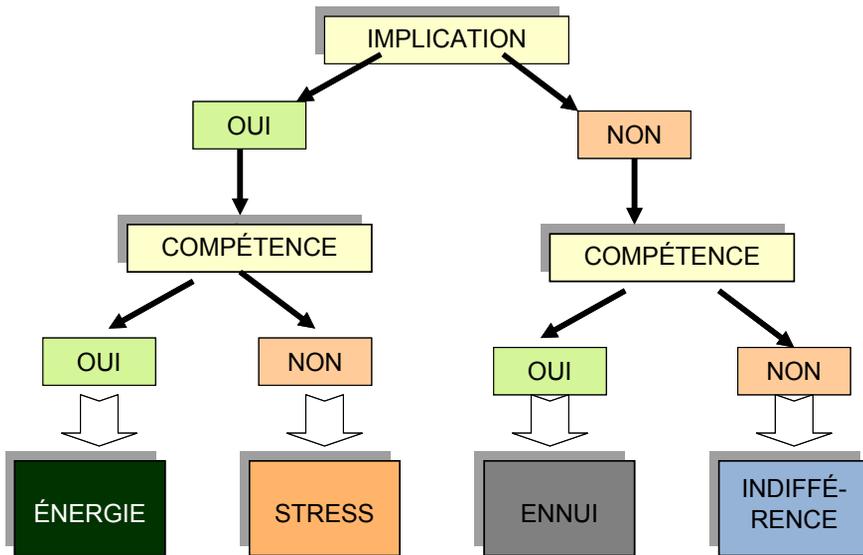


Figure 4.3 Comment se conjuguent implication et compétence ?

Pour se rapprocher de l'état d'énergie, il faut en 1^{er} lieu éprouver de l'intérêt pour l'activité.

- ▶ 😊 **Impliqué et compétent** : l'idéal ! Vous êtes en état de flow.
- ▶ ⚠ **Impliqué, mais manquant de compétence** : cette situation provoque de l'anxiété et du stress. C'est la situation la plus dangereuse en ce que le stress, s'il s'installe dans la durée, est générateur de troubles et peut déboucher sur la maladie.
- ▶ 😞 **Non impliqué** : que l'on soit ou non compétent devient secondaire ; entre l'ennui et l'indifférence, que choisir ?! Certes, pour l'entreprise, mieux vaut que la compétence soit là : entre deux maux, préférons le moindre ; mais aucune de ces deux situations n'est satisfaisante pour la personne.

Autrement dit, l'implication est première, la compétence sans implication ne menant qu'à l'ennui.

La compétence est un facteur « second » au regard de l'implication. Le vrai moteur réside dans l'intérêt que l'on éprouve pour son travail, la compétence servant alors à exécuter sereinement son travail.

S'il n'y a pas implication dans son travail, acquérir de la compétence n'est pas, pour la personne, d'un intérêt majeur.

Dans tous les cas, **la priorité doit aller à l'implication**, l'intérêt pris à exercer sa fonction et son métier.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Ce n'est qu'une fois l'implication acquise qu'il sert de s'intéresser à la compétence.

Si vous vous reportez à votre situation (votre réponse au quiz du vécu professionnel – tableaux 4.1 et 4.2), selon l'état émotionnel qui est le vôtre :

S'intéresser à sa compétence n'a de sens que s'il y a intérêt pour l'activité.

Dans le cas contraire, c'est peine perdue.

- ▶ si la compétence a besoin d'être consolidée, une évolution positive passe par la formation et, si possible, dans un premier temps, par la fixation d'objectifs raisonnablement ambitieux au regard de la situation ;
- ▶ si l'implication n'est pas là, inutile de vous soucier de votre compétence ; mieux vaut rechercher quelles activités et responsabilités, quelles conditions d'exercice de votre fonction et quel contexte humain vous donneraient envie de vous impliquer⁸ ;
- ▶ et si vous êtes tout à la fois impliqué et compétent, que votre vie professionnelle vous donne toute satisfaction, pensez malgré tout à ne pas baisser la garde. Il est encore un écueil, celui de l'usure du temps.

C'est une caissière d'hypermarché qui me l'a appris en son temps, lorsqu'elle me confiait :

« Vous savez, Madame, caissière, c'est une fonction qui use. »

Et il est vrai que si le contact et le service client ne sont pas inscrits de manière indélébile dans les gênes, comme l'exprimait une autre caissière :

« Les clients, il y a un moment où vous ne pouvez plus les voir. »

C'est un phénomène courant, et il se peut que, en regardant dans le rétroviseur, l'on puisse identifier la durée de son propre « cycle de vie » de l'implication. Il est en général de 5 à 7 ans ; certaines entreprises ont intégré ce phénomène dans la gestion des carrières, allant même jusqu'à précipiter le mouvement en incitant leurs cadres à la mobilité tous les 3 à 4 ans.

8 Ce thème fera l'objet des deux chapitres suivants : chapitre 5 « Choix d'entreprise, évitez l'erreur de casting » et chapitre 6 « Ramer dans le sens du courant ».

4.4.2 Sondage minute : où en êtes-vous de votre implication ?

Puisque, de l'implication ou de la compétence, la priorité doit aller à l'implication, prenons le temps de faire le point.

En effet la compétence peut s'acquérir ; l'on peut aussi trouver les palliatifs à une carence de compétence (trouver une autre manière de faire, solliciter la compétence d'autrui, collaborateur ou collègue ou... responsable hiérarchique, faire appel à un expert, etc.).

En revanche, lorsque l'envie de faire est aux abonnés absents, tout au plus pourra-t-on s'efforcer de donner le change, mais cette solution atteindra vite ses limites et ne se révélera certainement pas pérenne.

Et vous, où en êtes-vous ?

Sondage minute

Où en êtes-vous actuellement de votre propre implication dans votre travail ?

Pour le savoir,

Cochez, parmi les attitudes décrites ci-dessous, celle qui est la plus proche de l'esprit dans lequel vous travaillez :

A	Je fais ce qui m'est demandé.
B	Je ne vois pas l'intérêt de ce qui m'est demandé ; je ne m'y conforme pas obligatoirement ; on ne peut pas me forcer.
C	Je ne vois pas l'intérêt de ce qui m'est demandé ; je le fais tout en exprimant mes réserves.
D	Je souhaite que les projets de l'entreprise réussissent et agis dans ce sens au maximum, quitte à devoir adapter les règles.
E	Je travaille dans le strict respect des règles existantes et fais de mon mieux.
F	Je m'intéresse surtout à l'heure de la débauche.
G	Je souhaite que les projets de l'entreprise réussissent et agis dans l'esprit des règles existantes.

La lettre correspondant à votre réponse vous permet de savoir à quel niveau se situe votre degré d'implication (Cf. figure 4.4).

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Nous passons tous par des hauts et des... moins hauts !

« La vie c'est comme une bicyclette,
il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre. »

Albert Einstein

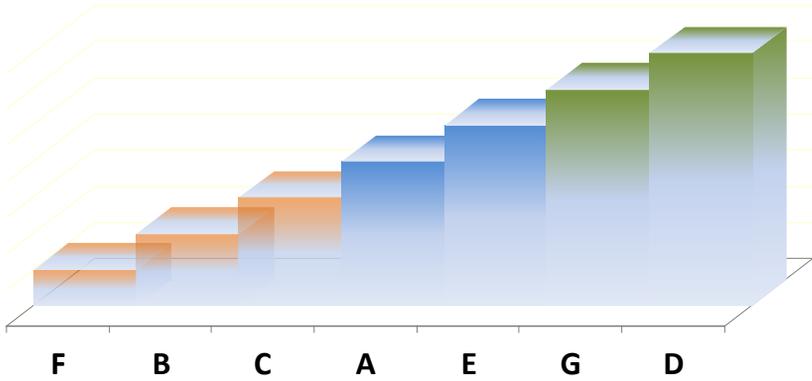


Figure 4.4 Sondage minute Implication : votre degré d'implication actuel

Nota

À la situation E correspond, indéniablement, une réelle conscience professionnelle. Mais au Japon, elle fait partie du paysage de grève : les grévistes portent un brassard mais effectuent leur travail (les urgentistes aussi en France...) ; C'est leur intelligence qu'ils mettent en grève. Seuls les niveaux G et D de l'échelle traduisent une réelle implication.

Sondage minute

Si ni les niveaux G ou D ne sont les vôtres,

Quel était votre rêve de gosse ?

Quand je serai grand, je serai

.....

Maintenant que vous êtes grand,

Quel serait votre rêve ? Quel job serait de nature à vous enthousiasmer ?

.....

.....

Nota : Les pépites sont souvent dans le rêve...

Si les niveaux G ou D sont les vôtres,

N'oubliez pas :

Comme les rêves évoluent et peuvent perdre leurs attraits (notamment lorsqu'ils sont devenus réalité), l'implication peut « s'user » dans le temps.

Si donc les premiers signes d'ennui apparaissent, il est temps de penser « changement » : de fonction, d'unité, de lieu géographique, de rôle, d'entreprise.

4.4.3 S'impliquer sans réserve et rechercher l'expertise.

Plus l'implication est grande,
Plus la compétence est forte,

Nous venons de voir que l'état émotionnel dans lequel vous vivez votre travail résulte de deux facteurs :

- ▶ de la compétence qui est la vôtre pour exercer le métier et le rôle qui vous sont impartis : correspond-elle à celle requise ? Est-elle à parfaire ? Maîtrisez-vous les situations que vous avez à gérer ? Vous arrive-t-il d'apporter de nouvelles réponses plus pertinentes que celles auxquelles on recourt habituellement ?
- ▶ et plus encore, du degré d'implication dont vous faites preuve dans l'exercice de votre fonction : la passion que vous y mettez : « make your vocation vacation » !⁹
- ▶ Plus l'implication est grande, plus la compétence est forte, et plus on a de chances de s'approcher de l'état de bien-être au travail.

Plus l'état de flow sera au rendez-vous
Pourquoi s'en priver ?

« La meilleure façon d'être durablement heureux reste de développer ses forces et ses talents au maximum, tout en se sentant lié à son milieu et responsable du monde dans lequel on vit. »

Pourquoi donc s'en priver ?

Partons de l'hypothèse où nous avons, réunis, les ingrédients propres à générer et entretenir notre force vitale¹⁰ :

- ▶ une entreprise dont nous partageons, pour l'essentiel, les valeurs et qui a pour vocation de remplir une mission à laquelle nous adhérons ;
- ▶ un rôle et un métier qui nous conviennent, car nous sommes faits pour eux.

Comment agit cette double exigence de compétence et d'implication ?

Est-ce vrai pour toutes les fonctions dans l'entreprise ?

Ne faut-il pas avoir atteint un certain niveau dans la hiérarchie pour que « cela marche » ?

C'est à Aurélie, femme de ménage dans un centre de remise en forme, que nous laissons la parole ; elle nous parle de son expérience quotidienne, avec ses mots à elle.

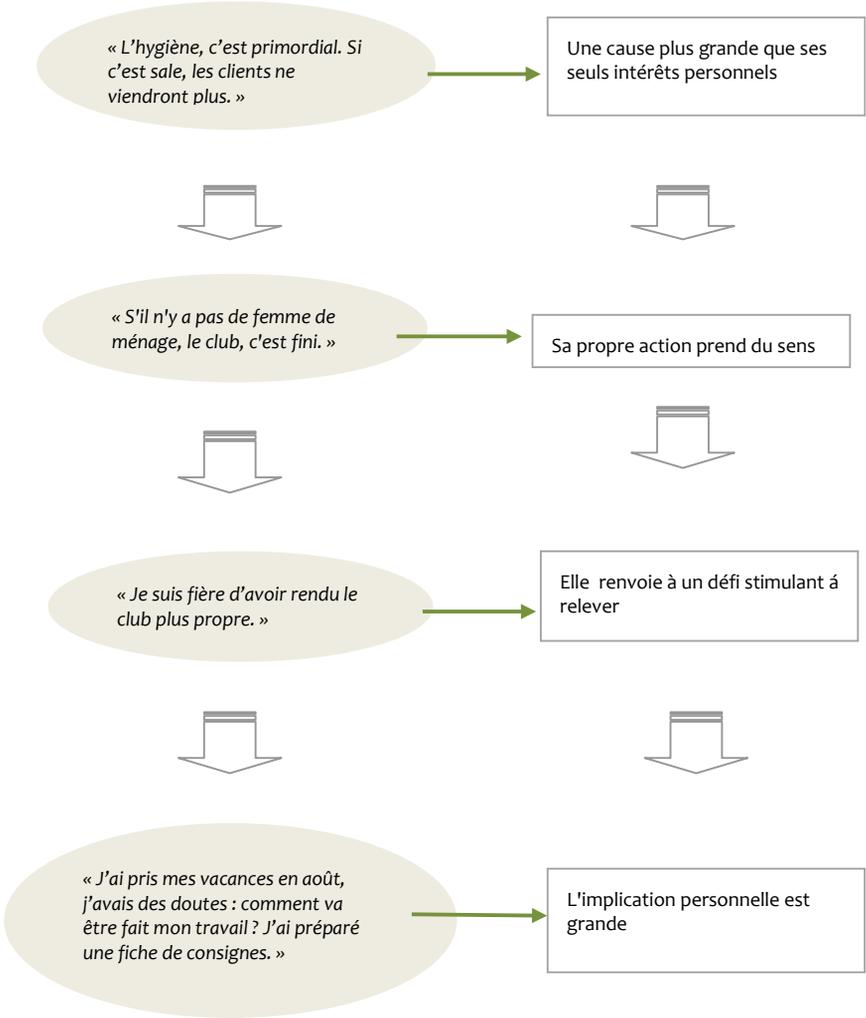
Nous nous contenterons de mettre en parallèle de ce verbatim, le mécanisme qui est à l'œuvre : ce sur quoi repose son implication, comment elle devient de plus en plus compétente dans son métier, et quels sont les effets induits par ce duo implication/compétence.

9 Mark-Twain, écrivain, essayiste et humoriste américain (1835-1910).

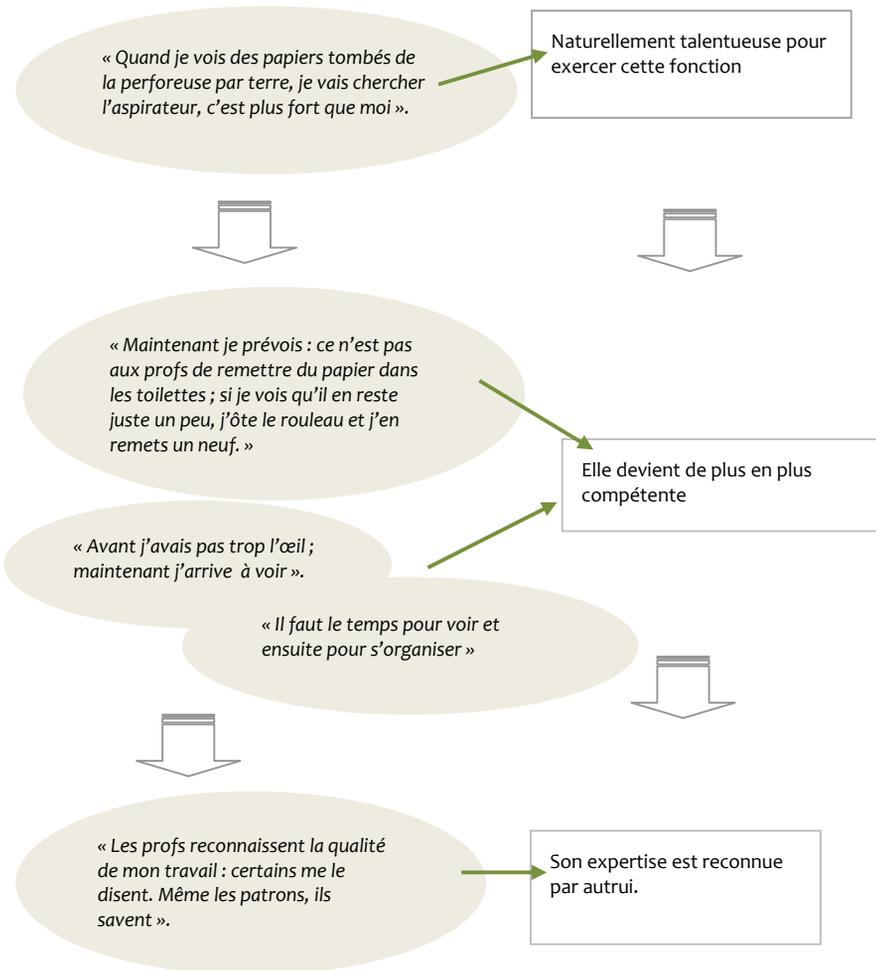
10 Voir chapitres suivants : « Choix d'entreprise, évitez l'erreur de casting » et « Ramer dans le sens du courant ».

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Écoutons-la tout d'abord parler de son **implication**,
car tout part de l'envie de faire :



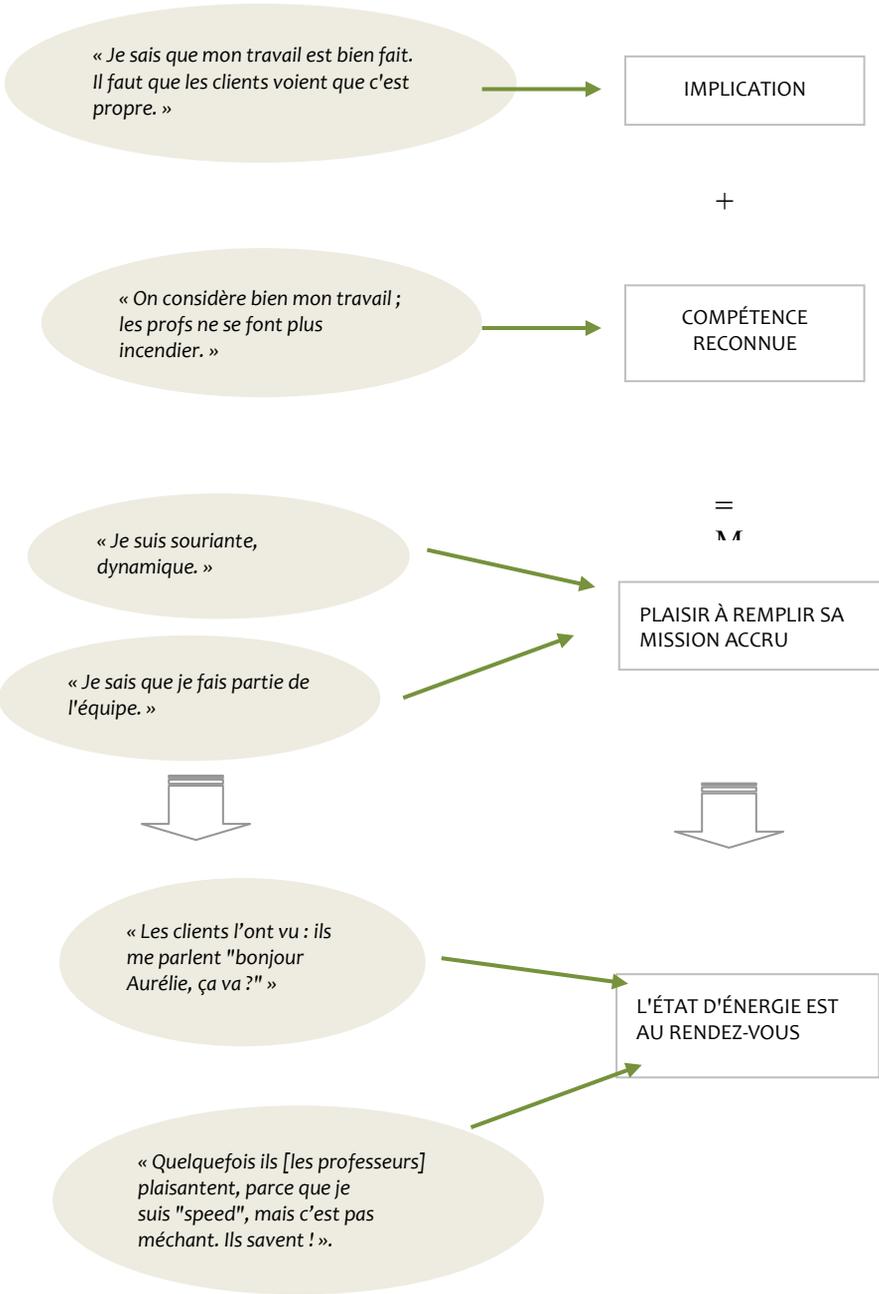
Écoutons-la nous parler de sa **compétence**,
Et du développement de cette compétence ¹¹:



11 Selon Marcus Buckingham et Donald Clifton, auteurs de *Découvrez vos points forts* (éd. Pearson, 2008, pp. 53 à 63), un talent est une manière stable de penser, de ressentir et d'agir qui vous permet de vous livrer constamment, avec plaisir et succès, à une activité.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Écoutons-la nous parler, in fine, de son **état d'énergie**



Et Aurélie de conclure :

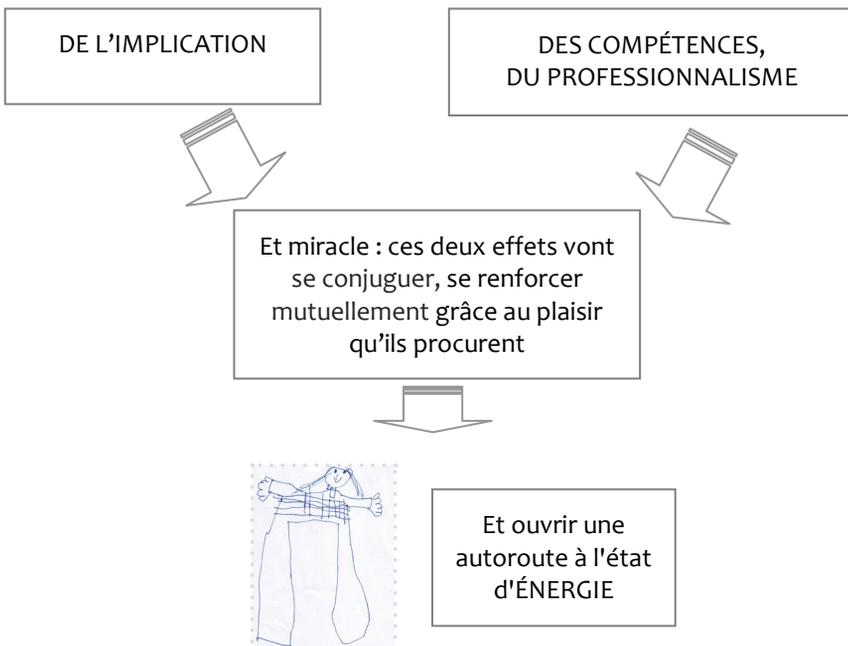
« J'ai besoin de mon salaire, mais
100 € en plus et derrière je trime ?
Non. Ici, je suis bien. »

Aurélie s'est spontanément inscrite dans le processus qui conduit au mieux-être dans son travail :

Impliquée et compétente, elle a induit chez autrui des comportements positifs à son égard,

dont elle a été la première à tirer bénéfice au travers du bien-être qu'elle en ressent.

Toutes choses que nous pouvons résumer par le schéma suivant :



Reste à comprendre Pourquoi ? Comment ? Selon quel mécanisme, ces deux composantes – implication et compétence – interviennent, nous mettant sur la voie du mieux-être au travail.

C'est ce que nous allons maintenant explorer.



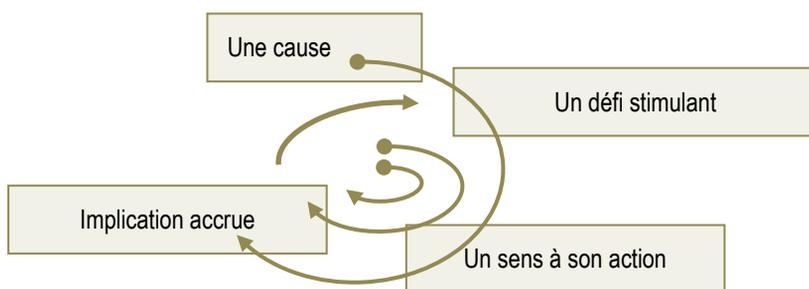
4.5 Implication, compétence : la magie d'une rencontre à double détente

Chacun de ces deux ingrédients, implication et compétence, s'il n'est pas contrarié, s'autoalimente : l'implication appelle l'implication et il en va de même pour la compétence : plus l'on est compétent et plus on veut le devenir plus encore.

Mais de surcroît, ces deux mécanismes entrent en résonance, se renforçant mutuellement, car ils ont pour dénominateur commun de servir la réussite, elle-même source de satisfaction et de plaisir.

4.5.1 L'implication est à l'origine d'un premier cercle vertueux : celui de l'enthousiasme

Pour que vous soyez impliqué, l'action à laquelle vous participez doit avoir du sens pour vous, et correspondre à un défi qui vous stimule.



Plus votre action a du sens pour vous, plus vous êtes impliqué, et plus vous êtes impliqué, plus vous êtes porté, plus vous régénerez d'énergie.

Un premier cercle vertueux est enclenché :

- ▶ Parce que vous servez une cause plus grande que vos seuls intérêts personnels, votre propre action renvoie à un défi stimulant. Parce que vous vous trouvez face à un défi stimulant à relever, votre action prend du sens et votre implication personnelle grandit. 
- ▶ Plus votre implication personnelle grandit, plus le défi vous stimule ; Plus le défi vous stimule,¹² plus votre action prend de sens à vos yeux, et plus vous vous impliquez ; plus vous vous impliquez et plus vous vous sentez lié à la cause servie 
- ▶ Plus vous vous sentez lié et responsable de la cause servie, etc.

12 Voir les 16 témoignages d'entrepreneurs, artisans, cadres, artistes qui racontent leurs parcours et leur réussite, eux qui n'avaient ni diplômes, ni compétences, ni fortune personnelle : François Béharel : *Réussir - Quand Le Travail Et l'enthousiasme soulèvent des montagnes* – Ed. Le Parisien -Aujourd'hui En France - 01/05/2008.

4.5.2 La compétence est à l'origine d'un second cercle vertueux : celui de la montée en compétence

La compétence renforce la compétence : plus vous pratiquez et plus vous acquérez de l'aisance, plus vous tirez parti de détails qui vous échappaient (et le diable est dans les détails) et plus vous allez découvrir de nouvelles façons de faire, innover. Surtout si vous disposez d'atouts naturels, de talent.

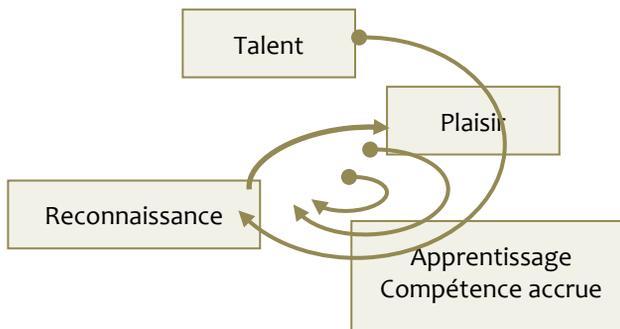
Pour être, très compétent dans votre fonction, il faut qu'elle sollicite vos talents.

Et plus elle sollicitera vos talents, plus vous pourrez l'exercer constamment avec succès et plaisir.

Le mécanisme est alors le suivant :

- ▶ Parce que vous êtes naturellement talentueux pour exercer votre fonction, vous prenez plaisir à l'exercer. Plus vous exercez cette fonction parce qu'elle vous procure du plaisir, mieux vous la maîtrisez car, plus vous pratiquez, plus vous devenez compétent. Parce que vous êtes très compétent, vous êtes reconnu pour votre compétence par autrui, ce qui accroît encore votre plaisir à exercer cette fonction. 🕊
- ▶ Parce que cette fonction vous procure du plaisir, vous l'exercez aussi souvent que possible et, ce faisant, devenez de plus en plus compétent, et êtes de plus en plus reconnu pour votre expertise, ce qui accroît encore votre plaisir à exercer cette fonction. 🕊
- ▶ Et plus vous prenez plaisir à exercer la fonction, etc.

La spirale heureuse est en route.



**Plus vous êtes compétent, plus votre action est efficace,
plus vous êtes reconnu pour votre compétence,
plus vous régénerez d'énergie.**

4.5.3 Ces deux composantes se nourrissent mutuellement

Le talent au service d'un défi stimulant conduit en général à la réussite.

Cette réussite, à son tour, va accroître le plaisir éprouvé, conforter le bien-fondé de l'implication et nourrir le désir d'accroître sa compétence (figure 4.5).

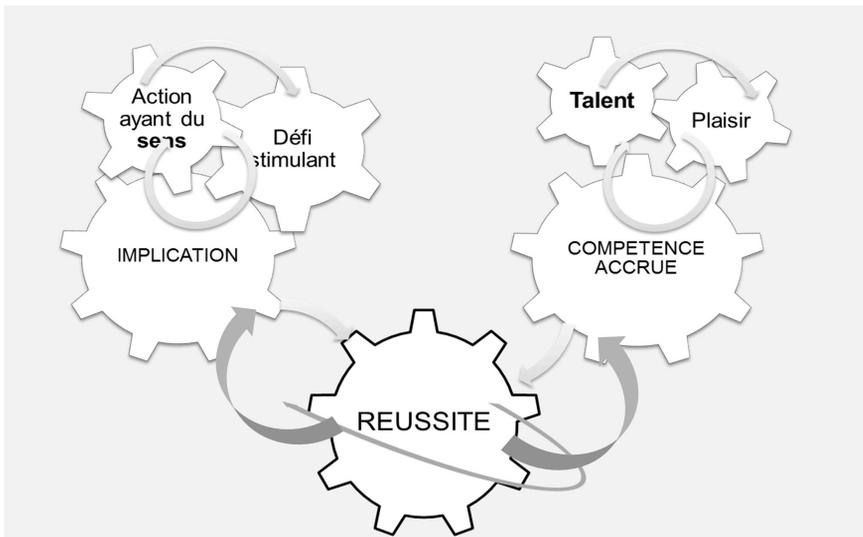


Figure 4.5 Implication et Compétence se renforcent mutuellement

 De la rencontre de ces composantes naît le mieux-être au travail. 😊

Et ce mieux-être, c'est tout le mal que nous vous souhaitons.

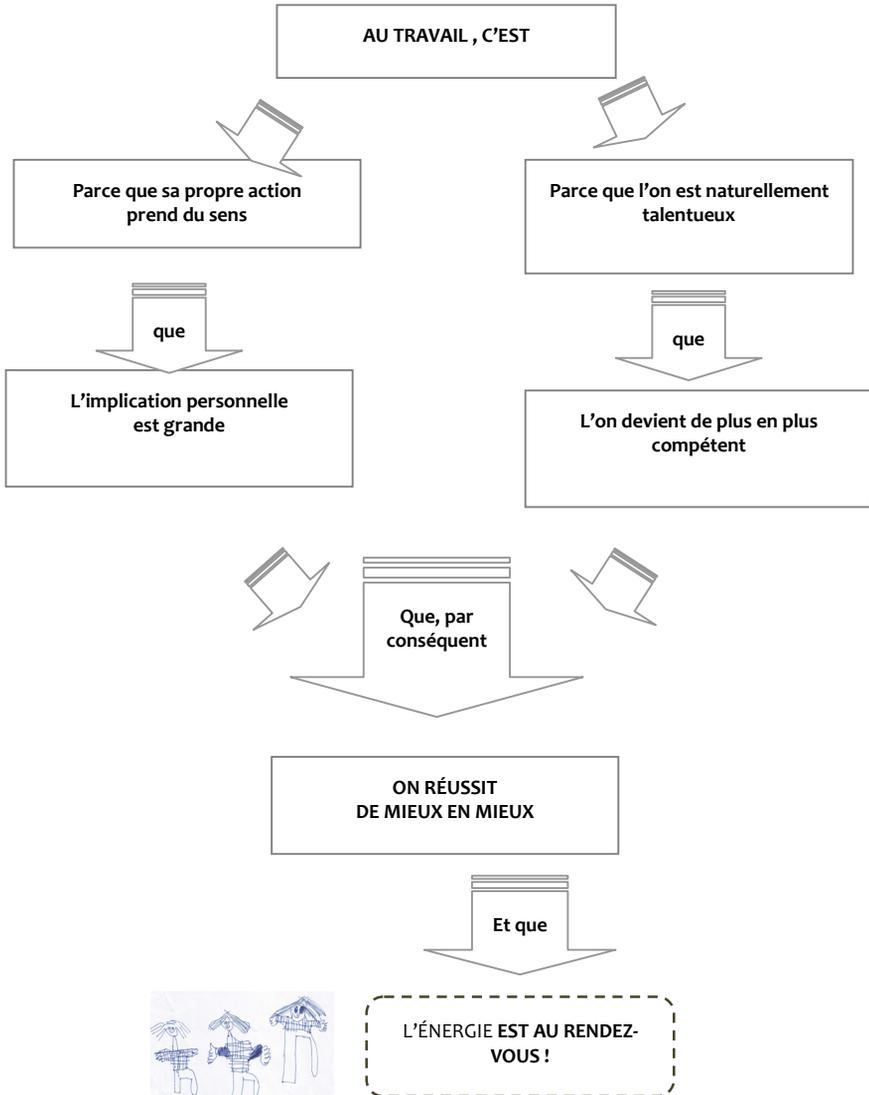
« Tout paraît impossible jusqu'au moment où l'on agit ;
alors, on s'aperçoit que c'était possible. »

Evelyn Underhill¹³

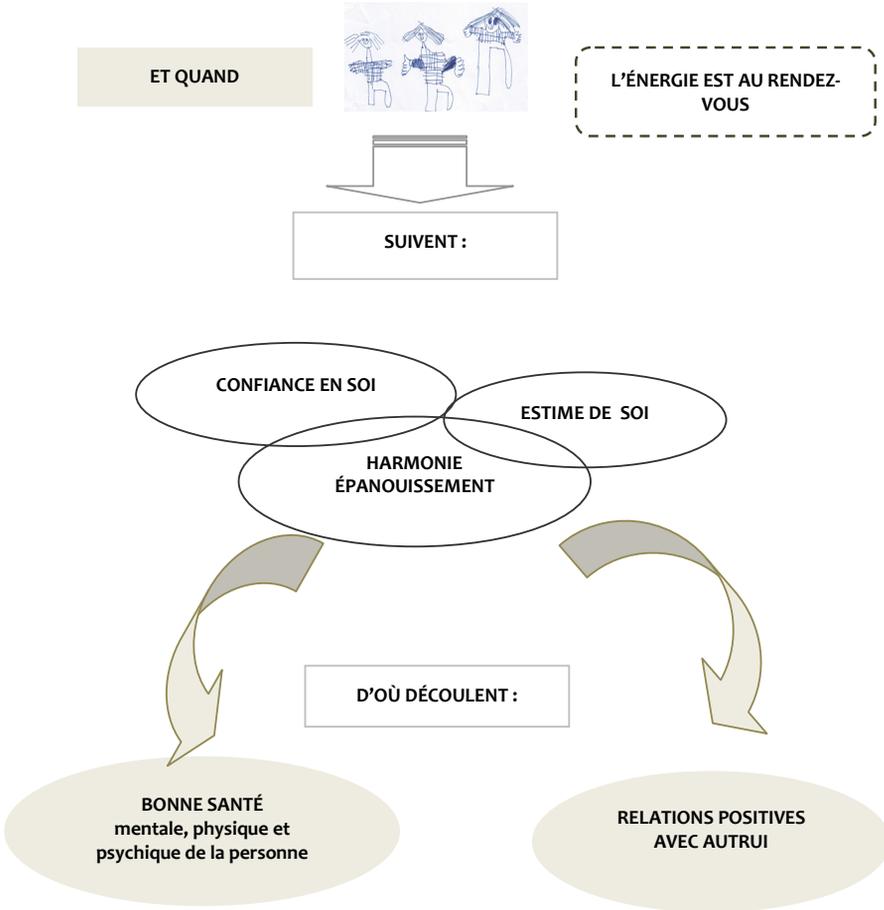
13 Evelyn Underhill est un écrivain anglican (1875-1941) ayant composé des textes théologiques et de spiritualité ainsi que des études historiques.



LES POINTS CLÉS À RETENIR POUR RETRouver ÉNERGIE ET ENTHOUSIASME AU TRAVAIL



Et si on décidait d'être heureux même au travail ?



Loin de s'opposer, bien-être et travail peuvent se conjuguer, et même se nourrir mutuellement.

Le premier bénéficiaire du plaisir pris à travailler est l'individu qui y puise énergie, confiance en lui et peut-être même l'un des sens à sa vie.

À une condition toutefois : chercher et respecter « qui » l'on est – et tant pis pour les normes et les préjugés ! « *On ne peut pas plaire à tout le monde et son fils* », écrivait Jean de La Fontaine.

Ce sera l'objet des deux prochains chapitres :

- ▶ Le bonheur de plonger les mains dans le cambouis du moteur,
- ▶ son moteur.

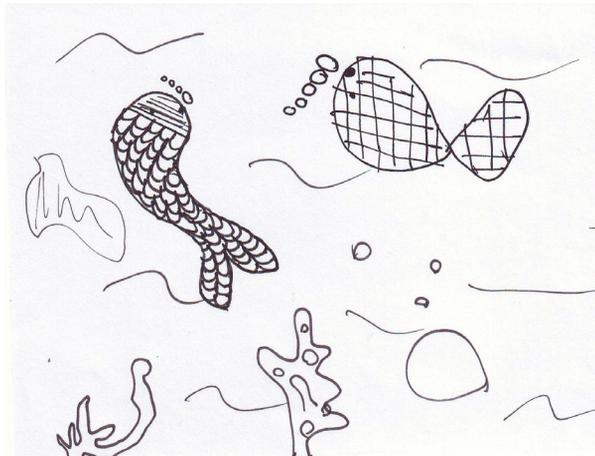
À chacun de trouver le sien :

- ▶ l'entreprise dont le fonctionnement lui correspond (chapitre 5),
- ▶ et le job pour lequel il est fait (chapitre 6).



5

Choix d'entreprise : s'assurer du bon casting



*« Les organisations doivent exister afin de permettre à des gens ordinaires
d'accomplir des choses extraordinaires »*

Ivor K. Davies

Le travail joue un rôle essentiel dans l'existence de l'homme, ne serait-ce qu'en raison de l'investissement qu'il représente – en temps de présence et en implication personnelle.

À ce titre, il mérite de ne pas être « subi », mais « choisi » ; encore faut-il décider sur quels critères...

Ce sont ces critères que nous nous proposons d'examiner dans ce chapitre, en nous penchant successivement sur les trois aspects auxquels porter attention avant d'intégrer une entreprise :

- ▶ Ses valeurs : vous y retrouverez-vous ou aurez-vous l'impression de vendre votre âme au diable ?
- ▶ Son mode de fonctionnement : toutes les entreprises ne se ressemblent pas. Pour quel type d'investissement ressentez-vous le plus grand intérêt ou plaisir : la réflexion, les relations avec autrui ou les réalisations ?
- ▶ Sa vocation enfin : a-t-elle du sens pour vous ? Éprouvez-vous de la satisfaction à participer à l'accomplissement de sa vocation ?

Nous ferons ensemble ce tour d'horizon, en vous proposant, pour chaque critère, une grille d'analyse. Vous serez ainsi en mesure d'identifier ce qui, au sein d'une entreprise, fera de vous un poisson dans l'eau plutôt qu'un chien dans un jeu de quilles !

Mini-sommaire

5.1	S'assurer de partager les valeurs de l'entreprise.....	118
5.1.1	Les valeurs... ou la ligne jaune à ne pas franchir.....	118
5.1.2	Pourquoi attacher de l'importance aux valeurs de l'entreprise ? .	118
5.1.3	Et si nous faisons un point : deux ou trois balises à identifier !	121
5.2	Exercer notre métier dans un environnement qui nous correspond.....	124
5.2.1	Six façons de vivre ensemble en entreprise.....	124
5.2.2	Votre mode de fonctionnement préféré est-il celui de votre entreprise ?	130
5.3	S'assurer que la vocation de l'entreprise a du sens pour nous	132
5.3.1	Être porté plutôt que porter à bout de bras !.....	133
5.3.2	La force d'une vision.....	135
	LES POINTS CLÉS À RETENIR POUR ÉVITER L'ERREUR DE CASTING.....	139



5.1 S'assurer de partager les valeurs de l'entreprise

CHAQUE ENTREPRISE A UNE ÂME,
QU'ELLE TIRE DES VALEURS QUI SONT LES SIENNES :
VOUS NE POURREZ VOUS Y SENTIR BIEN QUE SI CES VALEURS VOUS CORRESPONDENT.

5.1.1 Les valeurs... ou la ligne jaune à ne pas franchir

Les valeurs indiquent où se trouve la ligne jaune, tant dans la manière d'aller vers la vision de l'entreprise, que dans la manière de se comporter avec autrui. Elles renseignent sur le « comment ? » : certes, il y a des tâches à accomplir, des objectifs à atteindre, mais pour y parvenir, dans la plupart des entreprises, tous les comportements ne sont pas acceptables.

Les valeurs traduisent des convictions fortes sur la manière dont on doit vivre ensemble ; elles expriment un idéal commun au sein d'une communauté.

Au niveau individuel, les valeurs sont ce à quoi l'on tient : l'indignation ressentie si elles sont bafouées, son intensité, sont des révélateurs des valeurs en jeu et de leur force.

Au niveau de l'entreprise, elles en sont l'âme. Elles sont enracinées dans son vécu, sont le fruit d'une longue maturation et, à ce titre, amènent si nécessaire à entrer dans un rapport de forces pour les soutenir.

À l'échelle de l'humanité, des hommes sacrifient leur liberté pour défendre leurs valeurs : Soljenitsyne, Nelson Mandela, le prix Nobel de la paix 2010 Liu Xiaobo... la liste serait longue. D'aucuns y sacrifient même leur vie : Gandhi, Jean Moulin, et aujourd'hui le kamikaze anonyme dont l'actualité fait si souvent état.

5.1.2 Pourquoi attacher de l'importance aux valeurs de l'entreprise ?

Bien entendu, il est possible de prendre sur soi et d'adapter son comportement pour qu'il soit acceptable par une organisation qui prône d'autres valeurs que les nôtres.

Nous ne retenons pas cette hypothèse dans le développement qui suit, car aller à l'encontre de ce que l'on est génère déséquilibre, déstabilisation et stress, toutes choses peu conseillées : nous avons vu au cours du chapitre 2 combien le déséquilibre induit mal-être et stress et, au cours du chapitre 3, ce qu'il advient de nous lorsque le mal-être s'installe durablement.

Si l'on choisit de rester fidèle à ce que l'on est, il nous faudra donc contrevir aux valeurs qui ont cours dans l'entreprise, ce qui revient à se mettre au ban de la collectivité (figure 5.1) et vivre une situation douloureuse :

- ▶ si nous sommes de nature introvertie, notre opposition aux valeurs qui ont cours nous conduira à nous replier sur nous-mêmes et ainsi, nous isoler du reste de la collectivité ;
- ▶ si nous sommes de nature plus combative, nous nous révolterons et nous lancerons dans un combat perdu d'avance ;
- ▶ si enfin notre nature nous pousse à fuir les situations inconfortables, nous opterons plus probablement pour le départ de l'entreprise : momentanément, *via* des absences aussi fréquentes que possible ou, s'il est financièrement envisageable, *via* le départ définitif.

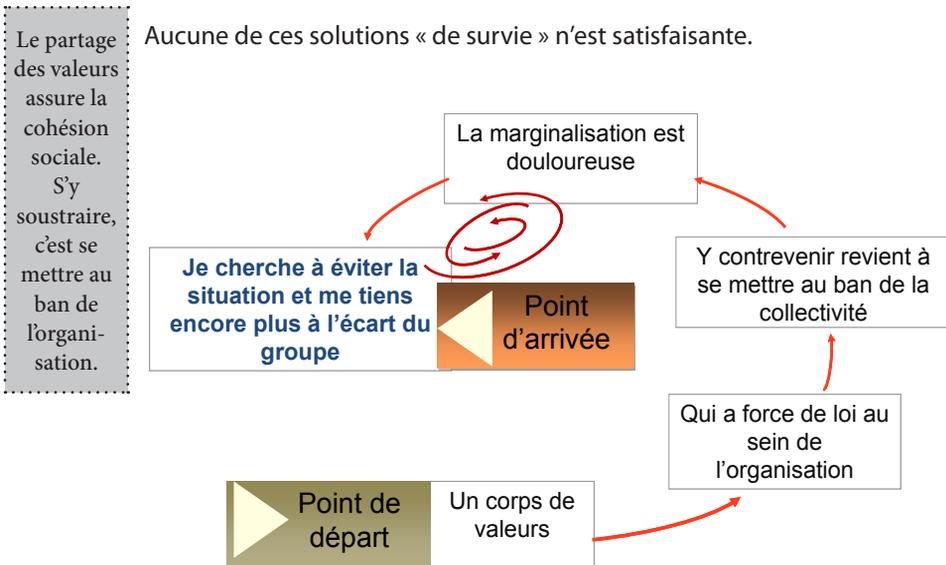


Figure 5.1 Pourquoi faire des valeurs de l'entreprise un critère de choix primordial ?

La seule façon d'éviter de se trouver dans ces situations consiste à ne pas s'y aventurer... En l'occurrence, partager autant que possible les valeurs de l'entreprise dans laquelle nous travaillons ou, tout au moins, ne pas avoir à piétiner des valeurs primordiales à nos yeux.

Bien entendu, il s'agit davantage des valeurs vécues tous les jours, que de celles inscrites dans la charte et qui sont proclamées lors de grand-messes annuelles, dans la publicité corporate ou dans le rapport annuel – et qui ne reflètent pas toujours la réalité.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Les valeurs dont nous parlons sont de celles qui inspirent et sous-tendent le comportement des uns et des autres dans l'entreprise, ce sont celles qui transpirent lorsque les uns et les autres parlent de leur quotidien au travail.

Les valeurs sont des guides : un support de décision et d'action concret qui s'impose à tous.

Quelques illustrations, basées sur le vécu de tous les jours ?

Didier, étudiant, après un stage de courte durée dans une PME :

« C'est incroyable de porter autant d'intérêt à quelqu'un qui vient seulement pour 15 jours ! »



Comment exprimer de manière plus convaincante le respect et l'attention portés à autrui ?

Christel, diplômée d'une école de commerce, ayant intégré une PME dirigée par un autodidacte, José :

« Entre José et moi, les approches étaient différentes, mais le but était le même : chacun respecte l'autre et on apprend beaucoup d'un regard autre. »



Beau témoignage du respect d'autrui et d'acceptation de la différence.

Quant à José, ce dirigeant dont parle Christel, la nécessité de partager des valeurs communes ne fait aucun doute pour lui :



« J'ai eu des échecs avec des gens qui viennent simplement chercher de l'argent et le mettent en premier. Avec des gens comme ça, on ne peut pas continuer ; on n'est pas dans la même logique. »

Il est remarquable que les entreprises reconnues pour être performantes de manière durable aient une forte culture et des valeurs bien affirmées, quel que soit le secteur d'activités : Michelin, Danone, Auchan, Body Shop, Virgin, Yahoo, Google, pour n'en citer que quelques-unes.

Il est non moins remarquable que les valeurs portées par ces entreprises ne soient pas celles de « l'argent pour l'argent ».

Il est même, de nos jours, couramment admis que les entreprises, pour durer¹, sont dans l'obligation de respecter une certaine éthique :

- ▶ pour que leur image de marque les serve commercialement ;
- ▶ pour attirer et retenir les talents en interne ;
- ▶ pour séduire certains actionnaires : la création et l'actuel développement de fonds ISR² le démontrent.

Maintenant que nous avons mis un peu de concret sous le terme de « valeur », osons une incursion sur vos terres professionnelles. Vous nous suivez toujours ?

5.1.3 Et si nous faisons un point : deux ou trois balises à identifier !

Pour nous rapprocher de votre vécu, nous vous proposons de mettre en parallèle une, deux ou trois valeurs dominantes dans votre entreprise et une, deux ou trois valeurs auxquelles vous ne supportez pas que l'on déroge, puis... de visualiser l'écart³.

- 1 L'expression est de Jim Collins (« Built to last », éd. Harper Paperbacks, 2002).
- 2 Les fonds qualifiés d'investissement socialement responsable n'investissent que dans des entreprises dont la gestion prend systématiquement en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Selon Novethic : « Si l'ISR connaît une croissance à deux chiffres depuis plusieurs années, la tendance s'accélère en 2009 (+70 % par rapport à 2008) et permet à l'ISR de passer le cap des 50 milliards d'euros ».
- 3 En rester à trois valeurs au maximum répond à un souci de réalisme et doit permettre de ne retenir que des valeurs réellement respectées dans l'entreprise. En effet, les situations dans lesquelles nous sommes confrontés à un conflit entre les valeurs sont nombreuses, et dans les faits, être en mesure d'adopter en permanence un comportement conforme à ce que le respect de trois valeurs impose est déjà un objectif très ambitieux. Par exemple : un manager se trouve tenu, par loyauté vis-à-vis de sa hiérarchie, de respecter la confidentialité d'un plan de restructuration affectant un membre de son équipe; mais en taisant ce projet à son collaborateur, il ne lui porte pas l'assistance qui permettrait à ce collaborateur de préparer l'avenir et trouver, avec du temps, une solution satisfaisante pour lui. Que doit-il privilégier ? La loyauté envers sa hiérarchie ou l'assistance à autrui ? Dans ce cas d'espèce, il ne pourra respecter ces deux valeurs. C'est le comportement qui sera majoritairement adopté dans l'entreprise qui « dévoile » la valeur à laquelle l'entreprise attache le plus d'importance. Certaines entreprises précisent d'ailleurs l'ordre dans lequel se fera le respect des valeurs en cas de conflit (ex : efficacité opérationnelle et sécurité, mais en cas de conflit, privilégier la sécurité et la faire passer en premier).

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

La liste ci-dessous comporte huit valeurs : les huit familles de valeurs utilisées par les entreprises⁴.

Identifiez :

- ▶ Dans la colonne A, vos valeurs : la ou les deux ou trois valeurs auxquelles vous supportez le plus mal qu'on déroge, cela vous révolte au plus haut point. Indiquez l'ordre d'importance qu'elles ont à vos yeux (1 = la plus importante).
- ▶ Dans la colonne B, les valeurs de l'entreprise : la ou les deux ou trois valeurs avec lesquelles l'entreprise dans laquelle vous travaillez ne transige pas. Ne pas la (les) respecter a de sérieuses conséquences, et s'accompagne en général d'avertissement, voire de sanction. Indiquez l'ordre d'importance qu'elles ont dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez (1 = la plus importante).

Pour chacune des valeurs, repensez à des situations très concrètes et aux comportements que vous avez eus lorsqu'il s'agit de vos valeurs, que les collaborateurs de votre entreprise adoptent fréquemment lorsqu'il s'agit de l'entreprise dans laquelle vous travaillez.

Tentez des réponses sans complaisance...

Valeurs de référence	A. Valeurs auxquelles vous êtes particulièrement attaché(e)	B. Valeurs de l'entreprise dans laquelle vous travaillez
Compétence (qualité, satisfaction client, excellence)		
Innovation		
Esprit d'équipe (proximité, confiance, partage)		
Responsabilité (sens des responsabilités tant au niveau de l'entreprise que pour les collaborateurs)		
Intégrité (honnêteté, loyauté, transparence)		
Responsabilité sociétale (responsabilité sociale, respect de l'environnement, développement durable, santé)		
Respect d'autrui (souci des hommes, équité, humanisme)		

.....
4 D'après une étude réalisée par l'agence Wellcom entre novembre 2008 et mars 2009, à partir des sites et des documents de 3 730 firmes de tous secteurs d'activité, réparties dans onze pays.

Comparez les résultats de colonnes A et B : convergence ou divergence ? Les écarts vous paraissent-ils supportables ou, au contraire, trop révoltants à vos yeux ?

.....
.....

Où en êtes-vous ?

.....
.....

Qu'en dire ?

- ▶ Il y a convergence : c'est une bonne nouvelle ! Ne sous-estimez pas l'importance de cet acquis ; chacun de nous a tendance à considérer comme allant de soi les éléments positifs dont il bénéficie et... à les oublier. Jusqu'à ce que, pour une raison ou une autre, ils disparaissent et... qu'ils se mettent à manquer cruellement.
- ▶ Il y a divergence : inutile de croire au Père Noël ; là aussi, on s'habitue à sa jambe de bois et à faire avec... il n'empêche ! Ça va tout de même mieux avec deux jambes en bon état. Composer, déroger à ses propres valeurs est source de mal-être ; se révolter, c'est initier un combat de type « pot de terre contre pot de fer » et c'est vous qui tenez le rôle du pot de terre... reste la troisième issue : sauve qui peut !
- ▶ La situation est mitigée, ni vraiment insupportable, ni vraiment harmonieuse... L'analyse de cette situation est plus délicate : du point de vue de la raison pure, la question qui se pose est de savoir de quel côté la balance penche le plus. Du point de vue de la vie, pour retrouver l'élan vital qui nous anime, il faut probablement considérer qu'il y a divergence, car « Il meurt lentement celui qui devient l'esclave de l'habitude » nous met en garde Pablo Neruda.

Ces deux derniers cas, pour être résolus, demandent force et courage...

Mais retenons l'hypothèse optimiste : votre boussole morale n'est pas mise à mal. Certes, il y aura toujours des dilemmes éthiques à résoudre, mais cette mise à mal n'est pas votre quotidien.

Être en phase avec les valeurs de l'entreprise ne suffit pas pour autant... Chaque entreprise a un mode de fonctionnement et une culture qui plongent leurs racines dans son histoire.

Vous ne pourrez vous y sentir bien si cette culture ne vous correspond pas, si la manière de vivre ensemble dans l'entreprise ne correspond pas à vos aspirations ; nous allons donc y regarder de plus près.



5.2 Exercer notre métier dans un environnement qui nous correspond

La culture de l'entreprise est en quelque sorte son ADN. Chaque entreprise a la sienne propre, résultant de son histoire, de son métier, du secteur d'activité...

Les difficultés d'intégration, lors de fusions, illustrent l'importance de cette composante culturelle : le cabinet américain A. T. Kearney a mis en évidence⁵ que, sur 200 entreprises fusionnées, 75 % considèrent l'incompatibilité culturelle comme la principale raison de leur échec.

Lors de l'alliance Renault-Nissan en 2002, Louis Schweitzer, Président du Directoire, n'écrivait-il pas qu'il s'agissait « du début d'une histoire commune qui ne ressemblera à aucune autre », quand la publicité corporate affirmait « Renault reste Renault, Nissan reste Nissan et Renault-Nissan devient le 5^e groupe automobile mondial » ?

Bel exemple de prise en compte des différences culturelles, belle réussite de fusion aussi : respecter la culture de chacune des deux entreprises et construire sur ces bases un nouvel art de vivre ensemble pour relever un défi commun, a certainement contribué à la réussite de cette fusion.

5.2.1 Six façons de vivre ensemble en entreprise

Compte tenu de la prégnance de la culture de l'entreprise, inutile de vouloir, seul, la faire évoluer ou penser pouvoir ne pas « se couler dans le moule » : autant donc « faire le bon choix » avant de vous engager. La culture de l'entreprise que vous vous préparez à intégrer correspond-elle à vos aspirations ?

Pour aider à ce choix, on peut retenir une grille d'analyse proposant six cultures types d'entreprise, selon l'importance qu'elles attachent à deux aspects fondamentaux de la vie de l'organisation⁶, positionnés sur deux axes :

- ▶ l'axe de la sociabilité relatif à la qualité des relations de travail ;
- ▶ l'axe des modalités d'intégration dans l'entreprise, selon que priment le respect de règles et procédures établies ou, au contraire, l'innovation et la créativité résultant d'interactions au travail.

5 « Corporate marriage: blight or bliss ? », A. T. Kearney, 1999, étude citée dans l'article « Croissance externe et création de valeur », Alain Chaigneau, MTF l'AGEFI, n° 109, juillet-août 1999.

6 Schéma établi à partir des travaux de L. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu et M. Uhalde, Les mondes sociaux de l'entreprise, éd. Desclée de Brouwer, 1995.

◆ **Positionnons ces six modèles de culture les uns par rapport aux autres**

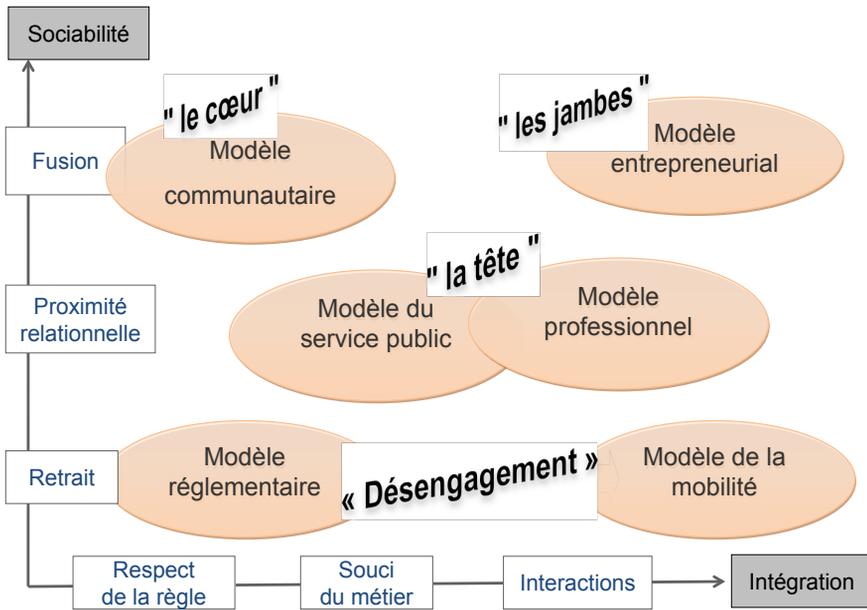


Figure 5.2 Six types de culture d'entreprise

Six façons de vivre ensemble l'entreprise

Schématiquement, on pourrait caractériser chacune de ces cultures d'entreprise à l'aide d'une formule lapidaire :

- ▶ dans le modèle réglementaire, la culture a pour fondement la protection par la règle : « on ne sait ni pourquoi, ni comment » ;
- ▶ dans le modèle communautaire, « on sait pourquoi, mais pas très bien comment » ;
- ▶ dans le modèle entrepreneurial, la culture est une culture d'ambition, « un ordre au service du sens » ;
- ▶ dans le modèle du service public et le modèle professionnel, « on sait comment mais pas ou plus pourquoi » ;
- ▶ quant au modèle de la mobilité, c'est une culture de mercenaires : « seule la trajectoire personnelle compte ».

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Sondage minute

À votre avis, l'entreprise dans laquelle vous travaillez appartient principalement à quel type de culture d'entreprise ?

.....

Et quel type de culture d'entreprise a vos préférences ?

.....

Entourez dans le tableau ci-dessous vos deux réponses.

Modèle communautaire			Modèle entrepreneurial
	Modèle du service public	Modèle professionnel	
Modèle réglementaire			Modèle de la mobilité

Se situer aux deux extrémités d'une des diagonales du tableau laisse présager un grand écart difficile à supporter...

L'idéal est, bien entendu, d'avoir entouré deux fois la même réponse : vous êtes alors en parfaite osmose.

Entre ces deux positions opposées, plus la distance qui sépare votre choix préférentiel de la réalité de l'entreprise est faible, plus vous êtes faits pour vous entendre, vous et votre entreprise.

Nous venons de faire un tour d'horizon des différents types de fonctionnement des entreprises. Nous l'avons fait de manière intuitive, à grands coups de crayon.

Une entreprise relève rarement à 100 % d'un type donné. Elle a souvent **un profil qui lui est propre**, se rapprochant plus d'un type sur certains critères et d'un autre pour d'autres critères. Pour mieux le cerner, il est nécessaire d'être encore plus précis.

◆ Examinons plus en détail ces types de culture d'entreprise

Nous ne le ferons que pour les trois modèles de culture d'entreprise qui, selon nous, sont porteurs de sens⁷ :

- ▶ le modèle communautaire, que l'on peut qualifier de modèle « du cœur » ;
- ▶ le modèle professionnel que l'on peut qualifier de modèle « de la tête » ;

.....

7 Nous ne retenons pas, pour cet examen plus détaillé, le modèle réglementaire car il a probablement vécu ; ni celui de la mobilité qui fonctionne avec des collaborateurs « mercenaires », peu préoccupés du collectif, dirigeants inclus. La crise que traverse actuellement le monde de l'entreprise désenchantée semble indiquer que ce modèle trouvera vite ses limites.

► et le modèle entrepreneurial que l'on peut qualifier de modèle « des jambes ».

Le modèle du service public est à mi-chemin des modèles communautaire et professionnel dont il peut se déduire : un peu plus axé sur la convivialité que le professionnel et un peu moins que le communautaire, un peu moins soucieux de la technicité métier que le professionnel, mais plus que le communautaire



1. Ces entreprises sont orientées sur la relation. On connaît le but que l'on poursuit ensemble : « servir » (servir les intérêts individuels et collectifs du groupe que l'on forme et/ou servir les clients). Les individus intériorisent l'idéal commun.
2. Le débat est quasi-permanent Les réunions y sont des lieux d'échanges et de prise de décision, les ordres du jour y sont approximatifs, voire inexistant, et, en tout cas, peu respectés. On planifie peu, les projets peuvent évoluer en fonction des circonstances. Les alliances et la créativité y sont aussi importantes que les compétences.
3. Les leaders y représentent les intérêts communautaires, leur style managérial est fondé sur l'écoute, la confiance, la communication, la participation, la proximité. L'expression de l'émotion y est fréquente et acceptée.
4. L'influence y joue un rôle souvent essentiel et les organigrammes, lorsqu'ils existent, ne donnent que peu d'indications sur la répartition des pouvoirs et des fonctions. Celles-ci, souvent à peine définies, s'interpénètrent, les territoires n'ont pas une réelle importance ; ce qui compte, c'est d'avancer vers le but partagé.
5. Les capacités d'autonomie, d'initiative y sont fortement valorisées. Ce qui influe sur l'intégration des personnes ou sur leur promotion, c'est la capacité relationnelle, l'esprit d'équipe, le sentiment d'appartenance.

🗨 **La ligne de force de ces cultures est la capacité à mobiliser, à unifier autour d'une mission à remplir dont le sens ne fait aucun doute.**

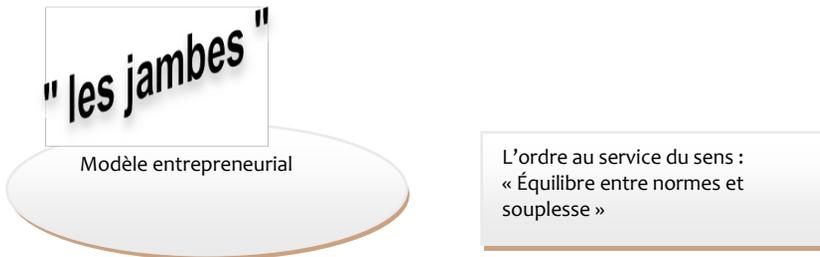
🗨 **La ligne de faille est sa difficulté à mettre en œuvre de manière optimale en termes d'efficacité.**

" la tête "

Modèle professionnel

Primauté de l'ordre :
« On sait comment agir »
Risque de faible réactivité

1. Ces entreprises sont orientées sur les tâches. Celles-ci sont précisément définies, les procédures sont particulièrement détaillées, rien n'est laissé au hasard. Le respect des procédures importe plus ou au moins autant que le résultat. L'écrit y prime sur l'oral, contrôle et reporting obligent.
 2. Les plans et budgets y sont négociés à dates fixes, le « hors budget » existe, mais très peu. Le planning des réunions y est strict, les ordres du jour précis, factuels et respectés ; n'y participent que ceux dont la présence est utile au regard des sujets traités et/ou des décisions à examiner.
 3. La hiérarchie y est respectée, on s'attend à ce qu'elle soit directive et son rôle est de décider et de contrôler. Les compétences techniques y sont valorisées : les managers sont des experts, leur autorité est assise sur cette expertise.
 4. On sait ce que chacun doit faire et comment.
 5. On y recrute et on y promeut dans le respect de politiques et de procédures strictes où l'intuition et le « réseau » n'ont pas leur place, ou à peine. La règle est : la personne qu'il faut à la place qu'il faut, c'est-à-dire la compétence exigée là où elle est nécessaire.
- 📌 **La ligne de force de ces cultures est la capacité à réaliser ce qui a été décidé.**
- 📌 **La ligne de faille est son incapacité, en l'absence de procédure de crise formalisée, à faire face à l'imprévisible, et à innover.**



1. Les cultures d'ambition allient les bienfaits d'interactions entre tous, tant au plan des relations interpersonnelles qu'à celui du travail en commun.
2. Leurs stratégies sont claires, leurs valeurs généralement affichées et concrétisées de façon suffisamment significative dans les conduites collectives pour être visibles et constatées par des regards extérieurs à l'organisation. Cette caractéristique est largement entretenue en interne, par un effort soutenu de formation et de communication.
3. On attend des dirigeants qu'ils sachent personnifier les valeurs partagées dans leurs comportements et leurs prises de position. On attend des managers qu'ils donnent l'exemple.
4. On attend de tous mobilisation et implication.

📌 **La ligne de force de ces cultures est leur capacité à mobiliser, innover et agir de manière efficace.**

📌 **La ligne de faille est leur difficulté à comprendre qu'on ne souhaite ni leur ressembler ni les rejoindre, et leur tendance naturelle à se penser supérieure aux autres.**

Bien sûr, chaque entreprise, si elle se rapproche souvent d'un modèle, a un profil qui lui est propre !

La grille d'analyse qui suit va vous permettre de connaître le profil de l'entreprise dans laquelle vous travaillez et de le comparer au profil de l'entreprise de vos rêves.

Prêt pour ce tour d'horizon ?

5.2.2 Votre mode de fonctionnement préféré est-il celui de votre entreprise ?

Pour le savoir, dans le tableau suivant, positionnez les modes de fonctionnement qui ont cours dans la société dans laquelle vous travaillez et reliez ces positions entre elles par un trait de couleur rouge.

Puis faites la même chose en pointant les modes de fonctionnement auxquels vous aspireriez et reliez ces positions entre elles par un trait de couleur verte.

		« Le cœur »	« La tête »	« Les jambes »
LÉGITIMITÉ	Talents valorisés	Connaissance de l'entreprise	Capacités intellectuelles	Performance
	Ce sur quoi est centrée l'attention	Adaptation à la manière de fonctionner	Expertise métier Absence d'erreurs	Initiative, réactivité
	Compétences privilégiées	Compétences liées au fonctionnement propre de l'entreprise	Compétences techniques et métier	Compétences en gestion et compétences commerciales
	Contrôle de gestion	Pas de contrôle de gestion diffusé	Contrôle de gestion de base	Culture de contrôle de gestion diffusée
	Modalités de sanction/rétribution	Rémunération basée sur l'expérience et l'ancienneté Peu de sanctions	Rémunération basée sur le niveau de fonction Peu de sanctions	Rémunérations variables sur résultats Sanctions
CRITÈRES D'EFFICACITÉ	Modalités d'intervention privilégiées	Accent mis sur les réseaux internes	Prédominance des systèmes et procédures	Accent mis sur les résultats
	Contractualisation des objectifs de performance	Sans	Suivi de budgets de moyens	Indicateurs de résultats opérationnels et financiers
	Indicateurs constitutifs du tableau de bord	Composante sociale	Consommation de moyens Indicateurs métier	Indicateurs de gestion/finances et de performance opérationnelle.

		« Le cœur »	« La tête »	« Les jambes »
CRITÈRES D'EFFICACITÉ	Délégation et type de reporting	Seuil de délégation faible	Délégation modérée, contrôlée dans le cadre de procédures	Seuils de délégation forts Système de reporting à échéance
	Démarches managériales	Peu de diffusion de l'information	Démarche de type ISO ou Qualité Totale	Délégation d'un grand nombre de décisions aux opérationnels
LEVIERS DE MOBILISATION	Type de management	Héritage du passé Management peu affirmé	Management technocratique	Management par objectifs
	Repères guidant les décisions au quotidien	Valeurs déclarées qui s'imposent à tous Absence de conflit ouvert	Recherche de l'excellence technique	Bonne compréhension de ce qui est attendu
	Sources de motivation dominante	Motivation par le relationnel Souci de la reconnaissance	Motivation par le contenu du travail	Mobilisation pour la performance de l'entreprise

Les deux courbes que vous obtenez ont-elles plutôt tendance à se superposer ou, au contraire, à s'éloigner l'une de l'autre ?

Plus les courbes des deux couleurs sont proches et plus la manière de vivre ensemble au sein de l'entreprise dans laquelle vous travaillez est conforme à celle que vous appréciez.

Actuellement, vous sentez-vous plus « cœur », « tête » ou « jambes » ?

Quelle que soit votre réponse, allez voir la fable du lion s'en allant en guerre de La Fontaine (voir chapitre 6) : cœur, tête ou jambes, chaque modalité a son intérêt ; la célèbre émission de TF1 « La tête et les jambes », dont une reprise était envisagée pour la rentrée 2010, reconnaissait bien, dès 1960, la valeur de chacune en les mettant sur le même pied.

Précisons d'ailleurs que, du point de vue de l'entreprise dont le fonctionnement est basé sur l'engagement de ses collaborateurs, il n'y a pas « une » bonne réponse.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Le « **cœur** », la « **tête** » et les « **jambes** » peuvent toutes mener à la réussite de l'entreprise.

Sauf à avoir des talents de caméléon, il est des cultures d'entreprise qui nous vont mieux que d'autres.

En revanche, la culture d'une entreprise ne conviendra pas à tout le monde : telle personne très à l'aise dans un univers entrepreneurial, ne parviendra pas à s'adapter à un univers de type communautaire, et réciproquement.

Est en jeu l'épanouissement individuel et là encore, mieux vaut éviter de se trouver dans un univers aux antipodes de son propre système de fonctionnement ; la triste actualité nous le rappelle quotidiennement au travers des suicides qui frappent dans certaines entreprises en proie à une évolution culturelle menée à marche forcée. Les facultés d'adaptation de l'homme sont certaines, encore faut-il que le rythme des changements soit respectueux de celui que les humains peuvent adopter sans dommage pour leur

équilibre.

Accorder ses violons en termes de valeurs puis de mode de fonctionnement est donc de la première importance. Une fois cette harmonisation réussie, est-on au bout de nos peines ?

Non ! Reste encore à trouver du sens à ce à quoi nous occupons nos journées de travail. Faute de quoi, non seulement le temps ne passera pas, mais la lassitude fera son apparition et la question « à quoi bon ? » pointer son nez tôt ou tard.

En avant à la recherche du sens ?



5.3 S'assurer que la vocation de l'entreprise a du sens pour nous

Une entreprise dont la seule vocation serait de produire le plus important résultat en termes d'euros ne présentera guère d'intérêt à d'autres yeux que ceux de ses actionnaires !

Si seuls ses actionnaires s'intéressent à l'entreprise, et s'ils le font uniquement au travers des dividendes qu'ils en attendent, il est probable qu'ils s'y retrouvent, à terme, les seuls impliqués : sans véritables partenaires, et avec pour collaborateurs des salariés désenchantés, démobilisés et des mercenaires. Remplir le tiroir-casse d'autrui n'a jamais mobilisé les foules !

D'ailleurs, dans ces conditions, comment faire encore du profit ? Si les salariés démobilisés restent physiquement au travail, leur intelligence est ailleurs ; quant aux mercenaires, ils ne restent qu'un temps et, si l'on en croit Charles Handy,

encore faut-il « leur verser des salaires mirobolants pour qu'ils ne filent pas chez les concurrents » ce qui fait qu'une entreprise « ne peut pas employer que des salariés mercenaires, parce que ce serait trop coûteux ».

Être porté plutôt que porter à bout de bras.

Certes l'entreprise a le devoir de gagner de l'argent : il en va de sa survie et de son développement. Mais si gagner de l'argent est une condition nécessaire, et peut même, selon certains, constituer sa raison d'être, elle n'est pas suffisante pour susciter l'adhésion et encore moins l'enthousiasme.

Il est nécessaire que la vocation de l'entreprise, la vision qui s'en dégage vienne soutenir l'action, qu'elle ait suffisamment de sens pour que chacun de ses collaborateurs s'y trouve porté, refasse en permanence le plein d'énergie.

« Une société sans rêve est une société sans avenir. »

Carl Gustav Jung

5.3.1 Être porté plutôt que porter à bout de bras !

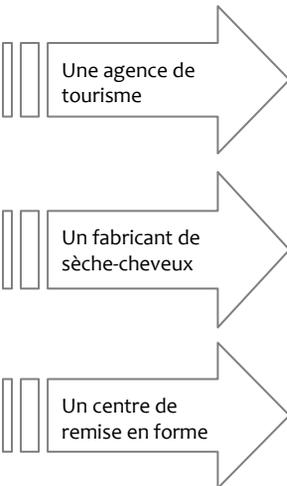
Les salariés attendent de l'entreprise beaucoup plus qu'un salaire : que leur travail ait un sens, plus profond qu'une simple nécessité alimentaire.

En d'autres termes, il s'agit pour eux, au travers de leur job, de participer à l'accomplissement d'une mission légitime à leurs yeux, reflétant un idéal commun.

Ce qui implique pour l'entreprise de servir un intérêt supérieur, bien au-delà de la simple justification économique, qu'il soit nommé raison d'être, « mission » ou encore « vocation ».

Nous « porte » une vocation d'entreprise en forme de grand dessein, ayant du sens pour nous.

Prenons quelques exemples d'expression de vocation d'une entreprise :



"Servir le bien-être et le ressourcement dans un esprit de tourisme durable, responsable"

"Être le complice des coiffeurs pour leur bien-être"

"Servir nos clients pour leur bien-être et leur santé"

Deux remarques à ce propos :

- ▶ Chacune de ces expressions a été le fruit d'un travail collectif au sein des entreprises concernées ; émanant de l'intérieur, elles ont ainsi toute chance de « sonner juste » et de « parler » à tous.
- ▶ Cette dimension de « construction collective » est la plus importante : une vision qui ne serait qu'un slogan n'aurait aucun effet mobilisateur ; on pourrait même craindre s'il « sonne faux », qu'il soit tourné en dérision, au lieu de rassembler et d'être un élément de fierté.

Cette vocation a pour caractéristique d'être durable, stable dans le temps, indépendante des évolutions de l'environnement.

En revanche, elle resterait un vœu pieux si elle ne se déclinait pas en « vision », décrivant un état futur désiré, traduction concrète de la manière de remplir sa vocation. Certes, cette vision, contrairement à la vocation, peut évoluer dans le temps, au gré des modifications de l'environnement, mais elle a l'avantage d'être concrète et de permettre à chacun de savoir à quoi et en quoi il contribue au projet collectif.

C'est dans l'adhésion à cette mission et la force d'une vision que chacun, au sein de l'entreprise, puisera son énergie, sa motivation et son désir d'y travailler.

Si un soleil brille aux yeux de tous, que chacun a envie d'aller vers ce soleil, alors, la boue qui ralentit le pas se fait plus légère : les yeux rivés vers le soleil font oublier la boue dans laquelle les pieds sont englués. Comme par enchantement, il devient possible d'avancer (figure 5.3).

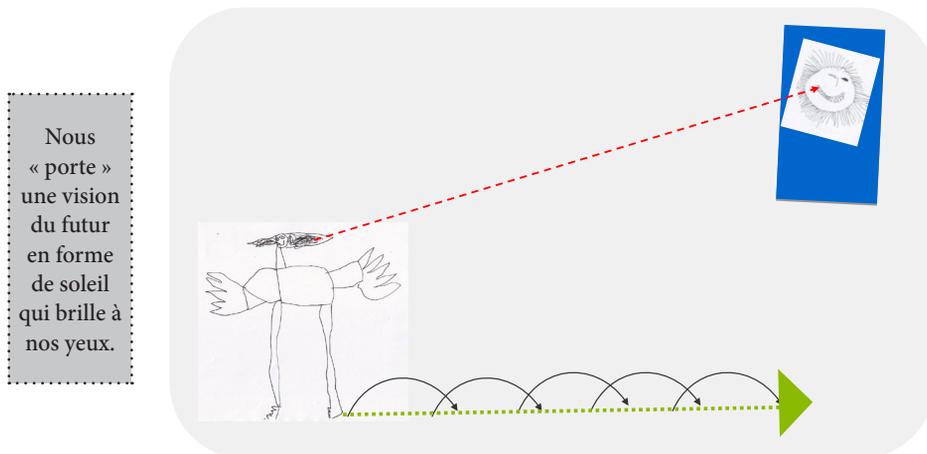


Figure 5.3 Une vocation d'entreprise et une vision en forme de soleil qui brille

Sondage minute

Actuellement, votre travail est pour vous :

- Un moyen pour gagner votre vie ?
 - Une opportunité pour mettre en valeur et développer vos compétences, et pour progresser ?
 - Un support pour concrétiser un engagement qui vous tient à cœur ?
-

Peut-être vous êtes-vous retrouvé dans les trois réponses proposées dans ce sondage minute ? Elles ne sont nullement exclusives. Toutefois, si votre travail n'est qu'un gagne-pain, l'enthousiasme aura du mal à être au rendez-vous. Si vous recherchez à accroître votre professionnalisme ou le champ de vos compétences, vous y trouvez votre compte. Si à la satisfaction de besoins matériels et au développement de compétences, responsabilité et autonomie, s'ajoute un engagement dans un projet collectif qui fait sens à vos yeux, alors un soleil brille.

Par quelle magie opère ce soleil radieux, qui nous vaut de ne pas aller au travail parce qu'il faut bien... mais de nous y rendre avec déjà en tête ce que cette journée nous permettra d'accomplir ?

D'où ce soleil tire-t-il sa force ?

5.3.2 La force d'une vision

Pour autant qu'elle corresponde à un projet collectif, une vision partagée a pour vertu de démultiplier l'énergie libérée au sein des équipes, l'énergie des uns venant alimenter celle des autres et réciproquement.

Processus que nous pouvons schématiser de la manière suivante (figure 5.4) :

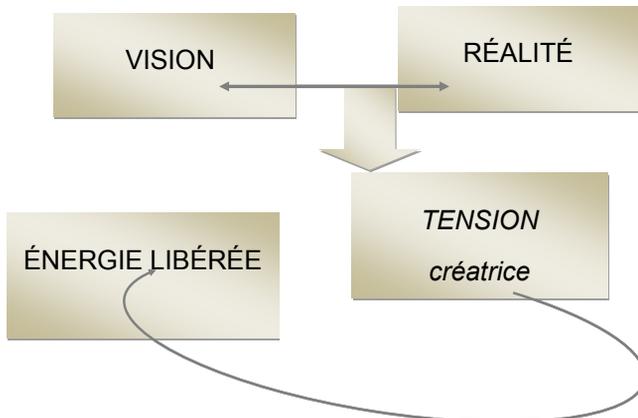


Figure 5.4 La force d'une vision

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Lorsque nous nous sentons portés par une ambition collectivement partagée, l'envie de participer se fait jour et l'énergie nécessaire à l'action émerge.

S'en suivent des initiatives, lesquelles amènent à s'impliquer plus encore car, participant à l'action en y adhérant, nous nous trouvons intéressés au premier chef par les résultats.

Ces résultats nous amènent, spontanément, à prendre l'initiative de nouvelles actions : correctives si les résultats attendus ne sont pas pleinement atteints, et nouvellement prometteuses si la réalité s'est rapprochée de la vision de la manière attendue (figure 5.5).

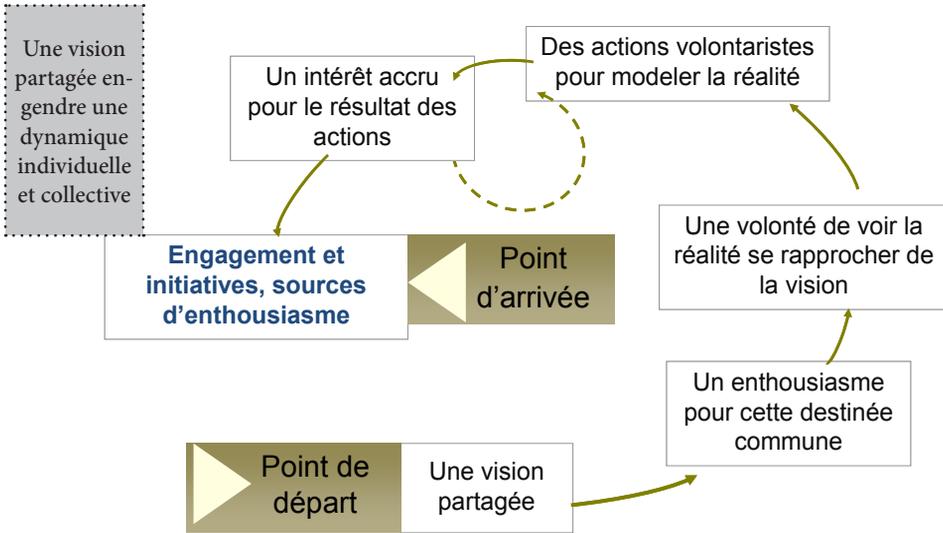


Figure 5.5 Les effets d'une vision partagée

« L'essentiel n'est pas la vision, mais ce qu'elle fait faire »

Kazuo Inamori

C'est ce résultat que décrit Laurent en parlant de l'ouverture d'un centre de remise en forme, réussie contre vents et marées :

« Tout le monde venait pour aider le week-end... c'était magique. L'âme du centre s'est créée à ce moment là. Le dernier jour, on ouvrait le matin à 9 heures et nous, à 6 heures on faisait encore les placoplats. A 8 heures, on s'est lavés, on a troqué nos bleus de travail contre des survêtements et on a ouvert. »

Ce que confirme Jérôme, également embarqué dans l'aventure :

« On s'est vite retrouvés dans une ambiance enivrante, une dynamique : on fait un pari, on perd tant pis, on gagne, c'est super. »

L'énergie libérée, régénérée en permanence par cette vision partagée, a pour effet de procurer du plaisir et de faire que l'on ne voit pas le temps passer ; c'est le propre de l'état de flow. Cet aspect positif a néanmoins son revers si l'on n'y prend pas garde, revers que l'exemple de Laurent met d'ailleurs en lumière : celui de travailler en dehors de contreparties sonnantes et trébuchantes et d'amener des collaborateurs à s'investir au détriment d'autres aspects de leur vie.

Cela peut se produire, notamment lorsque la réflexion proposée dans la première partie de cet ouvrage n'a pas eu lieu : lorsque l'on ne pilote pas vraiment sa vie, laissant à autrui, aux aléas quotidiens, à l'humeur du moment, le soin de la conduire.

L'on peut donc objecter que se sentir bien dans l'entreprise a des effets pervers justifiant de ne pas s'y investir. Mais je préfère adopter le regard de Théodore Zeldin⁸, pour qui notre système est « *une étrangeté hexagonale ! La RTT part de l'idée qu'avoir un métier, c'est contraignant, stressant. Une idée vraiment démodée... C'est tout votre rapport au travail qui nous paraît curieux. Et d'abord vos 35 heures, qui marquent la fin du... XIX^e siècle. En ce temps-là, les ouvriers contraints à un travail pénible, sale et éreintant, cherchaient à réduire autant que possible le nombre d'heures passées à l'atelier ou en usine. Or, les conditions ont changé... l'être humain veut désormais se réaliser dans son métier... n'ont-ils plus envie de travailler ? Je ne le crois pas, ils veulent une condition de travail différente, moins stressante, où la relation humaine ait plus de place, et c'est cela qu'ils réclament.* »

Le moment n'est-il pas venu de reconsidérer notre habituel mode de penser à propos du travail et de renoncer à nos *a priori* de lecture de la réalité ?

Ne plus penser le futur avec les yeux du passé (figure 5.6), lorsque le travail était un mal nécessaire auquel il était souhaitable de se soustraire au maximum – ne plus s'arc-bouter sur des principes d'hier, ne plus décoder le présent avec les grilles de lecture qui n'ont plus cours, lorsque le travail se trouvait associé à la souffrance ou à des efforts pénibles.

.....
8 Historien britannique, professeur de littérature française à Oxford.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

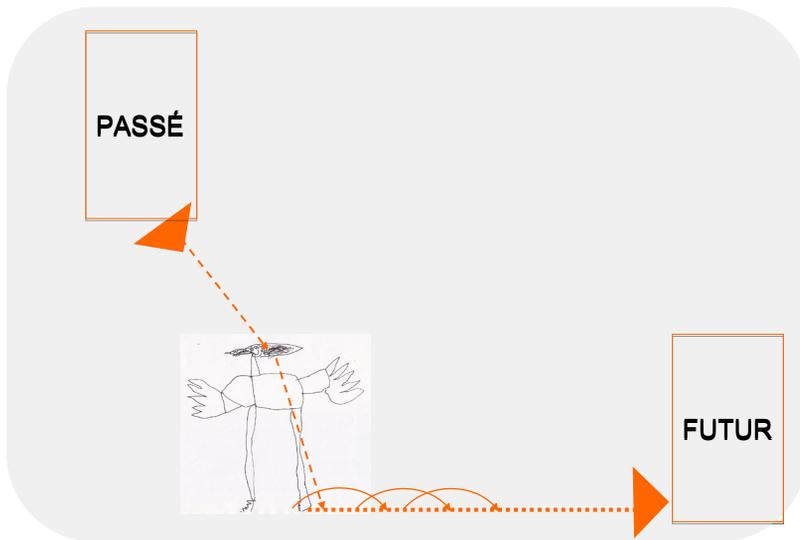


Figure 5.6 Un futur tiré du passé

Ne plus se satisfaire de rustines rendant moins pénible ce qui est mal vécu, sans remettre en cause les pratiques rendant le travail insensé au sens propre du terme.

Mais au contraire, rêver un temps de travail qui soit un « temps de vie » servant l'épanouissement de l'homme. Puis, partant de cette vision, de ce futur nouveau, remodeler le présent (figure 5.7) pour, pas à pas, s'en rapprocher.

Cela vous tente ?

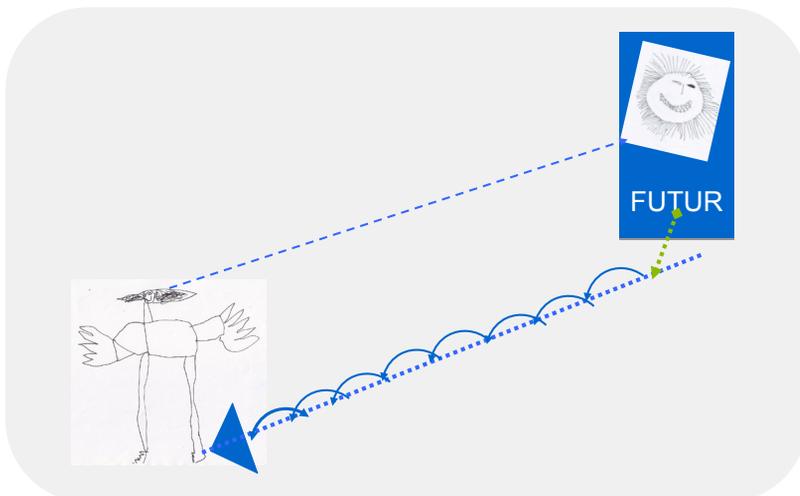


Figure 5.7 Construire le présent avec les yeux de l'avenir



LES POINTS CLÉS À RETENIR POUR ÉVITER L'ERREUR DE CASTING

**Toutes les entreprises ne se ressemblent pas ;
tous les êtres humains ne se ressemblent pas ;
tous et toutes sont respectables, mais tous ne sont pas
compatibles !**

Trois points méritent de retenir votre attention (figure 5.8) :

1. Quelles valeurs d'entreprise ? Quels comportements reviendraient, pour vous, s'il fallait les faire vôtres, à vendre votre âme au diable ?
2. Quelle culture ? À quoi attachez-vous le plus d'importance s'il faut choisir : est-ce l'efficacité opérationnelle, l'excellence du professionnalisme, ou la qualité des relations interpersonnelles qui vous importe le plus ?
3. Quelle vocation d'entreprise, quelle vision de l'avenir ? Quels types de produits ou de services vous passionnent ? La vocation de votre entreprise a-t-elle du sens pour vous ? Son projet – sa vision de ce qu'elle veut devenir – vous enthousiasme-t-il ?

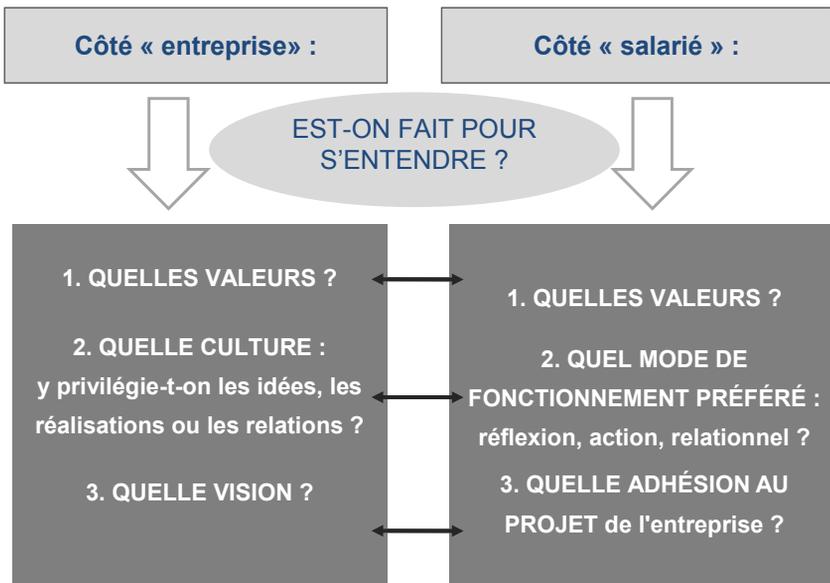


Figure 5.8 Pour éviter l'erreur de casting : 3 questions

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

- Entreprises et personnalités n'étant pas toujours compatibles, il convient de **s'assurer**, si l'on souhaite une collaboration harmonieuse et bénéfique pour tous, **que les uns et les autres sont bien sur la même longueur d'onde** (figure 5.9). **De cette harmonisation dépend que vous vous sentiez comme :**



Figure 5.9 Les enjeux

Ce point est d'autant plus important que **l'erreur de casting se révélera hautement préjudiciable à tous :**

- À l'entreprise qui verra ses résultats amputés à hauteur du mal-être et de la démotivation de ses collaborateurs...
- Et plus encore à la personne contrainte d'aller à l'encontre de « ce qu'elle est », d'adopter durablement un comportement qui ne lui correspond pas et qui peut la détruire.

Le manque d'authenticité, s'il s'installe dans la durée, est un facteur décisif dans l'apparition de stress, car en empêchant le naturel chassé de revenir au galop, on empêche la régulation naturelle et le retour à l'équilibre de départ.

Dès lors, pourquoi ne pas chercher, pour le salarié, à rejoindre une entreprise « qui lui va bien » ?

Et pourquoi, pour les dirigeants, ne pas « annoncer la couleur », dire la manière dont ils souhaitent que les collaborateurs travaillent ensemble ?

Puisque tous y gagneront !

Ce voyage au pays de l'entreprise vous a convaincu ? Votre entreprise vous a choisi(e) ; vous l'avez intégrée : c'était un bon casting ou... il y a eu maladresse ?

Quoi qu'il en soit, l'important est d'avoir pris la température et d'en connaître l'impact.

Maintenant, une fois Valeurs et Vision partagées, la compétence reprend ses droits. Dans ce domaine aussi, il est utile de ne pas s'égarer ; en rester à ce pour quoi l'on est naturellement talentueux assure un grand confort et va même procurer du plaisir.

Alors, prêt pour cette nouvelle incursion dans l'univers professionnel ?

6

Ramer dans le sens du courant



« Si nous prenons la nature pour guide, nous ne nous égarerons jamais. »

Cicéron

Dans ce chapitre, nous vous proposons de faire la révolution dans votre tête :
ne plus chercher à combattre vos points faibles, mais vous concentrer
sur vos forces pour les nourrir et les développer.

Vous ne changerez jamais fondamentalement ni vos atouts, ni vos faiblesses ;
si vous choisissiez de capitaliser sur vos points forts ?

Tout le monde a des talents et tous les talents sont précieux.

L'essentiel n'est pas de corriger des points faibles,
mais de « bien marier » talents et jobs.

À cette condition, tenir votre job se révélera confortable et même plaisant !

Cela suppose simplement :

- de prendre conscience de ses talents et de décider
de les utiliser et les développer,
- et de connaître ceux auxquels fait appel un job : le métier exercé,
la fonction à remplir et le rôle à tenir.

Ainsi, vous serez mieux à même de privilégier les jobs
pour lesquels vos talents sont un atout !

C'est à ce tour d'horizon que nous vous convions, pour que, muni de votre
« profil de talents », vous ne vous laissiez pas égarer :
il en va de votre bien-être au travail.

Mini-sommaire

6.1	Révolution dans nos têtes : arrêtons de vouloir exceller partout !.....	146
6.1.1	Le bon choix : limiter les dégâts, peut-être ; développer les atouts, sûrement !	147
6.1.2	La spirale heureuse a sa source dans les points forts	148
6.2	Tout le monde a des talents	151
6.2.1	Quand les talents s'invitent dans le monde de l'entreprise	151
6.2.2	Tous les talents sont précieux	157
6.2.3	À la découverte de vos points forts : repérez ce pour quoi vous êtes talentueux	158
6.2.4	Votre profil de talents.....	163
6.3	Tous les « jobs » ne conviennent pas à tout le monde.....	165
6.3.1	Que cache la notion de « job » ?	166
6.3.2	Marier job et talents.....	169
6.3.3	Votre job actuel et vos talents sont-ils faits pour s'entendre ?.....	172
6.3.4	L'enjeu : votre confort au travail	175
	LES POINTS CLÉS À RETENIR POUR BIEN VIVRE SON JOB	178



6.1 Révolution dans nos têtes : arrêtons de vouloir exceller partout !

Dès le plus jeune âge, parents, instituteurs, professeurs nous apprennent qu'il est de bon aloi d'être bon dans toutes les matières : « As-tu de bonnes notes à l'école ? » entend-on souvent demander aux enfants...

Peut-être, pour les plus chanceux, tolérera-t-on que l'éducation physique ou la musique échappent au diktat de l'excellence, et encore cela dépend des familles : tout le monde n'a pas cette chance !

L'institut de sondages Gallup¹ a posé aux parents la question suivante (figure 6.1).

« Vos enfants vous montrent les notes suivantes :
Anglais-18 ; Instruction civique-18, Sciences du vivant-12 ; Mathématiques-5.
Sur quelle note vous focalisez-vous ? »

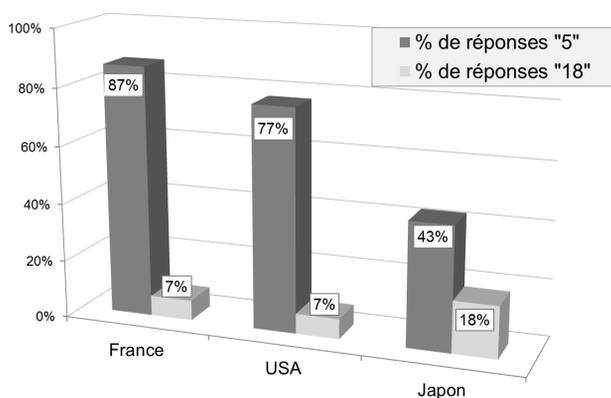


Figure 6.1 Étude Gallup : de bonnes notes partout !

87 % des parents pointent le « 5 »... Et cela, quelle que soit leur nationalité. Dans le monde entier, les parents considèrent que l'on doit prêter le plus d'attention à la note « 5 ».

Or c'est à la note 18 qu'il faut accorder le plus d'importance ! Et pas seulement en raison de l'effet Pygmalion² ; mais bien parce qu'il s'agit de la démarche la plus constructive.

Nous allons voir pourquoi.

1 Sondage réalisé dans le cadre de études Gallup sur le développement des points forts – Marcus Buckingham et Donald Clifton en rendent compte dans leur ouvrage *Découvrez vos points forts*, éd. Pearson Education France, 2008.

2 Les attentes initiales de l'enseignant influencent le comportement de l'élève et impactent ses résultats : nous avons approfondi cette notion au chapitre 1.

6.1.1 Le bon choix : limiter les dégâts, peut-être ; développer les atouts, sûrement !

Améliorer
ses points
faibles ?
Ce sera
beaucoup
d'énergie
pour
peu de
résultats.

Pourquoi bannir la recherche à tout prix d'une amélioration des points faibles ? Vous savez, ceux que, dans votre vie professionnelle, on vous pointe du doigt depuis des années lorsque vous vous soumettez au rite de l'entretien annuel d'évaluation (quand on ne l'appelle pas directement « entretien de progrès ») ?

Pour une raison très simple : vous ne transformerez jamais un point faible en point fort. Tout au plus pourrez-vous, à force de volonté et moyennant une dépense d'énergie considérable, rendre « acceptable » la défaillance. Alors que si vous déployez vos points forts, les choses vont naturellement vous sourire !

Mieux vaut donc « composer » avec vos points faibles.

- ▶ Vous pouvez n'en retenir que leur revers de médaille, car chaque point faible a aussi, comme chaque point fort, sa contrepartie :
 - ▼ Un perfectionnisme outrancier, par exemple, est un point faible en ce qu'il empêche d'avancer rapidement : mais c'est un atout dans certaines professions qui demandent grande rigueur et précision.
 - ▼ Didier, fort de son passé d'élève moyen et de sportif de haut niveau (il fut sélectionné quatre fois pour les championnats de France de karaté et classé 5^e aux championnats du monde d'aérobic artistique), une fois devenu chef d'entreprise, avait rapidement repéré le peu d'intérêt des évaluations « points forts/faibles ». Il s'intéressait beaucoup plus à mettre les bons pieds dans les bonnes chaussures, se félicitant des mariages « talents/jobs » réussis :

Mieux
vaut
composer
avec eux,
voire en
tirer parti !

« Les bonnes personnes au bon poste : une comptable indépendante, autonome, chiant... S'il y a un règlement, il y a une facture, et s'il y a une facture, il y a un bon de livraison. C'est fabuleux pour l'entreprise d'avoir une vraie pro dans un job comme ça ! »

- ▶ Vous pouvez aussi les gérer, voire même en chercher à en tirer parti. La loi du moindre effort, par exemple, conduit à être astucieux : à ne faire que l'essentiel ; ce peut être, pour un étudiant, se contenter de travailler les matières à fort coefficient. Un de nos fils, que tout le monde, parents inclus, donnait perdant en mars, a ainsi réussi du premier coup son bac scientifique : en se contentant de travailler pendant deux mois mathématiques et physique, c'est-à-dire les deux matières à fort coefficient.

Sondage minute

Vous-même, n'y a-t-il pas un domaine dans lequel vous réussissez plutôt mieux que les autres et sans effort particulier ? N'aviez-vous pas une matière de prédilection à l'école (ce peut être le français, les maths, mais aussi les arts plastiques, la gymnastique ou... le leadership !)

.....

.....

N'avez-vous pas le souvenir d'avoir réussi, naturellement, sans éprouver de difficulté, là où d'autres peinent et ne voient pas leurs efforts toujours couronnés de succès ?

.....

.....

Les points forts correspondent à des talents. Nous avons tous des talents.

On pourrait multiplier les exemples.

La part du feu faite, ne reste plus qu'à se concentrer sur ses points forts et leur amélioration : plus facile, plus agréable, plus efficace !

6.1.2 La spirale heureuse a sa source dans les points forts

Les points forts renvoient à des talents, souvent décrits comme des « aptitudes naturelles particulières », des sortes de dons : ne dit-on pas d'une personne qu'elle est douée ? Chacun de nous l'est, à sa manière propre.

◆ Vos points forts sont l'expression de vos talents

Solliciter ses points forts est une expérience agréable en soi.

Vous connaissez certainement de ces vendeurs nés, dont on dit qu'ils seraient capables de vendre un frigidaire à un esquimau ; ou bien des personnes capables de jouer une mélodie au piano sans jamais avoir appris à jouer. Ces personnes disposent du talent qui leur permet d'adopter ces comportements de manière immédiate, instinctive.

Le talent peut être décelé à partir de ses effets :

- ▶ il permet de réaliser une activité mieux que les autres ;
- ▶ il permet d'apprendre rapidement ;
- ▶ il peut être exercé constamment avec plaisir et succès.

Tout cela n'est-il pas déjà, en soi, bien agréable ?

Mais il y a plus : exercer nos talents nous positionne dans une spirale heureuse.

Allons y voir de plus près.

◆ **Solliciter ses talents déclenche un processus amplificateur bienfaisant³**

Aux talents correspondent des sortes d'autoroutes dans le cerveau⁴ ; le cerveau, jusqu'à 13-15 ans, perfectionne et ajuste son « réseau routier » : les voies les plus fréquentées deviennent des autoroutes, quand celles qui le sont moins se dégradent.

Ce qui explique que, dans le domaine régi par l'aire du cerveau qui dispose de telles autoroutes, tout soit facile pour son possesseur⁵ ; quand pour celui dont l'aire du cerveau sollicitée par une activité donnée n'a plus de routes, cette activité soit excessivement difficile, voire impossible.

Exercer des activités dans lesquelles nous excellons, nous procure du plaisir et ce plaisir nous conduit à rechercher ces activités « si faciles ».

Les pratiquant fréquemment, nous élargissons encore les autoroutes correspondantes dans notre cerveau et nous allons de plus en plus exceller dans ces activités ! Cette excellence nous sera généralement reconnue par notre entourage, ce qui ajoutera au plaisir intrinsèque, personnel, un plaisir extrinsèque, celui d'être reconnu comme un expert par autrui⁶ (figure 6.2).

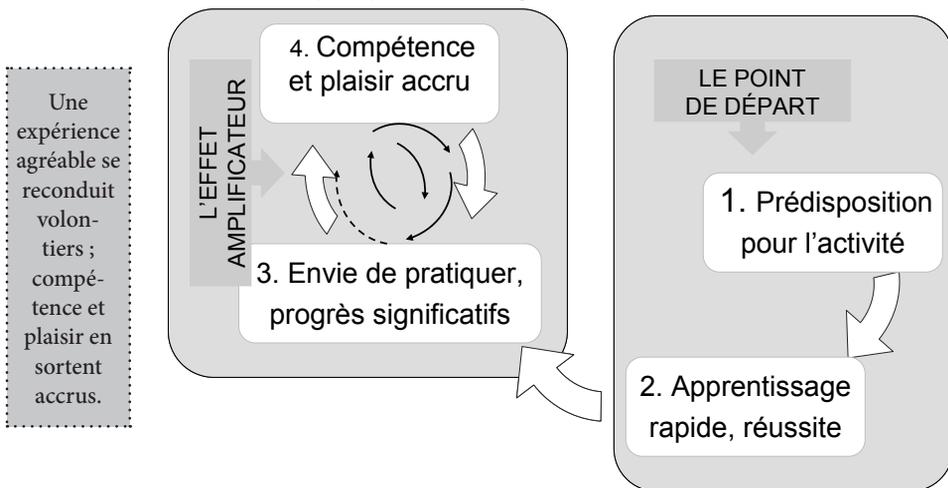


Figure 6.2 Un effet positif amplificateur

.....

3 Ce que les spécialistes de la systémique appellent d'un terme savant « une boucle de rétroaction à effet amplificateur » (Peter Senge, La cinquième discipline, l'art et la manière des entreprises qui apprennent, éd. First, 1991).

4 Marcus Buckingham, Curt Coffman, Manager contre vents et marées, éd. Village Mondial, 2001.

5 À l'inverse, le « non-talent » peut se reconnaître au fait que l'on remet toujours à demain les tâches qui nécessitent ce talent, que réalisant cette tâche parce qu'il faut bien, on ne pense, en l'effectuant, qu'à en finir.

6 Nous avons eu l'occasion de repérer ce processus au cours du chapitre 4, à propos du flow et de l'impact d'une montée en compétence.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Qui ne rêve de ne pas voir le temps passer au travail, d'y exceller et de s'y voir reconnu comme un vrai professionnel ?

Exerçons donc un métier pour lequel nous sommes naturellement talentueux ! Allons dans le sens du vent ; ne cherchons pas à tout prix – et à quel prix humain et économique ! – à ramer contre le courant. Ne nous aventurons pas dans les domaines qui ne sont pas naturellement nos terrains de jeu.

Les points forts sont ceux qui présentent le plus d'intérêt.

Sollicitant vos talents dans votre job, vous pourrez alors parler de votre travail comme :

Aurélie, agent d'entretien :

« Il faut aimer ce qu'on fait, sinon on n'a rien à y faire. »

Cathy, professeur de Pilates

« J'adore ce travail là... Même si j'ai des soucis, si je suis fatiguée, je rentre dans ma salle et c'est fini. »

Laurent, professeur dans un centre de mise en forme pour adultes

« C'est une vocation, ça vous tombe dessus. Je me suis dit que j'étais fait pour ça. C'était un tel bonheur d'apporter du bien-être, du plaisir aux autres. Cela me transcende. »

Ou encore Nathalie, enseignante :

« Ce métier fait partie de moi. »

Talentueux, tous les quatre parlent spontanément de leur métier comme d'une vocation, et du plaisir qu'ils prennent à l'exercer⁷.

L'essentiel est de découvrir ses talents, ce pour quoi l'on est fait ; d'aller le chercher si l'on n'a pas la chance comme Laurent, que « cela vous tombe dessus » sans crier gare.

Les enjeux sont majeurs si l'on en croit les travaux de Csikszentmihalyi⁸ et le tableau dressé par Jacques Forest, Professeur au Département d'organisation et ressources humaines de l'Université du Québec : « *Plus un individu agit par plaisir et non par recherche d'argent ou de prestige, plus il sera en santé physiquement, moins il se laissera aller à des ruminations ou des pensées négatives, plus il sera performant... La liste des conséquences positives pourrait continuer encore longtemps.* »

Il y a là de quoi avoir envie d'exercer ses talents et de fuir les situations qui feraient appel à nos « non-talents ».

Partons donc à la découverte de vos talents, car, bonne nouvelle, des talents, tout le monde en a⁹.



6.2 Tout le monde a des talents

Plutôt qu'un discours sur les talents, retenons, pour illustrer ce qui se cache sous l'appellation « talent », ce que disent spontanément les personnes talentueuses lorsqu'elles parlent, non pas de leurs talents, elles en sont peu conscientes, mais des activités pour lesquelles elles sont talentueuses.

6.2.1 Quand les talents s'invitent dans le monde de l'entreprise

Depuis quelques années, la conjoncture aidant, les spécialistes des ressources humaines s'intéressent particulièrement à « la gestion des compétences » et la « rétention des talents » (quelle drôle de formulation !). Beaucoup d'entreprises se sont dotées, pour assurer cette gestion, de « référentiels de compétences ».

7 Ils ont mis en pratique le conseil de Mark Twain, que nous avons évoqué au chapitre 4 « Make your vocation vacation » !

8 Csikszentmihalyi, *The psychology of optimal experience*, Ed. Harper Perennial, 1991.

9 Et, au passage, tout le monde a aussi les défauts de ses qualités !

◆ **Compétence ou talent ? Quelle différence ?**

Les compétences précieuses aujourd'hui, n'auront peut-être plus aucun intérêt demain : quelle secrétaire sait encore utiliser une machine à écrire IBM à boule (le must des années 1970 ; aujourd'hui ces machines sont exposées au Musée des arts et métiers) ?

À l'inverse, combien de personnes pianotent à toute vitesse sur le clavier de leur ordinateur alors que rien, dans leur cursus, ne les destinait à devenir virtuose du clavier ?

Vous disposez d'une compétence aujourd'hui recherchée et demain, cette compétence n'est plus prisée parce que la technique a évolué et pris le relais de l'activité humaine ou qu'elle est devenue sans objet ; ce sont même des métiers qui disparaissent :

le maréchal-ferrant des années 50 n'a plus beaucoup de fers à forger aujourd'hui et encore moins de bovins de trait à ferrer... (ils ne sont plus actuellement que 1 700 maréchaux-ferrants en France, dont seulement 200 à être salariés).

En revanche, vos talents auront toujours de l'intérêt ; peut-être les exercerez-vous dans un environnement différent, mais ils feront toujours la différence avec ceux qui n'en disposent pas. L'habileté manuelle du maréchal-ferrant lui ouvre beaucoup d'autres horizons, de la fabrication de pièces mécaniques à celle de la ferronnerie d'art.

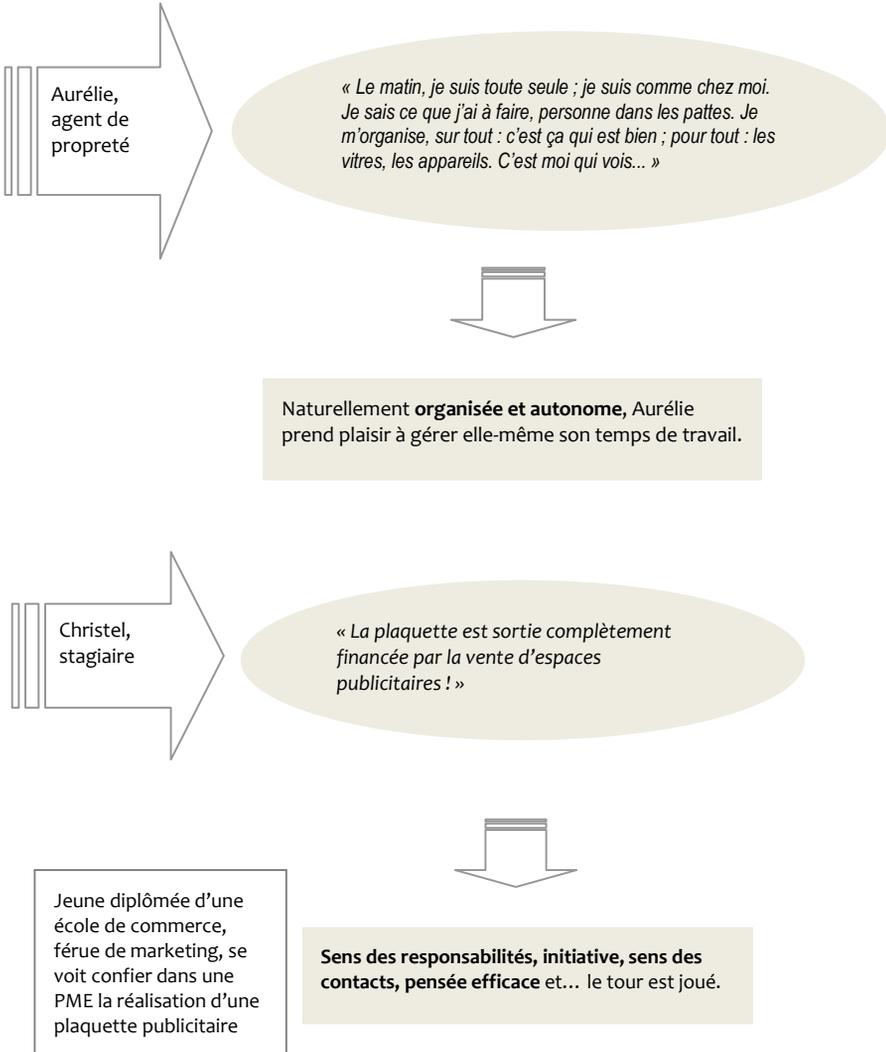
Privilégier les talents plus que les compétences est préférable, pour trois raisons :

1. Ils sont beaucoup plus stables : le talent dont dispose une personne lui est acquis, que ses conditions de vie l'amènent ou non à y faire appel.
2. Ils ne s'apprennent pas, contrairement aux compétences qui s'acquièrent, pour peu que l'on ait le talent le permettant.
3. Ils s'appliquent dans un nombre infini de situations et ce, même lorsque certaines caractéristiques changent. Par exemple, si votre logique de raisonnement est imparable, vous pourrez analyser de manière logique n'importe quelle situation.

Si les compétences font l'objet de référentiels, souvent proches d'un répertoire des activités, les talents se déduisent de la manière dont les activités sont exercées. Une personne est talentueuse dans un domaine, non parce qu'elle réalise correctement les activités caractéristiques de ce domaine, mais parce qu'elle les réalise d'une manière exceptionnelle, mieux que quiconque.

◆ Écoutons parler des personnes talentueuses dans leur domaine

Elles nous décrivent leurs talents en parlant simplement de leur vie de tous les jours ; un talent se manifeste très concrètement :



Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Jérôme et José, co-dirigeants d'une entreprise, nous confient comment ils jouent de leurs talents et « non talents » pour former un tandem de choc :

Quand José et Jérôme parlent d'eux...

Jérôme dit¹⁰ :

« José est créatif et moi cartésien. »

« Quand je le vois partir comme ça, je lui mets un élastique. »

« Je lui mets des freins parce que l'emploi du temps est à la rue ! »

ce que José confirme :

« La création, c'est une phase de bonheur. J'ai encore des fourmis dans les pieds et dans la tête. Même si je sais que Jérôme a raison. »

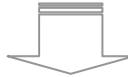


Développeur-né, créatif dans l'âme, José n'éprouve aucun attrait pour « ce qui marche ».

.....
10 Pour bien appréhender comment fonctionnent les personnes douées, comme José, de ce talent, rien de tel que l'interview de Patrice Deumié, auteur de *Démerde-toi – La vie extraordinaire d'un homme tout à fait ordinaire*, éd. Maxima, nov. 2009 – à voir sur <http://www.cadrestv.fr>, rubrique « changer ».

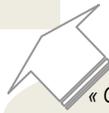
Tandis que José reconnaît à Jérôme ses talents d'organisateur et sa rigueur :

« Jérôme adore cette chose là : organiser, mettre en place l'informatique par exemple ; alors que moi je suis dans l'animation, l'action immédiate. L'organisation, pour moi, c'est une galère. »



Jérôme fait merveille dans l'opérationnel : **organisé, à l'aise avec les technologies de l'information.**

Il est aussi beaucoup moins adepte que José de la prise de risque « non maîtrisé ».



« Quand je le vois partir comme ça, je lui mets un élastique. »

Leurs collaborateurs perçoivent d'ailleurs parfaitement cette complémentarité et en bénéficient ; Grégory, le directeur d'une de leurs unités d'exploitation, précise :

« Si j'ai besoin d'aide, je vais voir Jérôme pour les choses très cartésiennes, les références administratives ou légales. José lui pourra me dire si c'est bien ou faire comprendre et accepter à l'équipe ce qui n'est pas bien et doit changer. »

De l'agent d'entretien au dirigeant, nous voyons que chacun parle de ses talents en décrivant la manière dont il fonctionne : Aurélie parle de son travail en termes d'organisation et d'autonomie, Christel en termes de résultats, Jérôme en termes de conduite de projet, José en termes de créativité.

Sondage minute

Et vous ? Que faites-vous mieux que les autres ?

.....
.....
.....
.....

Pour être excellent dans les activités que vous venez d'indiquer, à votre avis, en quoi faut-il être « doué » ? de quels talents faut-il disposer ?

.....
.....
.....
.....

Chaque fonction nécessite de la part de son titulaire, des talents. Aucun n'est « supérieur » à un autre, ce ne sont simplement pas les mêmes. Un développeur créatif à l'image de José va indiquer une route nouvelle, donner l'impulsion, mais « il croit que le verbe est exécutoire »¹¹. Pour que « l'intendance » puisse suivre, il sera nécessaire que des talents d'organisateur, de « faiseur »¹² prennent le relais pour concrétiser les idées et mener à bien la réalisation.

C'est la seconde bonne nouvelle : tous les talents ont de l'intérêt.

L'idéal serait bien sûr une « équipe à talents globaux ».

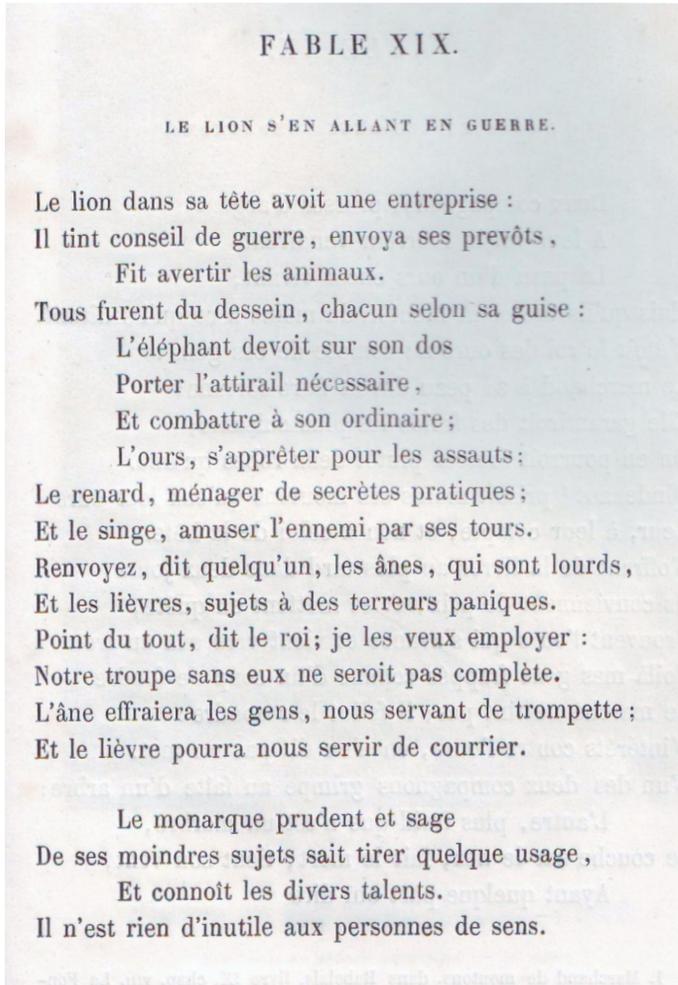
.....

11 L'expression émane « du terrain » ; elle est celle d'un collaborateur parlant de son directeur, un directeur au profil proche de celui de José !
12 Ce terme a été spontanément utilisé par un dirigeant lors de la construction d'un référentiel de talents pour bien faire comprendre qu'il attendait de ses collaborateurs qu'ils réalisent au moins autant qu'ils parlaient !

6.2.2 Tous les talents sont précieux

Pour mieux nous en convaincre encore, laissons la parole à La Fontaine :

Tous les talents ont leur utilité. L'important est de s'enquérir des activités qui sollicitent les talents détenus.



À bon entendeur... surtout s'il est manager et qu'il lui revient d'organiser le travail d'une équipe !¹³

13 Gallup a démontré, à partir d'une enquête auprès de 80 000 managers dans 400 entreprises en 1998 que les managers qui excellent sont ceux qui s'intéressent d'abord aux talents de leurs collaborateurs ; ils confient à chacun un rôle correspondant à ses talents, en laissant libre champ aux talents, et composent avec les lacunes, faisant en sorte qu'elles ne pénalisent pas la collectivité. (Nota : la qualification des managers était évaluée à partir d'indicateurs de performance : productivité, bénéfice, chapardage, absentéisme, accidents du travail et surtout opinion des clients et des salariés eux-mêmes).

6.2.3 À la découverte de vos points forts : repérez ce pour quoi vous êtes talentueux

Nous avons vu que le propre des talents est de permettre d'apprendre rapidement à réaliser les activités qui sollicitent ces talents, de pouvoir les exercer constamment avec plaisir et succès, et d'y réussir mieux que les autres.

◆ Un premier tour de piste

Partons de vos réactions face aux activités que vous menez pour repérer vos points d'appui : vos activités professionnelles, mais aussi vos loisirs.

En effet, on s'aperçoit que ce qui est activité professionnelle pour les uns est activité de loisir pour les autres. S'intéresser à ses loisirs peut être une voie plus prometteuse pour identifier ses talents : le plaisir y pointe plus volontiers son nez...

Sondage minute

Qu'aimez-vous faire ? Que faites-vous avec plaisir que vous empressez-vous de faire, sans jamais le remettre à demain ? Quels sont vos hobbies ?

.....
.....
.....
.....

Qu'apprenez-vous rapidement, sans avoir besoin d'y revenir plusieurs fois ? Ce peut être dans votre travail actuel, au cours d'autres expériences professionnelles, lors de formations ou de vos études, ou encore avoir trait à vos loisirs.

.....
.....
.....
.....

Que réalisez-vous facilement ? Professionnellement dans l'exercice de votre fonction, ou dans d'autres univers ?

.....
.....
.....
.....

Vos talents se cachent derrière ce que vous apprenez vite, ce que vous faites sans voir le temps passer, ce que vous améliorez sans cesse en découvrant des « trucs » et astuces personnels !

◆ Un répertoire de talents pour faire votre marché aux talents

Les recherches des scientifiques et les études de cabinets de conseil permettent d'identifier les différents talents humains à l'œuvre dans notre vie professionnelle ou personnelle.

Nous avons retenu¹⁴ :

- ▶ 11 talents connus sous le nom de « facteurs d'intelligence » ;
- ▶ 5 talents de nature « cognitive » ;
- ▶ 12 talents de nature « émotionnelle » ;
- ▶ 4 talents de nature comportementale.

En route pour un tour de piste ?

Nota :

Des sondages minute vous seront proposés tout au long de ce paragraphe. Vous aurez besoin de vous reporter à vos réponses lorsque nous vous proposerons d'établir votre « profil des talents ».

Piste n° 1 : les talents « classiques »

Ce sont ceux que mesurent les nombreux tests de QI (quotient intellectuel) et test d'aptitudes. Ce sont :

Les talents dits « facteurs d'intelligence » ont longtemps été les seuls dont on se soit préoccupé.

- ▶ **l'expression verbale** = s'exprimer facilement, sans avoir à chercher les mots ou réfléchir pour trouver comment formuler vos pensées ;
- ▶ **le raisonnement logique** = analyser des situations complexes, en discerner les logiques et le sens – vous excellez en pilotage de projets ;
- ▶ **les nouvelles technologies numériques** = savoir intuitivement comment utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication, en saisir immédiatement leur logique de fonctionnement ;
- ▶ **les chiffres** = « faire parler » les chiffres – dans un tableau de chiffres, identifier immédiatement les incohérences, voir si « ça tombe juste » et le cas échéant, « si ça coince et où ? » – voir d'emblée les enseignements à tirer d'un tableau de statistiques ;
- ▶ **la mécanique** = travailler habilement avec des machines, en comprendre vite le fonctionnement, trouver comment les réparer ;
- ▶ **la vision dans l'espace** = être habile à lire des plans et visualiser dans l'espace les objets, leurs dimensions, leurs positionnements ;

14 Référentiel bâti en s'inspirant des travaux de Mc Ber – Howard Gardner – Daniel Goleman et des enquêtes Gallup à ce sujet.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

- ▶ **les activités manuelles** = être habile manuellement, maîtriser ses mouvements et leur coordination, pouvoir exécuter des gestes avec une grande précision ;
- ▶ **la musique** = savoir reconnaître, reproduire et créer des mélodies ou des rythmes ;
- ▶ **la nature** = comprendre, décoder et respecter le fonctionnement de la nature ; aimer travailler avec et dans la nature ;
- ▶ **les arts** = savoir exprimer des émotions ou sentiments sous une forme artistique (danse ou dessin ou peinture ou sculpture...).

Ajoutons également, bien qu'il ne soit pas de nature intellectuelle :

- ▶ **le potentiel physique** = force, endurance ou souplesse,

Il a son importance dans de nombreux métiers.

Sondage minute

Parmi ces 11 prédispositions, quelles sont celles que vous avez particulièrement plaisir à solliciter ?

.....
.....
.....
.....

Quelles sont celles que vous avez à solliciter fréquemment dans l'exercice de votre job ?

.....
.....
.....
.....

Les talents de nature « cognitive » (relevant du mode de fonctionnement du cerveau) commencent à faire l'objet d'attention en entreprise.

Piste n° 2 : les talents de nature cognitive sont sollicités en entreprise :

- ▶ **Le souci de l'organisation** = ordonner, organiser, classer, travailler avec rigueur et exactitude.
- ▶ **La créativité** = envisager régulièrement les problèmes sous un angle original – trouver des solutions inédites, sortant des schémas habituels de pensée.
- ▶ **La pensée efficace** = trouver des solutions aux problèmes entravant l'action et obtenir des résultats concrets.

- ▶ **La pensée stratégique** = savoir identifier les voies d'avenir prometteuses et déterminer aisément comment, avec les ressources à disposition, atteindre un objectif global à long terme.
- ▶ **La pensée conceptuelle** = savoir élaborer un cadre permettant de saisir le sens des choses, rendre simple les choses complexes.

Sondage minute

Parmi ces 5 prédispositions,

Quelles sont celles que vous avez particulièrement plaisir à solliciter ?

.....
.....
.....
.....

Quelles sont celles que vous avez à solliciter fréquemment dans l'exercice de votre job ?

.....
.....
.....
.....

Piste n° 3 : les talents de nature émotionnelle :

Ils vous intéressent vous personnellement, et ce sont :

Les talents de nature « émotionnelle » occupent actuellement le devant de la scène.

- ▶ **la confiance en soi** = se percevoir positivement, être certain de ses possibilités et capacités à faire face.
- ▶ **le positivisme** = voir spontanément le côté positif des événements ou des personnes – diffuser un optimisme communicatif.
- ▶ **le contrôle de soi** = garder le contrôle de ses émotions, ne pas les laisser prendre le pas.
- ▶ **l'aptitude à vaincre l'adversité** = faire d'un échec un simple «épisode» à traiter comme une occasion de progrès.

Ou encore, ils concernent la manière dont vous contractez avec les autres :

- ▶ **la compréhension des autres** = identifier et comprendre les émotions des autres – faire preuve d'empathie.
- ▶ **l'acceptation de la diversité** = savoir travailler avec des personnes très diverses ou de cultures différentes (être conscient des différences et les prendre en compte).

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

- ▶ **le sens du développement des autres** = éduquer, coacher, valoriser autrui spontanément, contribuer au progrès d'autrui.
- ▶ **la passion du service** = rendre volontiers service à autrui, et avec pertinence.
- ▶ **le sens des contacts, entregent** = entrer facilement en relation avec autrui, être sociable – savoir se créer et garder des réseaux amicaux et professionnels.
- ▶ **le sens politique** = comprendre et agir sur le fonctionnement d'une organisation – repérer qui influence quelle décision, quel sera l'impact d'une décision ou d'un évènement sur les personnes ou les groupes.
- ▶ **l'esprit d'équipe** = faciliter le travail en équipe, coopérer et contribuer à la réalisation collective de projets.
- ▶ **le leadership** = entraîner, mobiliser naturellement, convaincre – savoir faire partager un projet avec enthousiasme.

Sondage minute

Parmi les 4 façons de prendre les évènements (avec confiance, de manière positive, en contrôlant ses émotions, en acceptant l'échec sans état d'âme). Y en a-t-il qui vous caractérisent ?

.....
.....
.....
.....

Quelles sont celles que votre job nécessite absolument pour être exercé sans générer de stress ?

.....
.....
.....
.....

Quelles sont celles que l'exercice de votre job impose d'adopter ?

.....
.....
.....
.....

Piste n° 4 : les talents de nature comportementale

Parmi ceux-ci, on trouvera :

- ▶ **l'auto-motivation constante** : se fixer des objectifs, généralement ambitieux, agir en conséquence avec constance et persévérance, avoir le souci du dépassement de soi.

Les talents de nature « comportementale » : devenus objets de toutes les attentions, ils sont tellement moteurs qu'ils sont tout à la fois prisés et suspects...

- ▶ **l'adaptabilité** : prendre les choses comme elles viennent, aussi inattendues soient-elles, et remettre en cause aisément ses méthodes de travail, ses projets, ses décisions, pour s'adapter.
- ▶ **le sens des responsabilités** : s'acquitter de manière autonome de sa mission et éprouver un impérieux besoin de tenir ses engagements.
- ▶ **l'initiative** : agir de manière spontanée et proactive – voir et saisir les opportunités, anticiper sur les événements futurs, et prendre des décisions, agir en fonction de ces éléments sans attendre.

Sondage minute

Parmi ces 4 prédispositions.

En est-il que vous affectionnez particulièrement ?

.....

.....

.....

.....

Quelles sont celles qui sont attendues de vous dans votre job ?

.....

.....

.....

.....

6.2.4 Votre profil de talents

Après ce tour d'horizon des talents, vous pouvez établir votre « profil de talents ». Comment faire ?

En vous aidant des définitions des talents données au paragraphe précédent – et de vos réponses aux sondages minute – indiquez, dans les tableaux ci-après, dans quelle mesure vous disposez de chacun des talents (tableaux 6.1, 6.2 et 6.3) :

- ▶ si la prédisposition vous correspond pleinement, cochez la case correspondant à la prédisposition, en colonne 3 ;
- ▶ si la prédisposition vous correspond modérément, cochez la case correspondant à la prédisposition colonne 2 ;
- ▶ si elle ne vous correspond pas du tout, cochez la case correspondant à la prédisposition colonne 1 ;
- ▶ puis reliez entre elles par un trait les cases que vous avez cochées.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Tableau 6.1 Votre profil de talents « rationnels »

<i>Votre prédisposition est :</i>	<i>Faible</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Forte</i>
Expression verbale			
Raisonnement logique			
Chiffres			
Nouvelles technologies numériques			
Mécanique			
Vision dans l'espace			
Activités manuelles			
Musique			
Nature			
Arts			
Potentiel physique			
Souci de l'organisation, la précision			
Créativité			
Pensée efficace			
Pensée stratégique			
Pensée conceptuelle			

Tableau 6.2 Votre profil de talents « émotionnels »

<i>Votre prédisposition est :</i>	<i>Faible</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Forte</i>
Confiance en soi			
Positivisme			
Contrôle de soi			
Aptitude à vaincre l'adversité			
Compréhension des autres			
Acceptation de la diversité			
Sens du développement des autres			
Passion du service			
Sens des contacts, entregent			
Sens politique			
Esprit d'équipe, sens de la collaboration			
Leadership			

Tableau 6.3 Votre profil de talents « comportementaux »

Votre prédisposition est :	Faible	Moyenne	Forte
Auto-motivation constante			
Adaptabilité			
Sens des responsabilités			
Initiative			

Bien sûr, ce tour d’horizon des talents n’est pas exhaustif¹⁵.

Mais vous disposez déjà d’un bon aperçu de vos talents. Vous voilà rassuré ? Il en manque ? C’est la preuve que vous avez été objectif !

Maintenant, oubliez ceux pour lesquels vous avez coché la case « faible » et souvenez-vous surtout de ceux pour lesquels vous avez coché la case « forte ».

Et nous sommes prêts pour aller faire un tour d’horizon du côté des jobs pour nous faire une idée de ceux qui nous iront bien ; car l’important est bien sûr de tenir un job qui nécessite les talents dont nous disposons et surtout pas ceux qui nous font défaut.



6.3 Tous les « jobs » ne conviennent pas à tout le monde

Les petites annonces regorgent de descriptifs de « moutons à cinq pattes » introuvables, ce qui n’empêche heureusement pas la plupart des jobs d’être tenus de manière satisfaisante !

Pour autant, les postes à pourvoir nécessitent certaines dispositions sur lesquelles il serait suicidaire de faire l’impasse. Y voir clair n’est pas superflu : chaussons nos lunettes.

.....
15 Vous pouvez identifier vos talents de manière plus scientifique :

- 1) pour ce qui est des préférences cérébrales et des styles d’apprentissage avec le MBTI (Myers Briggs Type Indicator), test proposé sur le site : http://www.intelligence-creative.com/280_mbti.html
- 2) pour ce qui est de vos préférences comportementales avec Success Insights dont une version succincte du test est accessible sur le site : <http://www.arcencielrh.com>

6.3.1 Que cache la notion de « job » ?

Un « job » est un joyeux mélange de trois composantes, **le métier, la fonction et le rôle** :

- ▶ **Le métier : la technicité mise en œuvre** (vous êtes plombier, chirurgien, peintre, agent immobilier, vendeur en électroménager, écrivain, spécialiste du marketing ou logisticien...).
- ▶ **La fonction** : le domaine d'intervention.

Un job est loin de n'être qu'un métier.

Schématiquement, pour qu'une entreprise vive, le développement de son chiffre d'affaires est primordial et les vendeurs s'y consacrent. Mais pour vendre, encore faut-il que le produit ou le service soit de qualité, ce qui est l'affaire de la production. Il est aussi indispensable que le produit réponde aux attentes des clients et, si possible, mieux que ceux des concurrents ; innover, mettre au point de tels produits est dévolu à la Recherche/Développement (figure 6.3).

Il est aussi de bon aloi de « faire les comptes » – domaine de la Finance et de la Gestion – et de s'inquiéter des hommes et femmes qui font l'entreprise. Enfin pour que tout cet ensemble fonctionne harmonieusement, il est nécessaire de communiquer et de délivrer la bonne information au bon moment aux bons interlocuteurs.

C'est aussi une fonction.

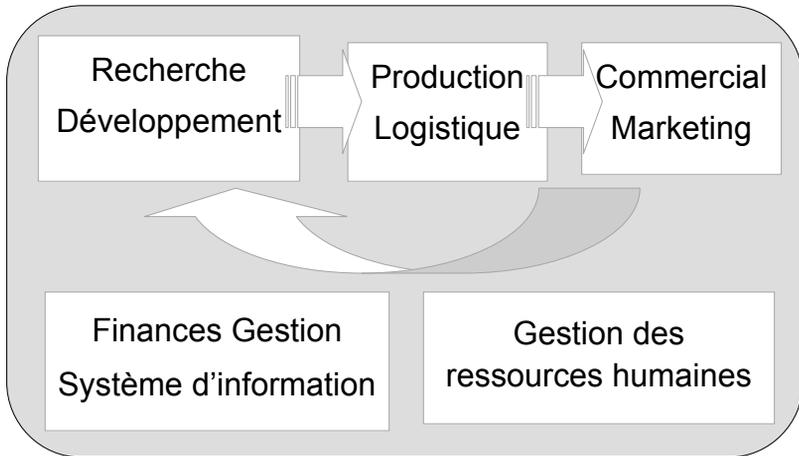


Figure 6.3 Les grandes fonctions dans l'entreprise

Ce qui conduit, classiquement, à distinguer les fonctions techniques de recherche, de production et de logistique ; les fonctions commerciales de vente et marketing ; les fonctions administratives de gestion comptable, de gestion financière, de gestion des systèmes d'information et celles de gestion des ressources humaines¹⁶.

► Le rôle, enfin, est la manière dont on agit ou interagit avec autrui, qui renvoie à la nature de responsabilité exercée.

Là aussi schématiquement, on peut distinguer entre plusieurs niveaux d'intervention, tous indispensables. Tout part de la vocation de l'entreprise et de sa vision à long terme : sa vision et la stratégie choisie pour remplir sa mission. Savoir où l'on va est utile, mais si l'on ne sait pas comment y aller, c'est sans grand intérêt : il faudra traduire la stratégie en termes d'objectifs, lesquels ne pourront être atteints que s'ils sont déclinés en programmes d'action. Et ces programmes d'action établis, encore faudra-t-il les mettre en œuvre (figure 6.4) !

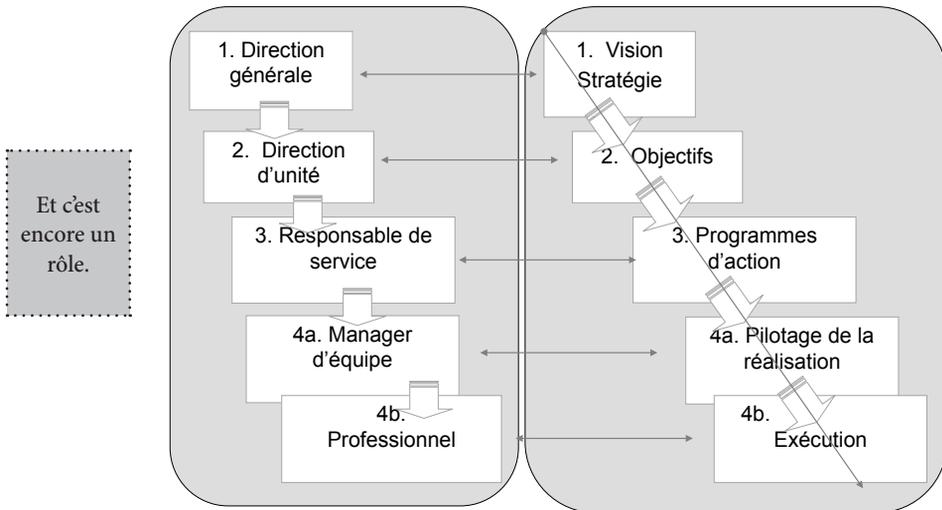


Figure 6.4 Les principaux rôles dans l'entreprise

Et pour en revenir à notre définition de ce qu'est un « job »... Il se présente comme un puzzle, croisant « métier » – « fonction » – « rôle » (figure 6.5) :

Par exemple, Matthieu est Chef des Ventes. Il travaille dans le domaine de l'automobile ou de la pharmacie ou...et selon les entreprises, il participe ou non à la fixation des objectifs, décide seul ou non des programmes d'action ; il se peut aussi qu'il ait pour mission essentielle de piloter l'exécution au travers de l'animation, de la formation et du contrôle des équipes de vente.

Et l'on parlera toujours de Chef des Ventes.

16 42 fiches outils sont fournies dans le livre-outil de Gérard Voisin, Définir les fonctions, éd. d'Organisation, 2002.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Le titre, l'intitulé d'une fonction peuvent recouvrir des réalités fort différentes.

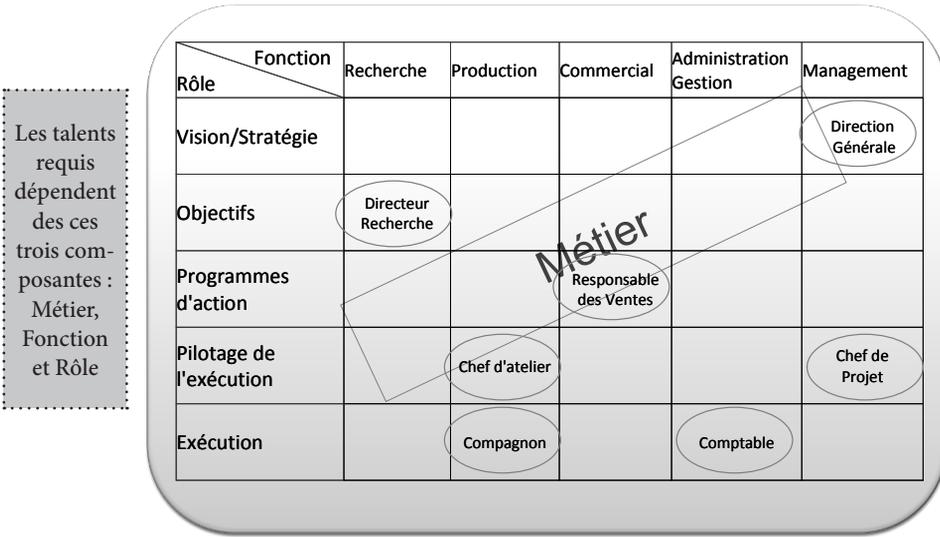


Figure 6.5 Les composantes d'un job

Ce n'est qu'une fois les composantes du job identifiées, dans le contexte de l'organisation à laquelle on appartient, que l'on peut passer à l'examen des talents requis.

Dans l'exemple de Matthieu, notre Chef des Ventes, s'il participe à la définition des objectifs, la pensée stratégique a de l'importance, mais s'il a pour mission essentielle l'animation et la supervision d'un réseau de commerciaux, le leadership importera en priorité et le sens du développement des autres ne sera pas de trop.

En revanche, à un poste de pure recherche, la réflexion conceptuelle et la créativité seront des atouts majeurs, quand le leadership n'aura rien d'indispensable ; et selon les cas de figure, l'esprit d'équipe et le sens de la collaboration pourront ou non être sollicités – encore que le chercheur isolé dans son laboratoire ne soit plus une espèce très répandue...

Si tous les candidats ne conviennent pas à un job, il est tout aussi juste de dire que tous les jobs ne conviennent pas à tout le monde. Comme l'on ne peut pas changer les talents d'une personne et que l'on peut changer les contours d'un poste, la seconde approche est préférable !

Elle l'est pour les managers : Gallup a découvert, au travers de ses études, que les meilleures entreprises « ajustent constamment les rôles pour mieux les adapter aux points forts des individus ».

Elle l'est bien sûr pour chacun de nous, qu'elle met en meilleure posture pour parvenir à l'état de flow, pour bien vivre son travail¹⁷.

6.3.2 Marier job et talents

Marier avec à-propos talents et jobs éviterait bien des embûches et des misères, tant aux salariés qu'aux employeurs. Quelques exemples pour s'en persuader :

◆ En ce qui concerne le métier

Vous êtes naturellement doué pour le français et hermétique aux mathématiques ? Fuyez les tableurs Excel et autres problèmes de robinet pour vous consacrer à l'écriture, à la communication, à la transmission de votre amour pour notre langue...

Vous êtes dysorthographique ou éprouvez des difficultés à exprimer votre pensée : les mots et les phrases ne viennent pas tout seuls ; votre raisonnement en revanche obéit à une logique sans faille : difficile de le prendre en défaut. Limitez le travail écrit et adonnez-vous aux joies de la finance, du contrôle de gestion et autres prévisions budgétaires ; lorsqu'il vous faudra rédiger une lettre, votre collègue littéraire pourra corriger vos fautes d'orthographe ou vous proposer des tournures plus élégantes.

◆ En ce qui concerne la fonction

Rappelez-vous José et Jérôme : José, un développeur, créatif, incapable de se tenir à un planning ; vous savez, ces personnes qui peuvent oublier le rendez-vous ou la réunion (surtout si l'intérêt qu'elles y portent est relatif) mais qui par ailleurs sont d'une étonnante réactivité, savent toujours se rendre disponibles quand ils le jugent bon ! Et Jérôme, organisé, ayant tous les éléments du puzzle en tête, craignant par-dessus tout « le planning à la rue », mais ô combien fiable ! Ils n'ont pas les mêmes talents et il ne faudrait surtout pas demander à José de gérer l'opérationnel de tous les jours ou à Jérôme de mettre quatre fers au feu en même temps pour assurer un développement rapide.

Au sein d'une même dénomination de poste, peuvent se cacher des activités nécessitant des talents très différents : les commerciaux « développeurs » qui rentrent par la fenêtre quand ils ont été mis à la porte (ils ressemblent à José), ne sont pas les mêmes que ceux qui consolident les acquis en assurant la fidélisation des clients (ils ressemblent à Jérôme).

.....
¹⁷ Ce point a fait l'objet du chapitre 4 : Retrouver énergie et enthousiasme ; le plaisir de travailler, ça existe.

◆ En ce qui concerne le rôle

Il arrive fréquemment qu'une fonction de management soit proposée à une personne, retenue pour cette fonction en raison de l'expertise technique métier dont elle fait preuve. Il est non moins fréquent que la personne ayant du goût pour l'expertise technique, talentueuse dans ce domaine, éprouve une certaine aversion pour le management d'autrui. J'ai souvent observé que, dans ce cas, le « malheureux promu manager » vit presque un calvaire ; en tout cas, rien ne le soulage plus que de se trouver déchargé de toute responsabilité managériale.

◆ En ce qui vous concerne

La bonne question : marier avec à propos ses talents et le job tenu

Nous avons fait le profil de vos talents.

Vous fonctionnez de cette façon et c'est très bien comme cela : appréciez vos atouts et faites-vous confiance !

L'essentiel, maintenant, est de découvrir le job qui, parce qu'il fait appel à vos talents, vous procurera plaisir et compétence, aidant à l'apparition du bien-être au travail (le fameux « flow » que nous avons rencontré au chapitre 4).

Globalement, le job qui est le vôtre actuellement vous permet-il de capitaliser sur vos talents ?

Pour le savoir, nous vous proposons de dresser le profil de votre job, pour pouvoir, ensuite, le comparer à celui de vos talents et répondre à la question : dans quelle mesure utilisez-vous vos talents dans l'exercice de votre job ?

Pour dresser le profil des talents auquel fait appel votre poste, nous allons procéder selon le même principe que pour vos talents : il s'agit cette fois, d'indiquer, dans les tableaux suivants, à quelle fréquence votre activité professionnelle sollicite chacune des prédispositions :

- ▶ la fréquence est forte, cochez la case correspondant à la prédisposition, en colonne 3 ;
- ▶ modérée, cochez la case correspondant à la prédisposition colonne 2 ;
- ▶ ou faible, cochez la case correspondant à la prédisposition colonne 1 ;
- ▶ puis reliez entre elles par un trait les cases que vous avez cochées.

Tableau 6.4 Le profil de votre job : fréquence d'utilisation des talents

Votre prédisposition est sollicitée :	Faiblement	Moyen- nement	Fortement
Expression verbale			
Raisonnement logique			
Nouvelles technologies numériques			
Chiffres			
Mécanique			
Vision dans l'espace			
Activités manuelles			
Musique			
Nature			
Arts			
Potentiel physique			
Souci de l'organisation, de la précision			
Créativité			
Pensée efficace			
Pensée stratégique			
Pensée conceptuelle			
Confiance en soi			
Positivisme			
Contrôle de soi			
Aptitude à vaincre l'adversité			
Compréhension des autres			
Acceptation de la diversité			
Sens du développement des autres			
Passion du service			
Sens des contacts, entregent			
Sens politique			
Esprit d'équipe, sens de la collaboration			
Leadership			

Vous disposez maintenant de la courbe de vos talents et de celle des talents auxquels font appel vos activités professionnelles.

Il reste à les mettre en regard l'une de l'autre : se ressemblent-elles en tous points (la situation idéale, couleur de rêve) ? Sont-elles opposées ? Ou, ce qui est le plus probable, plus ou moins comparables ? Et dans ce cas, qu'en penser ? Allons y voir...

6.3.3 Votre job actuel et vos talents sont-ils faits pour s'entendre ?

Pour mettre en regard vos talents et leur fréquence d'utilisation dans votre job, disposer d'un « état des lieux » qui vous permettra de faire le point, sur le tableau ci-après (tableau 6.7), reprenant l'ensemble des talents :

- ▶ Grisez la case de chaque talent en fonction de la fréquence d'utilisation : fréquence faible, vous grisez la colonne 1 – moyenne, vous grisez la colonne 2 – forte, vous grisez la colonne 3.
- ▶ Puis, pour chaque talent, faites une croix dans la case correspondant au degré auquel vous détenez ce talent : faiblement, vous cochez la colonne 1 – moyennement, vous cochez la colonne 2 – fortement, vous cochez la colonne 3.
- ▶ Et vous dessinez, pour chaque talent, la flèche qui, partant de votre talent (la croix) va vers la fréquence à laquelle il est sollicité (case grisée).
- ▶ Comme l'illustre la figure 6.6.

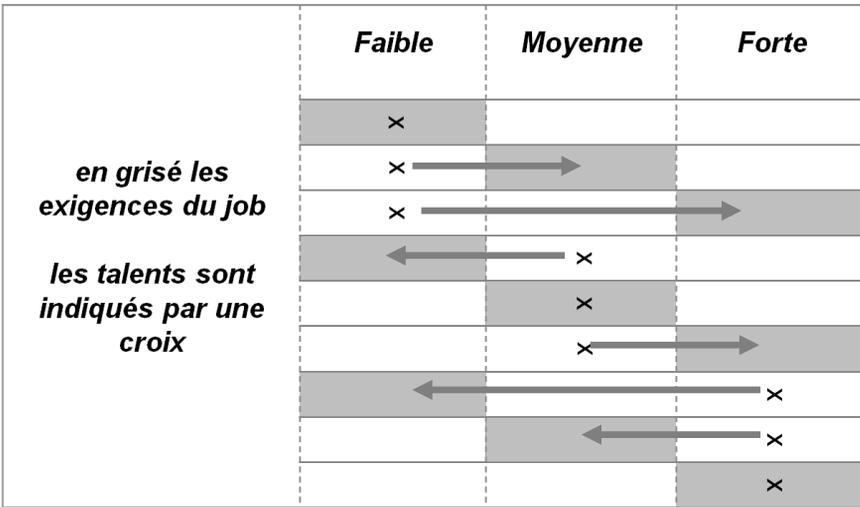


Figure 6.6 Marier les jobs et les talents

L'idéal est bien évidemment que talents et exigences du poste coïncident, mais... la perfection n'est pas de ce monde !

- ▶ Des talents peuvent ne pas être valorisés (flèche orientée vers la gauche).
- ▶ Des exigences du poste peuvent excéder les potentiels talents (flèche orientée vers la droite) : c'est, cette fois, dommageable. Nous y reviendrons.

Vous vous lancez dans l'exploration de « votre mariage job/talents » ?

Le tableau ci-dessous vous attend : une croix pour les talents, un grisé pour les talents utiles au job et une flèche allant de la croix à la case grisée !

En grisé le job – des croix pour les talents	Faible	Moyen	Fort
Expression verbale			
Raisonnement logique			
Chiffres			
Nouvelles technologies numériques			
Mécanique			
Vision dans l'espace			
Activités manuelles			
Musique			
Nature			
Arts			
Potentiel physique			

Souci de l'organisation, la précision			
Créativité			
Pensée efficace			
Pensée stratégique			
Pensée conceptuelle			

Confiance en soi			
Positivisme			
Contrôle de soi			
Aptitude à vaincre l'adversité			
Compréhension des autres			
Acceptation de la diversité			
Sens du développement des autres			
Passion du service			
Sens des contacts, entregent			
Sens politique			
Esprit d'équipe, sens de la collaboration			
Leadership			

Auto-motivation constante			
Adaptabilité			
Sens des responsabilités			
Initiative			

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Combien de flèches orientées vers la gauche ?

- ▶ Ce sont les talents que vous n'utilisez pas dans le cadre de votre travail. C'est dommage ; peut-être existe-t-il des possibilités de les mettre à profit si vous en parlez (à votre responsable, au Responsable des Ressources Humaines ou toute autre personne pouvant vous venir en aide). Et du côté des activités extra-professionnelles, ou de votre vie de tous les jours, si vous ne les exploitez pas déjà, votre champ des possibles reste ouvert.

Combien de flèches orientées vers la droite ?

- ▶ Ce sont les talents utiles pour exercer votre fonction avec aisance dont vous ne disposez pas.

Si vos talents coïncident peu avec ceux sollicités par votre job, peut-être avez-vous fait fausse route à un moment donné ?

- ▶ Pour répondre aux attentes de vos parents ? Qui, croyant bien faire, vous ont orienté(e) vers ce qu'ils pensaient le mieux pour vous ; comme ceux, médusés, de cette jeune fille fraîchement émoulue de Polytechnique auxquels elle annonce bravement : « Ça y est, j'ai fait Polytechnique. Maintenant, ne m'en parlez plus, je vais enfin pouvoir faire du théâtre ! ».
- ▶ Faute d'avoir trouvé suffisamment rapidement un travail qui correspondait à vos talents ? Et puis l'habitude a fait le reste.
- ▶ Ou pour toute autre raison.

Il n'est jamais trop tard pour y remédier ? Grandma Moses n'a-t-elle pas commencé à peindre à plus de 70 ans¹⁸ ? Manoel de Oliveira, n'a-t-il pas entrepris sa carrière cinématographique à 60 ans (à l'âge de la retraite) ?

Le jeu n'en vaut-il pas la chandelle ?

La formation tout au long de la vie est une idée qui fait de plus en plus son chemin...

◆ **Au « bilan de compétences », préférez le « diagnostic des talents »**

Vous pouvez utiliser votre profil de talents pour en déduire les caractéristiques du job fait pour vous, celui qui sollicitera précisément vos différents talents ; celui dans lequel vous pourrez oublier les points qui vous sont si souvent vendus sous le label « à améliorer ».

.....

18 L'une de ses œuvres intitulée *Sugaring Off* (1943) a atteint la cote de 1,2 million de dollars.

À chaque fois que vos activités sollicitent vos prédispositions naturelles, que vos faibles prédispositions ne sont pas sollicitées par vos activités, le job que vous occupez vous convient tout à fait.

En revanche, lorsque les activités font appel à des prédispositions qui ne sont pas naturellement les vôtres, vous avez, pour améliorer la situation, à choisir, entre :

- ▶ la recherche, malgré tout, d'une amélioration de vos compétences, par acquisition de réflexes ou d'automatismes que l'expérience permet d'obtenir dans le temps ;
- ▶ ou un ajustement des activités que vous prenez directement en charge, pour limiter les activités qui ne vous correspondent pas au profit de celles qui vous conviennent.

Sans oublier qu'il est infiniment plus facile de changer la nature de ses activités que ses propres prédispositions !

6.3.4 L'enjeu : votre confort au travail

En effet, l'effet positif amplificateur constaté lorsque nous faisons appel à nos talents a son pendant en négatif, lorsque nous avons à réaliser des activités pour lesquelles nous éprouvons des difficultés. Nous entrons dans une spirale malheureuse (figure 6.7).

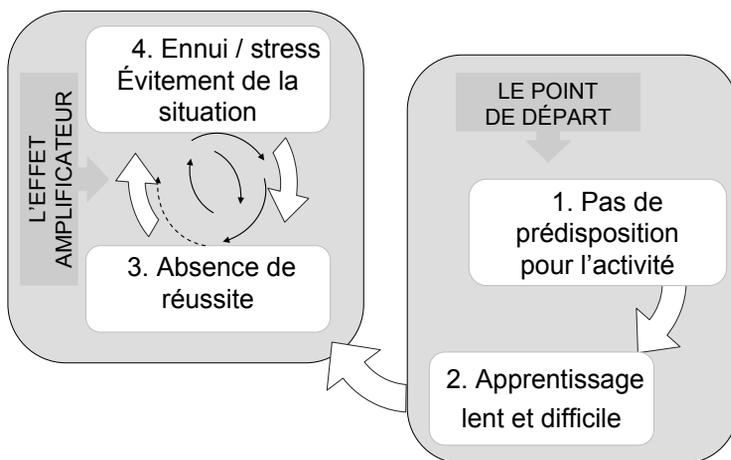


Figure 6.7 Un effet négatif amplificateur

Ne disposant pas des talents nécessaires à l'exercice de votre job, vous pourriez alors en arriver à parler de votre travail comme l'a fait Laurent, lorsque promu manager, sans préparation, à un moment où ce n'était pas « dans ses cordes », il décrit l'escalade de son mal-être :

des activités qui ne lui conviennent pas

Marier
avec à
propos
ses talents
et le job
tenu : un
enjeu de
taille.

« J'ai eu un mal terrible à passer le cap, devenir manager, gérer une équipe, un club : je n'ai pas été bon et les difficultés ont commencé. »

D'où des difficultés qu'il n'a eu aucune envie d'affronter :

« J'avais l'impression que c'était un énorme fardeau, aller faire de la gestion, parler chiffres, je n'en voulais pas. »

Et in fine, un indéniable mal-être, allant jusqu'à affecter sa santé :

« À tel point que j'avais peur d'aller au travail, c'était un supplice pour moi... j'ai commencé à avoir des ennuis physiques... le licenciement a été une délivrance pour moi. »

Nous accomplissons une tâche qui correspond à nos préférences sans mobiliser beaucoup d'énergie. Quand une action à l'opposé de nos préférences demande beaucoup d'efforts, souvent pour un faible rendement.

L'idéal est donc d'occuper un job correspondant à nos prédispositions, sans avoir à solliciter des talents que nous n'avons pas ; nous nous trouverons ainsi dans les zones de « confort maximum » (figure 6.8) le plus fréquemment possible.

Se sentir à l'aise dans son job, est un facteur nourrissant la confiance en soi, l'estime de soi, des relations positives avec autrui et favorisant une bonne santé physique et psychique.

Nous l'avons d'ailleurs vu au chapitre 4, en examinant les facteurs décisifs du flow : la compétence joue un rôle capital dans notre niveau d'énergie et d'enthousiasme au travail. Or la compétence est une conséquence du talent. D'où l'intérêt de porter la plus grande attention à ses talents et de rechercher les jobs permettant de les cultiver.

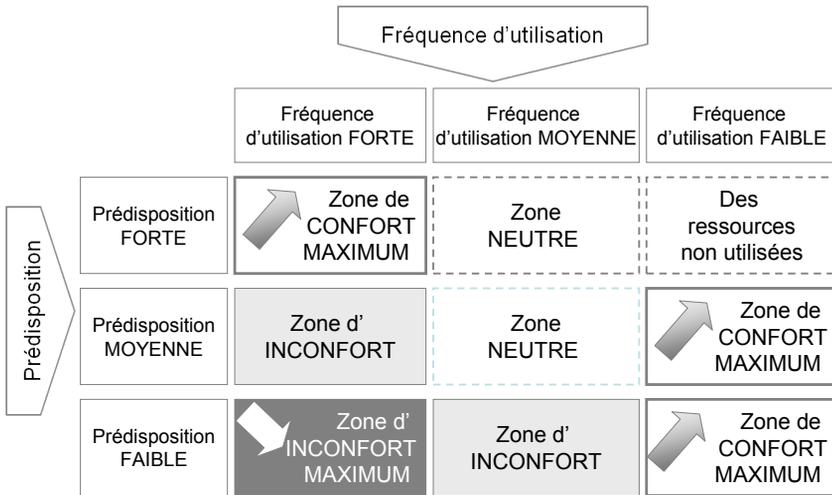


Figure 6.8 L'enjeu

Pour autant, même en ayant réussi le mariage « talents/job tenu », la vigilance reste de mise ! Souvenez-vous de la caissière d'hypermarché et de son « Vous savez Madame, caissière, c'est une fonction qui use », du cycle de vie de l'implication que nous avons découvert (chapitre 4).

Fort heureusement chacun de nous possède plus d'un talent et les mêmes talents peuvent s'exprimer dans des contextes et des domaines différents, ce qui offre bien des possibilités pour sortir de l'ornière¹⁹.

Que n'apprend-on à savoir ce pour quoi l'on est fait plutôt qu'à apprendre à présenter un bulletin de notes répondant à la sacro-sainte obligation de moyenne ? À apprendre à capitaliser sur ses points forts plutôt qu'à vouloir améliorer ce qui ne peut l'être de manière significative ?

.....
 19 À condition, certes, d'accepter le changement ; mais le plus grand risque n'est-il pas de ne pas changer ? De se laisser conduire par les événements, sans savoir où ils vous mèneront et ils peuvent mener au pire, comme Laurent le décrivait ou comme les suicides le prouvent si tristement : lorsque les événements ont eu raison de votre capital d'énergie, que vous ne disposez plus de l'énergie nécessaire pour oser le changement, que la fuite, fut-elle définitive, est la seule issue encore accessible...

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?



LES POINTS CLÉS À RETENIR POUR BIEN VIVRE SON JOB

**Tout le monde a des talents ;
tous les talents sont appréciables ;
l'essentiel est de marier talents et job à bon escient !**

◆ Première idée clé



Vouloir être « bon partout » est illusoire.

Vouloir transformer ses points faibles en points forts est irréaliste.

Capitaliser sur ses points forts est la seule voie prometteuse.

Elle est prometteuse pour la personne qui y trouvera confort et plaisir.

Elle est prometteuse pour l'entreprise qui, au lieu d'investir en formation à l'aveugle, le fera pour développer l'expression de talents existants et retrouvera des collaborateurs ayant plaisir à travailler.



◆ Deuxième idée clé

Il est utile de s'interroger sur ce qui constitue un job : Quel métier ? Quelle fonction ? Quel rôle ? Pour identifier ceux pour lesquels on est fait : en général ceux que l'on apprend vite, que l'on éprouve du plaisir à exercer et que l'on peut exercer continuellement sans s'en lasser.

Comme le « mouton à cinq pattes », le job idéal n'existe pas, mais on peut chercher à s'en approcher !

◆ Troisième idée clé

Réussir le mariage « talents/job » devrait être la priorité tant des individus que des entreprises.

Compétences et plaisir à exercer son job étant des sous-produits de ce mariage harmonieux, s'intéresser en premier lieu au mix « talents/job », c'est remettre les choses à l'endroit.

C'est aussi une « révolution dans nos têtes » à opérer.

En conclusion, exercer un job pour lequel vous êtes fait(e) n'a rien de secondaire. Et sur ce plan, c'est aux talents qu'il faut attacher le plus d'importance. Actuellement les talents sont déduits des diplômes obtenus : ce n'est pas sans fondement, mais les diplômes ne rendent compte que des talents cognitifs...



Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Si l'on élargit la réflexion à l'ensemble des critères classiquement examinés pour décider d'une orientation ou d'une affectation à un job :

Côté entreprise

On constate que, lorsqu'elle recrute, l'entreprise prend en compte trois facteurs auxquels elle n'attribue pas la même importance. Elle regarde souvent en premier lieu la compétence technique métier ; puis elle s'intéresse à l'expérience professionnelle, pour, s'il reste encore des candidats, se soucier de leur personnalité et de l'adéquation à la culture de l'entreprise.

Elle devrait procéder dans l'ordre exactement inverse, car le dernier des critères est certainement celui sur lequel elle aura le moins de prise. Tandis que la compétence technique et celle du secteur peuvent s'acquérir si tant est que les talents soient présents et que l'on s'en donne les moyens.

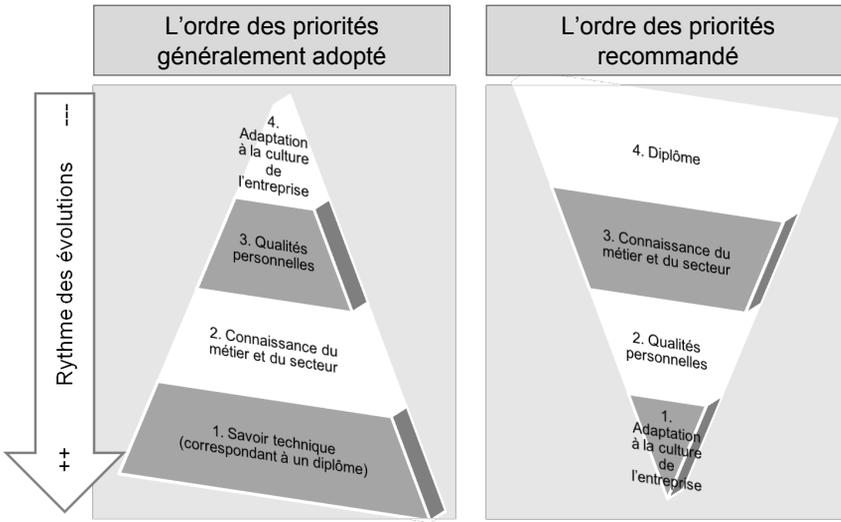


Figure 6.9 Un job, une entreprise : à quoi donner la priorité ?

Côté salarié

Il en va de même pour le choix de l'entreprise par un candidatant : pour peu que l'entreprise pratique la mobilité interne, le poste à pourvoir dans l'immédiat n'est pas le poste définitif ; en revanche la culture et les valeurs de l'entreprise ne changeront pas en quelques années...

Les Chinois ne s'y trompent pas, qui ne recrutent pas des diplômés, mais des personnes « recommandées » : le réseau l'emporte, et de loin sur les diplômés ! Une personne recommandée, c'est une personne qui partage vos valeurs et en qui, à ce titre, l'on peut avoir confiance.

C'est aussi pour cette raison que le choix de l'entreprise a été placé en premier, avant ce chapitre traitant des talents. Talentueux pour le job exercé, mais en ayant à « vendre son âme » est une situation bien plus irrémédiable que l'inverse.

Une révolution dans nos têtes là aussi ?

Révolution dans nos têtes, métamorphose dans l'entreprise... s'affranchir des idées reçues et renouer avec l'humanisme ; remettre les choses à l'endroit :

- ▶ la vocation de l'entreprise : le service rendu aux clients avant les résultats économiques, pour que l'action de chacun ait un sens, justifiant son implication personnelle,
- ▶ le job correspondant au collaborateur plutôt qu'un collaborateur contraint à un job pré-formaté, pour qu'il puisse y trouver confort et plaisir,
- ▶ une façon de vivre ensemble l'entreprise qui réponde aux besoins de reconnaissance propres à chacun.

En résumé, le bien-être des collaborateurs, ce fameux « flow », avant les dividendes versés aux actionnaires, pour que tous y gagnent – actionnaires compris, car, à terme, les résultats sont à hauteur du bien-être des collaborateurs...

« Bien dans sa peau », bien dans son job et son entreprise, il ne manquera à l'appel qu'un environnement avec lequel l'homme puisse être en harmonie – un environnement aujourd'hui malade, en pleine « crise de l'humanité qui ne parvient pas à accéder à l'humanité » pour reprendre la belle expression d'Edgar Morin.

Modestement, la troisième partie de ce livre a pour ambition :

- ▶ de vous inciter à reprendre le pouvoir sur votre vie tout en contribuant à un monde meilleur,
- ▶ et de partager des raisons de reprendre espoir.

« Il y a ceux qui voudraient améliorer les hommes et il y a ceux qui estiment que cela ne se peut qu'en améliorant d'abord les conditions de leur vie. Mais il apparaît que l'un ne va pas sans l'autre et on ne sait par quoi commencer »

André Gide

Partie III

Avoir conscience de faire partie d'un tout et contribuer à son unification

*« Ce qu'on peut espérer, c'est non plus le meilleur des mondes,
mais un monde meilleur...*

*Aujourd'hui, la cause est sans équivoque, sublime : il s'agit de sauver l'humanité.
L'espérance est ressuscitée ! L'espérance n'est pas illusion. L'espérance vraie sait
qu'elle n'est pas certitude, mais sait que l'on peut faire un chemin en marchant
(caminante, no hay camino, se hace camino al andar)¹, l'espérance non pas au
meilleur des mondes, mais en un monde meilleur, l'espérance qui sait que le salut par
la métamorphose est possible ».*

Edgar Morin²

1 Voyageur ce sont tes empreintes le chemin, et rien de plus. « Voyageur, il n'y a pas de chemin, on fait le chemin en marchant », Antonio Machado.

2 Edgar Morin, *La voie : les réformes pour le XXI^e siècle*, texte d'E. Morin repris dans le cadre de la manifestation « Les dialogues en humanité » organisée par la Ville de Lyon (mars 2010).

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Nous nous sommes intéressés aux fondamentaux sur lesquels va reposer notre vie professionnelle ; vous avez remarqué que, très logiquement, ils sont servis par ceux qui régissent notre vie tout court, à savoir :

- ▶ confiance en soi ;
- ▶ équilibre de vie ;
- ▶ besoins à satisfaire pour que notre vie prenne un sens.

Ce sont là les fondations de notre maison « vie », les bases sur lesquelles repose toute construction.

Une fois ces bases posées, tout comme le temps familial, le temps passé au travail joue un rôle de murs porteurs.

Toute construction repose sur des fondations et si les fondations ne sont pas solides, les murs porteurs ne pourront remplir leur office. De la même manière, sans avoir fait la paix avec nous-mêmes, il sera difficile de construire une vie professionnelle de qualité.

Toutefois, ce préalable rempli, nous avons pu constater que retrouver énergie et enthousiasme au travail ne s'improvisait pas ; ils sont à notre portée si et seulement si :

- ▶ le mode de fonctionnement, les relations au sein de l'entreprise et notre personnalité se marient bien ;
- ▶ et si nous y occupons un job pour lequel nous sommes faits.

Notre environnement ne s'arrête toutefois ni aux murs de notre domicile, ni à ceux de l'entreprise.

Dès lors, comment rester sain dans un monde malade ? Un monde qui, cherchant à atteindre toujours plus de plaisir en consommant toujours plus de biens et de services, obéissant à une économie de l'avoir, a perdu sa joie de vivre et se retrouve désespérément en quête de sens...

À notre modeste niveau, que pouvons-nous faire ? Comment ne pas subir ce monde dans lequel nous sommes plongés et même, contribuer à ce que les hommes renouent avec l'humanité ? Ne pas se contenter de rouler sur l'auto-route, mais en construire une !

Nous sommes en lien avec ce et ceux qui nous entourent ; notre façon d'agir n'a rien d'anodin : elle déteint ! Elle irradie ! Elle nous revient en boomerang ! Nos croyances et notre regard façonnent notre vie, même si c'est à notre insu.

Nous disposons d'un vrai pouvoir sur notre vie et notre devenir : libres à nous de l'exercer, de deux manières au moins :

- ▶ En faisant de notre regard et de nos pensées des alliés. Les forces qui nous agitent intérieurement nous font voir la réalité au travers de leur prisme : cette représentation, interprétation de la réalité, a plus d'importance que la réalité elle-même, car nos actions résultent de nos interprétations. Notre vie prend la forme de notre regard. Nous donnons une forme à notre environnement en même temps que nous sommes façonnés par lui. Réalité et pensées se mélangent pour donner un « tout » nouveau. Le sachant, je peux décider de la coloration de mon regard et de mes pensées : un sourire plus chaleureux, un regard plus bienveillant, une écoute plus attentive, etc. ; ce détail changé, le système tout entier peut changer, positivement ou négativement selon l'impulsion qui lui aura été donnée.
- ▶ En tentant de comprendre les contextes et les personnes : ainsi, nous serons à même d'agir de façon à ce que tout échange soit profitable et produise de la réussite. Nous faisons partie de la nature et obéissons aux mêmes lois. Nous comprenons aisément que, dans notre corps, chaque cellule participe au bon fonctionnement de l'organe auquel elle appartient ; chaque organe a son rôle, différent de celui des autres, mais coopère avec les autres pour assurer au corps un fonctionnement harmonieux. Lorsque des cellules se mettent à proliférer de manière anarchique sans respecter l'équilibre interne, l'organisme tombe malade. Mais nous avons oublié cette loi de la nature lorsqu'il s'agit des relations entre êtres humains ! Une société dont les membres fonctionnent en œuvrant uniquement pour leur propre expansion, tombe fatalement malade, ce qui, à terme, ne peut que rejaillir sur les cellules encore saines. En tant que « cellule », nous pouvons agir pour rétablir une certaine harmonie dont nous serons les premiers bénéficiaires. Il nous faut juste comprendre la dynamique des interactions : nous pourrons alors, si nous en avons la volonté, dépasser les contradictions apparentes et rechercher des solutions globales créatrices de valeur pour tous.

Balayer devant sa porte, reprendre les commandes de sa vie, agir de manière juste, en ayant mis les repères à l'intérieur de soi, et retrouver le plaisir d'être : voilà tous les ingrédients d'un changement de paradigme pour le meilleur. Changeons notre manière de voir les choses, sortons nos pensées de leurs rails un peu rouillés... Faire cela, c'est participer à l'évolution de l'humanité et contribuer au saut qualitatif salvateur, celui qui fait dire au Professeur Belpomme³ que « l'espèce humaine risque de disparaître si elle ne fait pas de saut évolutif ».

.....

3 Le professeur Dominique Belpomme, cancérologue français, internationalement connu pour ses travaux de recherche sur le cancer, s'est fait connaître auprès du grand public pour ses prises de position fortes en faveur de la préservation de l'environnement et de la santé.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Désintégration ou métamorphose ?

Couleur de rêve, la métamorphose ? Réservée aux autres espèces du règne animal (le têtard devient grenouille, la nymphe libellule, la chenille papillon), mais l'homme s'en arrêterait là, ne transformant pas l'essai et se désagrégeant ?

Heureusement, l'improbable est toujours possible⁴. Mais une course de vitesse est engagée pour revenir à une perception plus juste, renouer avec l'harmonie avec nos semblables et notre environnement ; le temps presse si nous ne voulons pas que les conditions extrêmement dangereuses que notre intelligence nous a permis de créer ne se retournent contre nous et aient raison de notre espèce.

Chacun de nous a un rôle, une influence sur le devenir de l'humanité : nos pensées et nos états intérieurs se reflètent et se répercutent sur notre environnement.

Ils sont aussi révélateurs de la position que nous occupons dans ce mouvement ascendant sans limite auquel l'aventure humaine peut prétendre. La spirale dynamique du Docteur Clarke Graves nous propose une grille de lecture de cette évolution et des perspectives d'avenir et, par là même, des clés pour nous situer individuellement et collectivement.

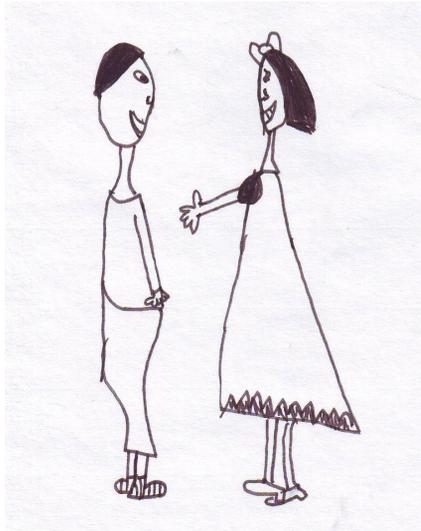
C'est avec elle et l'envie qu'elle peut faire naître d'entrer dans le monde nouveau qui se profile, de contribuer à son avènement, que nous terminerons cette troisième partie.

En route pour ce voyage insolite ?

4 L'élection de Barak Obama, afro-américain, à la présidence des USA nous l'a récemment rappelé.

7

Faire de son regard un allié



*« Ce qui va mal, ce n'est pas le monde,
c'est notre manière de le regarder. »*

Henry Miller

Pourquoi s'intéresser au regard ?

Parce que la perception que nous avons de la réalité nous joue des tours : illusions perceptives, manque d'informations, interprétations... autant de sources de malentendus ; et la réalité se met à revêtir la couleur du rêve ou celle du cauchemar ; mais ce n'est pas la réalité !

Pouvons-nous remédier à ces erreurs d'appréciation ? Il n'existe pas de recette magique, mais prendre conscience des pièges et biais cognitifs est déjà un premier pas...

Nos pensées et le regard que nous portons sur la réalité sont de notre ressort. La pensée se révèle un puissant outil dont nous pouvons attendre le meilleur comme le pire selon l'usage que nous en faisons. Cela vaut bien de prendre la peine de la discipline : penser positivement est un adjuvant tellement précieux !

D'autant que, lorsque ces pensées s'imposent en prenant la forme de «croyances», elles se traduisent par des comportements qui vont modeler notre réalité de demain :

- prophéties auto-réalisatrices, elles nous portent à adopter des comportements qui, par leurs effets, renforcent ces croyances ;
- convaincantes, elles ont aussi le pouvoir d'influencer significativement les comportements d'autrui à notre égard : boomerang assuré.

En avant pour un chapitre où carte et territoire retrouvent leur juste place !

Mini-sommaire

7.1	La réalité a peu d'importance : seules comptent nos représentations.....	190
7.1.1	La carte n'est pas le territoire	190
7.1.2	Nous ne voyons pas tout !	192
7.1.3	Comme en musique, la sensibilité de l'interprète fait la différence !.....	195
7.1.4	Quelques antidotes aux défauts d'interprétation	199
7.2	Faire des pensées positives une hygiène de vie !	200
7.2.1	Faites bien attention à ce que vous pensez	200
7.2.2	Les pensées positives : une hygiène de vie mentale	202
7.2.3	Enfonçons le clou avec ce merveilleux conte oriental	203
7.3	Se servir de nos croyances au lieu de les laisser nous desservir	205
7.3.1	Nos pensées façonnent la réalité de demain	205
7.3.2	Nos croyances nous reviennent en boomerang !.....	207
	LES POINTS CLÉS À RETENIR POUR FAIRE DE SON REGARD ET DE SES PENSÉES DES ALLIÉS	211



7.1 La réalité a peu d'importance : seules comptent nos représentations

« Nous ne voyons pas les choses comme elles sont, nous les voyons comme nous sommes. »

Anais Nin

La réalité est une chose, la perception que nous en avons en est une autre.

Rappelez-vous comme Laurent et Grégory, les deux responsables de clubs de remise en forme, ont vécu la même situation de manière opposée ! À la perspective de prendre la direction d'un centre, Grégory, confiant, se réjouit et il « lui pousse des ailes », quand Laurent appréhende l'aventure au plus haut point et en perd ses moyens⁵.

L'exemple illustre parfaitement la constatation que faisait Winston Churchill : « Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit une opportunité dans chaque difficulté ». On le voit, la situation réelle (le territoire) est bien moins importante que la manière dont chacun

l'appréhende (la carte que chacun dessine, sans savoir qu'elle n'est jamais que « SA » représentation du territoire). Creusons un peu.

7.1.1 La carte n'est pas le territoire⁶

La carte est la manière dont nous nous représentons la réalité ; elle correspond à une vision personnelle et non à la réalité elle-même.

À chacun « SA » perception des choses car l'observation de la réalité n'est pas faite de pure objectivité, loin s'en faut.

Vous voulez un dessin ? En voilà deux ! (figure 7.1)



Figure 7.1 À chacun sa perception des choses...

5 Voir chapitre 1 « Quel rôle joue la confiance en soi ».

6 En référence au titre de l'ouvrage de Korzybski, scientifique polonais (1879-1950), intitulé La carte n'est pas le territoire, traitant de sémantique.

Au premier coup d'œil, en regardant les images ci-dessus, vous percevez un objet ou une personne que vous pouvez nommer et décrire sans douter du bien-fondé de votre perception.

Mais tout le monde ne voit pas la même chose dans chacune de ces figures (figure 7.2).

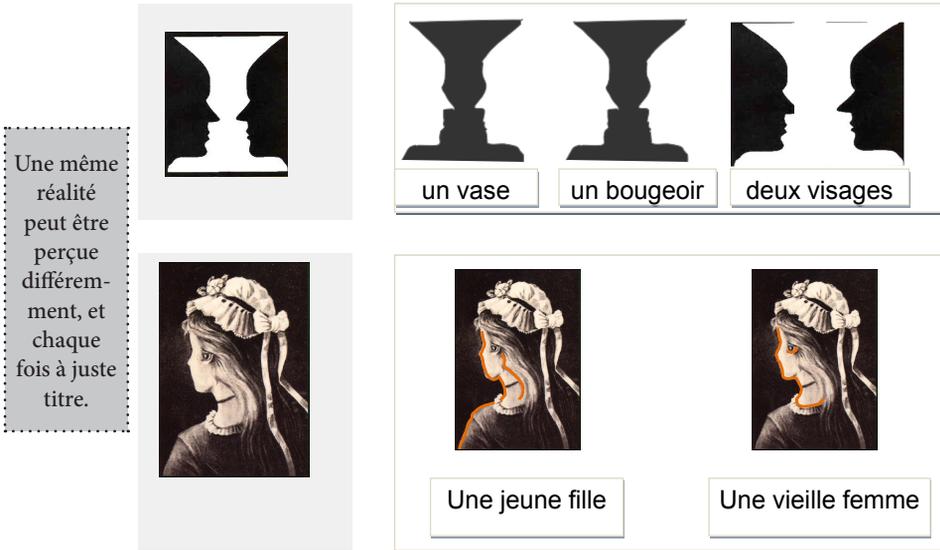


Figure 7.2 Toute perception comporte une part d'interprétation

Pour voir une jeune fille, commencez par regarder le menton et l'épaule

Pour voir une vieille femme, commencez par regarder l'œil.

Vous le voyez, il y a dans toute perception une part d'interprétation, de construction mentale, propre à notre cerveau ; notamment parce que ce dernier trie les informations qu'il reçoit, les interprète et reconstruit une réalité, fondée en grande partie sur des schémas de pensée qui lui sont propres.

Percevoir, c'est interpréter.

Souvent même, tant que chacun n'aura pas connaissance d'une autre vision possible, chacun sera sûr de lui ; chacun croit « SA » vision exacte et la seule possible, car il pense qu'elle reflète la réalité.

Et pourtant !

Un poème zen nous dit avec malice :

« Pour l'amoureux, une jolie femme est un objet de réjouissance
pour l'ermite, un sujet de distraction
et pour le loup, un bon repas. »

L'interprétation faite de la réalité varie aussi en fonction des centres d'intérêt de l'observateur...

7.1.2 Nous ne voyons pas tout !

C'est généralement à partir d'une vue partielle des choses que nous nous forçons une idée. Qui pourrait voir à 360 ° sans yeux à facettes ? Qui pourrait tout savoir ? Envisager toutes les interprétations possibles ?

Une fois un point de vue établi, le nôtre, nous avons ensuite quelque difficulté à accepter la validité d'un point de vue différent. Il se peut même que nous nous trouvions irrité(e)s lorsqu'un avis divergent dérange nos certitudes si chèrement acquises.

Illustrons le propos, dans un premier temps de manière visuelle (figure 7.3) : imaginons une boîte de conserve sur laquelle un bandeau va être collé.



Figure 7.3 À chacun sa perception des choses

Une fois le bandeau collé, la boîte de conserve est placée devant Patricia et Louis, qui doivent dire ce qu'ils voient.

- ▶ La boîte de conserve devant elle, Patricia soutient qu'une grenouille est représentée sur la boîte.
- ▶ La même boîte de conserve devant lui, Louis maintient que c'est une tête de cheval.



Ce que voit Patricia



Ce que voit Louis

Figure 7.3 À chacun sa perception des choses (fin)

Qui est dans le vrai ?

Patricia et Louis ont tous les deux raison : ils n'ont simplement pas le même angle de vue. La réalité est plus complexe et plus riche que ce qu'ils voient ne le laisse présager (figure 7.4).

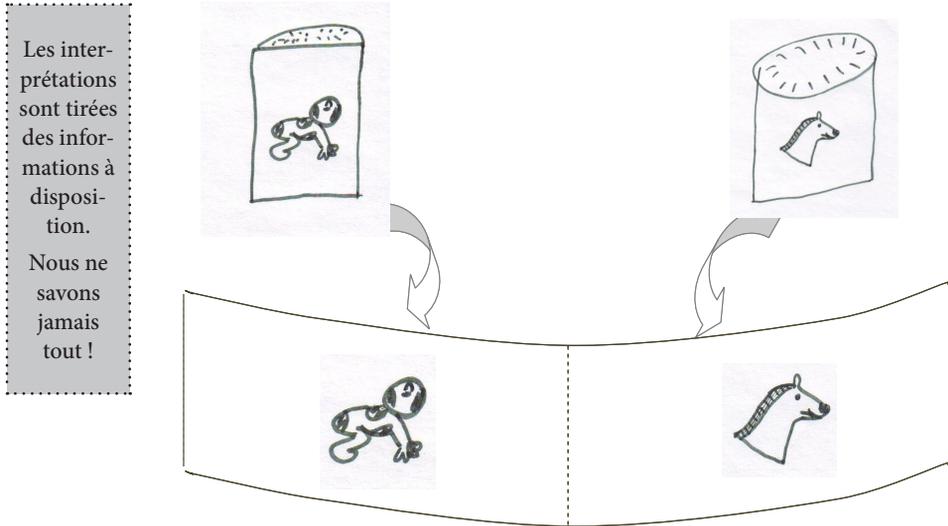


Figure 7.4 Toute perception est tributaire des informations à disposition

Eh oui, le plaisantin de concepteur de l'étiquette a collé une grenouille d'un côté et une tête de cheval de l'autre !

La parabole des « six aveugles et l'éléphant »⁷ illustre parfaitement ce phénomène :

Autrefois existait une ville dont tous les habitants étaient aveugles. Un jour, un prince étranger qui traversait le pays s'établit avec sa cour au pied des remparts. Les habitants entendirent bientôt parler d'un animal extraordinaire que montait le prince. Il s'agissait d'un éléphant. Or il n'existait pas d'éléphant dans leur pays et ils ne savaient pas ce que cela pouvait être. Les citadins décidèrent d'envoyer six d'entre eux toucher l'animal, afin de pouvoir le décrire à tous les autres.

À leur retour, les six aveugles furent accueillis par la population, impatiente de savoir à quoi pouvait bien ressembler l'éléphant.

- « *Eh bien, dit le premier homme, un éléphant est pareil à un grand éventail rugueux* ». Il avait touché les oreilles.

7 D'après l'Udana, troisième livre du Khuddaka Nikaya in John Godfrey Saxe, *The Poems of John Godfrey Saxe, Complete in one volume*, ed. General Book, 2010.

- « *Absolument pas*, dit le second. *C'est comme une paire de longs os* ». Il avait touché les défenses.
- « *Mais pas du tout*, dit le troisième, *cela ressemble à une grosse corde* ». Il avait touché la trompe.
- « *Vous dites tous n'importe quoi*, dit le quatrième, *c'est puissant et ferme comme un tronc d'arbre* ». Il avait touché les pattes.
- « *Je ne sais pas de quoi vous parlez*, dit le cinquième, *un éléphant est semblable à un mur qui respire* ». Il avait touché les flancs.
- « *Ce n'est pas vrai*, s'écria le sixième, *un éléphant est pareil à une longue ficelle* ». Il avait touché la queue.

Les six aveugles commencèrent à se disputer, chacun refusant d'écouter la description des cinq autres. Les habitants s'impatientèrent, ne sachant pas lequel disait vrai.

Dérangé par le tumulte, le prince vint voir ce qui se passait.

- « *Sire*, dit un vieillard, *nous avons envoyé ces hommes découvrir votre éléphant et chacun nous dit une chose différente. Nous ne savons quoi penser* ».

Le prince écouta les six aveugles décrire à nouveau l'éléphant. Après un silence, le prince déclara :

- « *Tous ces hommes disent juste et vrai, mais chacun n'a touché qu'une partie de l'animal, et ne connaît donc qu'une part de la vérité. Tant qu'ils penseront être les seuls à avoir raison, ils ne connaîtront pas la vérité tout entière. Les différentes couleurs du kaléidoscope ne s'unissent-elles pas pour former un seul et splendide dessin ?* »

Le prince décrivit alors l'éléphant en rassemblant les six descriptions. Et les habitants de la ville surent enfin à quoi ressemblait l'extraordinaire animal.

Les interprétations sont aussi fonction des « câblages » à l'œuvre dans notre cerveau. Chacun se forge les siens au cours des années : ils lui sont propres.

Rien que ces deux biais : la subjectivité de la perception et la méconnaissance de l'ensemble des données, suffisent à justifier une grande prudence dans l'appréciation des faits.

« $1+1 = 3$ » professent les formateurs en management, lorsqu'ils veulent convaincre de l'intérêt qu'il y a pour tous de coopérer... Il est bien rare en effet qu'une seule personne dispose de tous les éléments qui constituent la réalité et que tous en aient la même perception.

Quand bien même percevrait-on la réalité de la même manière, quand bien même disposerait-on de tous les éléments qui constituent la réalité, il est hautement probable que nos cerveaux respectifs n'en feraient pas le même usage !

Non seulement nous n'avons pas, tous, les mêmes fichiers dans notre ordinateur de bord ; non seulement n'y avons-nous pas, tous, stocké les mêmes informations. Mais nous n'avons pas non plus, tous, le même type d'ordinateur de bord et n'y avons pas installé les mêmes logiciels de traitement.

7.1.3 Comme en musique, la sensibilité de l'interprète fait la différence !

La simple lecture d'une partition musicale offre un pâle reflet de sa réalité. C'est l'interprète qui fait vivre la partition écrite ; il la joue d'une manière qui lui est propre : la même musique écrite peut ainsi revêtir autant de visages que de musiciens. Il suffit pour s'en convaincre d'écouter les variations Goldberg interprétées par Glenn Gould – interprétation dynamique, joyeuse, impertinente (certains crient au sacrilège !) et, par exemple, par Pierre Hantaï – interprétation lumineuse, cristalline, vibrante.

Notre cerveau joue le même rôle que l'interprète d'une partition musicale, c'est-à-dire qu'il trie et interprète les informations qu'il reçoit puis, à partir de ces données, reconstruit une réalité fondée en grande partie sur des schémas de pensée qui lui sont propres. Seulement, nous n'avons pas « d'oreille *ad hoc* » pour nous avertir que ce qui nous est donné à « entendre » n'est pas la réalité à l'état brut, mais une interprétation de cette réalité jouée par notre cerveau. Ce que nous pensons être la réalité comporte une grande part d'interprétation et de construction mentale.

Sondage minute

Votre dernière grande (ou petite) désillusion ☹ ?

C'était : hier il y a une semaine un mois un an

Une désillusion dont vous avez gardé le souvenir :

.....
.....
.....
.....

Votre dernière grande (ou petite) « surprise en bien » 😊 ?

C'était : hier il y a une semaine un mois un an

Une « surprise en bien » dont vous avez gardé le souvenir :

.....
.....
.....
.....

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Désillusion ou heureuse surprise, cela correspond à un écart entre « nos » représentations de la réalité et celles d'autrui ; l'improbable – à nos yeux – n'est jamais à exclure.

Notre mental nous joue des tours ; il serait bien imprudent de lui accorder notre confiance aveugle ! Notamment lorsque les choses vont à hue et qu'à vos yeux, elles devraient aller à dia. Dites-vous que vous ne savez pas tout !

Quelques exemples ? Dans la vie professionnelle...

"Personnellement, pendant ma vie en hypermarché, j'ai pu participer à une enquête clients « en live » : un groupe de clients du magasin interviewés par un consultant livrait ses appréciations sur « notre » hypermarché. Nous avons eu la surprise de constater que nos propres évaluations, en interne, n'avaient à voir que de loin avec celles des clients. Le rayon boulangerie, dont nous étions si fiers, était loin de faire l'unanimité chez les clients ; quand le rayon poissonnerie dont nous pensions ne pas avoir à nous glorifier était plébiscité et couvert de louanges... Clients et équipe interne des responsables ne prêtions manifestement pas attention aux mêmes choses, ni n'avions les mêmes critères de jugement.

Devenue conseil en management, j'ai maintes fois pu constater que les équipes internes considèrent souvent avoir devant elles des marges de progrès en matière de professionnalisme sur le plan de la technique métier, quand les clients se déclarent satisfaits sur ce point. En revanche les évaluations sont rigoureusement inverses lorsque l'on parle de l'accueil clients et du traitement de leurs demandes. Quand l'interne estime que son accueil et son souci du client est de bonne facture, les clients se montrent réservés et aimeraient être mieux traités. Est-ce à dire que les uns jugent à l'aune des efforts qu'ils fournissent quand les autres se prononcent au vu du résultat obtenu ? Pas impossible... les uns et les autres sont dans le vrai : c'est seulement leur angle de vue qui diffère !"

Nous sommes ainsi très souvent la proie de notre subjectivité, que d'aucuns pourraient nommer « illusions » ; beaucoup de malentendus, à l'origine de conflits, y trouvent leur source.

Lors de médiations, en présence d'un médiateur à l'écoute de chacun des protagonistes, cette double interprétation transparait fréquemment.

Comme s'en faisait la remarque un coach intervenant auprès de couples en difficulté :

"Je reçois l'un et l'écoute ; je reçois l'autre et écoute aussi ; et je me dis « ce n'est pas possible, ces deux-là n'ont pas vécu ensemble, ils n'ont pas vécu la même histoire ! »"

De retour dans l'univers professionnel, à propos d'un banal problème d'horaires de travail, c'est une double version des faits qui est fournie, selon qu'ils sont relatés par le responsable ou par sa collaboratrice, tous deux de très bonne foi, sans aucun doute.

Écoutons-les nous parler du même fait : un changement dans les horaires de travail au retour d'un congé de maternité.

Le dirigeant responsable de ce changement nous présente les faits avec le prisme de ses préoccupations de chef d'entreprise :

« Je sentais que ça m'échappait : de la bande de copains, on passait à une taille qui nécessitait de mettre des règles. Je me suis entouré de gens qui mettaient des règles, de la rigueur : moins d'improvisation, plus d'équité entre les salariés. »

La collaboratrice dont les horaires se trouvent modifiés, après 10 ans de bons et loyaux services, nous parle tout autant en fonction de ses préoccupations ; ce sont celles d'une collaboratrice fidèle et d'une mère de famille :

« Pourquoi ce revirement dans le planning d'horaires ? Il y a des gens qui sont passés derrière ? On ne se comprend plus ; on croit peut-être que je veux partir ? »

« J'étais allée me renseigner à l'Inspection du Travail tant je m'interrogeais. »

Nous voyons au travers de filtres ; selon nos idées de départ, nos centres d'intérêt ou nos préoccupations du moment.

Dans ce cas d'espèce (figure 7.5), la même « réalité » n'est pas comprise de la même manière par les deux acteurs.

Pour le dirigeant qui privilégie son angle de vue, c'est-à-dire le bon fonctionnement de l'entreprise, il s'agit d'une nécessité de l'organisation. Le « SENS » que le dirigeant donne à « SA » réalité, c'est :

« Limiter les improvisations de dernière minute et aller vers plus d'équité entre collaborateurs car on ne gère pas une petite entité à dimension familiale comme une équipe de 20 personnes. »

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

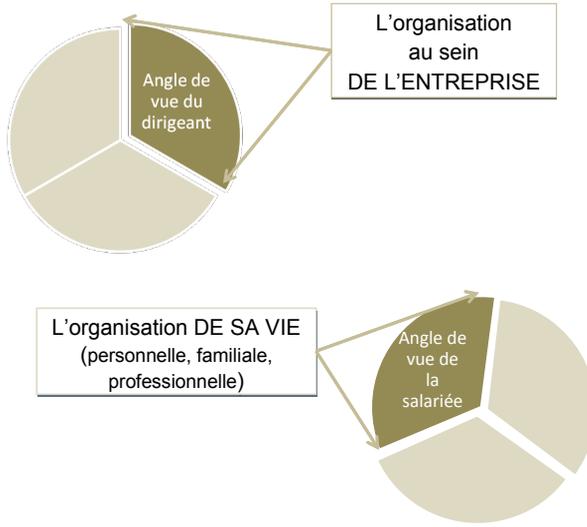


Figure 7.5 À chacun son angle de vue

L'intéressée, en raison de son angle de vue, c'est-à-dire la cohabitation harmonieuse de « toutes ses vies », y voit une atteinte personnelle.

À partir de là, le « SENS » que l'intéressée donne à « SA » réalité va bien évidemment différer de celui que le dirigeant donne à la sienne : ces nouveaux horaires lui portant préjudice au regard de l'ensemble de ses contraintes, elle en conclut une volonté de la déstabiliser, voire même de se séparer d'elle...

Chacun de ces points de vue est légitime.

Ces anecdotes montrent que notre cerveau filtre les données et les traite avant même qu'elles ne se soient présentées à notre conscience⁸. Ce faisant, notre cerveau leur donne un sens, et prenant un raccourci, saute rapidement à une conclusion qu'il cherchera ensuite à conforter en... interprétant toute nouvelle donnée dans le sens de sa première conclusion.

Ce que le bon sens populaire formule fort bien : « Quand on veut tuer son chien, on dit qu'il a la rage. »

En soi, que chacun voit midi à sa porte, n'est pas répréhensible et ne serait en rien négatif, si cette distorsion ne s'accompagnait d'effets secondaires parfois préjudiciables.

8 Jerry Wind et Colin Crook, *The power of impossible thinking*, Ed. Wharton School Publishing, 2004.

En effet, que les individus se trompent, que leur approche de la réalité soit partielle ou partielle, leurs représentations l'emportent sur la réalité ; car, que leurs croyances soient ou non fondées, les actions qu'ils vont entreprendre seront induites par leurs croyances. Ces actions peuvent donc se révéler inadaptées à la situation, quand elles ne sont pas de nature à l'envenimer.

Dans l'exemple du conflit né d'un changement d'horaires, s'il n'y a pas dialogue et reconnaissance mutuelle du bien-fondé des points de vue de chacun, le malentendu est inéluctable. Chacun campant sur son interprétation, il y a risque, de procès d'intention en procès d'intention, de déboucher sur un conflit ouvert, au final préjudiciable à tous.

Aussi, pour se prémunir contre ces biais, quelques remèdes peuvent être retenus et... mis en pratique !

7.1.4 Quelques antidotes aux défauts d'interprétation

Ayant pris conscience des limites de nos perceptions et de nos modèles mentaux, pour ne pas en devenir l'esclave, des remèdes existent. Voilà ce que vous pouvez tenter, quand vous vivez mal une situation ou n'appréciez pas le comportement de votre interlocuteur :

1. Vous interroger sur vos interprétations : les mêmes faits pourraient-ils être interprétés différemment ?
2. Vous mettre « dans la peau » de votre interlocuteur : à sa place, dans sa situation, comment réagiriez-vous ? Que penseriez-vous de votre propre comportement ?
3. Confronter vos perceptions à celles d'autres personnes ; à condition d'accepter d'entendre – et pas seulement écouter – des points de vue qui peuvent vous paraître aberrants et de faire l'effort de comprendre les raisons qui les motivent.
4. Laisser s'écouler un laps raisonnable de temps : « je vais faire un tour ! » ou « la nuit porte conseil » et je la laisse passer, surtout si l'émotion vous a envahi(e) ; cela vous permettra de revenir à l'analyse de la situation de manière plus sereine, en ayant pris un peu de recul⁹.

Ce ne sont pas là des potions magiques, mais des palliatifs avant de passer à l'action et tuer son chien un peu trop précipitamment, et peut-être même pour de mauvaises raisons. La cohabitation avec notre chien peut encore être bénéfique, surtout si elle est envisagée de manière positive.

.....
9 Combien de mails assassins ont-ils été par la suite regrettés par leurs auteurs !

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Sensibilisés à ces biais de perception et d'interprétation, nous entraînant à prendre du recul, confronter nos points de vue à ceux d'autrui, nous avons franchi un premier pas pour améliorer notre vie de tous les jours.

Nous avons encore, dans ce domaine de la perception, une autre corde à notre arc, dont nous n'imaginons pas la puissance : nos pensées positives.



7.2 Faire des pensées positives une hygiène de vie !

N'avez-vous pas remarqué que certaines personnes ont un don particulier pour attirer certains événements ?

À l'instar de Mister Bean « à qui tout arrive », pour qui toute chose simple devient compliquée, tout événement de la vie de tous les jours devient source d'ennuis, et tout a tendance à prendre des proportions insoupçonnables.

Ou au contraire à l'image de ceux « qui arrivent à tout », pour lesquels il arrive même qu'une représentation erronée de la réalité leur permette de transformer l'impossible en réalité.

Didier, champion d'aérobic artistique, en a fait l'expérience :

« À La Plagne, lorsque j'ai suivi la préparation aux championnats de France, passant en premier j'ai présenté la chorégraphie en entier, soit 2 minutes. Je ne savais pas que ce n'était pas possible et que, depuis 8 ans, à 2 200m d'altitude, personne n'avait présenté plus de 30 secondes de chorégraphie. J'avais créé, sans le savoir, une autre dimension. Les autres ont suivi. Cette année là l'équipe de France a été vice-championne. »

7.2.1 Faites bien attention à ce que vous pensez

« Pour la plupart, les gens sont aussi heureux qu'ils décident de l'être. »

Abraham Lincoln

La pensée recèle une énergie fabuleuse !

Chaque pensée est une action, chaque pensée plante le décor :

- ▶ une pensée positive débouche sur un décor favorable,
- ▶ quand une pensée négative induit un décor défavorable.

Autrement dit,

- ▶ avoir des pensées positives, c'est développer un état d'esprit positif, une vision positive de la vie ; très logiquement, ces pensées vont susciter une dynamique, alimenter l'élan vital qui nous anime et nous mener sur la voie du flow, du plein d'énergie¹⁰ ;
- ▶ alors que des pensées négatives appellent du négatif et tuent la joie de vivre.

Car les émotions qui accompagnent vos pensées auront très probablement la même coloration que vos pensées. Or, rappelez-vous, ce sont les émotions qui mettent en mouvement¹¹.

Sondage minute

Comment réagissez-vous à l'idée de cultiver les pensées positives ? Qu'en pensez-vous ?

Facile à dire, « cause toujours » ?

Ou

Et si, pour voir, je m'efforçais, pendant une demi-journée, de chasser les pensées négatives quand elles apparaissent ? Et peut-être même de les remplacer par une vision plus optimiste ?

Si vous vous y essayiez ? Dès maintenant, peut-être... juste pour voir ! Testez le « *oui et...* » qui appelle une suite positive ; préférez-le au « *oui, mais...* » qui ferme la porte... Pourquoi attendre ?

Nous avons un mental qui, si nous le laissons faire, est capable d'imaginer le pire. Il est donc d'une grande utilité de contrecarrer ce fâcheux penchant par des émotions positives.

Comme ces dernières ne s'imposent pas toujours naturellement, il est recommandé, une fois conscient(e) de nos pensées, de veiller à ce que les émotions négatives ne gagnent pas la partie.

Pas de recette magique, de lapin à sortir du chapeau... juste en être conscient, le vouloir et... s'entraîner jusqu'à en faire une hygiène de vie ?¹²

.....

10 Voir au chapitre 4 la définition de l'état d'énergie, du flow : « le plaisir que l'on ressent lorsque l'on réalise quelque chose qui est parfaitement en harmonie avec nous-mêmes, que ce soit dans les loisirs, les relations avec autrui ou au travail ».

11 Voir au chapitre 4 votre auto-diagnostic : vos ressentis au travail.

12 Les travaux de nombreux chercheurs démontrent les effets en profondeur de la méditation régulière pour acquérir la faculté de susciter des émotions positives. Tal Ben-Shahar, dans son livre *L'apprentissage du bonheur – Principes, préceptes et rituels pour être heureux* (Ed. Belfond, 2008) donne des indications très concrètes (pages 66 et 67) sur la manière de conduire une méditation propice à faire naître ces émotions (respiration, relaxation musculaire, concentration sur une émotion positive).

7.2.2 Les pensées positives : une hygiène de vie mentale

Tout vécu quotidien s'y prête ; le tableau ci-après propose quelques illustrations tirées de notre vie de tous les jours, accompagnées des pensées négatives et des pensées positives qu'elles peuvent faire naître, selon le choix que VOUS faites (tableau 7.1).

Tableau 7.1 Deux façons de vivre une situation donnée

Deux façons de réagir aux situations suivantes :	Une pessimiste, négative	Une optimiste, positive
Le carnet de notes de votre enfant comporte des hauts et des bas	Pointer les mauvaises notes	Valoriser les bonnes notes
Vous avez à réaliser une tâche qui vous semble difficile de mener à bien	Faire l'inventaire de toutes les raisons d'échouer	Faire l'inventaire de toutes les raisons de réussir
Un membre de votre famille fait montre d'un esprit critique, ce qui vous déplaît profondément	Relever toutes les occasions qui lui ont été bonnes pour critiquer	En retenir le positif : sa franchise, sa loyauté
Un supérieur hiérarchique se montre irrité lors de vos présentations détaillées, soigneusement argumentées, vous demandant d'aller plus vite	« je lui déplaît » ou « mon travail ne lui convient pas »	Une présentation synthétique lui convient mieux ; je vais en profiter pour m'exercer à ce type de présentations
Un RV reporté désorganise la programmation de la journée	Encore une perte de temps, un report de timing...	Une opportunité pour faire une pause (ou réaliser une autre tâche ou...)

Il est souvent utile, pour basculer du mode négatif au mode positif, de « descendre du vélo » et prendre du recul sur les situations.

Par exemple :

- ▶ Se demander si l'événement aura encore de l'importance dans un an : s'en souviendra-t-on encore ? (Bien souvent, la réponse est non...)
- ▶ Changer de posture pour s'observer de l'extérieur. (Est-ce si grave que vos propos aient fait rire ? Est-ce qu'ils ne vous ont pas au contraire attiré de la sympathie ? Est-ce que les personnes présentes s'en souviendront dans quelques jours ? Comment auriez-vous réagi si ces propos avaient été tenus par X ou Y ? Vous seriez-vous souvenu longtemps de la péripétie ?)

- ▶ Prendre du recul sur l'événement (un de mes patrons avait pour habitude, lorsqu'il était confronté à un – qui était souvent une – membre de son équipe aux bords des larmes, à la suite d'une remarque portant sur son travail, de lui tendre un kleenex – ce qui lui était déjà en soi d'un recours appréciable – et d'ajouter sur un ton chaleureux et sincère « Allez, gardez vos larmes pour des choses plus sérieuses ! »)
- ▶ Se questionner systématiquement sur « Que puis-je tirer comme enseignement de cette expérience ? Comment en faire une source de progrès ? »

« Derrière chaque difficulté, il y a une opportunité. »
nous rappelle Albert Einstein.

Le but de cette prise de distance par rapport à la situation est de faire émerger une autre vision de cette situation, ce qui permettra de calmer le jeu des émotions initiales un peu vives et peu constructives.

De surcroît, comme on ne peut ressentir deux émotions contraires en même temps – on ne peut pas avoir chaud et froid aux mains au même instant, c'est impossible.

**Pourquoi ne pas prendre l'habitude de retenir le positif ?
Ce qui, du même coup, chassera les pensées négatives,
et vous fera voir la vie sous un jour meilleur !**

7.2.3 Enfonçons le clou avec ce merveilleux conte oriental

L'état
d'esprit
adopté –
positif ou
négatif
– modèle
notre
avenir.

« L'oasis »

Il était une fois un homme assis près d'une oasis, à l'entrée d'une ville du Moyen-Orient.

Un jeune homme s'approcha de lui et lui demanda :

– *Je ne suis jamais venu dans cette ville. Comment sont les gens qui vivent ici ?*

Le vieil homme lui répondit par une question :

– *Comment étaient les gens de la ville d'où tu viens ?*

– *Égoïstes et méchants. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle j'étais bien content de partir.*

– *Tu trouveras les mêmes ici,* lui répondit le vieil homme.

Un peu plus tard, un autre jeune homme s'approcha et posa la même question :

– *Je viens d'arriver dans la région, comment sont les gens dans cette ville ?*

Le vieil homme lui répondit de même :

– *Dis-moi mon garçon comment étaient les gens dans la ville d'où tu viens ?*

– *Ils étaient bons, accueillants, accueillants et honnêtes. J'y avais beaucoup d'amis et j'ai eu beaucoup de mal à les quitter.*

– *Tu trouveras les mêmes ici,* lui répondit le vieil homme.

Un marchand qui faisait boire ses chameaux, avait entendu les deux conversations. Dès que le second jeune homme s'éloigna, il s'adressa au vieillard sur un ton de reproche :

– *Comment peux-tu donner deux réponses différentes à la même question posée par deux personnes ?*

– *Mon fils, dit le vieillard, chacun porte son univers dans son cœur. D'où qu'il vienne celui qui n'a rien trouvé de bon par le passé ne trouvera rien ici non plus. Par contre celui qui avait des amis dans l'autre ville trouvera ici des amis loyaux et fidèles. Car vois-tu les gens sont vis-à-vis de nous ce que nous trouvons en eux.*

Auteur anonyme

Non seulement nous-mêmes vivons de manière plus agréable en portant un regard positif sur nous-mêmes et le monde qui nous entoure, mais en plus notre manière de voir influence celle que nous donnent à voir les personnes que nous côtoyons. Coup double !

Maintenant que nous avons coupé l'herbe sous le pied aux pensées négatives, non seulement nous avons laissé le champ libre à l'élan vital, mais, comme le conte nous le laisse entrevoir, il y a plus : nous nous construisons un avenir meilleur.

Ce phénomène est connu :

- ▶ sous le nom « d'effet Pygmalion »¹³ dans le domaine scolaire,
- ▶ sous le nom de « prophétie auto réalisatrice » par les sociologues, depuis que Robert K. Merton, sociologue de l'école de Chicago l'a conceptualisé, dès 1949, à partir du « théorème de Thomas » : « *si les hommes considèrent des situations comme réelles, alors elles le deviennent dans leurs conséquences* ». ¹⁴

Regardons de plus près ce mécanisme de « pensées auto-réalisatrices » aussi puissant que peu enseigné.

.....

13 Voir dans chapitre 1 « D'où nous vient cette confiance en soi ? – L'effet Pygmalion ».

14 Voir dans chapitre 1 « Comment cultiver cette confiance en soi ? – La spirale heureuse ».



7.3 Se servir de nos croyances au lieu de les laisser nous desservir



Tout ce qui existe a généralement été imaginé, pensé ou rêvé auparavant.

Un événement a d'autant plus de chances de voir ses conséquences annoncées se réaliser que les gens commencent à y croire.

À l'origine, il y a une croyance, c'est-à-dire quelque chose qui n'existe que dans les esprits.

Le psychiatre et écrivain argentin Jorge Bucay illustre parfaitement ce phénomène dans la fable de l'éléphant enchaîné¹⁵ : l'éléphant du cirque ne s'échappe pas parce qu'il a été, dès son plus jeune âge, attaché au petit pieu fiché en terre par une chaîne qui retient une de ses pattes prisonnière. Devenu adulte, enchaîné, il garde le souvenir de son impuissance peu après sa naissance et se croit toujours incapable de se libérer. « *Jamais, jamais il n'a tenté d'éprouver à nouveau sa force* ».

Nos propres croyances nous emprisonnent mieux que les chaînes les plus solides.

Autrement dit :

- ▶ nos pensées façonnent pour une part notre futur,
- ▶ et le futur est affecté par nos croyances, dont certaines venues de très loin.

7.3.1 Nos pensées façonnent la réalité de demain

Comment des pensées, par nature invisibles, peuvent-elles jouer un rôle dans ce qu'il advient de nous ?

Un exemple de ce phénomène des « pensées auto-réalisatrices » : en cas de « crise du pétrole », d'abord des bruits font croire à des problèmes d'approvisionnement en carburant. Les automobilistes vont faire le plein par précaution. Des queues se forment aux stations-services, au vu desquelles tout le monde est convaincu que la crise du pétrole est bien réelle ; la panique s'installe.

En amont pourtant, rien n'a bougé si ce n'est le cours du baril.

La Bourse connaît bien ces emballements créés « ex nihilo » : des prophéties se réalisent si elles sont partagées par suffisamment de personnes ; annoncer un risque de crise, c'est provoquer la crise, car pris d'inquiétude les titulaires d'actions

.....
¹⁵ Jorge Bucay, *Laisse-moi te raconter... les chemins de la vie*, Oh ! Éditions, 2004 (Jorge Bucay est psychiatre, psychothérapeute et écrivain argentin).

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

vont vendre. L'afflux massif d'actions à la vente va provoquer l'effondrement des cours – qu'il y ait crise à l'origine n'est même pas nécessaire.

Un exemple de situation, en entreprise, dont vous avez probablement l'expérience : lorsqu'une norme de productivité est imposée – passer « x » articles à la minute en caisse pour une caissière, préparer « x » colis à l'heure pour un préparateur en logistique... – la norme agit comme un accélérateur, mais uniquement jusqu'au niveau de la norme affichée.

Cette norme agit comme une prophétie auto réalisatrice, sans lien avec les réelles possibilités des acteurs : certains vont s'y épuiser quand d'autres doivent se contrôler pour ne pas aller trop vite¹⁶ !

Je l'ai pour ma part constaté en logistique, où le simple fait de ne plus communiquer ni sur la norme, ni sur les résultats obtenus, afin que l'accent soit mis sur la qualité des préparations, a entraîné un accroissement de productivité de l'ordre de 25 %. Chacun a obéi à son propre rythme et non plus à la norme-croyance.

Nos croyances nous dictent nos comportements, souvent à notre insu.

Dans la vie de tous les jours :

- ▶ À qui n'est-il jamais arrivé de ne même pas tenter, convaincu qu'il était de ne pas réussir ?
- ▶ Ou de réussir contre toute probabilité, inconscient des risques encourus ?

Sondage minute

N'auriez-vous pas, en cherchant bien, quelques souvenirs personnels de cet ordre :

Une action que vous aimeriez beaucoup mener, mais que vous ne tentez même pas ?

.....

Une réussite obtenue contre toute attente ?

.....

Nos pensées-croyances, si elles nous jouent plus d'un tour, peuvent aussi nous être d'un grand secours ; tout dépend de leur nature : limitantes, elles nous enferment dans des impossibilités ; positives, elles nous ouvrent des possibilités. Nous touchons là à un autre versant de la confiance en soi.

*« C'est avec ses pensées qu'un homme façonne sa vie. »
Marc Aurèle*

16 Essayez de marcher à une allure inférieure à celle qui est naturellement la vôtre : c'est pénible et... épuisant.

L'effet de nos pensées ne va pas s'arrêter à la manière dont nous allons façonner notre vie ; elle va retentir sur la manière dont autrui va y participer.

Allons y voir de plus près.

7.3.2 Nos croyances nous reviennent en boomerang !

Nos croyances sont source de comportements qui vont, à leur tour, influencer les croyances et comportements d'autrui.

Nos comportements provoquent chez autrui des comportements « miroir ».

Un exemple tiré de la vie de tous les jours :

Cédric a eu une enfance peu heureuse, avec des parents peu « aimants ». Il n'a pas reçu beaucoup de soutien, que ce soit à la maison ou à l'école. Il en a conclu, très jeune, que les gens sont plutôt méchants et qu'il vaut mieux être vigilant et sur la défensive.

Il y a fort à parier que cette croyance « les gens sont méchants » se reflétera dans son comportement, l'amenant à porter sur autrui un regard négatif et à attribuer de mauvaises intentions aux actes d'autrui.

Réagissant à ce qu'il pense être des agressions, il va lui-même se comporter de manière agressive, générant ainsi de l'agressivité en retour – ce qui, au passage, justifiera et renforcera sa croyance !

Par exemple (figure 7.6), s'il est bousculé dans la rue, il pensera qu'il l'a été volontairement et s'en prendra à celui qui l'a bousculé en l'interpellant sur un mode hargneux ; comme les émotions sont terriblement contagieuses, dans la majeure partie des cas, le malencontreux distrait répliquera sur le même ton ; ce peut être le début d'une escalade conduisant à l'un de ces faits divers entre automobilistes ayant pour origine une simple altercation, ayant elle-même pour origine un motif futile.

Les convictions des uns et des autres interagissent en boucle et s'auto-alimentent

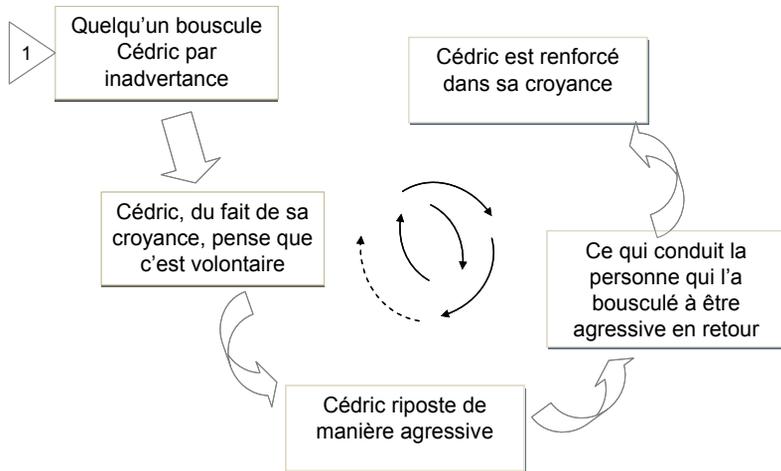


Figure 7.6 Comment nos croyances influencent les comportements d'autrui

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Le regard que nous portons, teinté de nos croyances, nous revient comme un boomerang.

Dans le monde professionnel, ce phénomène est aisément observable.

Les personnes au contact des clients, notamment au sein du Service Après-Vente, en font l'expérience chaque jour : la manière dont un client mécontent est accueilli est déterminante. Écouté avec calme et se sentant entendu et compris, il s'amadoue et peut même devenir compréhensif. Agressé – par un : « Pourquoi n'avez-vous pas réagi plus tôt ? », ou « C'est inscrit dans les conditions de vente, je ne peux rien faire » ou encore « Écrivez à la direction » ou toute autre manière de fermer la porte – il est probable que le ton va monter d'un cran et la solution au différend s'éloigner d'autant.

Ce phénomène peut être décrit sous forme d'une boucle dite de causalité (figure 7.7).

Sur un registre positif, prenons l'exemple de José qui, ayant perdu son emploi de réparateur en électroménager, souhaite faire de sa passion pour le sport son métier en créant « sa » salle de remise en forme.

C'est à un chef d'entreprise aguerrri, Roger¹⁷, qu'il confie son projet : la manière énergique et confiante dont il va le faire sera déterminante : autant de force de conviction emportera l'adhésion de Roger.

Et la boucle de causalité qui mène à la réussite du projet est enclenchée, comme en témoignent, se faisant écho, les propos de l'un et de l'autre.

*Quand Roger confie : « José, c'est terrifiant : sa capacité à convaincre, son charisme ! » ;
je lui ai dit : « Créer une boîte... c'est ce qui peut vous arriver de mieux dans
une vie. Allez-y ! ».*

*José voit dans ces propos de quoi donner à son projet toute sa légitimité : « J'avais eu
auprès de lui un écho encourageant. Il disait : faut y aller ! »*

*José « y va » et ses actions, sa détermination renforcent la conviction de Roger, qui, vingt
ans après, en parle encore avec le même étonnement qu'à l'époque : « Ce qui
est fantastique, c'est ce qui s'est passé avec le propriétaire. »¹⁸*

.....
17 Il s'agit de Roger Mahoudeau, créateur de STP et Maisoning (sociétés de dépannage à domicile immédiat), Président de la CCI de Tours, ayant lui-même eu un parcours atypique d'entrepreneur.

18 José, après avoir expliqué son projet au propriétaire du bâtiment sur lequel il avait jeté son dévolu, avait obtenu une promesse orale de vente de ce dernier, quand des investisseurs ont fait une proposition d'achat à un prix significativement supérieur. Le propriétaire n'est pas revenu sur son engagement oral et a vendu le bâtiment à José, au prix initialement convenu.

La boucle de causalité est en route, les convictions de l'un renforçant celles de l'autre, conduisant à l'action, avec la certitude de la réussite malgré les moments de gros temps.

José se souvient : « Il me disait : il faut que tu continues à te battre ; à aucun moment il n'a émis un doute. »

Et conclut José « C'est important de se sentir épaulé ; ça te donne de la force, cette reconnaissance ! »

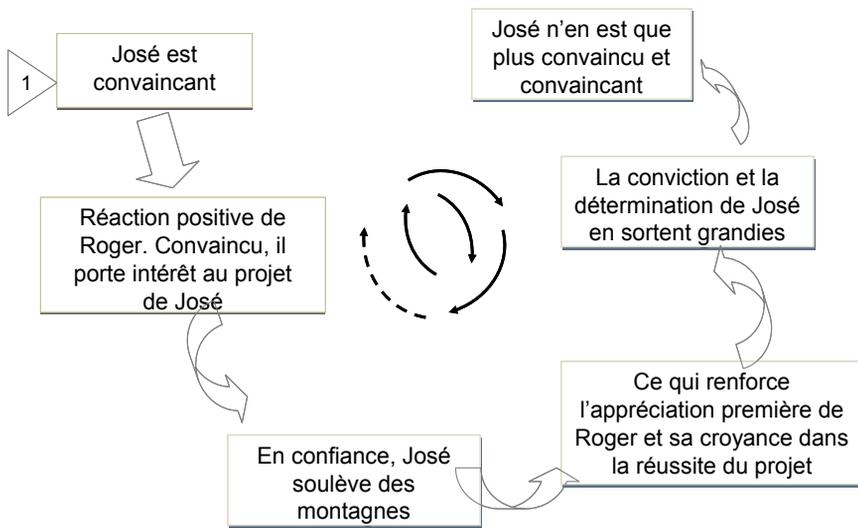


Figure 7.7 Les boucles de causalité

Dans la même situation, avec les mêmes atouts, une autre personne, manquant de confiance en elle, n'aurait pas pu convaincre Roger. Roger ne l'aurait alors pas encouragée et le phénomène inverse était enclenché, conduisant peut-être cette personne à l'échec. C'est ce que l'on appelle le syndrome de l'échec programmé.

Nous construisons nous-mêmes notre avenir : « Une idée, pour peu qu'on s'y accroche avec une conviction suffisante, qu'on la caresse et la berce avec soin, finira par produire sa propre réalité », écrit Paul Watzlawick, l'un des membres fondateurs de l'école de Palo Alto¹⁹.

Nous sommes toujours au cœur d'interactions : acteur, provoquant chez autrui, par nos actions, des réactions qui, à leur tour, vont infléchir nos propres actions.

19 Paul Watzlawick, *Faites vous-même votre malheur*, éd. Seuil, 2009.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Il est donc de notre intérêt que notre regard soit positif – de manière à ce qu'il engendre de notre part des réactions et comportements positifs qui, à leur tour, vont induire, chez autrui, des comportements en phase avec les nôtres. Ce dont nous serons les premiers bénéficiaires.

Nos pensées se traduisent par des comportements qui entraînent les résultats que nous obtenons dans notre vie.

Entre faire notre malheur ou œuvrer pour notre mieux-être, le choix nous appartient.

Quelle qu'ait été notre scolarité, cette matière n'est pas inscrite au programme... alors, paré pour une session de rattrapage ?

Vous vous lancez ?



LES POINTS CLÉS À RETENIR POUR FAIRE DE SON REGARD ET DE SES PENSÉES DES ALLIÉS

Trois recommandations pour se placer sur l'orbite du mieux-être :



- ▶ 1 - Commencer par se méfier de nos évidences (figure 7.8).
- ▶ 2 - En toutes circonstances, rechercher ce que les événements recèlent de positif (figure 7.9).
- ▶ 3 - Utiliser nos pensées pour obtenir de la vie le meilleur (figure 7.10).

1. Seule compte la représentation que nous avons de la réalité, car nous ne « voyons » pas la réalité elle-même, mais ce que notre cerveau a élaboré à partir des informations qu'il a saisies et du « logiciel » qui est le sien.

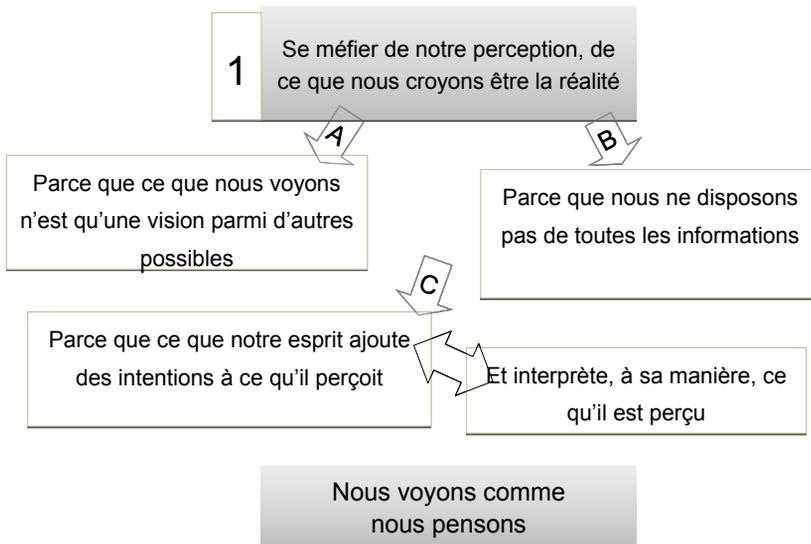


Figure 7.8 Se méfier de nos évidences

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

- Nos pensées modèlent notre regard ; nos émotions résonnent, réalimentent en les renforçant nos pensées et ce cercle « pensées – émotions – pensées – émotions » façonne notre vie intérieure.

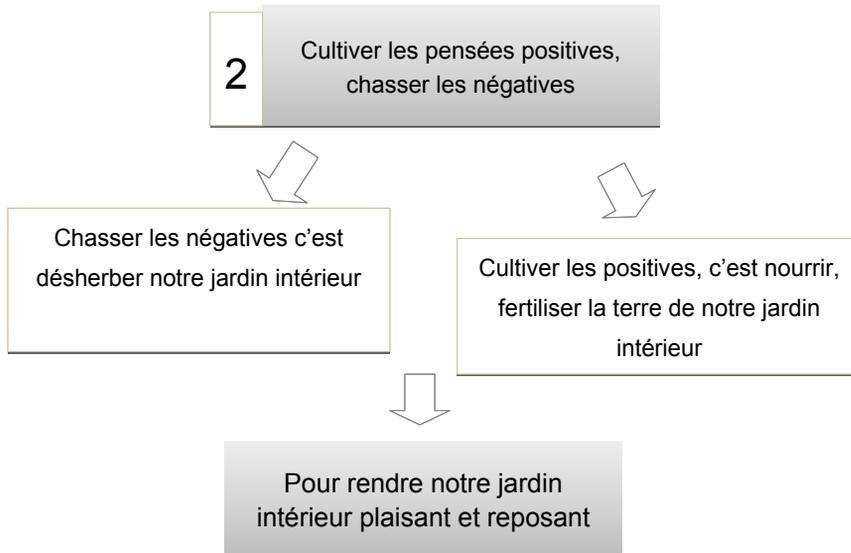


Figure 7.9 Cultiver les pensées positives

« Ce qui importe, ce n'est pas tellement ce qui est vrai, c'est ce qui aide à vivre. »

Nietzsche

- Nos pensées ont de l'effet sur notre entourage et les circonstances de notre vie ; les émotions qui les accompagnent activent notre sphère d'énergie, la minant ou la régénérant selon qu'elles sont négatives ou positives.

Cette énergie agit en nous, mais aussi sur notre entourage qui va « s'accorder » avec elle, se mettre au diapason (être sur la même longueur d'ondes nous dit le langage imagé). Si bien que nous recevons, comme un boomerang, ce que nous sommes !²⁰

.....
²⁰ Faites l'expérience du sourire : dans la rue, au feu rouge, dans l'escalier, peu importe où ! Vous verrez, on vous répondra par un sourire ; vous attirerez les sourires comme un aimant !

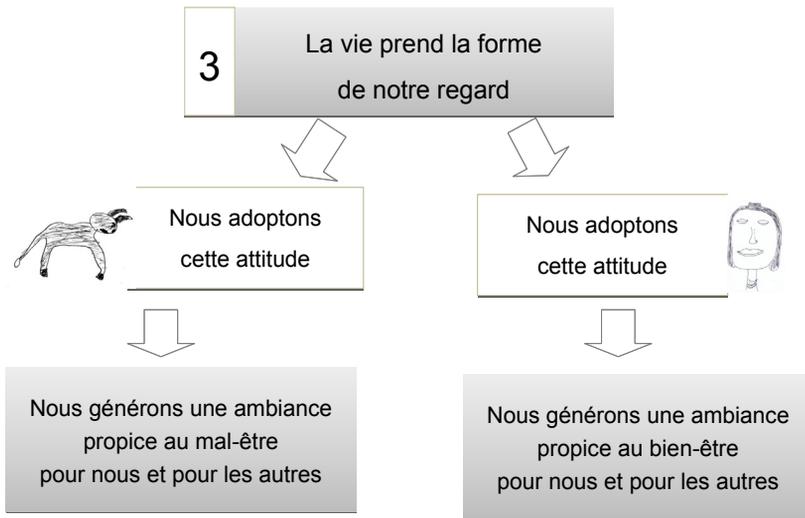
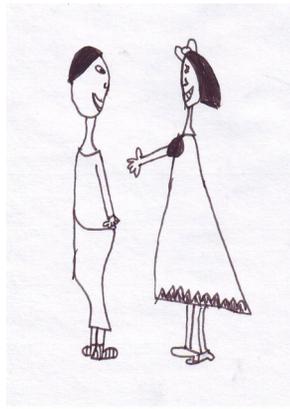


Figure 7.10 Notre état intérieur rejaillit sur l'extérieur

Si notre état intérieur s'y prête, alors, « *ce sera l'heure de s'enivrer* »²¹.



C'est sur cette perspective, élargissant le champ de l'investigation, que nous vous proposons de terminer notre cheminement sur la route du mieux-être. Nous venons de voir combien notre manière d'être influence celle de nos interlocuteurs et nous revient en retour. Mais l'interdépendance entre les humains va bien au-delà des relations entre les humains qui se côtoient fréquemment : de nouveaux systèmes émergent, nos manières d'être sont en lien avec l'évolution de l'humanité.

Vous nous accompagnez toujours ?

.....
21 Hubert Reeves, *L'heure de s'enivrer*, éd. Le Seuil, 1986.

8

Prendre de la hauteur



« On s'intéresse à ses membres comme parties de son corps, pourquoi pas aux hommes comme parties de l'humanité ? »

Shantideva¹

.....
1 Moine, philosophe et poète indien du VIII^e siècle (vers 685-763) est considéré comme un des grands maîtres de méditation bouddhiste.

Passer de l'esprit de compétition à l'esprit de coopération : le judo s'est révélé pour moi une merveilleuse école : on ne peut y progresser sans l'aide de son partenaire ; le sort des deux partenaires est intimement lié.

Adopter « l'attitude judoka », c'est quitter une vision centrée sur soi pour prendre également en compte la vision de l'autre.

C'est aussi renoncer à l'affrontement d'intérêts contraires, préférer à une logique de compromis la recherche d'une solution novatrice globale :

- élargir notre champ de vision,
- poser « les bonnes questions » pour ne pas se tromper de route,
- et ne pas céder à la facilité du compromis !

Il s'agit alors de prendre conscience de l'omniprésence de l'interdépendance entre tous et tout, prendre de la hauteur, comprendre comment interagissent les éléments de l'ensemble, et, prenant appui sur cette dynamique, remettre les choses à l'endroit : au service de l'Homme...

Faire sienne cette démarche n'est pas sans embûche, mais l'enjeu est de taille !

Mini-sommaire

8.1	À l'école du judo : « entraide et prospérité mutuelle »	218
8.1.1	Un problème à résoudre : diagnostiquez votre façon d'entrer dans le jeu.....	218
8.1.2	Condamnés à une logique d'arbitrage ou de compromis ?.....	220
8.2	Élargir le champ des possibles !	223
8.2.1	Renoncer à chercher la meilleure solution – la meilleure pour soi, s'entend	223
8.2.2	Ouvrir nos œillères, élargir notre champ de vision	224
8.2.3	Bannir le compromis, parvenir à une solution créative	226
8.3	Accepter l'interdépendance et y prendre appui.....	232
8.3.1	Une réalité dans notre vie de tous les jours	233
8.3.2	Une convergence de vues interdisciplinaire, interculturelle.....	236
8.4	Un monde d'interdépendance : une dynamique qu'il nous revient d'orienter	239
8.4.1	La dynamique des interactions en entreprise dans sa version applicative classique.....	240
8.4.2	La dynamique des interactions en entreprise dans sa version applicative « à performance globale »	242
8.4.3	Remettre la flèche dans le bon sens	244
8.4.4	Dépasser les contradictions apparentes	246
8.4.5	Apporter sa pierre à l'édifice : être le centième singe	247
	LES POINTS CLÉS À RETENIR POUR CONTRIBUER À UNIFIER NOTRE ENVIRONNEMENT	250



8.1 À l'école du judo : « entraide et prospérité mutuelle »²

Il est coutumier de penser que, dans une relation, le jeu sera à somme nulle ; ce que l'un gagne, l'autre l'aura perdu. L'école nous apprend très tôt à raisonner de cette manière : il ne peut y avoir qu'un premier de la classe ; tout juste tolérera-t-on un premier *ex-æquo*... les problèmes d'arithmétique envisagent toujours un point de départ de 100 % qu'il faut répartir, bien rarement d'un état de départ à incrémenter...

Le judo a été pour moi une révélation : il existe d'autres manières de concevoir l'apprentissage que celui auquel l'école m'avait habituée.

- ▶ J'y ai découvert que le corps était un vecteur d'apprentissage puissant, qu'il pouvait mettre au pas un esprit ordinairement retors et récalcitrant.
- ▶ J'y ai appris le fameux « lâcher prise » : lorsque l'on chute, il est non seulement vain, mais pénalisant de vouloir résister. La seule chose pertinente est de penser avant même d'être au sol à la suite des événements pour qu'ils vous soient favorables (la non moins fameuse « résilience »).
- ▶ J'y ai aussi développé le réflexe de la coopération avec son partenaire sans laquelle aucun des deux ne peut progresser ; j'y ai même vu, au fil des entraînements, se mêler à la coopération une complicité, ajoutant le plaisir à l'efficacité de l'entraînement.

À partir de cette expérience, on est en droit de s'interroger : la conviction qu'il est préférable d'adopter d'un point de vue personnel, de se concentrer sur les avantages qui peuvent être tirés de la situation est-elle fondée ? Cette logique centrée sur son bien-être à soi est-elle une fatalité ? Ou bien y aurait-il une autre manière de procéder possible sans, pour autant, se retrouver régulièrement pénalisé ?

8.1.1 Un problème à résoudre : diagnostiquez votre façon d'entrer dans le jeu

Pour connaître la manière dont vous réagissez à une situation dans laquelle les intérêts des uns et des autres paraissent inconciliables, nous vous proposons un « test minute »³.

2 Entraide et prospérité mutuelle (« Jita Yuwa Kyoei ») est un principe du judo, énoncé par Maître Jigoro Kano, fondateur du judo ; il s'agit de tirer profit, s'enrichir et prospérer pour son bien-être tout en faisant en sorte que les autres puissent en faire autant.

3 Ce test est proposé sur le site canadien dolfino.tv animé par Catherine Dupuis et Éric Chagnon, repris par YouTube : [youtube.com/user/dolfinotv](https://www.youtube.com/user/dolfinotv), sous le titre « énigme ! Quelle est votre réponse ? ».

Sondage minute

Imaginez la situation suivante :

Vous êtes au volant d'une voiture de sport, avancez à faible vitesse et croisez une station de bus.

Trois personnes attendent :



Une vieille, vieille dame qui visiblement va très mal et nécessiterait d'être conduite d'urgence à l'hôpital.



Un médecin que vous connaissez bien ; il vous a sauvé la vie il y a quelques années et est devenu un ami.



Une jeune personne, la personne rêvée, celle que vous attendez depuis 10 ans.

Seulement, voilà : comme toutes les voitures de sport, votre voiture ne comporte qu'une seule place côté passager.

- Quel sera l'heureux élu ?
- Qui choisissez-vous de prendre dans votre voiture ?

Attention, même si vous ne roulez pas vite, vous n'avez que quelques secondes pour prendre votre décision.

.....

.....

.....

.....

Vous avez répondu :

- ▶ Le médecin : vous allez pouvoir échanger avec votre ami et lui rendre service. Vous deux y gagnez. Un bémol pour vous : vous devez renoncer à poursuivre votre rêve... Mais la vieille dame y perd complètement : elle n'est pas secourue.
- ▶ La vieille dame : la voilà secourue ; elle y gagne. Vous y perdez la poursuite de votre rêve ou un moment agréable passé avec votre ami. Votre médecin devra attendre le bus et lui aussi renoncer à un moment de convivialité.
- ▶ La jeune femme : vous allez concrétiser votre rêve, (pour un moment au moins...). Votre médecin devra attendre le bus et renoncer à un moment de convivialité. La vieille dame est la grande perdante : elle n'est pas secourue.

Comment chacun des protagonistes peut-il gagner ?

Vous donnez vos clés de voiture à votre ami médecin ; il conduira la vieille femme à l'hôpital⁴ tandis que vous pourrez tenter votre chance en attendant le bus en compagnie de la jeune personne. Lorsque le médecin vous rapportera votre voiture, vous pourrez vous octroyer un de ces moments d'échanges que vous appréciez tant avec cet ami.

Admettons, penserez-vous peut-être, mais, dans la vie de tous les jours, des coïncidences autorisant des solutions dans lesquelles tout le monde gagne, vous en connaissez beaucoup ? Ne sommes-nous pas en permanence confrontés à des situations dans lesquelles il n'est d'autre solution que d'arbitrer ?

8.1.2 Condamnés à une logique d'arbitrage ou de compromis ?

S'il est un domaine dans lequel nous sommes convaincus que le jeu est à somme nulle, c'est bien celui des négociations. Qu'elles soient de nature commerciale ou sociale, les protagonistes abordent souvent une négociation avec, comme seule idée en tête, celle de gagner – sous-entendant que l'autre devrait perdre.

Quelques situations fréquentes d'intérêts contraires :

- ▶ La demande d'augmentation d'un salarié qui, pour autant, ne tient pas à quitter l'entreprise qui l'emploie,
- ▶ ... augmentation que l'entreprise ne peut lui accorder (pour des raisons économiques et des raisons d'équité interne), bien qu'elle tienne à conserver ce collaborateur qui donne toute satisfaction.

S'engage classiquement un dialogue de sourds. Chacun va camper sur sa position :

- ▶ Côté salarié : « Je ne suis pas payé à ma juste valeur ; pour être rémunéré au prix auquel je peux prétendre sur le marché du travail, c'est une augmentation de 10 % minimum qui s'impose » – sous-entendu « ou je pars à la concurrence. »
- ▶ Côté employeur : « Durand, je n'aime pas ce type de pression. Si vous valez plus que ce que vous gagnez ici, n'hésitez pas à partir. »

Dans ce cas, le jeu est même à somme négative : « *Je perds, tu perds, nous perdons !* »

4 Cette situation était utilisée pour sélectionner un candidat à un poste demandant de la créativité : sur 200 candidats, un seul a donné cette réponse.

- ▶ C'est aussi souvent le cas lors d'une négociation commerciale portant sur la fixation du prix : lorsque le prix annoncé par le vendeur s'avère supérieur à celui que l'acheteur souhaite obtenir.
- ▶ On assiste alors fréquemment à une partie de bras de fer, dont le perdant se souviendra longtemps, avec, pour seule idée en tête, sa revanche !
- ▶ C'est encore le cas, dans le cadre de la gestion des hommes, du recrutement à l'évaluation, lorsque l'on entend du titulaire d'un poste qu'il soit le mouton à cinq pattes, l'homme ou la femme orchestre, qui, sur tous les tableaux et en permanence, ne présentera aucune faille. Maîtrisant d'entrée de jeu 100 % de ce que demande le poste à pourvoir, on peut d'ailleurs se demander quel intérêt aurait cette personne exceptionnelle à occuper un poste qui ne lui apprendra rien !

Les exemples pourraient être multipliés à l'infini, de situations dans lesquelles la logique destructrice de l'affrontement a force de loi ! (figure 8-1).

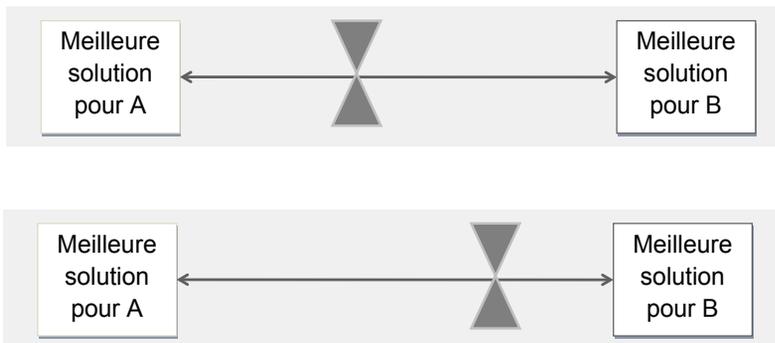


Figure 8.1 La logique d'arbitrage

- ▶ Le curseur arrêté du côté de la meilleure solution pour A, c'est B qui se trouve désavantagé.
- ▶ Le curseur arrêté du côté de la meilleure solution pour B, c'est A qui se trouve désavantagé.
- ▶ Tout avantage gagné dans une direction se fait au détriment de l'autre.

*Dans une négociation commerciale, si l'on s'en tient à la fixation du prix, il est certain que sa baisse sera bénéfique à l'acheteur, toujours d'accord pour avoir une Rolls Royce au prix d'une 2 CV !
Ce qui est bien évidemment inacceptable pour le vendeur.
La situation inverse – une 2 CV au prix d'une Rolls – fera l'affaire du vendeur, mais elle est tout aussi inacceptable, cette fois pour l'acheteur (le jeu est à somme nulle : ce que l'un gagne, l'autre le perd).*

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

La logique d'arbitrage amène à une solution qui porte en elle les problèmes de demain.

Face à la demande d'augmentation d'un salarié à laquelle, pour des raisons économiques et d'équité entre salariés, il est impossible de répondre favorablement, le salarié aura fatalement le sentiment d'avoir perdu. Son responsable, en fonction de sa disposition d'esprit, ressentira un sentiment de victoire (il n'a rien cédé) ou d'échec (il n'a pu donner satisfaction à son collaborateur) ; à moins qu'il ne pense tout simplement avoir rempli sa mission sans ressentir d'émotion particulière.

Au cours d'un entretien de recrutement ou d'évaluation, la recherche de la perfection au regard des attentes, conduit à l'absence de candidat « acceptable » ou, dans le cas de l'évaluation, amène à des déceptions/frustrations de part et d'autre (perdant, perdant dans les deux cas).

Notons que, dans tous les cas, l'issue laisse les deux parties, au mieux, à demi satisfaites. Il y a fort à parier que le problème resurgira plus tard, à l'identique ou sous une autre forme : les problèmes d'aujourd'hui viennent des solutions d'hier...

Fréquentes sont les situations où les intérêts paraissent tellement contraires que l'exercice du rapport de forces semble la seule solution. Si l'on repense par exemple à l'épineuse cohabitation entre fumeurs et non-fumeurs : les uns éprouvent un besoin impérieux de fumer, les autres sont incommodés par la fumée de cigarettes ; jusqu'au 1^{er} février 2007, le point de vue des fumeurs l'emportait ; le décret d'interdiction de fumer dans les lieux publics marque le renversement du rapport de forces, en faveur des non-fumeurs.

Et aujourd'hui, de nouveaux problèmes apparaissent, issus des solutions d'hier : ce sont les riverains des cafés et restaurants qui se plaignent, incommodés par le bruit des fumeurs sur les trottoirs...

Sondage minute

Vous avez sûrement le souvenir d'avoir vécu des situations semblables, dans lesquelles la sortie par le haut semble inimaginable : un exemple ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Doit-on dans pareil cas se résigner ? Peut-on compter avec un *deus ex machina* pour dénouer ces situations apparemment sans issue favorable à tous ?

Allons-y voir de plus près.



8.2 Élargir le champ des possibles !

Tant que l'on reste enfermé dans un champ dans lequel des intérêts contraires s'affrontent, prédomine fatalement une logique d'arbitrage ou de compromis. Mais rien ne nous oblige à rester prisonniers dans la cour de récréation initiale !

Pour ne pas s'enfermer dans un conflit, une démarche en trois temps se révèle souvent fructueuse, pour autant que, de part et d'autre, l'on accepte de l'adopter, avec la volonté d'aboutir à une solution satisfaisante pour toutes les parties.

1. Premier temps : se mettre dans l'état d'esprit de prendre en considération les points de vue et intérêts de tous ; passer de « *Objectif toute : je gagne, tu perds* » à « *analysons en commun l'ensemble des tenants et aboutissants de la situation* ».
2. Deuxième temps : élargir le champ de vision, sortir du cadre implicitement posé, pour trouver des marges de manœuvre.
3. Troisième temps : innover, faire appel à notre créativité pour, de concert, trouver une solution créatrice de valeur. Il ne s'agit plus de trouver un compromis entre intérêts contraires, mais de reconnaître des exigences antagonistes, d'élargir le champ des explorations pour faire émerger d'autres voies et une solution créatrice de valeur globale. Dans un premier temps, c'est accepter qu'il n'existe pas, en l'état, de « bonne réponse » ou de « meilleure solution ».

8.2.1 Renoncer à chercher la meilleure solution – la meilleure pour soi, s'entend

Nous l'avons vu, la voie du « je gagne donc tu perds » conduit tout droit :

- ▶ à court terme et au mieux à un jeu à somme nulle ;
- ▶ à moyen terme à un jeu à somme négative.

On finit toujours par récolter ce que l'on sème, nous prévient le proverbe...

Dans ces circonstances de conflit d'intérêts, notre mental se révèle encore un fieffé menteur⁵. Sortir vainqueur d'une négociation, ce n'est pas avoir fait céder notre interlocuteur sur une ligne d'opposition, en obéissant à une logique d'affrontement (retour à la figure 8.1).

.....

5 Nous avons déjà rencontré ce mental menteur à propos de la perception que nous avons du temps chronologique (chapitre 2) et tout au long du chapitre 7 dès que nous faisons référence aux croyances.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Il s'agit bien plutôt de sortir de cette logique d'affrontement pour adopter une vision plus large et faire preuve de recul et de créativité, pour, dans un effort commun, trouver des solutions extérieures à cette ligne d'opposition, apportant beaucoup à l'un et à l'autre sans leur en coûter trop.

8.2.2 Ouvrir nos œillères, élargir notre champ de vision

Élargir le champ de vision pour prendre en compte l'ensemble de la donne.

Parvenir à une solution équitable suppose d'embrasser plus large, pour dégager des marges de manœuvre. Tant que l'on reste prisonnier du champ de vision de départ où les intérêts sont frontalement opposés, il est impossible de concilier les points de vue ou de parvenir à une solution durablement équilibrée⁶.

Accepter les tensions contradictoires, tenir compte des intérêts antagonistes était le premier pas.

Adopter une vision élargie est le second (figure 8.2).

Un exemple de la richesse de la démarche nous est fourni dans le cadre du « process Ressources Humaines » des recrutements.

La nature ayant horreur du vide, en cas de départ d'un collaborateur, le réflexe naturel est de lancer un recrutement « pièce pour pièce » et de rechercher un clone, si possible amélioré, du partant. L'on mandate alors les Ressources Humaines en leur fournissant le cahier des charges correspondant à ce clone amélioré.

Or le remplacement d'un collaborateur est une merveilleuse occasion de créer de la valeur ajoutée globale dès que l'on élargit le champ de la réflexion à l'ensemble de l'organisation à laquelle ce collaborateur appartenait.

N'est-ce pas une opportunité :

- Pour s'interroger sur la finalité du poste et peut-être en redéfinir les contours en éliminant le superflu et l'enrichissant ?*
- Ou pour répartir différemment les tâches, de manière à optimiser l'organisation générale, rendre plus fluide ou plus réactive l'ensemble de la chaîne des traitements ?*
- Ou offrir à d'autres collaborateurs une bouffée d'oxygène, voire même la possibilité d'acquérir une compétence nouvelle pour laquelle ils ont des dispositions ?*
- Ou enfin pour faire le point sur les compétences à disposition dans l'équipe et celles qui font défaut et qu'il conviendrait de rechercher à l'extérieur, quitte à revoir les contours des postes actuels au sein de l'équipe ?*

6 « Que fait-on quand un problème est insoluble ? On change le problème » conseillait déjà Jean Monnet !

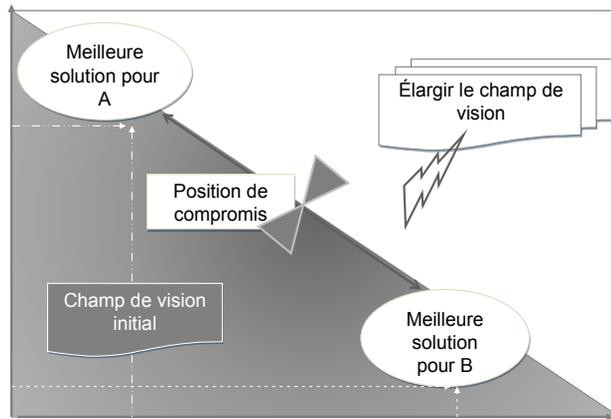


Figure 8.2 Élargir le champ de vision

Embrassant plus large, il devient possible de prendre en compte de nouveaux éléments et de dégager des marges de manœuvre inexistantes tant que l'attention ne portait que sur la seule ligne d'opposition, siège de l'affrontement.

Revenons sur notre exemple de la cohabitation « fumeurs/non-fumeurs ».

Élargir le champ de vision, c'était – démarche qui a fait son chemin depuis 2007 – ne pas s'en tenir aux problèmes de la cohabitation « fumeurs/non-fumeurs », mais aborder ensemble les impacts sur la santé des uns et des autres⁷ et aborder également ce point sous l'angle du respect d'autrui.

Sondage minute « Condamné(e) à se contenter d'un mauvais compromis » : petite suite n° 1

Dans l'exemple personnel que vous avez retenu, comment peut-on élargir le champ de vision ? Quelles sont les implications du différend dans d'autres domaines que celui du strict différend ?

.....

.....

.....

Peut-être même faites-vous de la prose sans le savoir ! Avez-vous déjà spontanément adopté cette façon de faire et élargi le champ de vision pour faire émerger une solution satisfaisante pour tous ?

.....

.....

.....

7 Le site internet <http://www.stoplaclope.fr/101-raisons-pour-arreter-de-fumer> a recensé pas moins de 101 raisons d'arrêter de fumer, dont 55 ont trait à la santé.

Le terrain de jeu agrandi, reste encore à trouver une solution innovante, suffisamment équilibrée pour être pérenne.

8.2.3 Bannir le compromis, parvenir à une solution créative

Le compromis, « juste milieu », cumule en général les défauts des deux solutions extrêmes, laissant de plus les deux protagonistes sur leur faim⁸.

Une solution créatrice de valeur est de loin préférable, et l'élargissement du terrain de jeu offre des possibilités initialement inexistantes, respectant les intérêts de tous.

◆ Illustrations : la solution créatrice de valeur pour tous n'est pas une vue de l'esprit

Revenons à nos trois exemples pour lesquels la logique d'arbitrage prévaut en général – incroyable mais vrai – des solutions créatrices de valeur globale peuvent être trouvées.

1. *Dans le cas de la négociation commerciale, si l'on ne s'en tient pas uniquement au prix, en prenant en compte les intérêts des deux parties, des solutions pour un bénéfice mutuel peuvent se faire jour. Par exemple, en acceptant de communiquer ses prévisions de ventes à son fournisseur, un distributeur lui permet de mieux gérer sa production et ses stocks ; en découleront des économies substantielles qui offrent une nouvelle plateforme de discussions et ouvrent de nouvelles marges de manœuvre.*

2. *S'agissant d'une demande d'augmentation, on sait que ce type de demande renvoie très souvent à d'autres attentes qu'un dialogue éclairerait et un peu d'imagination résoudrait. Une réponse satisfaisante pour les deux parties peut être trouvée, pour autant que l'on ait pris le temps d'écouter le salarié et de décrypter avec lui son vrai besoin. Alors, le champ des attentes pourra être élargi, ce qui permettra à d'autres solutions d'émerger. Ce peut être par exemple l'inscription à une formation imputable au budget formation, donc sans surcoût pour l'entreprise, et apportant une valeur ajoutée au profil du collaborateur,*

Sortir des sentiers battus pour rechercher une solution « à valeur ajoutée »

8 Une belle illustration concrète de ce principe nous est fournie par la logistique : en matière de transport, pour un entrepôt livrant un ensemble de points de vente, la meilleure façon pour parcourir un maximum de kilomètres est de positionner l'entrepôt au centre de la zone à desservir !

ou bien encore la mise en œuvre d'un plan de préparation à une évolution, à terme, vers une nouvelle fonction correspondant aux capacités et à l'intérêt du collaborateur en même temps qu'à des besoins pour l'entreprise et autorisant l'augmentation de salaire, ou bien l'octroi d'un budget temps pour mener un projet qui tient à cœur au salarié, ou bien...place à l'imagination !

3. Quant à la gestion des Ressources Humaines, en rupture avec les habitudes, prendre chacun comme il est et, au lieu de vouloir corriger ses défaillances, s'attacher à capitaliser sur ses points forts, change la donne. Rechercher, en commun, le rôle, la fonction, le métier dans lequel les dispositions naturelles amèneront naturellement à exceller est une voie tellement plus prometteuse⁹.

◆ Rechercher la bonne question avant d'apporter des réponses !

Cette technique de l'élargissement est connue sous le nom de « bête à cornes » (figure 8.3) à laquelle le cabinet conseil APTE¹⁰ a donné une forme graphique imagée.

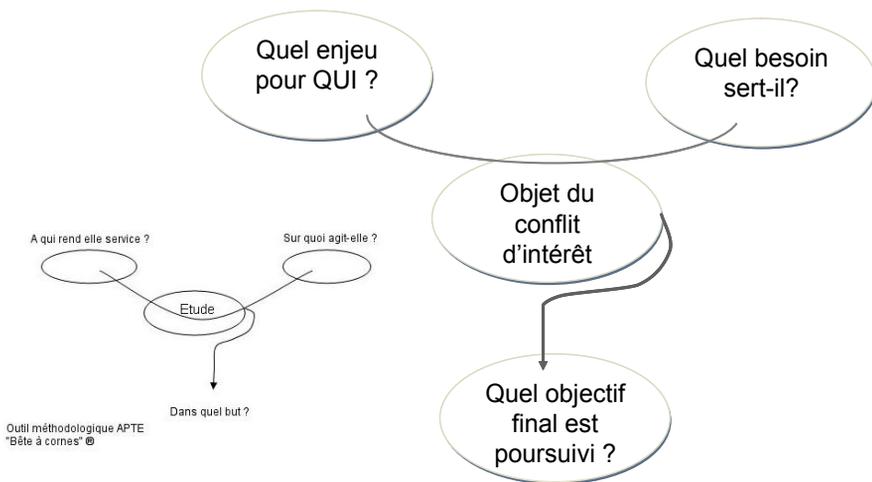


Figure 8.3 La bête à cornes : les bonnes questions à se poser avant de vouloir résoudre un problème

9 Voir à ce sujet le chapitre 6 « Ramer dans le sens du courant ».

10 Schéma conçu à partir de celui de la « bête à cornes » de la méthode APTE (APplication aux Techniques d'Entreprise). Bertrand de la Bretsche, *La méthode APTE – Analyse de la valeur analyse fonctionnelle*, éd. Pétrelle, 2000.

Cette figure synthétise la manière de poser un problème pour « ouvrir complètement le champ des possibles » ; elle consiste à dégager une définition des problèmes en termes d'objectif ultime à atteindre (l'essentiel).

Comment parvenir à « la bonne question » ?

1. Identifier toutes les parties concernées : c'est l'objet de la question « *Quel enjeu pour Qui ?* ». Dans l'exemple de la cohabitation « fumeurs/non-fumeurs », lorsque la solution « pause cigarette à l'extérieur, sur la voie publique » a été retenue, les partenaires riverains oubliés ont parfois mis à mal la solution consensuelle initiale.

2. Se mettre à la place de chacun des partenaires pour comprendre leurs points de vue : la question « *Quel besoin sert-il ?* » a pour objet de faire **émerger les besoins réels** ; la discussion permet de faire la part entre besoins réels et ce qui pourrait être qualifié de « fausses raisons », de prétextes derrière lesquels se cache un vrai besoin qui n'a pas été énoncé (soit qu'il ait fait l'objet d'autocensure, soit qu'il n'ait pas encore été perçu de manière consciente). Les exemples sont légion : nous apprenons tout petits comment et auprès de qui formuler nos requêtes pour qu'elles aboutissent favorablement ! Et qui d'entre nous n'a jamais « rusé » ?

S'interdire de penser « solution » tant que la « bonne question » n'a pas été posée et fait l'unanimité

3. Définir le problème rencontré en termes d'objectif à atteindre pour **déplacer le débat des obstacles aux enjeux**. L'important est de parvenir à l'objectif ultime, au-delà des objectifs secondaires.

La meilleure méthode pour y parvenir est celle dite du « pourquoi récursif » consistant à enchaîner les « pourquoi », comme les petits le font, sans s'arrêter à la réponse au premier pourquoi, en réitérant les « pourquoi » jusqu'à obtenir quelque chose de consistant.

Toujours dans notre exemple de la cohabitation « fumeurs/non-fumeurs », il est probable que, de pourquoi en pourquoi l'on en arriverait aux objectifs « préserver le capital santé de chacun » et « être respectueux d'autrui » ; ces objectifs ont de grandes chances de faire l'unanimité.

Sondage minute « Condamné(e) à se contenter d'un mauvais compromis » : petite suite n° 2

Dans l'exemple personnel que vous avez retenu, quel pourrait être un objectif ultime ?

.....
.....
.....
.....

Un cadre de réflexion consensuel entre les différents protagonistes sur l'objectif essentiel fait avancer et procure des atouts pour franchir l'étape suivante de recherche de solution(s).

◆ La « bonne question », un grand pas vers la création de valeur globale

En effet, à partir du moment où les enjeux sont clairement identifiés et partagés, les solutions envisagées ne seront plus évaluées entre elles, mais au regard de l'enjeu final.

Adieu les critères « de chapelle » (Qui a dit quoi ? Mes propres intérêts sont-ils bien privilégiés ? Quelle prise de position servira ma cote personnelle auprès de mes responsables et donc une éventuelle promotion ? Etc.) Les solutions envisagées seront appréciées, dans la transparence, au regard de l'objectif ultime à atteindre, point de mire commun : le cadre de référence est fixé.

Il n'y aura alors « plus qu'à » (doux euphémisme...) faire naître, des interactions entre personnes, la créativité nécessaire à l'émergence d'une solution innovante, à valeur ajoutée globale.

◆ Pour le dernier pas : Place à l'imagination et la créativité collective

Ni solution miracle tirée d'un chapeau, ni « eurêka » s'invitant de lui-même. Si nous avons vu des exemples de solutions créatrices de valeur globale, les faire naître n'a rien d'immédiat. Cela demande des échanges, du temps – les idées novatrices résultent d'un processus mental long et incertain – et... de l'enthousiasme¹¹. C'est le prix à payer.

Une fois la « bonne question » posée,, laissez libre cours à la créativité de tous.

Si nous revenons toujours à nos fumeurs et non-fumeurs : en retenant les deux objectifs ultimes proposés : « préserver la santé de tous et respecter autrui », des solutions créatrices de valeur globale, vont se faire jour. Cela s'est d'ailleurs produit, *a posteriori*, depuis l'entrée en vigueur de la loi anti-tabac. La création de « locaux fumeurs réservés » s'accompagne maintenant de bien d'autres actions adaptées à l'objectif ultime : mise en place en entreprise de comités de pilotage chargés de susciter les discussions et échanges d'information, d'initier des actions, en assurer le suivi et évaluer

11 Une étude de Beard en 1874 dont rend compte la synthèse Manageris 92b « L'entreprise créative » montre que la créativité d'une personne est fonction de son enthousiasme et de son expérience. On note aussi que trop d'expertise enferme dans des schémas routiniers qui entravent la capacité à penser « out of the box ».

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

la pertinence, animation de groupes de dialogue entre fumeurs et non-fumeurs ; pour les fumeurs : programmes d'arrêt en groupe, accompagnement personnalisé ou coaching individuel, etc.

Notons que toutes ces actions reposant sur l'écoute mutuelle, elles prônent par l'exemple, le respect d'autrui.

Sondage minute « Condamné(e) à se contenter d'un mauvais compromis » : petite suite n° 3

Dans l'exemple personnel que vous avez retenu, s'intéresser à un objectif ultime vous fait-il entrevoir d'autres solutions plus riches que celle qui a prévalu^(a) ? Des solutions grâce auxquelles chaque protagoniste trouverait son compte ?

.....
.....
.....
.....
.....

(a) Il est possible que la créativité ne soit pas tout de suite au rendez-vous ; la dynamique d'un groupe est souvent nécessaire pour que des idées nouvelles apparaissent ; les idées des uns faisant naître d'autres idées chez les autres, le groupe aide !

En synthèse :

Suivre cette méthode, c'est :

1. cerner l'objectif final essentiel faisant l'unanimité,
2. le garder en permanence en ligne de mire pour en faire le repère à l'aune duquel les solutions envisagées seront évaluées,
3. laisser place à la créativité des uns et des autres,
4. n'accepter qu'une solution « équilibrée » car toute autre ne serait qu'apparente et serait vite remise en cause.

Est-ce à dire que nous tenons là une recette magique ?

Le renard du Petit Prince a décidément raison « rien n'est parfait » : il n'y a pas de chasseur sur la planète du Petit Prince, mais il n'y a pas de poule non plus !

Nous avons parcouru avec succès toutes les étapes de la démarche de résolution d'un dilemme ou d'un différend ; il reste encore deux embûches possibles.

◆ Deux points de vigilance

Le premier, *last but not least*, n'est pas le moindre : **la solution équilibrée à laquelle nous avons pu parvenir peut se trouver remise en cause parce qu'une nouvelle donne de l'environnement** l'a rendue inéquitable. Il faudra alors remettre l'ouvrage sur le métier... et reprendre le processus, peut-être même redéfinir l'objectif ultime si l'initial ne fait plus l'unanimité.

S'agissant de la cohabitation « fumeurs/non-fumeurs », la solution « pause cigarette sur la voie publique » a pu donner satisfaction à l'ensemble des fumeurs et non-fumeurs concernés dans une entreprise. Mais elle a pu être remise en cause lorsque des riverains, oubliés, se sont constitués en associations afin de défendre leur tranquillité mise à mal lors de ces pauses cigarettes.

C'est, plus dramatiquement le cas, lorsque, dans une association au service d'une même finalité, des tensions se sont accumulées et que le point de non-retour a été insidieusement atteint. L'objectif ultime peut ne plus être la finalité initiale de l'association, mais une séparation préservant les aspects jugés majeurs au moment auquel a lieu la rupture. On peut penser aux co-créateurs et dirigeants d'entreprise qui, à un moment de l'histoire de leur société, sont amenés à se séparer faute de pouvoir s'entendre plus longtemps ; c'est aussi chose courante au sein des couples, lorsque l'enfer y a élu domicile...

S'entendre pour préférer la moitié d'un gros gâteau à 60 % d'un petit : pas facile à accepter dans le feu de l'action

Le second bémol tient à ce que, **pour aboutir, cette démarche nécessite que les deux parties l'adoptent**. Chacun doit être convaincu que créer une valeur globale a plus d'intérêt que grappiller quelques avantages pour soi. Il vaut mieux augmenter de 30 % la part du gâteau que l'on se partage, qu'accroître de 5 % la part du gâteau initial qui vous reviendrait !

En être convaincu est d'ailleurs une chose, le garder suffisamment à l'esprit dans le feu de l'action en est une autre : ce n'est pas le plus facile...

Pour avoir un passé dans la grande distribution, je peux témoigner qu'il n'est pas toujours réaliste d'attendre de ses partenaires qu'ils adoptent un tel point de vue.

Exemple :

un hypermarché se doit de pratiquer des prix bas pour conserver ses clients. À minima, il doit pratiquer des prix comparables à ceux de ses concurrents sur sa zone de chalandise, l'idéal étant d'être moins cher. C'est ce que chaque hypermarché va chercher à faire ; ce qui entraînera immédiatement, dans la zone de chalandise, l'alignement de tous les concurrents sur le prix le plus bas pratiqué.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Cas typique du jeu à somme négative : tous les hypermarchés perdent de la marge et leur résultat s'en trouve affecté.

Sans aller jusqu'à l'entente réprouvée par la loi, la tentation de pratiquer des prix identiques préservant la marge peut être grande : jeu à somme positive (pour les distributeurs au moins)... Sauf que... le premier qui, sans crier gare, abaissera son prix sera le grand gagnant.

En effet, l'interdépendance est la règle : on peut en tirer parti dans un sens ou dans un autre : pour accroître le gâteau ou pour augmenter, au moins momentanément, « SA » part du gâteau.

Pourquoi choisir une voie plutôt que l'autre ? Pourquoi rompre avec l'approche individualiste obéissant au principe de la séparation, pour lui préférer l'approche globale, tenant compte de tous les éléments en présence, ouverte, répondant au contraire à un principe unificateur ?

Pour que le gâteau grossisse certes, mais les enjeux sont bien plus importants que ce simple avantage.

Montons encore un étage !



8.3 Accepter l'interdépendance et y prendre appui

Pourquoi s'intéresser à l'interdépendance des éléments d'une situation plus qu'aux éléments eux-mêmes ?

Simplement parce que le rôle des interactions est capital, l'emportant de loin sur les actions de chacune des composantes du système.

Tout comme chacun de nos organes contribue au fonctionnement harmonieux du corps humain, nous sommes tous connectés.

Dans le corps humain, en cas de défaillance d'un organe, cette faiblesse rejaille sur le fonctionnement d'autres parties du corps qui se trouvent également mises à mal ; il se peut aussi que des mécanismes de compensation se mettent en place pour y pallier.

Il en va de même en ce qui concerne les humains : nous interagissons les uns sur les autres et sommes interdépendants. Dans un groupe, par exemple, la défaillance d'une personne peut entacher la réussite du groupe ; il peut aussi arriver que d'autres membres du groupe réussissent à y suppléer. Dans les deux cas, le système dans son entier est affecté et réagit.

8.3.1 Une réalité dans notre vie de tous les jours

Dans la vie de tous les jours, nous pouvons aisément constater qu'il est souvent plus pertinent de travailler à améliorer les relations entre les éléments d'un tout que de se focaliser sur l'un ou l'autre des éléments pour le perfectionner :

Comme pour la réussite d'une mayonnaise, les liens entre éléments d'un ensemble, les synergies jouent un rôle capital.

- ▶ Vrai pour une équipe sportive, fut-elle de foot : réunir les meilleurs joueurs ne garantit en rien la constitution de la meilleure équipe.
- ▶ Vrai dans la sphère familiale : les thérapeutes l'ont bien compris qui, face à un enfant en difficulté, proposent parfois une thérapie familiale à laquelle tous les membres de la famille – parents et autres enfants de la fratrie – prendront part.
- ▶ Vrai dans l'entreprise : les améliorations résident beaucoup plus dans l'amélioration des liaisons (qualité de l'organisation, qualité des interfaces dans la chaîne des process), que dans l'amélioration de la performance d'une partie de l'ensemble.

Tout se passe comme dans une chaîne hi-fi : si vous avez un excellent ampli mais que les enceintes sont de piètre qualité, le son sera celui permis par vos enceintes, indépendamment de ce que votre ampli autoriserait ; la qualité de la connectique est cruciale : il y a des différences notables entre un câble bas de gamme et un câble audiophile.

L'entreprise est un lieu où il est aisé de constater l'analogie avec une chaîne hi-fi. De la même manière, la performance de l'entreprise est alignée sur celle du maillon le plus faible ; l'interdépendance est omniprésente et permanente, la qualité des interfaces (la connectique : les liaisons entre les activités des services) est déterminante, que les collaborateurs des différents services en soient conscients ou pas.

Prenons l'exemple d'une SSII (figure 8.4) : pour que le client ait entière satisfaction, plusieurs acteurs sont à l'œuvre :

- les commerciaux qui analysent le besoin pour construire et proposer la solution la plus adaptée à ce besoin ;
 - les développeurs sur lesquels repose la qualité technique des logiciels ;
 - les informaticiens en charge de la migration des données et du paramétrage ;
 - les formateurs qui assurent la prise en mains du logiciel par les utilisateurs ;
- les chefs de projet qui pilotent les interventions au plan de l'organisation, du suivi et de la logistique ;
- et enfin la hotline qui a la délicate mission de régler tous les problèmes rencontrés par les clients, quelle qu'en soit la cause.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

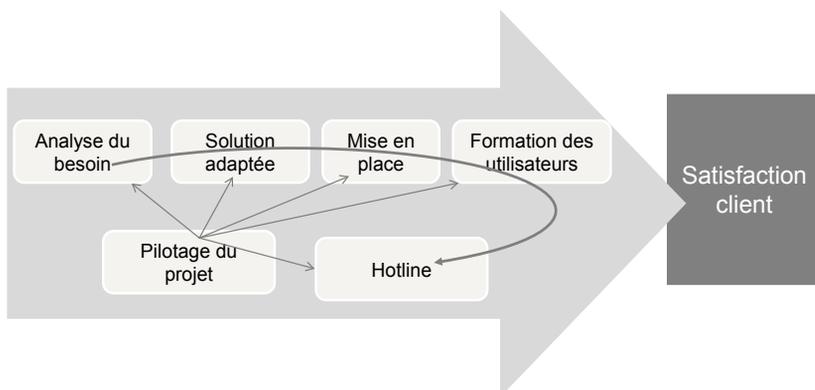


Figure 8.4 Interdépendance au sein d'une entreprise

Dans cette chaîne, on voit aisément comment un dysfonctionnement à quelque stade que ce soit entrainera des dysfonctionnements à d'autres stades :

- Une analyse du besoin défectueuse... et la solution préconisée ne donnera pas satisfaction, quels que soient les efforts fournis par l'équipe en charge de l'installation ou de la formation .*
- Une formation clients trop succincte... et le client va reporter la responsabilité de tous ses maux sur la qualité du logiciel et submerger d'appels la hotline.*
- Un manque de rigueur ou de précision dans le pilotage du projet... et tous les plannings deviennent irréalisables.*
- Etc...*

Au moindre faux pas d'un service, c'est tout le projet qui est menacé.

Autre illustration : dans notre vie de client(e) :

Ne vous est-il jamais arrivé(e) de vous rendre dans un magasin à la suite d'une publicité vantant les mérites et le prix de ce coffret DVD que vous vous promettiez justement de vous offrir aussitôt que possible.

En sortant du travail, vous faites le détour jusqu'au magasin en question et là... En fait de coffret DVD, c'est un erratum qui vous attend : « Par suite d'un retard de livraison, nous ne sommes pas en mesure de vous fournir actuellement le coffret DVD xxx figurant sur notre catalogue. Vous pouvez néanmoins le commander auprès de notre service accueil... »

Bien évidemment vous êtes désappointé(e) et peut-être même furieux(se) : perte de temps, kilomètres supplémentaires, déception : on ne vous y reprendra plus !

Bilan pour l'entreprise : elle a engagé un budget publicitaire important pour faire venir des client(e)s et y a certes réussi, mais elle a surtout fait de ces client(e)s, des clients mécontents !

Un maillon de la chaîne s'est avéré défaillant, ce qui non seulement a ruiné les efforts de tous les artisans de cette offre promotionnelle, mais s'est révélé entièrement contre-productif.

Le même phénomène se produit lorsque, client(e), vous êtes traité(e) avec désinvolture ; lorsque, par exemple, vous attendez que l'on vous serve et que, dans ce même temps, alors que vous êtes dans leur champ de vision, des employé(e)s poursuivent tranquillement leur activité de rangement ou même... leur conversation privée.

Vous, client(e), n'appréciez guère et allez peut-être bien tourner les talons, alors que tous les autres services de l'entreprise avaient réussi à vous offrir « le bon produit, au bon moment et au bon prix », ce qui n'a rien d'évident !

Ces exemples vous rappellent peut-être bien certains travers que vous avez pu ou pouvez encore constater (dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?) : si chacun fait bien son travail, combien de fois les liens entre tous sont-ils « améliorables »...

Sondage minute

Auriez-vous déjà entendu dans votre entreprise, au vestiaire ou autour de la machine à café, une des phrases suivantes :

- Ils se sont encore plantés dans leurs prévisions et c'est toujours sur nous que ça retombe !
- Je leur ai déjà dit 10 fois et rien n'a changé !
- On passe notre temps à remplir leurs papiers et quand est-ce qu'on fait notre job de commercial ?
- On ne sait pas « Qui fait Quoi » ici !
- Encore une réunion où on a parlé pour ne rien dire !
- Les commerciaux promettent n'importe quoi, et moi comment je fais ?
- La rentabilité du chantier est mauvaise, mais le matériel n'est jamais prêt en temps et en heure, et nous, on attend ! Alors ?

Toutes ces remarques traduisent un manque d'information et ou de coordination entre les services d'une entreprise, qui dégrade la performance globale et peut-être même pénalise le client !

Sans compter l'irritation qui en découle pour les salariés.

Peut-être avez-vous d'autres réflexions de même nature à ajouter à ce mini-répertoire ?

.....
.....
.....
.....
.....

L'individualisme qui règne dans nos sociétés occidentales est une fause piste.

Vous savez probablement d'expérience, combien pour changer le cours des choses, la portée de notre action sera démultipliée si nous sollicitons le concours d'autrui ! Autrement dit, si nous agissons en lien avec les autres, de telle manière que les actions se conjuguent et se renforcent mutuellement.

Tout groupe, toute organisation se comporte comme un champ de forces : agir sur les forces conduit l'ensemble du système entier à réagir.

Ce principe vaut en tous lieux et en tous temps et fait aujourd'hui l'unanimité.

8.3.2 Une convergence de vues interdisciplinaire, interculturelle

En contrepoint à nos observations dans nos vies en entreprise, nombreux sont les spécialistes de disciplines diverses, appartenant à des cultures très différentes, qui se retrouvent pour reconnaître l'interdépendance et le pouvoir des liens entre les parties d'un tout.

◆ L'approche systémique

Elle fournit la démonstration qu'il n'est possible de comprendre les caractéristiques des parties qu'à partir de l'organisation du tout, des liens qu'entretiennent entre elles ces parties car elles interagissent les unes sur les autres. Joël de Rosnay, qui a introduit cette approche en France, la décrivait, il y a plus de 30 ans déjà, comme le « *symbole d'une nouvelle manière de voir, de comprendre et d'agir* », précisant : « *à la différence de l'approche analytique, l'approche systémique englobe la totalité des éléments du système étudié, ainsi que leurs interactions et leurs interdépendances* »¹².

Étudier tout phénomène non plus de manière indépendante, mais dans ses relations avec tous les éléments du système auquel il appartient, est devenu une méthodologie incontournable. Ne vous est-il jamais arrivé, par exemple, de vous en prendre à votre progéniture pour un 7 sur 20 en français, quand la moyenne de la classe était de 5 (mais vous ne vous êtes pas inquiété de ce point, tant le 7/20 mobilisait votre attention) ? Or, manifestement, dans ce cas, c'est à l'enseignant qu'il faudrait demander des explications !

12 Joël de Rosnay, *Le macroscope – Vers une vision globale*, éd. du Seuil, 1977.

◆ Les physiciens

Eux aussi plaident pour cette approche en système ; citons le physicien américain Fritjo Capra¹³ : « *L'univers apparaît [...] comme une trame d'évènements interconnectés ; aucune des propriétés d'une partie de la trame n'est fondamentale : elles sont toutes générées par les propriétés des autres parties. Enfin, ce sont les interrelations des parties qui déterminent la structure de la trame entière.* »

C'est là l'affirmation de la prééminence des relations entre les évènements sur les évènements eux-mêmes : isolé de son contexte, un évènement ne serait plus identique à ce qu'il est, pris dans son contexte.

Agissez-vous de la même manière selon que vous êtes seul(e), ou avec votre femme et vos enfants, ou avec un groupe de collègues à un « pot de l'amitié », ou avec ces mêmes collègues, mais en réunion de travail ? Réagissez-vous, dans ces différentes circonstances, de la même manière à une même remarque que vous jugez mal venue (par exemple, une simple remarque sur les 5 minutes de retard que vous avez accusées) ?

◆ Les médecins

D'éminentes personnalités du corps médical appellent, de leur côté, à faire de la santé une affaire globale¹⁴ ; comme en atteste Thierry Janssen¹⁵ : « *Après avoir analysé le vivant en classant les éléments de son analyse dans des colonnes verticales, la science contemporaine est en train de découvrir que la vie est faite de liens. Il lui faut donc explorer les ponts entre ces différentes colonnes, remplacer sa vision verticale par une approche horizontale de la réalité. Car tout est relié. La vie c'est des liens. Les liens entre le corps et l'esprit qui font l'être humain. Les liens entre les êtres humains qui font l'humanité. Les liens entre l'humanité et la Terre qui font le monde.* »

13 Fritjo Capra est un physicien américain, né autrichien en 1939, auteur notamment de *La Toile de la Vie*.

14 L'appel de Paris faisant suite au colloque organisé à l'UNESCO en mai 2004 sur le thème « Cancer, Environnement et Société » est signé par le Conseil national de l'ordre des médecins, des deux prix Nobel de Médecine français (les Professeurs François Jacob et Jean Dausset), et plusieurs centaines de scientifiques internationaux.

15 Propos recueillis par Nathalie Calmé pour la revue Alliance, article de mai 2007, consultable sur le site de Thierry Janssen (<http://www.thierryjanssen.com/index.php/articles/divers/66-interview-revue-alliance.html>).

◆ Un chiropracteur

Jean-Paul Pianta, docteur en chiropractie, annonce :

- ▶ « *Vivre dans l'interdépendance, c'est comprendre que tout est lié, dans le corps humain comme dans l'univers. Admettre que « rien » n'existe pas, parce que tout effet a une cause et que tout peut être une cause.* »
- ▶ « *L'interdépendance, c'est la capacité d'entrevoir la dépendance de toutes choses entre (inter) elles. Cette notion d'inter-dépendance permet de mieux s'accepter soi-même, de comprendre les autres... de rapprocher au lieu de séparer, d'intégrer au lieu de rejeter. C'est une porte qui s'ouvre, l'occasion de voir la vie différemment*¹⁶. »

◆ Les psychologues

Les constellations familiales et systémiques, méthode de psychologie phénoménologique que nous devons à Bert Hellinger¹⁷, nous révèlent la façon dont nous sommes inconsciemment liés à nos groupes de référence, à commencer par notre famille. Et les émotions ressenties par les participants à une constellation familiale, alors qu'ils ne savent rien de la personne pour laquelle se déroule cette constellation et encore moins de la personne qu'ils représentent, qu'ils ne sont en rien concernés, ne peut manquer d'interpeller...

◆ Le bouddhisme

Cette philosophie en a fait un principe universel : « *Rien ne peut exister de façon autonome, et être sa propre cause. Un objet ne peut être défini qu'en termes d'autres objets et n'exister qu'en relation avec d'autres entités*¹⁸. »

Une telle convergence ne peut relever du hasard et être sans fondement : dans chaque domaine, qu'il soit à dominante scientifique ou philosophique, l'on en arrive à la même conclusion : les liens entre éléments distincts jouent un rôle fondamental, qui mérite attention et vigilance.

.....
¹⁶ Jean-Paul Pianta, *La révolution du mieux-être*, Ed. Ramsay, 1998 (p. 272 et 273).

¹⁷ Bert Hellinger est né en 1925. Il a fait des études de philosophie, de théologie et de pédagogie. Après seize ans auprès des Zoulous d'Afrique du Sud, il devient psychanalyste, puis développe sa propre méthode de thérapie systémique familiale. Pour en savoir plus sur les constellations familiales, vous trouverez sur le site de Nouvelles clés (http://www.nouvellescles.com/article.php3?id_article=124) une interview de Bert Hellinger sous le titre « Les constellations familiales ou le contact d'âme à âme ».

¹⁸ Extrait d'un article rédigé par Trinh Xuan Thuan, professeur d'Astronomie à l'Université de Virginie : « Science et bouddhisme : à la croisée des chemins », publié par l'Université interdisciplinaire de Paris sur le site internet de Trinh Xuan Thuan : <http://www.trinhxuanthuan.com/sb.htm>.

Pour ma part, j’y vois un indice de ce que nous avons artificiellement découpé la réalité en « matières », chacune ayant sa logique et son champ d’études bien délimité. Conséquence : l’expertise devient de plus en plus grande sur un champ de plus en plus réduit et cette expertise y a perdu beaucoup de son intérêt. Parfois même, le nombre de personnes, dans le monde, capables de comprendre l’objet d’une recherche, se compte sur les doigts d’une main...

La réalité est une, indivisible et c’est en établissant des ponts entre les diverses approches de cette réalité que nous pourrions nous en approcher et en sortir grandis.

Pause minute

Au-delà des liens, une vraie dynamique. Le sens à lui donner nous appartient

Que diriez-vous de prendre l’habitude de descendre du vélo pour regarder la campagne environnante très vallonnée avant de vous en prendre à ce fichu vélo qui n’avance plus ?

Par exemple : cette réaction, ce comportement qui vous irrite, ces paroles qui vous blessent ? Ne sont-ils pas à mettre en relation avec des circonstances qui affectent votre interlocuteur, sans aucun lien avec vous ? Auquel cas, il n’est pas utile d’en « rajouter » : une attitude empreinte de compréhension sera plus adaptée.

Un exemple dans votre vie de ces derniers jours ?

.....
.....
.....
.....
.....



8.4 Un monde d’interdépendance : une dynamique qu’il nous revient d’orienter

Les liens entre éléments d’un système sont essentiels : nous en avons vu deux exemples dans le monde de l’entreprise.

Mais il y a plus : l’ensemble du système possède sa propre dynamique, rarement explicite, toujours opérante, généralement avec force. Nous jouons tous au sein d’orchestres en suivant une partition invisible, celle de la dynamique des systèmes auxquels nous appartenons.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Compte-tenu des enjeux, nous examinerons cette dynamique des interactions quand elle est à l'œuvre en entreprise. En effet, si, du modèle classique d'interactions basé sur la prééminence des intérêts financiers, l'entreprise passait à un modèle basé sur l'équilibre des relations entre toutes les parties prenantes, c'est la vie de milliers de personnes qui s'en trouverait fondamentalement changée et améliorée.

Cela vous tente d'aller y jeter un œil ?

8.4.1 La dynamique des interactions en entreprise dans sa version applicative classique

Toute entreprise est tenue de produire des résultats économiques car il en va de sa survie ; on peut discuter de l'affectation de ces résultats, mais certainement pas de la nécessité d'en réaliser.

La mondialisation aidant, on en est venu à retenir comme principal critère de gestion la seule efficacité financière à court terme. L'intérêt des financiers est privilégié.

Ce faisant, la dynamique enclenchée conduit à la situation suivante :

Ce « sens », en entreprise, a souvent pour direction : « privilégier les intérêts financiers à court terme »

- ▶ L'accent est mis en priorité et en permanence sur l'obtention de résultats financiers.
- ▶ Les managers sont évalués sur les résultats immédiatement obtenus ; le court terme est roi, ce qui met les managers sous pression.
- ▶ Les managers répercutent la pression qu'ils subissent sur leurs collaborateurs.
- ▶ Le stress s'installe au sein de l'organisation, tuant plaisir d'exercer son métier et créativité.
- ▶ Les résultats économiques ne sont pas au rendez-vous.
- ▶ Ce qui accroît encore la pression sur les résultats et réamorce, avec plus de violence, cet engrenage néfaste.

La dynamique créée est un véritable cercle vicieux. (figure 8.5) : la pression exercée sur les collaborateurs pour accroître la performance, conduit à une baisse des résultats, engendrant une pression encore accrue, etc.

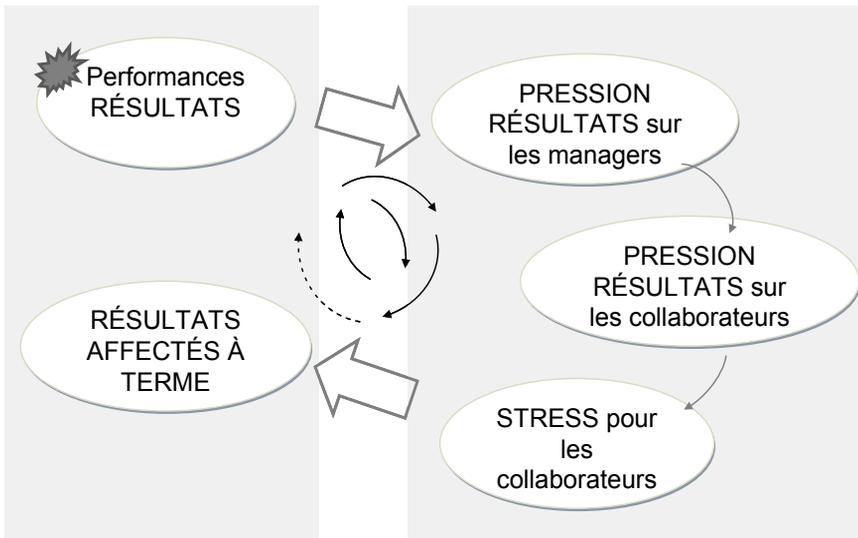


Figure 8.5 Une dynamique ponctuée par un jeu à somme négative

Nous sommes face à un jeu à somme négative : tout le monde perd.

Mettre la pression sur les résultats a des effets destructeurs :

- ▶ Seuls les intérêts financiers sont pris en compte, ce qui, d'entrée de jeu, ne crée pas une situation équilibrée, car les financiers ne sont pas les seules parties prenantes de l'entreprise (que deviendrait d'ailleurs une entreprise sans ses clients, ses collaborateurs, ses fournisseurs, ce que la collectivité met à sa disposition et un minimum de protection de son environnement ?).
- ▶ Les collaborateurs auxquels on ne parle que « résultats » peuvent s'en trouver :
 - ▼ démotivés : c'est pour leur métier, leur fonction, leur mission qu'ils éprouvent de l'intérêt... beaucoup moins pour un tiroir-caisse qui n'est pas le leur... les résultats financiers sont juste un indicateur de la réussite de l'entreprise et une condition nécessaire à sa survie et à celle de ses emplois ;
 - ▼ et, dans la plupart des cas, en état de stress, ce qui est préjudiciable à tous : les effets du stress sur les personnes, et leur coût pour l'entreprise et la nation ne sont plus à démontrer¹⁹.

.....
 19 Une remarque à ce sujet : les managers de proximité, pris entre le marteau et l'enclume, sont probablement les plus exposés : prioritairement soumis à la pression des résultats, on leur demande de faire en sorte que leurs collaborateurs – souvent en effectif réduit, résultats obligent – n'y soient, eux, pas soumis (double charge mentale pour cet encadrement) !

- ▶ Et comment des collaborateurs peu considérés, soumis à des pressions (de productivité, de résultat...) pourraient-ils ne pas communiquer leur tension au client ? Nous en avons tous fait l'expérience en tant que client, ne serait-ce qu'après de certaines hotlines téléphoniques dotées d'un temps maximum à consacrer à chaque appel... Les clients, au regard de ce contexte, trouvent difficilement une oreille disponible chez leurs interlocuteurs ; ils vont parfois en revanche trouver des raisons de changer de fournisseur !
- ▶ Dans ces conditions, comment les actionnaires pourraient-ils voir indéfiniment les profits progresser ?

L'interdépendance est bien source d'une dynamique... Mais on le voit, parfois cette dynamique est à effets négatifs.

8.4.2 La dynamique des interactions en entreprise dans sa version applicative « à performance globale »

L'entreprise « à performance globale » va tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes : actionnaires, clients, collaborateurs, partenaires. La dynamique des interactions prend pour point de départ les clients²⁰, car sans eux... Et elle devient alors bien différente de celle obtenue en partant des finances :

- ▶ L'histoire n'est plus écrite par les seuls apporteurs de capitaux ; elle est écrite en premier lieu par les clients²¹ qui sont, en toutes circonstances, la première préoccupation. L'accent est mis sur la mission de l'entreprise, la juste réponse aux besoins des clients (produit ou prestation, service, accueil, plaisir de l'achat). L'objectif est non seulement de les satisfaire (faute de quoi l'on est disqualifié), mais de les fidéliser, ou mieux les attacher à l'entreprise ; cet attachement, pour être obtenu, nécessite que les moments de rencontre entre le client et l'entreprise soient des moments de plaisir réciproque.
- ▶ Le corollaire immédiat concerne fatalement les collaborateurs, pas seulement les commerciaux directement au contact du client²² : le client n'obtiendra la juste réponse que si les salariés qui interviennent tout au long de la chaîne ont le souci que le client soit satisfait, s'ils sont impliqués et compétents.

.....
20 Nous faisons l'hypothèse que la stratégie de l'entreprise est pertinente.

21 Dans ce cas, le chiffre d'affaires, sans lequel il n'est plus guère question d'entreprise, est compris comme une conséquence de la satisfaction des clients ; c'est en premier lieu aux clients qu'il faut s'intéresser.

22 Quel commercial n'a jamais tempêté contre l'inertie rencontrée ou la lenteur d'intervention quand il a sollicité d'autres services pour être en mesure de satisfaire un client ?

- ▶ Obtenir des clients cet attachement à l'entreprise (ou la marque) repose sur les collaborateurs de l'entreprise : leur propre engagement, leur sens du client et, bien entendu, leur compétence professionnelle (pour que la réponse apportée soit bien celle qui répond aux besoins du client) sont déterminants.
- ▶ Ce qui suppose que leurs managers aient en permanence le souci de valoriser au mieux les talents et de veiller à la qualité de vie au travail de leurs équipes. car les collaborateurs sont naturellement enclins à reproduire avec les clients le mode de relation qu'ils entretiennent avec leurs responsables. C'est la fonction que j'appelle « copier/coller », liée à l'aspect éminemment contagieux des émotions et à la valeur exemplaire des comportements.

Ces conditions réunies, le plaisir de travailler remplace le stress qu'une pression sur les résultats aurait généré. Et lorsque les clients vous sont acquis, en général les résultats suivent ; mais ils ne sont qu'une conséquence de cette chaîne et ne sont pas posés comme un préalable.

Le sens sera alors, en entreprise de prendre en compte les intérêts de tous les acteurs et rechercher les points d'équilibre.

L'interdépendance est toujours source d'une dynamique... Mais on le voit, cette dynamique est, cette fois, à effets positifs.

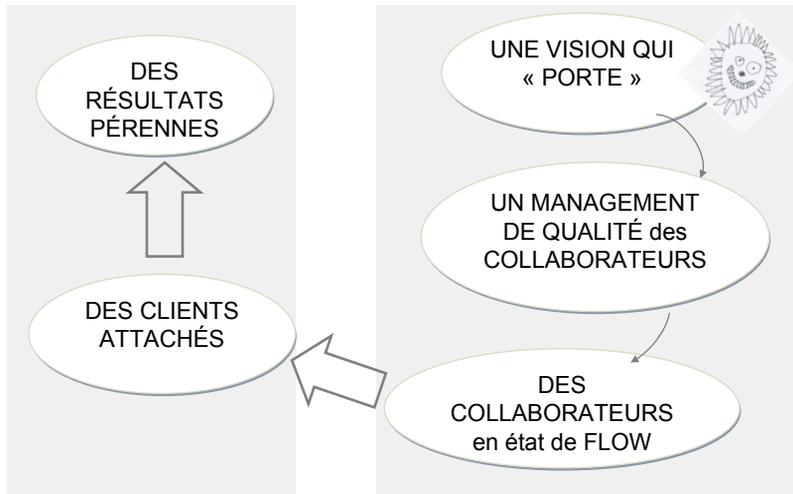


Figure 8.6 Une dynamique ponctuée par un jeu à somme positive

Nous sommes face à un jeu à somme positive. Tout le monde y gagne : clients, collaborateurs et financiers.

Mettre l'accent sur la mission que se donne l'entreprise en termes de service rendu à autrui, et ce sont des effets constructifs qui prennent le pas.

Prendre de la hauteur, regarder l'ensemble. Examiner les liens de cause à effet. Remettre les choses à l'endroit.

Ce qui fait parfois dire que les salariés heureux font les clients heureux, lesquels font les entreprises performantes. Lindsay Owen Jones résume ce choix d'orientation pour la dynamique du système par cette formule : « *Selon moi, la finalité c'est l'aventure, le profit n'est que la conséquence*²³ ». Il suffit de remettre les choses à l'endroit pour enclencher une dynamique positive !

8.4.3 Remettre la flèche dans le bon sens

Les enjeux, tant économiques qu'humains, méritaient que l'on s'y attarde. Les résultats d'enquêtes à ce propos sont éloquentes (figure 8.7), d'autant qu'ils mettent en évidence tout l'intérêt qu'ont les différentes parties prenantes à se préoccuper les unes des autres : les résultats économiques sont directement liés à la mobilisation des salariés et la mobilisation des salariés à leur degré de bien-être au travail.

► Côté salariés, aux trois composantes d'une dynamique positive : la qualité du management, la prise en compte équilibrée des intérêts des différentes parties, et la performance font écho les trois principaux facteurs de motivation²⁴ (l'équité interne, la qualité des relations et l'existence d'un défi à relever).

► Côté entreprises : l'institut Gallup, à partir d'un échantillon de 51 entreprises, a mis en évidence que, dans les 50 % d'unités opérationnelles les plus positivement mobilisées, on enregistre, selon les critères, des taux de réussite de 44 à 86 % supérieurs²⁵.

Une vision
parcel-
laire ou
une vision
synthé-
tique ?
Une dyna-
mique
des inte-
ractions
à orienter.
Le choix
nous
appartient.

Il suffirait donc de prendre les choses dans le bon ordre, de commencer par s'inquiéter de l'humain – clients et salariés – pour que l'économie suive ; alors qu'en opérant en sens inverse, le jeu est à somme négative : mal-être des collaborateurs et, à terme, dégradation des résultats économiques.

23 Interview au Figaro, parue le 31/10/03.

24 David Sirota, Louis A.Mischkind et Michael Irwin Meltzer, *The Enthusiastic employee*, éd. School Publishing, 2005. Résultats repris par Manageris dans son n° 148a de juin 2006 : « Donner plus de sens au travail ». Ces résultats sont tirés d'enquêtes systématiques menées par le cabinet Sirota portant sur une centaine de questions, conduites sur 10 ans auprès de plus de 2 millions de salariés et 9 000 entreprises.

25 Curt Coffman, Gabriel Gonzales-Molina, *Les dix clés du management émotionnel*, éd. Village Mondial, 2003. Ces résultats sont tirés de 68 études, 51 entreprises, 10 885 unités opérationnelles, plus de 300 000 réponses.

Sondage minute

« *C'est en conjuguant performance économique et projet humain ambitieux que nous inscrirons, collectivement, notre réussite dans la durée* » nous dit Richard Francioli, Président de Vinci Construction.

Et vous, qu'en pensez-vous ?

La performance économique est au rendez-vous dans beaucoup d'entreprises dont la politique humaine laisse à désirer, alors... Comment y croire ?

Ou bien :

Si l'on avait remis les choses à l'endroit dans ces entreprises qui se soucient assez peu de l'humain, quels auraient été leurs résultats !²⁶

La note de bas de page 27²⁷ indique un cas concret d'entreprise qui a été animée, successivement, par l'une et l'autre des politiques humaines. Vous pourrez confronter votre réponse et les résultats que le changement de politique humaine a générés.

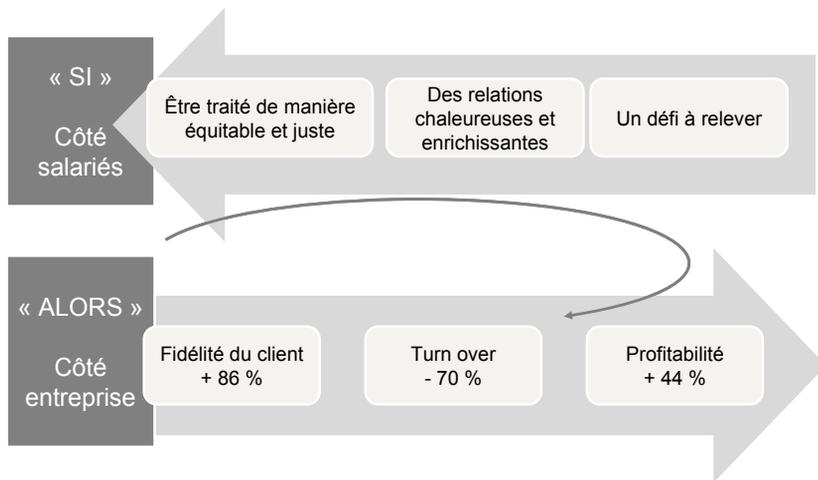


Figure 8.7 Remettre les choses à l'endroit

- 26 Inutile de donner des noms pour les entreprises appartenant à la première catégorie ; l'actualité y pourvoit. En ce qui concerne les entreprises de la seconde « espèce », on peut citer Danone, à la pointe du management depuis le BSN d'origine, dès les années 1970, qui performe toujours, mais aussi beaucoup d'autres dans lesquelles les salariés reconnaissent qu'il fait bon vivre (cf. le classement des entreprises où il fait bon travailler : on en trouve le palmarès 2010 sur le site <http://www.greatplacetowork.fr/best/list-fr.htm>).
- 27 Le cas de McDonald France, qui ne passait pas pour un modèle au plan humain il y a 10 ans, mérite de retenir l'attention ; un renversement de politique en matière de gestion des Ressources Humaines a été initié en 2001 par Hubert Mongon, lauréat du trophée DRH de l'année organisé par Hudson et Réussir en 2009. McDonald France occupe en 2010 la 3^e place du classement des entreprises françaises de plus de 500 salariés où il fait bon travailler et est à présent numéro 2 au monde pour ses résultats économiques, derrière les États-Unis mais devant des pays comme le Canada ou l'Australie.

Entreprises et salariés peuvent se retrouver et partager un même objectif ultime : conjuguer bien-être des collaborateurs et résultats économiques puisque l'on peut obtenir les deux à la fois et en même temps. Que ne le fait-on systématiquement !

8.4.4 Dépasser les contradictions apparentes

Ce sont en effet des défauts de perception et de raisonnement qui nous font croire que, dans notre monde désuni, les intérêts sont antinomiques, animés par des logiques adverses (figure 8.8a) :

- ▶ Aujourd'hui l'entreprise, parce qu'elle privilégie les intérêts financiers des investisseurs, est souvent devenue « peau de chagrin ». Elle n'a plus de sens qu'économique, oubliant même parfois de se bâtir une identité.
- ▶ Au nom de la qualité, le « tout process », censé optimiser l'organisation et pallier aux inévitables défaillances humaines, a complété le dispositif, mettant l'homme au service de l'organisation.
- ▶ Mais, ce faisant, le compagnon empreint d'humanité est devenu un professionnel, pur technicien, qui ne s'intéresse à l'entreprise que pour ce qu'elle lui procure d'avantages matériels ou d'opportunités de développement de sa carrière.
- ▶ En résultent des salariés et des entreprises en rupture de ban.



Figure 8.8a Changement de perspective

Alors que la vision systémique intégrant tous les paramètres, les intérêts apparaissent intimement liés, en interaction dynamique et positive (figure 8.8b).



Figure 8.8b Changement de perspective

Pourquoi donc persister à percevoir les intérêts des uns et des autres comme incompatibles sans chercher d'autres voies ?

C'est le regard qu'il faudrait changer : se départir d'une conception étroite de l'entreprise qui voudrait que le travail soit là pour servir le capital, l'envisager comme un écosystème – une communauté humaine ET une aventure économique faites pour satisfaire les besoins de toutes les parties prenantes.

Une dynamique est en route à l'échelle de l'humanité.

Chacun de nous y a son rôle à jouer

La France n'est-elle pas le pays dont on pourrait attendre, en raison de ses valeurs, de son histoire, qu'elle ouvre la voie ? Celle d'une entreprise renouvelée, réconciliatrice, non plus tiraillée entre des intérêts contraires, mais alignée, convergente, réussissant à créer et maintenir un équilibre entre forces contraires. Peut-être alors pourrait-on promouvoir un modèle français, avec toute la légitimité voulue.

Le terrain de l'entreprise nous a permis de « démonter la mécanique », et de voir comment dans un système, tous les éléments sont liés et interagissent. Aussi bien dans un sens que dans un autre, selon les impulsions reçues.

Il se passe exactement les mêmes interactions au sein de la famille, de tout groupement humain, de toute collectivité.

Nous avons le choix entre deux approches, deux visions :

- ▶ l'une séparatrice, cumulant des vues parcellaires, au service du profit, du pouvoir, du toujours plus, pour soi de préférence (soi ou son groupe/sa collectivité d'appartenance), sans se soucier des dommages collatéraux ;
- ▶ l'autre unificatrice, synthétique, soucieuse du bien commun, consciente des interactions, des liens entre tout ce qui concourt à notre vie, à la recherche de l'équilibre au sein du système (équilibre personnel au niveau de chacun, équilibre des relations entre personnes, entre entités d'une organisation, etc.). Elle conduit à faire de sa vie autre chose qu'une course de rats.

Cette seconde approche, infiniment plus prometteuse – nous venons de le voir à propos de l'entreprise – suppose toutefois qu'elle soit partagée par un nombre suffisant de personnes.

8.4.5 Apporter sa pierre à l'édifice : être le centième singe

À partir de quel nombre de personnes convaincues et traduisant leur conviction dans leurs actes obtiendrait-on le seuil critique de déclenchement de cette vision d'interdépendance féconde au niveau collectif ?

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

D'aucuns évoquent le centième singe²⁸, façon imagée de qualifier l'atteinte d'une masse critique, partie d'une observation du comportement de singes japonais à l'état sauvage sur une période de 30 ans :

Sur l'île japonaise de Koshima, des scientifiques nourrissaient les singes avec des patates douces crues en les jetant sur le sable.

En 1952, une dame macaque eut l'idée de laver sa patate dans l'eau du ruisseau... hé oui cela évite d'avoir à avaler ou à cracher la saleté des patates pas lavées !

Elle enseigna ce truc à sa mère et à ses camarades du même âge : entre 1952 et 1958, les singes adultes qui imitèrent leurs enfants apprirent cette « *best practice* ». Les autres singes adultes conservèrent leur habitude de manger des patates douces non lavées.

À l'automne de 1958, phénomène étrange... un n^{ième} singe – supposons que ce soit le centième, apprend à laver ses patates et ce soir-là presque tous les singes de la tribu se mirent à laver leurs patates douces avant de les manger.

Un peu comme si l'énergie additionnelle de ce centième singe avait créé une sorte « de percée scientifique », au-delà de laquelle on ne fait pas marche arrière... L'action d'un seul singe a permis le basculement et l'adoption par tous de la pratique de laver sa patate dans l'eau du ruisseau²⁹. Autrement dit : à chacun de s'impliquer et de prendre des initiatives ! On ne sait pas laquelle portera, mais un changement soudain et irréversible se produit au « centième singe » – ou à l'une de nos actions, sans que l'on puisse déterminer à l'avance laquelle portera.

Puisque tous y gagnent, pourquoi ne pas se mettre en mouvement sans attendre d'y être contraint ?

Il y a quelques années, Jean Boissonnat écrivait : « *Si l'on veut que les choses changent par en haut, on risque d'attendre longtemps ou d'y perdre notre liberté. Si on veut qu'elles changent par en bas, il faut construire et diffuser une culture de la responsabilité*³⁰ ».

.....
28 Ken Keyes, *The Hundredth Monkey*. Vous pouvez retrouver la théorie dite du centième singe sur de nombreux sites internet.

29 Ervin Laszlo, philosophe des sciences hongrois, théoricien des systèmes, fondateur et Président du club de Budapest (groupe d'experts international), fait état d'une estimation de la masse critique de 6 400 personnes provenant du monde entier.

30 « *Le travail dans vingt ans* », Éditions Odile Jacob, La Documentation française, 1995.

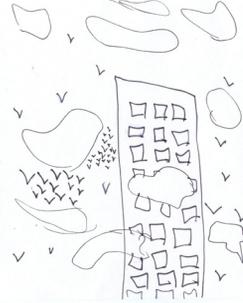
Vous partagez l'idée que nous pouvons agir à titre personnel, même à notre petit niveau ? Que nous avons, chacun, le choix : de subir en tremblant sur nos bases, ou de mobiliser notre énergie et contribuer à hauteur de ce que nos ressources personnelles nous y autorisent (en pensant au 100^e singe, les jours de baisse de moral) ?

Alors poursuivons notre périple et regardons les enjeux : il y a de quoi être motivé !



LES POINTS CLÉS À RETENIR POUR CONTRIBUER À UNIFIER NOTRE ENVIRONNEMENT

Trois recommandations :



- **1 Sortir de la logique d'arbitrage et de compromis ; lui préférer la création de valeur ajoutée globale.**

Face à des intérêts contraires, quitter la ligne d'affrontement en élargissant le champ de vision (figure 8.9).

Cela permet de dégager des marges de manœuvre à partir desquelles, à la condition de le vouloir de part et d'autre, une solution innovante, équilibrée, peut être trouvée.

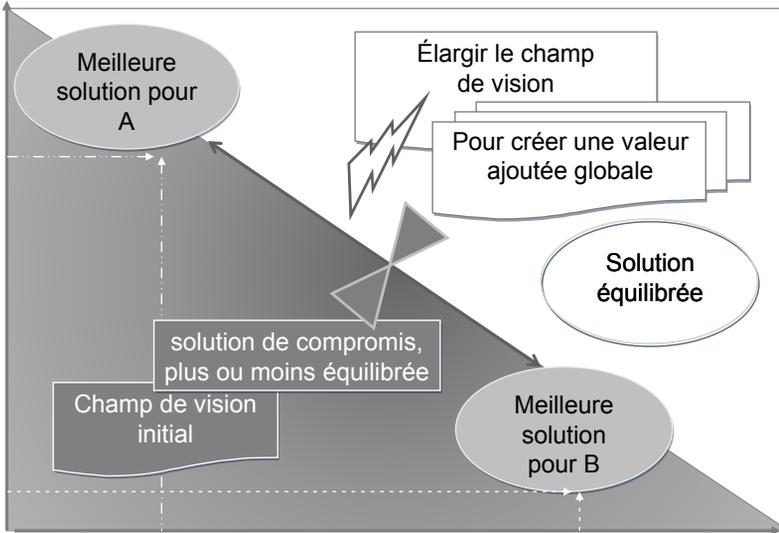


Figure 8.9 Sortir de la logique d'arbitrage

La solution « à valeur ajoutée globale » émergera d'autant plus facilement que l'on aura pris le temps du recul pour se mettre d'accord sur l'objectif ultime poursuivi : la question étant, qu'est-ce que toutes les parties prenantes s'accordent à considérer comme étant, *in fine*, l'essentiel ? (figure 8.10).

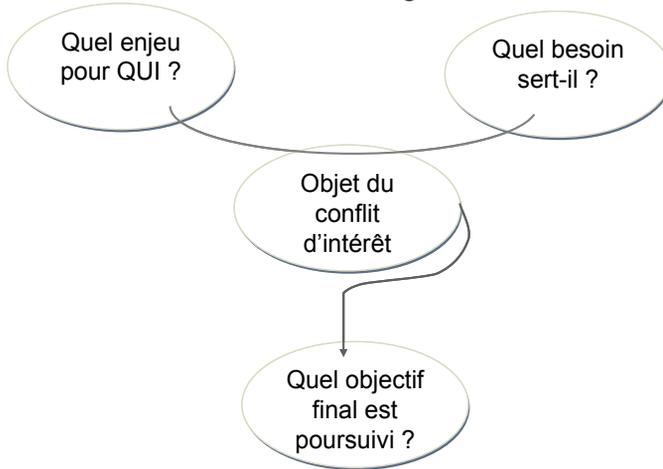
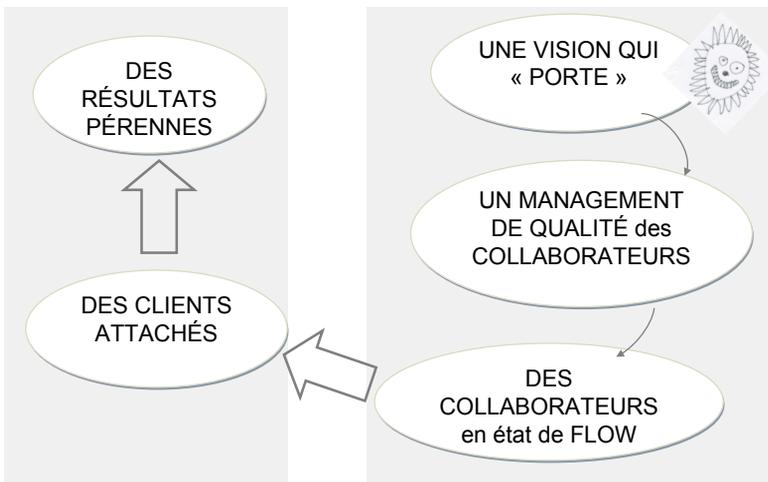


Figure 8.10 La bête à deux cornes : les bonnes questions à se poser avant de vouloir résoudre un problème

► **2 Prendre conscience que nous évoluons dans des « champs » dans lesquels les différentes forces en présence interagissent, et en tenir compte.**

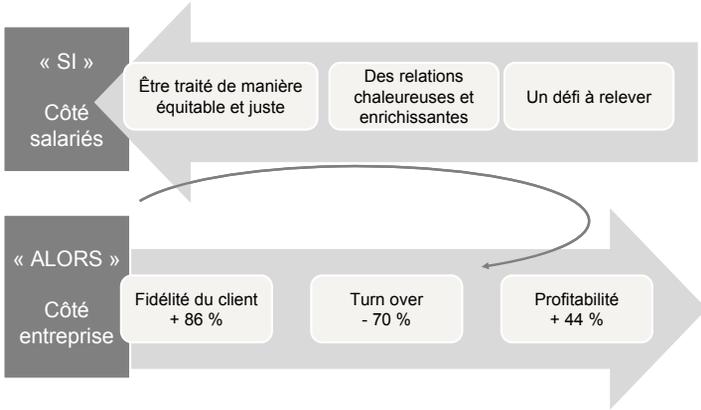
Prendre là aussi le temps du recul, de l'observation de la manière dont ces différentes forces interagissent entre elles, étudier la dynamique du système.



Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

► **3 Orienter la dynamique des champs de forces dans lesquels nous évoluons.**

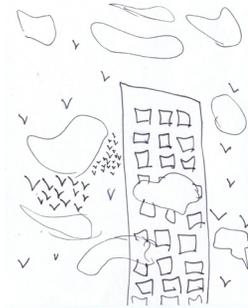
Comme en judo l'on oriente son placement en fonction de celui de son partenaire, orienter le mouvement. En l'occurrence « remettre les choses à l'endroit » pour que l'humain prime sur l'économique – lequel d'ailleurs, ne s'en portera que mieux. Nous l'avons vu en prenant l'exemple du monde de l'entreprise.



Changement de paradigme, des croyances et valeurs qui influencent notre manière de voir les choses et de réagir à cette perception : rien de tout cela ne va de soi.

L'enjeu est cependant majeur : un retour sur le processus d'évolution de l'Humanité nous indique que nous sommes aujourd'hui à une croisée des chemins.

Accepter le changement de paradigme que nous venons d'envisager, le faire nôtre et agir en conséquence et voilà que les perspectives du devenir de l'humanité, deviennent enchantées.



D'accord pour embrasser encore un peu large ? Monter d'un étage encore pour voir encore plus loin, plus grand ?

Et terminer sur une note d'espoir, c'est bien le moins, pour clore ce moment de partage sur le thème « et si on décidait d'être heureux ? » !

9

En forme de point d'orgue Bâtisseurs du monde de demain ?



*« Là où croit le péril, là croît aussi ce qui sauve.
C'est quand le danger est le plus grand que le salut est le plus proche. »*

Friedrich Hölderlin¹

.....
1 Poète et philosophe allemand (1770-1843).

Ce chapitre, tout à la fois final et ouverture, a pour objet de faire pour chacun, de son évolution personnelle, un soleil qui brille.

Certes, accepter pleinement d'être ce que l'on est change la vie, c'est un grand pas vers le mieux-être.

Mais il y a plus : en choisissant d'évoluer vers plus de conscience, plus d'harmonie intérieure, chacun de nous participe à la création d'un nouveau monde, un monde empreint de spiritualité.

Le chemin parcouru tout au long de ce livre, replacé dans le contexte de l'évolution de l'espèce humaine, prend un autre relief : l'individu a partie liée avec l'univers.

Peut-être est-ce là l'essentiel !

Nous sommes à un tournant de l'histoire de l'humanité : nous jouons les apprentis sorciers ; nos prouesses techniques risquent fort de nous dépasser, mettant en jeu la survie de notre espèce.

L'alternative est claire : « S'humaniser ou périr² ».

Nous sommes aussi à un tournant dans l'évolution de l'intelligence collective. La spirale dynamique du Dr Graves nous éclaire sur l'évolution des individus et des sociétés ; elle rend compte de l'apparition d'une nouvelle tournure d'esprit, de modes de pensée de nature différente, plus aptes à gérer la complexité croissante à laquelle nous sommes confrontés, après avoir contribué à la créer : de la chenille devenue chrysalide peut naître un papillon !

La conjonction de ces deux événements – complexité croissante de notre monde et émergence de nouvelles formes d'intelligence et de sensibilité – laisse place à l'espoir, autorise à croire à une métamorphose débouchant sur un monde meilleur.

La question humaine est l'affaire de tous et de chacun. Au-delà du regard et des pensées, la posture de vie que chacun de nous adopte influe sur la direction que l'évolution de l'humanité prendra.

Bienvenue dans le futur !

2 Hubert Reeves, *Chroniques du ciel et de la vie*, éd. du Seuil, 2005 (p. 200).

Mini-sommaire

9.1	Demain sera un autre jour	256
9.2	Coup d'œil dans le rétroviseur : le film au-delà des photos.....	258
9.2.1	La dynamique du développement de l'humanité.....	258
9.2.2	Les différentes étapes parcourues : un premier étage.....	260
9.3	Le moteur est en panne : on change d'étage !	266
9.3.1	Demain, autonomes et responsables ?.....	268
9.3.2	Après-demain : le monde entier pour tribu ?	271
9.4	Le sens de notre vie commence à se faire jour.....	274
9.4.1	Envie de faire le point sur votre trajectoire ?	275
9.4.2	Changer de l'intérieur pour changer l'extérieur ?	278

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Nous sommes aujourd'hui face à deux mondes, également à bout de souffle :

► l'économique, avec pour seule loi, la recherche du profit financier maximum, et

► le social, aujourd'hui « en ruine »³ et terrain de multiples affrontements,

sans qu'aucun mécanisme de régulation ne parvienne à juguler les excès constatés dans ces deux mondes.

Conséquence : l'humain est condamné à trouver les ressources pour passer à un autre mode de fonctionnement, délaissant la course à l'avoiron généralisée, sous peine d'implosion.



9.1 Demain sera un autre jour

La sensibilité d'aujourd'hui n'est plus celle d'hier :

► Au niveau individuel, l'aspiration de chacun est d'être reconnu, respecté et de piloter sa vie.

► Au niveau collectif se font jour de nombreux mouvements de défense des plus exposés (femmes, minorités ethniques, orientations sexuelles minoritaires...).

Tandis que la prise de conscience récente que l'homme est un élément de l'univers dont il est tributaire avance à grands pas, mouvements écologiques aidant.

Le monde est agité dans tous les sens... Y a-t-il encore un pilote ?

Exemples :

Lors de la récente crise financière, grâce aux efforts conjoints, le pire a été évité, in extrémis, mais à la prochaine ? Trouvera-t-on des parades lorsque ce ne seront plus des banques mais des pays entiers qui seront pris, en nombre, dans la tourmente ?

Dans le domaine de l'écologie, pour ne reprendre que quelques-unes des menaces qui pèsent sur notre planète bleue : la couche d'ozone, l'émission de gaz à effet de serre, la déforestation, les pluies acides.

Et ne parlons pas des risques que nous font courir nos avancées technologiques et les manipulations génétiques, si elles échappaient à notre contrôle.

Continuer sur notre lancée, poursuivre notre course de vitesse insensée au « toujours plus », c'est aggraver les démesures écologiques, financières, économiques, sociétales aux conséquences catastrophiques ; c'est mener l'humanité à sa perte, victime de ses avancées techniques, de ses propres succès, pour les avoir conduits en toute inhumanité.

3 L'expression est d'A. Touraine.

Le monde est agité dans tous les sens. Vers la désintégration ou la métamorphose ?

Un seul exemple de cette inhumanité : l'utilisation que nous faisons de nos ressources⁴ :

L'accès à l'eau et à l'assainissement pour tous exigerait 9 milliards de dollars ; dans le même temps, les achats de crèmes glacées en Europe représentent 11 milliards de dollars.

La satisfaction des besoins nutritionnels et sanitaires de base supposerait 13 milliards de dollars, quand l'achat d'aliments pour animaux en Europe et aux USA en représente 17...

Et que dire, quand on compare ces ressources nécessaires pour traiter le minimum vital et la consommation de cigarettes (50 Mds \$ en Europe) ou de stupéfiants (400 Mds \$ dans le monde) ?

L'espoir est permis cependant ; l'improbable est toujours possible ! Il l'est tout particulièrement quand un système atteint ses limites : ou le système implose, ou il se transforme. Le choix nous appartient.

Que l'on se tourne vers les scientifiques ou les philosophes, cette conviction est partagée :

- ▶ Le prix Nobel (1977) Ilya Prigogine, physicien et chimiste belge d'origine russe, partant de ses recherches en physique⁵, constatait : « *Quand un système commence à se désagréger, on atteint une phase où se produit soit une poussée vers un système plus complexe, soit un recul vers un système moins complexe* ».
- ▶ Edgar Morin, lorsqu'il propose ses « *Sept réformes pour le XXI^e siècle* », précise : « *Quand un système est incapable de traiter ses problèmes vitaux, il se dégrade, se désintègre ou alors il est capable de susciter un méta-système, un système plus riche capable de traiter ses problèmes : il se métamorphose* ».

Jusqu'ici, l'humanité a toujours survécu, l'homme palliant sa faiblesse physique (au regard de celle d'autres animaux ou de la force des phénomènes naturels), grâce à son intelligence ; et cette intelligence se développe en permanence depuis l'apparition de l'homme sur terre. Voilà qui est de nature à nous rendre optimiste...

4 Ces chiffres sont tirés du Rapport mondial sur le développement humain publié par le PNUD (Programme des Nations unies pour le développement), dont les « Dialogues en Humanité » de la ville de Lyon se sont fait écho.

5 Le prix Nobel lui a été attribué pour avoir montré que « les structures dissipatives (consommatrices d'énergie) loin de l'équilibre, quand il y a imprédictibilité (c'est-à-dire chaos), sont spontanément organisatrices. » (Pensez à deux peintures rouge et bleue qui se mélangent : quand le mélange est terminé – état d'équilibre – il est violet. Mais dans l'intervalle, les couleurs, encore séparées, dessinent des figures complexes).

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Au travers de quelles étapes ? Le modèle du Docteur Clare W. Graves les retrace, explique les raisons et modalités des évolutions, esquisse les étapes à venir⁶.

Clare W. Graves (1914-1986), américain, était docteur en psychologie ; il enseigna à l'Union College à New York et surtout consacra sa vie à accumuler des témoignages, les analyser pour aboutir à ce qu'il appela la « théorie de l'émergence cyclique des niveaux de l'existence », depuis nommée « spirale dynamique ». Cette théorie, à laquelle nous allons faire référence, part du constat que « *la nature de l'homme n'est pas un ensemble statique, elle est perpétuellement émergente, c'est un système ouvert et non fermé* ». Cette évolution se fait à la faveur de l'apparition de conditions de vie nouvelles auxquelles l'homme doit s'adapter.

Selon ce modèle, l'humanité serait actuellement à la croisée des chemins : les étapes à venir, pour voir le jour, supposent un saut qualitatif dans l'évolution de l'humanité.

Serons-nous suffisamment nombreux à franchir suffisamment vite ce saut évolutif, pour que l'humanité évite la désagrégation et poursuive son aventure en se métamorphosant ? Souvenez-vous, le 100^e singe !

Regardons dans un premier temps l'évolution de l'humanité sous le prisme de ce modèle.



9.2 Coup d'œil dans le rétroviseur : le film au-delà des photos

Depuis son origine, l'humanité n'a cessé d'évoluer, de s'adapter à de nouvelles conditions de vie

Le Docteur Clare Graves décrit l'évolution de l'humanité comme une avancée vers toujours plus de complexité de pensée. Chacune des évolutions se produit lorsque, les conditions d'existence changeant, de nouveaux problèmes émergent ; il devient alors nécessaire de faire naître des ressources nouvelles pour y faire face.

9.2.1 La dynamique du développement de l'humanité

Le docteur Graves a représenté ce système évolutif en lui donnant la forme d'une spirale ouverte, d'où son nom de « spirale dynamique ». Chacune des spires correspond à une étape de l'évolution de l'humanité, issue de la

6 La théorie de Clare W. Graves a été reprise en 1996 par deux de ses collaborateurs, Don Beck et Chris Cowan, dans leur livre *Spiral Dynamics : Mastering values, Leadership and Change*, éd. Blackwell Publishing, 1996. En rendent également compte Fabien et Patricia Chabreuil, *La spirale dynamique*, éd. Interéditions-Dunod, 2008.

nécessité de s'adapter et de résoudre les problèmes nés de ce qu'il appelle « les conditions de vie »⁷ créées lors de la phase précédente (figure 9.1).

Pour s'adapter à des conditions de vie nouvelles, de nouvelles capacités cérébrales apparaissent et donnent naissance à une intelligence collective ; cette intelligence collective façonne une culture, un système de valeurs, un « niveau d'existence » que le docteur Graves a appelé « même »⁸.

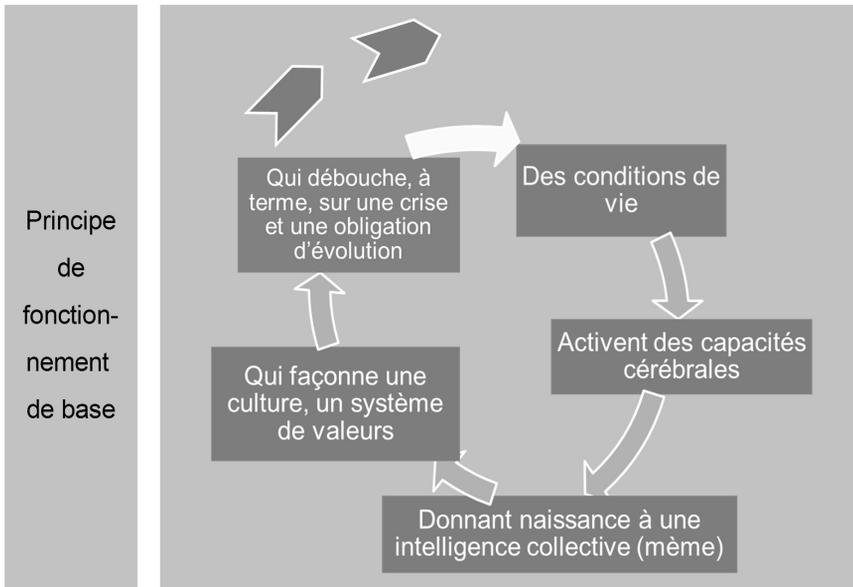


Figure 9.1 La dynamique du développement de l'humanité

Lorsque le système résultant d'une étape (représentée par une spire) atteint ses limites, une nouvelle étape (et donc une nouvelle spire) vient prendre le relais. À cette échelle aussi, les problèmes d'aujourd'hui viennent des solutions d'hier. C'est lorsque la solution devient excès, que ce qui était confort devient inconfort, qu'une solution nouvelle doit se faire jour.

De telle sorte que chaque étape correspond à un élargissement du champ de pensée et de la conscience. Il n'y a pas de stade final au développement, pas de destination ultime ; chaque étape imagine que, cette fois, tout est dit... Alors qu'en fait elle n'est qu'un prélude à la suivante. L'évolution de l'humanité se comprend comme un système obéissant à une loi de complexité croissante, que

7 Nous dirions aujourd'hui « le contexte économique et social ».

8 Le concept de même fut proposé dans les années 1970 par le biologiste Richard Dawkins ; les mêmes désignent des « unités de transmission culturelle » spécifiques, les éléments enregistrés dans le cerveau tels que les idées, les modes vestimentaires... Les mêmes sont à la culture ce que les gènes sont à la biologie.

chaque étape alimente. Ce qui, à une étape donnée, est issu de l'étape suivante, apparaît comme un trait de génie ; une fois la dite étape suivante franchie, ce trait de génie devient la norme et prend des allures de banalité ! Aujourd'hui tout le monde sait que la terre est ronde, qu'elle tourne sur elle-même et autour du soleil : c'est une information triviale ! Cela n'a pas toujours été le cas...

9.2.2 Les différentes étapes parcourues : un premier étage

- ▶ La spirale dynamique rend compte de l'évolution de l'humanité, comprise comme une succession de « mêmes », c'est-à-dire de plusieurs niveaux de conscience. Huit sont actuellement identifiés, le premier même remontant à 100 000 ans avec l'apparition de l'homo sapiens, le septième ayant fait son apparition vers le milieu du XX^e siècle (il apparaît alors comme le fait d'individus souvent isolés).
- ▶ Un code couleur a été attribué à chaque même, pour rendre plus vivante la présentation de cette spirale – mais ne cherchez pas de signification symbolique à ces couleurs, il n'y en a pas vraiment⁹ !
- ▶ Chaque étape repose sur une valeur profonde adoptée par la communauté humaine pour s'adapter aux conditions de vie qui sont les siennes à ce moment donné de l'histoire. Ces valeurs adoptées par la collectivité se transmettent aux individus qui la composent : comme les gènes transmettent des caractères héréditaires, les mêmes transmettent les systèmes de valeur.

À chaque étape de l'évolution, se fait jour un nouveau système de valeurs mieux adapté aux nouvelles conditions de vie

📌 Nota :

Il est remarquable que ce modèle fasse écho au modèle de Maslow¹⁰, à ceci près qu'il n'a pas la forme d'une échelle mais d'une spirale évolutive, ouverte, sans fin. Les poupées russes ont pris la place de nos classiques poupées... On retrouve bien la même idée d'étapes successives, dont certaines de nature très comparable : besoins physiologiques (étape beige), puis besoins de sécurité (étape violet), d'appartenance à un groupe et de reconnaissance (étapes rouge et bleue), et besoin d'accomplissement de soi (étape orange ou jaune, selon le niveau de conscience atteint). Dans le modèle de Graves, comme dans celui de Maslow, que les conditions de vie deviennent difficiles et l'on en revient à des étapes antérieurement franchies, car elles sont plus adaptées à la situation. L'évolution décrite par le Dr Graves a par ailleurs le mérite de ne pas se limiter à la personne, mais de s'appliquer aussi bien à une famille, une organisation, une culture ou une société.

9 Bien que, personnellement, je ne trouve pas anodins les choix de couleur faits...

10 Retour sur le chapitre 3 : « Prendre conscience de ses besoins pour viser le bien-être »

Au niveau de l'individu par exemple, les premières étapes correspondent également aux différents stades de développement de l'enfant (nous l'indiquerons à chacune des étapes) ; s'y ajoutent ceux de l'évolution possible au cours de l'âge adulte (sans fin...).

Quant aux organisations, cultures ou sociétés, en fonction de leur histoire et de leurs conditions de vie, elles se sont forgées des croyances et une vision du monde qui régissent la manière de vivre ensemble des membres de la collectivité.

Stades de développement de l'enfant ou type d'organisation se retrouvent dans l'une ou l'autre des étapes de la spirale de Graves.

Schématiquement, les sociétés humaines ont connu l'évolution suivante (figure 9.2).

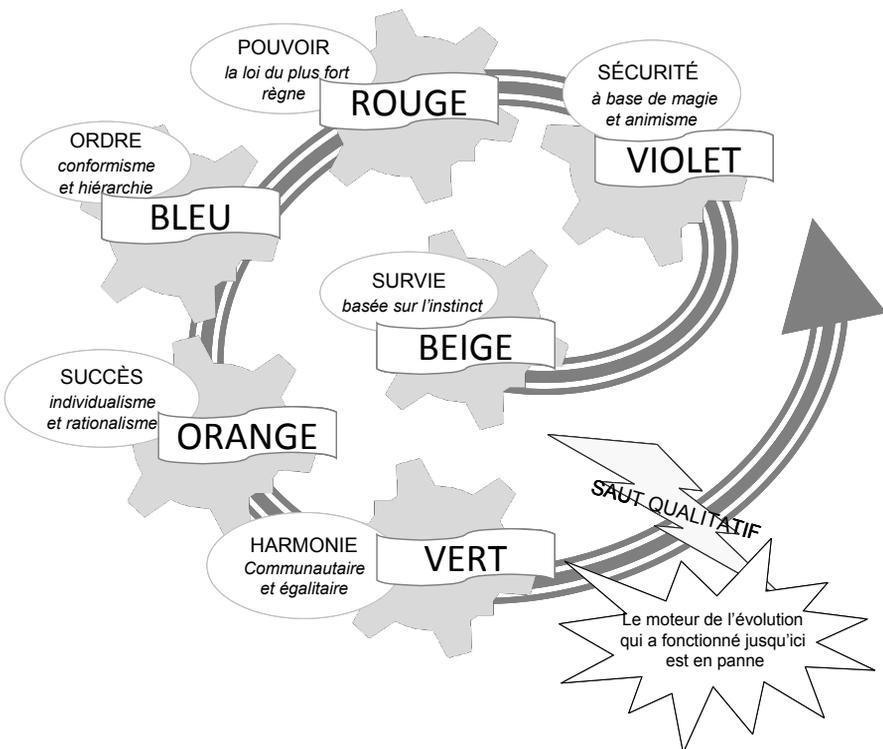


Figure 9.2 L'enchaînement des spirales du 1^{er} étage

◆ - 100 000 ans (début de l'humanité) – étape 1 : BEIGE – SURVIE

Organisés en hordes, les humains avaient pour seule préoccupation de survivre ; la satisfaction de leurs besoins physiologiques élémentaires rythmait leur vie. Au niveau de l'individu, c'est le stade de développement du nouveau-né.

- 100 000
ans
Survivre

Durant la période glaciaire, les conditions de vie changent et investir les niches écologiques devient une condition de survie. Dans le même temps, les besoins physiologiques impérieux remplis, l'homme se met à regarder autour de lui et son cerveau devient capable d'associer deux événements dans une relation de cause à effet, sans pour autant qu'il comprenne ce qui s'y produit. Pour ces deux raisons, l'homme va chercher à se protéger, d'où le passage au stade suivant.

◆ - 40 000 ans – étape 2 : VIOLET – SÉCURITÉ

Les êtres humains se regroupent en tribus pour se protéger ; protection physique que le groupe assure mieux que l'individu isolé – protection psychologique contre

- 40 000
ans
Assurer sa
Sécurité

les événements néfastes qui surviennent sans qu'on en comprenne la cause. L'homme va, pour se protéger, chercher à se concilier les bonnes grâces des esprits tout puissants qui peuplent le monde ; c'est le niveau VIOLET de la spirale de Graves et le stade de développement du jeune enfant de 1 à 3 ans dont le monde est peuplé de fées, Peter Pan et autres sirènes.

Une fois la sécurité assurée, l'individu découvre qu'il a une existence propre qui ne se résume pas à celle de la tribu. Devenu conscient de son identité, il va vouloir l'affirmer, ce qui conduira au même suivant.

L'objectif de ces deux premiers niveaux est essentiellement de subsister, seul ou en groupe.

◆ - 10 000 ans – étape 3 : ROUGE – POUVOIR

- 10 000
ans
Le pouvoir
pour le
pouvoir

L'individu veut exister en tant qu'individu ayant ses spécificités et veut faire ce qu'il veut. C'est le règne de la loi du plus fort ; le monde est à conquérir. Chez le jeune enfant, c'est le stade du « non » et de l'opposition systématique (3 à 5 ans, avec sa fameuse « crise des 3 ans »).

Écueil du système : il arrive un moment où le niveau de violence atteint devient insupportable.

◆ - 5 000 ans – étape 4 : BLEU – ORDRE

- 5 000 ans
Respect
de l'ordre
au service
d'une vie
meilleure
plus tard

Pour contenir la violence du Rouge, l'humain va le prendre en main, puis s'orienter vers des systèmes dans lesquels la stabilité et l'ordre prévalent. L'impulsivité du Rouge disparaît et fait place à l'opposé : le contrôle pour se conformer aux désirs de la « Vérité Ultime » (les individus vont accepter l'autoritarisme et le sacrifice de soi au nom de cette vérité ultime qui donne ordre et sens à leur existence). Chez l'enfant c'est la période de « l'âge de raison » (7 à 10 ans).

Poussé à ses limites, le bleu absolutiste, discipliné, contraint suffisamment l'individu pour que ce dernier finisse par s'agiter, ne se satisfasse plus de se sacrifier aujourd'hui pour obtenir une récompense future dont il commence à douter.

Ces deux nouveaux niveaux permettent d'acquérir une identité personnelle, puis sociale.

- ▶ Ayant les moyens de subvenir à ses besoins physiologiques (1er niveau de l'échelle de Maslow),
- ▶ ayant satisfait ceux liés à sa sécurité (2^e niveau de l'échelle de Maslow),
- ▶ ayant acquis une identité personnelle et sociale (besoin de reconnaissance et d'appartenance chez Maslow),
- ▶ l'être humain va vouloir ressentir un bien-être personnel au plan matériel et émotionnel (c'est le besoin d'accomplissement identifié par Maslow).

◆ - 300 ans – étape 5 : ORANGE – SUCCÈS

- 300 ans
Réussite,
succès

Préférant le paradis sur terre à un hypothétique paradis céleste, l'esprit humain s'émancipe. Le développement du cerveau gauche aidant, particulièrement en Occident, l'homme verse dans l'optimisme, certain de pouvoir administrer et dominer l'univers (c'est le siècle des lumières et l'avènement du libéralisme). Il entre dans la course au toujours plus de richesses matérielles, pensant y trouver son bonheur. C'est une étape que parcourt l'enfant devenant adolescent, entre 10 et 15 ans.

Seulement le bien-être matériel, au niveau individuel, s'est accompagné de mal-être psychique et il a conduit à des fossés économiques et des injustices croissants, tant à l'intérieur des nations qu'au niveau mondial.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

À titre d'exemple, la France consomme 80 millions de boîtes de tranquillisants par an : l'accroissement du niveau de vie indicateur du bien-être matériel, s'accompagne d'un accroissement du mal-être.

Au niveau mondial, les écarts entre pays riches et pauvres se creusent : l'indice de revenu national brut est passé de 1970 à 2010, de 0,313 à 0,219 au Niger, de 0,164 à 0,131 au Burundi, et de 0,063 à 0,021 au Zimbabwe, quand il passait de 0,758 à 0,872 aux USA et de 0,712 à 0,819 en France.¹¹

◆ - 100 ans – étape 6 : VERT – HARMONIE

- 100 ans
L'har-
monie
dans les
relations

Toutes ces dissonances et ces conflits, ce vide intérieur au niveau personnel amènent l'être humain à se tourner vers le monde des émotions et des relations. Le même vert démarre par la quête de soi et œuvre pour l'égalité, la ressemblance et la sensibilité. Toute personne mérite attention ; sa sensibilité et ses avis sont à prendre en compte et collectivement la recherche de consensus l'emporte sur toute autre considération. Quant aux ressources, leur répartition se voudrait égalitaire. Les entreprises du monde coopératif se réclament de cet idéal¹².

Ce même correspond, au niveau du développement individuel, au passage de l'adolescence à l'âge adulte, entre 15 et 20 ans.

Malheureusement, dans sa volonté égalitaire, le même Vert mobilise son énergie au service de la redistribution des ressources disponibles pour que tous puissent en profiter, et il oublie d'en créer ; pire, il détruit les structures économiques de l'Orange et sociales du Bleu.

Les deux dernières étapes de cet étage (ORANGE – SUCCÈS et VERT – HARMONIE) sont celles que traverse actuellement l'Europe.

Les choix faits dans les pays scandinaves relèvent parfaitement de ce même Vert : la conclusion d'un pacte social est une condition préalable à toute réforme d'envergure ; l'ensemble des citoyens bénéficient d'un droit uniforme, s'appliquant autant aux pauvres qu'aux riches, avec un objectif de redistribution égalitaire.

11 Chiffres tirés du rapport 2010 de l'UNDP (United Nations Development Programme) sur le développement humain, consultable sur le site : <http://hdr.undp.org/fr>

12 Virginie Robert, *L'irrésistible montée de l'économie sociale – Un projet, une culture, des valeurs*, éd. Autrement, 2007.

Probablement butent-ils actuellement sur les limites du même Vert ; car même si les taux d'imposition y sont les plus élevés, les cotisations sociales commencent à y faire leur apparition (notamment au Danemark) et apparaissent des régimes complémentaires, parfois volontaires.

Sondage minute

Actuellement, quelle est votre préoccupation majeure, ce sur quoi portent souvent vos réflexions ou vos efforts ?

S'il vous fallait ne vous focaliser, aujourd'hui, que sur une chose, serait-elle de l'ordre :

- de la survie
 - de la sécurité
 - de l'obtention de plus de pouvoir (dans votre entreprise, dans un groupement, une association, etc.)
 - de la recherche de repères stables (vous ne savez plus où vous habitez !)
 - de la réussite et des succès personnels
 - ou du désir de parvenir à vivre en harmonie avec soi-même et avec autrui ?
-

Votre réponse correspond à l'étape à laquelle vous vous situez pour le moment, compte tenu de votre histoire et de vos conditions de vie actuelles. Quel que soit le système de valeurs auquel renvoient vos réponses, elles sont justes. Aucun même n'est supérieur ou inférieur à un autre ; chacun a son utilité, et son revers de médaille, ses avantages et ses inconvénients ; il n'y a pas de « bon » ou de « mauvais » même. Chacun d'eux est parfaitement adapté aux circonstances et conditions de vie qui l'ont vu naître.

Chacun des systèmes a eu son utilité ; chacun a trouvé ses limites. Cette fois le moteur de l'évolution est en panne.

Exemple :

Chacun de nous côtoie chaque jour une personne sans domicile fixe.

L'une d'elle avait élu domicile sur les quelques marches d'une entrée secondaire d'un bâtiment de l'administration publique, au centre de Tours, cet été : une marche pour dormir, puis quelques jours plus tard, une seconde marche avec quelques menues provisions alimentaires... quelques semaines plus tard, une troisième marche où l'on partageait un verre de l'amitié-détresse avec un autre SDF... Puis, à la rentrée, plus personne ; une barrière, plus symbolique que fonctionnelle, avait fermé l'entrée. À quoi d'autre pouvait penser cette personne, hormis « survie » et « sécurité » ? Et c'était déjà énorme !

Mon sourire, que je voulais chaleureux, a-t-il eu du sens pour lui ? Je suis demain dans les mêmes conditions, et adieu l'écriture, adieu ces réflexions !

Survivre avant tout : tous n'y parviennent même pas.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

À la lumière de ce vécu, on comprend aisément que les premiers mêmes sont nécessaires à la bonne santé des suivants. Un même ne vient pas remplacer le précédent, il s'y ajoute et l'englobe ; ce qui fait que vous pouvez, dans un contexte donné, manifester plusieurs mêmes, chacun d'eux intervenant de manière plus ou moins prégnante.

Certes, une fois une étape franchie, les mérites de la précédente sont oubliés, le nouveau système de valeurs étant paré de toutes les vertus. C'est probablement ce que vous pensez à propos de l'étape à laquelle vous vous situez. Cependant, si les conditions de vie antérieures ressurgissent, le même qui leur correspond redeviendra d'actualité, car il leur est mieux adapté. C'est la cohérence entre même et conditions de vie qui importe.

Arrivé à l'étape de l'évolution dite « VERT-HARMONIE », les systèmes mémétiques, s'ils ont eu une utilité à un moment donné de l'évolution, se seront tous révélés défaillants, chacun à sa manière. Aucun ne donne satisfaction dans la durée. Le Vert-Harmonie est très séduisant, mais il ne peut s'installer dans la durée, faute de créer les richesses nécessaires à la concrétisation de son idéal.

Graves a senti qu'à ce moment-là, un changement de nature profonde serait nécessaire.



9.3 Le moteur est en panne : on change d'étage !

Tous les besoins ont été satisfaits et l'on arrive, avec les étapes Orange et Vert, à une impasse : l'ORANGE – SUCCÈS a permis le bien-être matériel, en puisant de manière irresponsable dans les ressources de la planète et en créant le mal-être psychologique. Le VERT – HARMONIE cherche à rétablir l'harmonie intérieure et l'altruisme dans les communautés humaines, mais oublie de créer les richesses qui faisaient le succès de l'Orange et lui ont permis de pratiquer l'altruisme. Il a même détruit au passage, le BLEU – ORDRE, nous laissant livrés à nous-même, sans repères auxquels nous raccrocher.

Le moteur de l'évolution qui a fonctionné jusqu'ici, est en panne. Chaque spire montante correspondait à la survenue d'une version plus élaborée de ce qui existait déjà. Il s'agissait toujours de résoudre des problèmes de l'ordre de « l'avoir » (subsister, acquérir une identité, obtenir une vie matériellement et émotionnellement satisfaisante au regard de ses besoins) ; les mêmes étaient des mêmes « de la chair ».

Ce premier cycle n'est pas adapté à la complexité de nos conditions de vie actuelles. La course à « l'avoïr » du même ORANGE – SUCCÈS a fabriqué du mal-être : accaparé par ses désirs, illimités, et un idéal de réussite basé sur l'enrichissement et la réussite, l'homme ne vit plus, ou plutôt il vit dans l'anxiété, l'angoisse de perdre ce qu'il a acquis. Le VERT – HARMONIE a voulu y remédier, en proposant un idéal collectif facteur d'espoir, promettant un avenir meilleur, et il échoue sur la durée.

Arrivé à l'étape Vert, il va donc falloir, pour poursuivre l'évolution, changer de paradigme. Vont prendre le relais des valeurs d'existence, des préoccupations de l'ordre de « l'être », capables de répondre à la question du sens. On change « d'étage ».

Aux systèmes « de la chair », vont succéder ceux de « l'esprit »

Le progrès des sciences, de la génétique en particulier, nous permet, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, de modifier le cours de l'expérience humaine. Si un nouveau système de valeurs n'émerge pas rapidement, nous allons, à force de jouer les apprentis sorciers, être confrontés à des conditions extrêmement dangereuses que nous ne maîtriserons pas. Si déjà pour Gargantua, « *Science sans conscience n'est que ruine de l'âme* », à notre époque, c'est probablement suicidaire...

Nous savons, d'ores et déjà, que les mêmes à venir seront « de l'esprit » : la qualité et la profondeur de pensée devront être aptes à régler les problèmes de plus en plus complexes qui se font jour, à un rythme de plus en plus soutenu. Par ailleurs, pour apporter des réponses à la question du « sens », il faut maintenant percevoir les éléments du système global et leurs interconnexions, être capable d'anticiper ce qui va suivre.

Il y a 30 ans, Graves disait « *Ce n'est pas seulement une transition vers un nouveau niveau d'existence, mais le début d'un nouveau mouvement dans la symphonie de l'histoire humaine* », rejoignant le formidable pressentiment d'André Malraux lorsqu'il confiait : « *Je n'exclus pas la possibilité d'un évènement spirituel à l'échelle planétaire. Un évènement d'une importance exceptionnelle pour l'humanité* ».

Mais encore ? De quoi est fait ce « second étage » ?

Il est impossible, à une étape donnée, de voir l'étape suivante, et encore moins lorsque l'on doit changer « d'étage », de paradigme, sauf... à être en avance sur son temps.

Un même « à venir » apparaît d'abord chez quelques individus isolés (les 99 singes précédant le centième). Actuellement, entre 1 et 5 % de la population mondiale,

selon les estimations¹³, représenteraient le premier même du second étage, un même de couleur Jaune, que les uns caractérisent « d'INTÉGRATEUR » et d'autres de « FLOW ».

Nous avons déjà eu affaire au flow¹⁴ : celui dont parle Csikszentmihalyi pour décrire « *le plaisir que l'on ressent lorsque l'on réalise quelque chose qui est parfaitement en harmonie avec nous-mêmes.* » Celui qui caractérise le même Jaune dépasse ce cadre, mais le qualificatif « Flow » indique ce vers quoi tend ce même, quand celui d'Intégrateur indique la manière d'y parvenir. Le « Pour Quoi ? » a donc eu la priorité sur le « Comment ? » et nous parlerons ici de « JAUNE – FLOW ».

Bien qu'aucune société ne soit encore régie par ce même, il est répandu chez suffisamment de personnes pour que nous puissions le décrire. Cette incursion dans le monde du JAUNE – FLOW a d'autant plus d'intérêt qu'il correspond à un bout de la route à suivre pour que l'humanité sorte de la crise actuelle en se métamorphosant plutôt qu'en se désintégrant.

En quoi les personnes du même JAUNE – FLOW, le premier du second étage, diffèrent-elles des personnes appartenant aux mêmes de l'étage précédent ? Allons y voir !

9.3.1 Demain, autonomes et responsables ?

L'arrivée au deuxième étage de la spirale présente trois caractéristiques :

1. Un esprit câblé différemment en ce que les préoccupations ayant guidé les mêmes précédents ne sont plus d'actualité ; sécurité tribale (violet), pouvoir (rouge), salut pour l'éternité (bleu), réussite individuelle (orange), besoin d'être accepté (vert) n'occupent plus le devant de la scène. L'intérêt se porte sur le développement, sans arrière-pensée, sans autre finalité que celle du développement, du plaisir d'apprendre et de progresser ; les connexions actives dans le cerveau ne sont plus les mêmes.
2. Le sentiment de peur a disparu ; la prudence est toujours là, mais la peur s'est évanouie. On accepte l'existence telle qu'elle se présente à chaque moment, sans porter de jugement.
3. L'apparition de la capacité à réellement prendre en compte des points de vue autres. Les systèmes de valeurs précédents ne sont plus objets de jugements de valeur ; ils seront même utilisés à chaque fois que les circonstances les rendent appropriés.

13 Estimation donnée par l'agence Intégral Vision : <http://www.integralvision.fr>: 1 % – Estimation donnée par Cowan et Beck : 5 %.

14 Chapitre 4 « Retrouver énergie et enthousiasme au travail ».

Le premier même du second étage, le « JAUNE – FLOW », apparaît dans les années 1960-1970, au moment auquel l'homme rencontre le problème de sa survie – exactement comme au premier étage du premier niveau – mais cette fois, c'est à l'échelle mondiale que le problème se pose : jeux olympiques de Berlin ensanglantés (72), guerre israélo-arabe du Kippour (1973), sécheresse au Sahel causant 100 000 morts (1970-74), premier choc pétrolier (1979), augmentation de l'inflation, prise de conscience de la limitation des ressources énergétiques... Des tensions éclatent partout dans le monde, les actes de terrorisme se multiplient (Brigades Rouges en Italie, Fraction de l'Armée rouge en Allemagne, mouvements nationalistes...). Nous basculons dans un autre monde.

L'humain est quasiment mis en demeure de s'adapter à la complexité d'une communauté globale, riche en informations, hautement mobile et à la rapidité toujours accrue des changements auxquels il est confronté : « Rien ne va plus ! ». De nouveaux modes opératoires sont requis.

Nous entrons au second étage de la spirale dynamique, avec le même JAUNE – FLOW.

◆ Émergeant depuis les années 1970 – étape 7 : JAUNE – FLOW

Place à l'autonomie et la responsabilité de chacun

Les personnes centrées sur ce même éprouvent une curiosité accrue, se veulent indépendants et responsables de leur vie, définissent leurs principes sans se préoccuper des normes sociales ni de leur image, tout en ayant le souci de ne nuire ni à autrui, ni au monde.

Elles adoptent spontanément une vue systémique, intégrant l'économique, le social et l'écologique dans une perspective durable. Comme nous l'avons fait au chapitre « Prendre de la hauteur », quand nous nous sommes intéressés à l'interdépendance entre les éléments d'un système et à leurs interactions pour aboutir à une solution créatrice de valeur globale. Nous avons alors évoqué :

- ▶ le judo, la négociation commerciale ou celle de salaire, la gestion des Ressources Humaines ;
- ▶ l'interdépendance entre les différents services d'une entreprise, qu'il s'agisse d'une installation de logiciel ou de la vente de DVD ;
- ▶ et les liens de causes à effets dans une entreprise, avec leurs effets contraires selon que l'orientation donnée est la priorité aux hommes (clients et collaborateurs) ou aux financiers !

Nous en avons conclu que la solution à un problème n'est durable que si elle est source d'une valeur ajoutée pour chacun et équilibrée.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Et bien, les personnes qui relèvent de ce même JAUNE – FLOW, saisissent bien les liens, raisonnent et agissent spontanément de cette manière.

Peu nombreuses, elles sont difficiles à identifier car elles n'éprouvent aucun besoin de se mettre en avant ou de se fédérer, mais elles se reconnaissent très facilement entre elles.

Néanmoins il est probable que le même JAUNE, à un moment, atteindra ses limites, se révélera incapable de résoudre les problèmes que son individualisme ne manquera pas de faire surgir (figure 9.3).

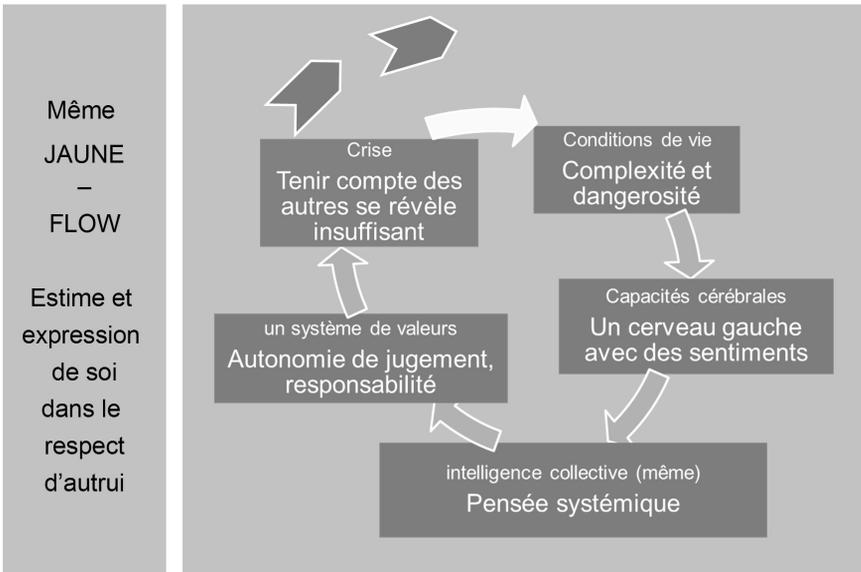


Figure 9.3 7^e stade de développement : JAUNE – FLOW

Le JAUNE – FLOW, au jugement indépendant, autonome et responsable, notamment au regard de l'impact de ses actions sur autrui et sur l'environnement, n'est pas armé pour résoudre les problèmes que les nations connaissent. D'autant que, cette fois, le terrain de jeu n'est pas un territoire, mais le monde entier ! Témoin, ce conte asiatique¹⁵.

15 Conte paru dans le mensuel Courrier Cadres n° 1627 de mai 2006.

Conte asiatique

C'est l'histoire de l'arroseur arrosé, ou plutôt de la théorie des dominos (orientaux) de la mondialisation. Un constructeur japonais, Suzuki, qui annonce un bénéfice net record pour son troisième exercice d'affilée. La raison ? Des ventes de motocyclettes exceptionnelles dans les pays émergents d'Asie.

Ce qui va lui permettre de racheter à General Motors au prix fort (près de 2 milliards de dollars), 20 % de ses propres actions que l'ex-géant de l'automobile est contraint de mettre sur le marché pour boucher les trous de sa trésorerie défallante.

Résumé : quand un ouvrier chinois achète un deux-roues pour aller travailler dans une usine européenne décentralisée, il gonfle les bénéfices d'un industriel japonais qui, lui-même, renfloue un géant automobile américain sur le déclin.

Et la boucle est bouclée.

Qui a dit que la mondialisation était une mauvaise chose, alors qu'elle permet aux pauvres de venir en aide, provisoirement, aux (anciens) riches ?

Philippe Lecardonnell

On peut penser que ce second étage sera régi non pas par des impératifs liés à « la chair » comme les mêmes du premier étage ; ce ne seront plus des mêmes de « subsistance », mais des mêmes de « l'esprit », de nature spirituelle.

Pourquoi ? Tout simplement parce que pour se sauver, l'humanité doit reprendre son destin en mains. Hubert Reeves¹⁶ partant de son constat de scientifique, nous dit comment : « *Les espèces qui perdurent sont celles qui arrivent à installer un rapport harmonieux avec les autres espèces de leur écosystème. J'aime bien prendre l'exemple des tortues. Elles existent depuis environ trois cents millions d'années et pourraient se perpétuer encore longtemps. Elles ne menacent personne et personne ne les menace... Sauf nous.* »

9.3.2 Après-demain : le monde entier pour tribu ?

Le JAUNE – FLOW n'est pas en mesure de relever ce défi : assurer la sécurité de la planète et y rétablir l'harmonie avec les autres espèces. Comme, au premier étage, les clans du BEIGE – SURVIE ne l'étaient pas en raison de leur individualisme ; elles ont dû faire alliance et s'organiser en tribus pour assurer leur sécurité, ce qui s'est produit en VIOLET – SÉCURITÉ.

.....
16 Hubert Reeves, *Chroniques du Ciel et de la Vie*, éd. du Seuil, 2005.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

Au premier étage, il s'agissait de s'organiser en comptant sur « la chair », la force physique, les sens (ouïe, vision...) très développés à l'époque.

Aujourd'hui, l'évolution viendra de « l'esprit », de la prise de conscience, de l'adoption de nouveaux paradigmes.

◆ **Après-demain – étape 8 : TURQUOISE – HOLISTIQUE**

Nous en sommes réduits à des hypothèses car ce même n'a pas encore émergé – pour deux raisons :

Demain,
une
conscience
universelle ?
Un monde
unifié ?

- ▶ Les conditions de vie permettant l'émergence de ce même ne sont peut-être pas encore réunies. On peut penser à une planète terre devenue village mondial... ? Des outils techniques (informatiques, astrophysiques...) d'une puissance inconnue actuellement ?
- ▶ Il semble bien que notre cerveau n'ait pas encore atteint le développement qui lui permettrait de traiter les systèmes globaux de grande taille auxquels nous allons être confrontés (système financier mondial unifié, accords mondiaux et adaptés sur les mesures de sauvegarde de l'environnement...).

Il est d'ailleurs probable, au regard de la complexité de notre monde actuel, que les formes d'intelligence adaptative de ce second cycle n'existeront pas toutes chez une seule et même personne. Ce sont des interactions et dialogues entre personnes qui permettront de percevoir le tableau général de l'ensemble des systèmes et de trouver les réponses aux conditions de vie auxquelles nous sommes et serons confrontés.

À ce stade, nous noterons seulement à quel rythme l'accélération des modifications des conditions de vie se produit (figure 9.4) : 50 000 ans pour passer du même BEIGE – SURVIE à celui de VIOLET – SÉCURITÉ, 40 000 pour passer à celui du ROUGE – POUVOIR, 5 000 ans seulement pour atteindre celui du BLEU – ORDRE, à peine autant pour en arriver au même ORANGE – SUCCÈS. Puis les choses s'accroissent de manière vertigineuse : 200 ans pour passer de l'ORANGE – SUCCÈS au VERT – HARMONIE, 50 pour entamer le second niveau de la spirale et il est à prévoir que les premier et second mêmes de ce second niveau à l'échelle du temps de l'évolution de l'humanité, se produiront de manière presque simultanée.

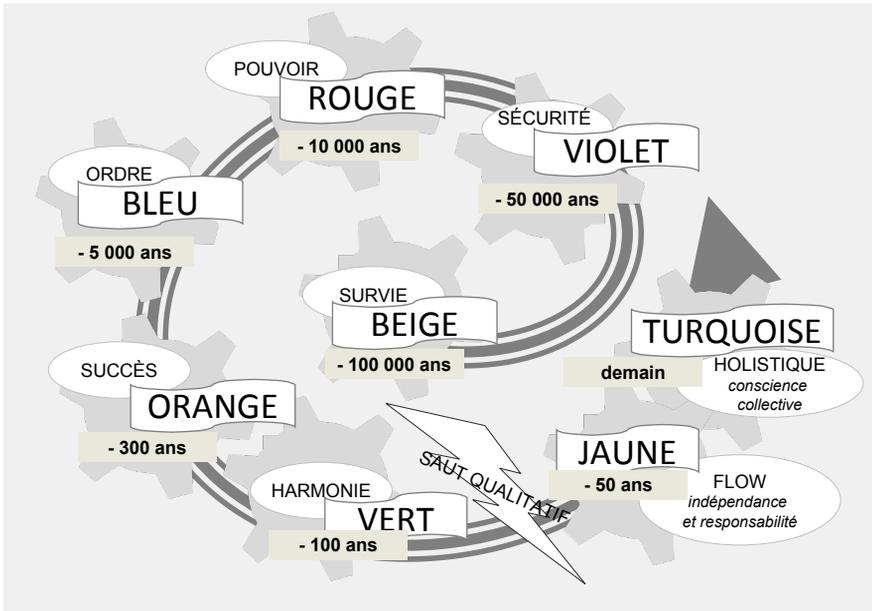


Figure 9.4 L'accélération de l'enchaînement des spirales

Des deux rythmes d'accélération, celui de la complexité croissante des conditions de vie et celui de l'émergence des mêmes adaptés à résoudre les problèmes naissant de cette complexité croissante, lequel l'emportera ?

Actuellement, la situation dans notre monde est la suivante (figure 9.5)¹⁷ :

- ▶ Une Afrique dominée par les mêmes VIOLET – SÉCURITÉ et ROUGE – POUVOIR, continent qui souffre particulièrement...
- ▶ Une Amérique latine qui « prend le train » mais reste encore sous la domination des premiers mêmes de la première spirale.
- ▶ Des USA souvent régis par les mêmes ORANGE – SUCCÈS, mais avec de fortes réminiscences de BLEU – ORDRE et des avancées vers le VERT – HARMONIE et une timide apparition du Jaune.
- ▶ Une Europe, particulièrement l'Europe du Nord, se situant en ORANGE – SUCCÈS et VERT – HARMONIE, avec la plus forte proportion de JAUNE – FLOW observée.

.....
17 Ce graphique est adapté d'un graphique similaire figurant dans l'ouvrage de Don E. Beck et Graham Linscott, *The Crucible: Forging South Africa's Future* (New Paradigm Press, 1991), repris dans un article du Dr Caleb Rosado, professeur de sociologie à l'Université du Connecticut (consultable en français sur le site <http://www.human-side.com>).

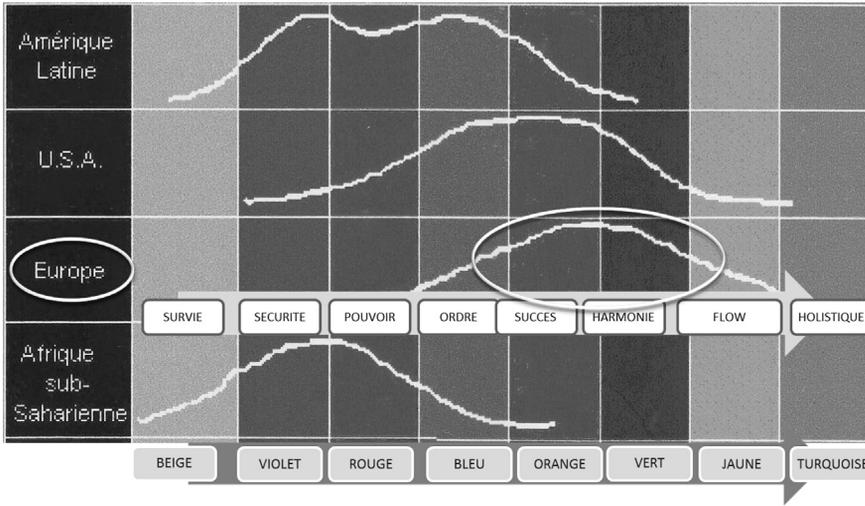


Figure 9.5 Les systèmes de valeurs à l'œuvre dans le monde actuel

L'image globale inciterait à douter de l'issue : si peu de personnes ont rejoint le second étage ! Comment gagner la course de vitesse engagée ?

Fort heureusement, la parabole du centième singe est là pour nous redonner confiance et nous inciter à faire partie de cette petite cohorte par laquelle la bascule peut se faire.

Voilà qui éclaire d'un nouveau jour notre trajectoire sur terre : nous sommes pris dans un courant qui nous dépasse. Notre propre vécu, nos croyances, notre système de valeurs prennent place dans l'histoire entière de l'évolution de l'humanité dont chacun de nous est porteur.



9.4 Le sens de notre vie commence à se faire jour

Nous avons vu que, selon les circonstances de notre vie, chaque même va s'exprimer avec plus ou moins de présence et de force, mais nous sommes dépositaires de tous : depuis les instincts de survie les plus primitifs jusqu'aux aspirations spirituelles les plus évoluées.

La vie étant mouvement, rien n'est figé ; ce qui n'interdit pas de prendre une photo à un moment donné : que diriez-vous d'un arrêt sur image en ce qui vous concerne ?

9.4.1 Envie de faire le point sur votre trajectoire ?

Il se peut que plusieurs des préoccupations énoncées dans le tableau ci-dessous soient les vôtres en ce moment. En effet, à tout moment, si les conditions de vie changent et requièrent une adaptation, nous pouvons revenir à un système antérieur plus en adéquation avec les dites conditions.

Sondage minute

Cette année, de quelle nature sont les préoccupations qui vous accaparent le plus fréquemment l'esprit ?

Si vous vous retrouvez dans plusieurs de ces préoccupations, elles n'occupent probablement pas toutes la même place : limitez vos choix à 3 types de préoccupations MAXIMUM.

BEIGE Assurer votre survie (ex : trouver comment terminer le mois avec quelque chose à manger dans le frigo ?)

VIOLET Veiller à votre sécurité (ex : sécuriser son emploi – rechercher un emploi stable)

ROUGE Exercer du pouvoir (ex : obtenir une promotion, devenir chef d'une équipe, d'un service, d'un département)

BLEU Trouver des repères stables (ex : trouver une personne – que ce soit ou non sa profession – ou une organisation en qui vous aurez confiance et qui vous guide)

ORANGE Réussir dans la vie (ex : pouvoir vous offrir des biens matériels, signes extérieurs de richesse)

VERT Réussir, mais en vivant en harmonie avec votre environnement (ex : participer à un mouvement écologique ou humanitaire)

JAUNE Réussir sa vie, vivre en harmonie avec soi (ex : choisir parmi des choix possibles celui qui vous convient sans être influencé par le qu'en dira-t-on) : les préoccupations précédentes ne sont pas ou plus les vôtres.

Pour obtenir votre positionnement au regard de la spirale dynamique, indiquez sur le graphique ci-après (figure 9.6), pour chacun des mêmes dans lesquels vous vous êtes retrouvés, l'intensité avec laquelle il se manifeste chez vous : sur 10 pensées, 8 fois sur 10, c'est ce même qui vous habite, ou seulement 4 fois sur 10, ou xxx. En reliant les différents points, vous obtenez votre positionnement sur cette spirale dynamique.

Et si on décidait d'être heureux même au travail ?

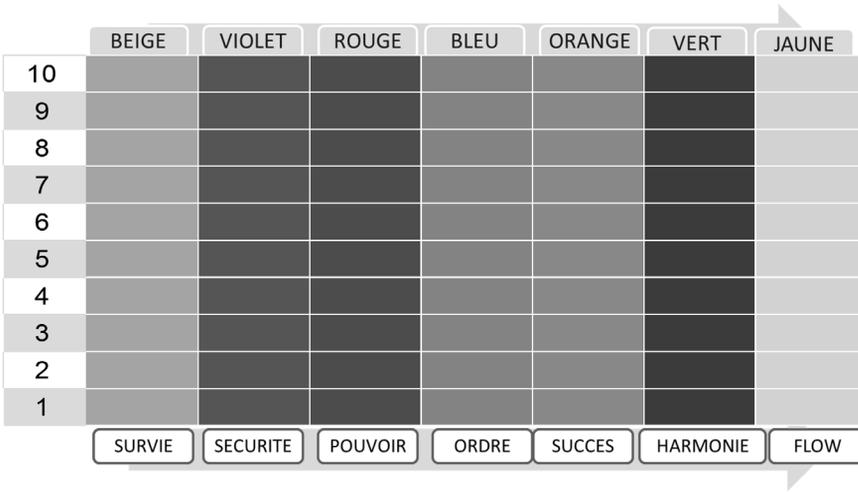


Figure 9.6 Votre positionnement actuel sur la spirale dynamique

Votre positionnement est conforme à vos besoins : parfait !

Ce n'est pas celui que vous aimeriez occuper ?

Rappelez-vous : **Faites-vous confiance**¹⁸. Le changement vertical n'est à rechercher que s'il est utile, s'il vous amène à une meilleure adaptation à vos conditions de vie du moment¹⁹.

Aucune de ces étapes n'est négative ou positive.

L'essentiel est qu'elle soit « juste »,

c'est-à-dire adaptée aux conditions de vie rencontrées.

On ne change pas un mème qui fonctionne tant qu'il donne satisfaction. C'est vrai au niveau de l'humanité, c'est vrai au niveau de l'entreprise²⁰, c'est vrai aussi pour l'individu.

.....
18 Retour sur le chapitre 1 « Cultiver la confiance en soi » (comment cultiver cette confiance en soi).

19 Retour sur le chapitre 2 « Veiller à son équilibre ».

20 Retour sur le chapitre 5 « Choix d'entreprise : s'assurer du bon casting ».

Prenez du recul²¹ : chaque position comporte du bon et du moins bon. Et relativisez, notamment en vous reportant à la situation que connaissent les différents continents ou encore au graphique ci-après (figure 9.7), qui donne la répartition des niveaux entre les 7 milliards d'hommes et de femmes qui peuplent la terre²².

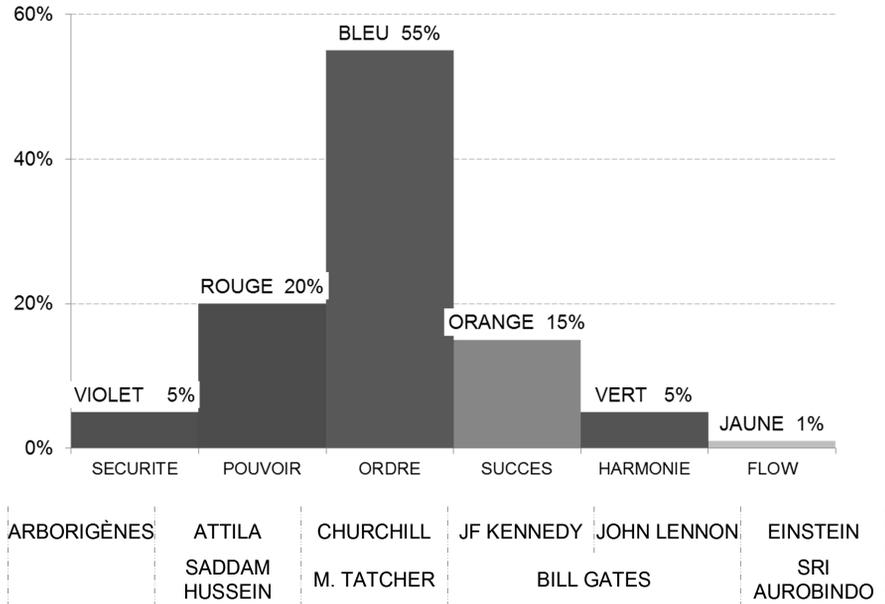


Figure 9.7 Distribution des niveaux de conscience dans le monde au XXI^e siècle

Vous avez relativisé ? La seule question qui mérite attention est bien : ma position est-elle adaptée à mes conditions de vie actuelles ? Au niveau personnel, seuls les déséquilibres méritent d'être corrigés.

Quel que soit l'étage auquel vous vous trouvez, laissons Georges Brassens nous donner le mot d'encouragement final : « *Si chacun tente quelque chose, le monde ira mieux.* » Alors, toujours d'accord pour poursuivre ?

21 Retour sur le chapitre 7 « Faire de son regard un allié » (faire des pensées positives une hygiène de vie).

22 Données recueillies sur le site de l'agence Intégral Vision : <http://www.integralvision.fr>. Le Beige, en tant qu'état permanent est quasi-inexistant : ce sont des chasseurs-cueilleurs ; on peut certainement en voir dans les terribles conditions d'extrême pauvreté de certains pays d'Afrique. Le Turquoise n'est pas encore présent : 6 personnes auraient été identifiées en tant que telles.

9.4.2 Changer de l'intérieur pour changer l'extérieur ?

Chacun de nous a sa place.

Chacun de nous a un rôle à jouer dans cette symphonie du nouveau monde

Retour à la première partie de l'ouvrage :

1. Choisir d'être soi plutôt que de se conformer à l'image que l'on aimerait donner de soi, préférer le « **Qui je suis vraiment** » à « **Qui je crois devoir être**²³ ».
2. Une fois « la paix intérieure » gagnée, **le regard porté sur le monde change, et le monde change**²⁴.

Au niveau de la planète ?

« *Nous vivons une crise de l'humanité qui ne parvient pas à accéder à l'humanité* », diagnostique Edgar Morin²⁵.

Le salut de l'humanité tient à la percée du second étage de la spirale et il s'agit d'une course de vitesse entre les avancées technologiques et celles de la conscience ; il s'agit d'atteindre au plus vite la masse critique pour que les nouveaux paradigmes caractérisant le second étage de la spirale prennent le relais, que la recherche de l'harmonie, la conscience de l'interconnexion de tout prennent la place du « struggle for life » et des visions d'un monde éclaté en 226 pays, 192 **états indépendants** reconnus par la communauté internationale.

De gré ou de force, nous sommes tous directement concernés ; pour la première fois, tous les humains sont réunis dans une communauté de destin. Chacun de nous a un rôle à jouer dans la grande partition de l'avenir de l'humanité.

L'Europe est le continent qui présente la densité la plus importante des formes les plus avancées de la conscience humaine (figure 9.5 « Les systèmes de valeurs à l'œuvre dans le monde actuel »), devant les USA.

Le centième singe est peut-être à portée d'être espéré et, malgré les difficultés que rencontre notre « vieille » Europe, elle pourrait bien en être le creuset.

Ce qui nous confère à chacun de nous, Européens et plus particulièrement Français en raison de notre tradition humaniste, une responsabilité particulière : venir grossir le petit groupe de « déviants » par lequel tout peut basculer et l'improbable devenir réalité : être le centième singe par lequel tout bascule...

À vos marques ?

23 Retour sur le chapitre 2 « Veiller à son équilibre ».

24 Retour sur le chapitre 7 « Faire de son regard un allié ».

25 Conférence donnée par Edgar Morin le mardi 4 février 1992 à l'association « La Liberté de l'Esprit » sur le thème « Y a-t-il un futur pour l'humanité ? ».

En forme de point d'orgue Bâtisseurs du monde de demain ?



Bienvenue dans le futur !

*« Il n'y a plus lieu désormais de distinguer entre les affaires intérieures et extérieures :
nous sommes tous égaux et membres d'une même famille.
En fait les affaires du monde entier sont devenues des affaires intérieures. »*

Tenzin Gyatso (15^e Dalai-Lama)

Conclusion

En somme...

Être heureux, même au travail, revient finalement à présenter les 7 symptômes suivants :

1. Se faire confiance et se laisser guider par son intuition créatrice et non par ses peurs.
2. Marier toutes ses vies, rester maître à bord de son embarcation « corps, cœur, esprit ».
3. Oublier le « Qui je crois être » pour ne tenir compte que de ses vrais besoins à soi et veiller à leur satisfaction.
4. Au travail, fuir les compromis : rechercher une entreprise qui nous « va bien », un poste pour lequel nous sommes naturellement talentueux.
5. Cultiver regard bienveillant et pensées positives : sourire !
6. Adopter la « judo attitude » : entraide et prospérité mutuelle.
7. Renverser la vapeur : vouloir changer de l'intérieur pour changer l'extérieur.

Si vous présentez déjà ces symptômes, sachez qu'ils sont hautement contagieux, et en général durables.

Si tel n'est pas le cas et que la route vous rebute, pensez de temps à autre à Jean de La Bruyère :

« De tous les moyens de faire sa fortune, le plus court et le meilleur est de mettre les gens à voir clairement leurs intérêts à vous faire du bien ».

Bon vent !

