

Jean-François THIRIET



J'ai décidé D'ÊTRE HEUREUX... AU TRAVAIL



COMMENT RÉCONCILIER BONHEUR ET TRAVAIL ?

Préfacé par Bernard Rohmer et Laurence Vanhée
Postfacé par la Princesse Constance de Polignac

2^e édition

J'ai décidé
D'ÊTRE HEUREUX...
AU TRAVAIL

J'ai décidé d'être heureux... au travail

Comment réconcilier bonheur et travail ?

Auteur : Jean-François THIRIET

Édition 2016

© GERESO Édition 2014, 2016

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

Principe de couverture : ATMOSPHERE COMMUNICATION

Illustration : © NLshop/istockphotos.com

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites
Tous droits réservés pour tous pays francophones
Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : février 2016

ISBN : 978-2-35953-342-2

EAN 13 : 9782359533422

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



Du même auteur :

- Se préparer à résoudre un conflit... au travail

www.la-librairie-rh.com

la librairie **RH**
by GERESO

Remerciements

Mes remerciements vont à ma femme Séverine et à mes enfants Jade et Téo, vous êtes la source de tous mes bonheurs, puisse la vie nous donner de le savourer longtemps encore et de le partager autour de nous.

Ma profonde gratitude va à mes parents André et Monique, pour la profondeur et la simplicité de leur engagement au service du bonheur des autres.

Ma reconnaissance va également à celles et ceux qui construisent ou ont participé à construire mon chemin : Francis Dekeyser pour l'appel au chemin, Jacques Dechance pour arpenter le chemin, Lionel Soubeyran pour la fraternité éprouvée sur le chemin, la Princesse Constance de Polignac pour le retournement sur le chemin.

Ma reconnaissance va aussi à Geneviève Vialle, qui savait où nous mènerait cette première danse ?

J'exprime aussi ma gratitude et mes remerciements à Bernard Rohmer, président de MOM 21, et Laurence Vanhée, Chief Happiness Officer, pour leurs encouragements et leurs préfaces.

Merci au comité de relecture du livre : Élisabeth, Sandrine, Virginie, et Dominique, vous étiez mes yeux quand je ne pouvais plus voir.

Et enfin, merci à Catherine Fourmond et à GERESO Édition de m'avoir fait confiance et de m'aider à promouvoir le message de ce livre.

SOMMAIRE

Remerciements	5
Préface	13
Avant-propos	17
Introduction.....	21
Chapitre 1 - Repères sur le bonheur	29
Qu'est-ce que le bonheur ?	32
<i>Alors, qu'est-ce que le bonheur ?</i>	33
<i>Est-ce que toutes les formes de bonheur se valent ?</i>	35
Est-ce qu'il suffit de penser positif pour être heureux ?.....	37
<i>Expérience 1</i>	38
<i>Expérience 2</i>	38
Pourquoi est-ce plus facile d'être malheureux qu'heureux ?.....	41
À quoi ça me sert d'être heureux ?.....	43
<i>À quoi ça me sert d'être heureux au travail ?</i>	45
Puis-je être plus heureux ?.....	46
Mais est-ce qu'être plus heureux est toujours mieux ?	50
Comment savoir si je suis heureux ?.....	51
L'argent fait-il le bonheur ?	54
<i>Pourquoi les richesses échouent-elles à augmenter notre satisfaction dans la vie ?</i>	55
Est-ce que les gens sont plus heureux aujourd'hui ?.....	55
Chapitre 2 - Les empêcheurs d'être heureux	59
1 ^{er} empêqueur : C'est quand le bonheur ?	60
2 ^e empêqueur : Pourquoi je n'arrive pas à rester heureux ?	63
3 ^e empêqueur : La peur du bonheur	67

Chapitre 3 - Repères sur le bonheur au travail	71
Le bonheur, qu'est-ce que ça rapporte à l'entreprise ?	72
Quelles sont les qualités d'une entreprise qui favorise le bonheur ?	75
<i>Quelles sont les entreprises où il fait bon travailler ?</i>	77
Qu'est-ce qu'être heureux au travail ?.....	77
Comment choisir une orientation qui va me rendre heureux ?.....	80
Et si j'ai déjà un job ?.....	86
Chapitre 4 - Pratique du bonheur au travail	91
Applications dans la performance au travail.....	92
Applications dans la prise de décision.....	94
Applications dans le management.....	96
<i>Dans le recrutement</i>	96
<i>La réalisation de sa mission</i>	97
<i>L'entretien annuel d'évaluation</i>	98
<i>Les questions du manager appréciatif</i>	99
<i>Le management des bonnes nouvelles</i>	102
<i>Le credo du manager appréciatif</i>	103
Chapitre 5 - Témoignages	105
Dans le domaine de l'entreprise	106
Les entreprises libérées, recette vers le bonheur au travail ?	109
Estrelab, ou les nouveaux modes de gouvernance ?	119
Dans le domaine associatif.....	129
Dans le domaine médico-social : une innovation bonheur par le toucher relationnel pour les soignants	131
Outil individuel : le Mindfulness Based Stress Reduction.....	134
Outil collectif : l'investigation appréciative	139
Chapitre 6 - Et face aux difficultés alors ?	145
C'est bien beau tout ça, mais moi, je commence à m'ennuyer dans mon travail !	146
C'est bien beau tout ça, mais moi, je suis au chômage !	149

C'est bien beau tout ça, mais moi, je vis un burnout.....	153
<i>Quelle différence y a-t-il entre la croissance post-traumatique et la résilience ?</i>	155
Épilogue	161
Conclusion	163
Postface.....	167
Annexe 1 - L'investigation appréciative	171
Annexe 2 - Le coaching en psychologie positive.....	173
Annexe 3 - Les questions du manager appréciatif	177
Annexe 4 - Le credo du manager appréciatif	179
Ressources.....	181
À propos de l'auteur	183

*« Quand je suis allé à l'école,
ils m'ont demandé ce que je voulais être
quand je serais grand. J'ai répondu « Heureux ».
Ils m'ont dit que je n'avais pas compris la question.
Je leur ai répondu qu'ils n'avaient pas compris la vie. »*

JOHN LENNON

« Pour moi RH, ça veut dire Rendre Heureux. »

ANONYME

Préface

En fin connaisseur du bonheur, l'auteur nous avertit d'entrée qu'être heureux c'est d'abord une expérience et c'est pour cette raison que le livre contient de nombreuses pages d'exercices. Mais pas seulement, modeste - et il faut l'être en matière de bonheur - il se dit « tenté de dire que le bonheur serait en relation avec la question du sens du travail, de son organisation, de la place de l'homme dans le travail... »

Les chiffres le prouvent : un travailleur heureux est deux fois moins malade, six fois moins absent, neuf fois plus loyal, 31 % plus productif, 55 % plus créatif. Les travailleurs se disent à 65 % plus heureux s'ils ont des responsabilités, à 82 % influencés par leur boss en matière de bonheur au travail, à 83 % plus heureux si libres et autonomes, et à 94 % plus productifs s'ils sont heureux¹. C.Q.F.D.

Jean-François décrit parfaitement les nombreux et enivrants bénéfices que l'entreprise peut tirer d'une organisation libérée dans laquelle l'initiative et l'autonomie ont remplacé l'obéissance et le contrôle.

Et pourtant la dernière étude de l'institut Gallup sur les Américains et leur rapport au travail fait froid dans le dos : 70 % des employés américains ne seraient pas heureux au travail. En d'autres termes, pour sept Américains sur dix, travailler est plus un gagne-pain qu'une passion. Nos agents infiltrés nous disent que la situation n'est pas meilleure en France !

Alors si c'est si évident, pourquoi est-ce réservé à quelques happy few ? Pourquoi cette contradiction, cet antagonisme qui semble défier toutes les lois de l'efficacité ?

1. Selon une étude publiée par la Harvard Business School.

Répondre à la question est une des tâches de notre association MOM 21. Quelle est la part des « facteurs génétiques » (l'ADN de l'entreprise), des activités volontaires (les pratiques de gouvernance et de management) et des événements de vie ?

De même que nous, individus, sommes le produit de notre environnement familial, l'entreprise est très marquée par sa culture, ses valeurs, son histoire, ses pratiques. Depuis qu'Henri Fayol, un ingénieur français plus connu aux États-Unis qu'en France, inventa en 1916 le management moderne, les entreprises vivent sous le régime du cloisonnement des processus et du contrôle.

Faut-il pour autant baisser les bras ? La liste des entreprises qui ont « libéré le travail » s'allonge d'années en années. Après les pionniers comme Semco, Gore et HCL, les expérimentations françaises se sont multipliées : Favi, New Sultzer Diesel, Bretagne Ateliers, Sew Usocome, Groupe Hervé, Lippi, Poul, Inov'On, Teletech... des entreprises dans lesquelles le bonheur des employés se voit dès qu'on entre : le bonheur de travailler dans une entreprise qui a du sens et qui s'efforce de créer l'environnement de travail le plus favorable possible pour ses salariés. Les résultats, chiffres à la clé, sont souvent impressionnants.

Avec l'auteur, nous partageons cet engagement pour les nouvelles organisations et les nouveaux modes de management qui replacent l'humain au centre de l'entreprise, et remplacent le contrôle et la contrainte par la confiance et le bien-être.

Nous voulons témoigner que la confiance rapporte plus que le contrôle en libérant les talents et les énergies. Que le stress et ses conséquences sur la santé ne sont pas une conséquence de la mondialisation ou de la crise mais la réponse crispée de dirigeants qui ont peur de lâcher des croyances et des pratiques surannées et contre-productives. Le combat pour sortir de la fatalité de la souffrance au travail doit devenir le combat de tout un chacun.

Pourtant dans notre environnement de crise très médiatisée, la tendance est plutôt au repli sur son petit bien-être individuel : aujourd'hui on est de mieux en mieux chez soi et de moins en moins bien dans sa peau. « La culture du bien-être nous fait vivre dans des bulles de savon vides de sens » nous dit le pape François.

Je laisse le soin au lecteur de découvrir le fil d'Ariane que nous propose habilement l'auteur pour sortir de ce labyrinthe : Qu'est-ce que le bonheur ? Pourquoi être heureux ? (la question vous étonne ?). Les empêchements d'être heureux ? La peur du bonheur ? Puis-je être heureux ? La pratique du bonheur.

Il ne vous restera plus alors qu'à choisir entre consacrer une heure par jour à vous rendre heureux ou être malheureux vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Il existe aussi des réponses collectives si nous renonçons à être les meilleurs du monde pour vouloir devenir les meilleurs pour le monde.

Ce monde qui sera de moins en moins une extrapolation du passé, et dans lequel le « pourquoi » sera plus déterminant que le « comment » pour trouver le chemin du bonheur. « Pourquoi on se marie est plus important que comment on se marie » image Jean-François Zobrist expert en bonheur professionnel, ex-dirigeant de FAVI « l'entreprise qui croit que l'homme est bon », Jean-François qui professe que pour être heureux il faut être responsable et donc autonome et ajoute que personne ne peut être heureux en étant contrôlé ni en contrôlant le travail des autres.

Et puis ce bonheur, partageons-le puisqu'il est communicatif et que:

« Le bonheur est la seule chose qui se dédouble si on le partage. »

A. SCHWEITZER

Be happy reader.

Bernard Rohmer
Président de MOM 21
www.mom21.org

Avant-propos

*« Impose ta chance, serre ton bonheur, va vers ton risque.
À te regarder, ils s'habitueront. »*

RENÉ CHAR

Le bonheur au travail...

Il fait sourire.

Il fait rire.

Il étonne.

Il détonne.

Il questionne.

Je le sais. J'en suis consciente.

Et votre étonnement ne m'étonne pas.

Depuis quatre ans, le titre de Chief Happiness Officer, que j'ai utilisé dans le monde traditionnel - voire conservateur - de l'Administration publique belge en lieu et place de mon titre de DRH a attiré autant de sarcasmes que de sympathie. Autant de railleries que d'enthousiasme. Pourtant, au bout de ces quatre années, si l'on s'en réfère à tous les indicateurs financier, humain, opérationnel et écologique que nous avons suivis, le bilan est exceptionnellement positif. Presque incroyable. « C'est mieux que Noël » me dit-on à la fin des conférences.

Et pourtant. Pourtant la stratégie définie par la Happy Equation « Liberté + Responsabilité = Performance + Bonheur » n'a rien de superficiel ni d'irréel. Au contraire. Elle permet de concilier deux objectifs a priori irréconciliables : le bonheur de l'individu au travail et la performance de l'organisation. Et si « un ministère belge peut le faire, tout le monde peut le faire » comme aime le dire Isaac Getz en plaisantant tendrement sur notre travail.

La Happy Equation a donc quitté les murs du ministère belge de la Sécurité sociale belge pour se propager dans d'autres organisations, petites ou grandes, nationales ou internationales, du secteur privé ou du secteur public. Lorsqu'elle est adoptée, avec sincérité et courage par l'organisation et les hommes et les femmes qui la composent, les résultats sont stupéfiants... pour le plus grand bonheur des salariés mais aussi des clients, des citoyens, des patients, des voyageurs, des usagers ! Et par conséquent, pour le plus grand bonheur des dirigeants et des actionnaires !

Et rendez-vous compte : non seulement le bonheur au travail est rentable et durable, mais en plus, il fédère !

La communauté belge des Happy Organisations - www.happinessday.be, à laquelle il est tout à fait gratuit d'adhérer - a rassemblé en six mois plus de 70 organisations. Ce sont plus de 380 000 travailleurs dont les patrons se soucient du bonheur... au travail ! La communauté des Happy Organisations, ce sont plus de 750 leaders qui partagent leur intérêt pour cette approche positive de la gestion des organisations. C'est une communauté d'idées, d'échanges, de rencontres, de retour d'expériences. Les frontières géographiques sont impuissantes face à cette déferlante. Des sociétés de France, des Pays-Bas, du grand-duché du Luxembourg nous rejoignent. Le prochain Happiness Day, organisé le 20 mars à l'occasion de la Journée internationale du bonheur décrétée par l'ONU, permettra ainsi de rassembler tous ces diffuseurs et cultivateurs de bonheur au travail et qui œuvrent activement dans chacun de ces pays.

Cette progression dans l'échelle d'application du bonheur au travail nous le confirme : le bonheur au travail gagne chaque jour en force, en crédibilité et en déploiement d'actions concrètes !

Mais le bonheur au travail, ce n'est pas une décision qui ne relève que des patrons et des directeurs. C'est avant tout une décision personnelle. Une promesse que l'on se fait. Un cadeau que l'on s'offre. Et il n'y a pas de mal à se faire du bien, n'est-ce pas ?

Mu par cette viscérale conviction que le bonheur au travail est une des solutions aux maux de l'entreprise et que l'individu a son rôle à jouer, Jean-François Thiriet nous livre des recettes qui contribuent à l'épanouissement individuel et au bonheur au travail pour tout salarié. Il a transformé, sublimé les cas difficiles auquel son métier de médiateur le confrontait en source

d'inspiration positive. Sa devise pourrait être « chaque crise engendre des opportunités ! » et bien heureusement pour nous, il nous fait bénéficier de son expérience pragmatique en la matière.

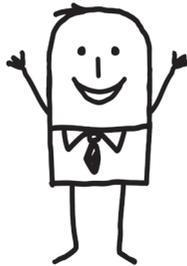
Les ingrédients qu'il conseille, les étapes à suivre qu'il détaille, font de cet ouvrage un livre gourmand. Chaque page qui se tourne remplit le lecteur d'énergie et lui donne envie de progresser. L'approche théorique de la psychologie positive se détache de l'abstraction académique pour se traduire en exercices personnels ludiques et révélateurs. Le lecteur a la liberté de progresser à son rythme afin de bien ancrer les messages les plus pertinents pour lui. D'ailleurs, à la fin de la lecture de ce livre, la recette du bonheur au travail ne sera plus celle de Jean-François Thiriet : ce sera la vôtre !

Vous l'aurez compris : le mouvement du bonheur au travail est lancé. Il est puissant, irrésistible et impertinemment profitable bien au-delà de sa propre personne.

Par conséquent, rayonnons donc de bonheur autour de nous, y compris au travail... parce que nous le valons bien !

Laurence Vanhée
Chief Happiness Officer de Happyformance (www.happyformance.com)
DRH de l'année 2012

Introduction



*« Il ne faut pas de tout pour faire un monde.
Il faut du bonheur et rien d'autre. »*

PAUL ÉLUARD

Mon père est un homme formidable. Des hommes comme lui, je crois qu'on en fait plus. Mon père est âgé de 73 ans, il a commencé à travailler à 14 ans et comme tout bon salarié, il a eu droit à sa retraite à 60 ans. Et tous les matins (je dis bien tous les matins), depuis ses 60 ans, mon père retourne au travail à 7 h 30 juste « pour voir ». Au début, je me disais que son ancien patron avait de la chance d'avoir un employé aussi fidèle, aujourd'hui je me dis que c'est mon père qui a eu de la chance. Celle qu'on le tolère ainsi depuis 13 ans. Son travail a été sa vie, son travail c'est sa vie encore aujourd'hui.

Oui, le travail est une part importante de la vie de chacun de nous. C'est aussi une part importante de notre identité. Notre travail nous définit et nous nous définissons aussi par notre travail. Quand nous rencontrons quelqu'un pour la première fois, avez-vous remarqué comme une des pre-

mières questions que nous posons est « Qu'est-ce que vous faites dans la vie » ?

Notre relation au travail est alimentaire bien sûr, mais pas seulement. Quand je pense aux 43 ans de cotisation (pour l'instant, nous sommes en 2016), quand je pense à toutes ces années que nous allons consacrer à notre travail, je me dis que ces huit heures quotidiennes au minimum ont le potentiel de nous donner le sentiment de nous accomplir ou de passer à côté de notre vie.

Oui, l'espace-temps du travail a une grande responsabilité dans notre épanouissement et notre bonheur.

Mais à l'heure du chômage de masse, à l'heure des risques psychosociaux, n'est-ce pas quelque peu indécent d'aborder la question du bonheur au travail, n'est-ce pas être naïf que d'oser même parler du bonheur ? « Ce n'est pas sérieux voyons... »

Le propos de ce livre est de tenter de dire : « Et si justement, ce contexte était celui de la question du sens du travail, de son organisation, de la place de l'homme dans le travail, ou du travail dans nos vies ? » Juste quelques pages pour questionner l'évidence et être en capacité de rechoisir.

Mais a-t-on vraiment le choix ? Oui, a-t-on vraiment un autre choix que celui de chercher à être heureux ? Et qu'est-ce qu'être heureux d'abord ?

Observez avec moi la singularité de cette question, et l'appel à la réflexion métaphysique qui y est lié. Et bien non, notre approche ne sera pas ici philosophique mais pragmatique. Car être heureux, c'est d'abord une expérience. Et je souhaite que ce livre vous fasse vivre des expériences, c'est pourquoi il contient de nombreuses pages d'exercices et de questionnements réflexifs comme on dit aujourd'hui.

Quand je vous imagine lire ce livre, je vous imagine l'esprit ouvert et curieux...

Quand je vous imagine avoir lu ce livre, je vous imagine inspiré et audacieux.

Oui, car aujourd'hui être heureux relève de l'audace et même si les méthodes sont nombreuses dans le champ du développement personnel, ce

que vous allez découvrir ici s'agrément de la rigueur scientifique de la psychologie positive.

La pensée positive ? Non, la psychologie positive. Elle se définit ainsi :

« L'étude des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions ».

Cette science est récente et propose une perspective inédite sur le bonheur, la qualité de vie, la santé au travail et connaît aujourd'hui un véritable boom universitaire.

Cette approche anglo-saxonne fait un constat très simple.

Regardez le tableau ci-dessous :

Nombre de recherches sur :	Nombre de recherches sur :
Colère : 5 584	Joie : 415
Anxiété : 41 416	Bonheur : 1 710
Dépression : 54 040	Satisfaction dans la vie : 2 582

Tableau n° 1 – Nombre de recherches dans la littérature¹

Soit un ratio de : 1 / 21

Pour une étude qui s'intéresse à ce qui va bien chez l'Homme, 21 études ont pour objet ce qui va moins bien. La psychologie positive se propose d'inverser cette tendance et va chercher à comprendre également ce qui va bien quand ça va bien chez ceux qui vont bien.

« Et ceux qui ne vont pas bien alors, n'est-ce pas un peu élitiste ? » me direz-vous. Bien sûr, il convient de maintenir notre attention sur le soulagement de la souffrance liée aux maladies physiques et mentales, mais avez-vous déjà remarqué que ne pas être malade ne signifie pas être en bonne santé ?

1. Ben-Shahar (Tal), Foundations of Positive Psychology, university of Pennsylvania (E-learning), 2009.

Et le premier apport de cette science du bonheur c'est de remettre en perspective la dynamique entre la maladie et la santé, car effectivement, je peux ne plus être malade sans être en bonne santé. Curieux ?

Regardez ce schéma :



Oui, je peux tout à fait guérir de ma dépression, sans être en bonne santé. Ou encore je peux tout à fait prendre soin de ma santé tout en étant malade et pas seulement soigner mon symptôme. L'Organisation mondiale de la Santé définit la santé comme « un état de complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». Pour illustrer cette idée, vous connaissez sûrement des personnes qui ont passé des années sur un divan, qui savent très bien pourquoi elles ne vont pas « bien », sans pour autant aller « mieux ».

Notez que la psychologie positive ne nie pas les difficultés de la vie, ou encore l'importance et l'utilité de certaines émotions comme la colère, la peur, la tristesse. Elle tente juste d'ouvrir le champ d'investigation de manière plus large et différencie deux paradigmes : pathogénique et salutogénique² (voir tableau n° 2).

Modèle Pathogénique	Modèle Salutogénique
Se concentrer sur les faiblesses	Se concentrer sur les forces
Identifier les incapacités	Identifier les compétences, les ressources
But : l'arrêt ou l'évitement du malheur, de la souffrance	But : la recherche du bonheur
Résultat : point neutre, absence de souffrance	Résultat : sans limite
Idéal : absence de tension	Idéal : tension créative vers le bonheur

Tableau n° 2 - Paradigme pathogénique/Paradigme salutogénique

2. Terme proposé par Aaron Antonovsky (1923-1994), professeur de sociologie médicale. Approche qui se focalise sur ce qui contribue à la santé et au bien-être.

Alors comment gagner aussi quelques points de santé ? En gagnant quelques points de bonheur.

Mais avant de commencer par LA question de la définition du bonheur, échauffons-nous quelques instants avec trois questions sur notre relation au bonheur.



Soyez attentif à toutes vos sensations et répondez maintenant le plus spontanément possible :

C'est possible d'être heureux ?

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7..... 8..... 9..... 10

(0 étant le moins possible imaginable,
10 étant le plus possible imaginable).

C'est possible pour moi d'être heureux ?

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7..... 8..... 9..... 10

(0 étant le moins imaginable, 10 étant le plus imaginable).

Je mérite d'être heureux ?

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7..... 8..... 9..... 10

(0 étant le moins imaginable, 10 étant le plus imaginable).

Alors, « happyculteur » ? Ou « happycondriaque » ? Quand vous regardez vos réponses, qu'apprenez-vous sur vous-même et votre relation au bonheur ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Pour ceux qui auraient une réponse inférieure à 6 sur 10 à une de ces questions :

La question du bonheur n'est pas anodine et celle de notre relation au bonheur encore moins.

Parfois, certains d'entre nous pensent qu'être heureux n'est pas possible. Si vous faites partie des personnes qui se reconnaissent ici, prenez quelques instants pour réinterroger l'évidence, « Est-ce qu'être heureux est vraiment impossible ? Est-ce toujours vrai ? Quelles conditions mettez-vous au bonheur pour penser cela ? ». Souvenez-vous « Que vous pensiez que ce soit vrai ou non, vous avez raison » disait Henry Ford.

Être heureux, c'est d'abord se donner la permission de croire que c'est possible. Non seulement possible, mais possible pour soi, car là aussi, nous sommes parfois capables de penser qu'être heureux est possible surtout pour les autres mais pas pour soi. « Sur quelles expériences vous appuyez-vous pour penser qu'être heureux pour vous n'est pas possible ? Qu'est-ce qui changerait pour vous si vous osiez croire qu'être heureux était possible pour vous ? ».

Et enfin, vous sentez-vous digne d'être heureux ? Cette question est essentielle, car derrière résonnent toutes les culpabilités et les hontes qui obscurcissent l'horizon de notre bonheur. Notre difficulté à nous considérer dignes d'être heureux relève souvent d'exigences inatteignables vis-à-vis de ce que nous devrions être ou faire et surtout ce que nous ne devrions pas être, ou n'aurions pas dû faire dans notre vie : « Je serais digne d'être heureux si seulement je n'étais pas... Si seulement je n'avais pas fait... ou pas dit... ». Notez ici le fort jugement sur soi à la racine de cette difficulté à se sentir digne d'être heureux. Ici aussi interrogeons l'évidence : « Quelles conditions mettez-vous à vous sentir digne ou indigne d'être heureux ? ».



Pour être digne d'être heureux, il faudrait que je sois, que j'ai, que je fasse, que je dise, plus, moins... ?

Exemple : Pour être digne d'être heureux, il faudrait que je fasse plaisir à tous les gens autour de moi...

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Pour être digne d'être heureux, il n'aurait pas fallu que je (dans mon passé, « fasse », « dise »)... ?

Exemple : Pour être digne d'être heureux, il n'aurait pas fallu que je choisisse un autre métier que celui de ma mère.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Antidote : Reprenez maintenant chacune des phrases précédentes rajoutez deux petits mots magiques et ressentez comment ils font évoluer votre sentiment d'être digne d'être heureux : « Je suis digne d'être heureux, **même si...** »

Exemples : « Je suis digne d'être heureux, **même si** je ne fais pas plaisir à tous les gens autour de moi... »

« Je suis digne d'être heureux, **même si** j'ai choisi un autre métier que celui de ma mère. »

Vous l'avez compris, il fait bon avoir un coach parfois pour réapprendre à être heureux et ce livre vous propose modestement de faire un pas de plus sur ce chemin.

Pour ceux qui ont répondu entre 6 et 10 points :

Allez directement aux questions qui vous intéressent ou bien lisez le livre du début à la fin et choisissez les outils qui vous rapprocheront d'une vie personnelle et professionnelle encore plus heureuse...

Chapitre 1

Repères sur le bonheur



« Les gens heureux au travail le sont d'abord dans la vie »



Avant de vous proposer quelques repères conceptuels sur le bonheur, prenez encore quelques instants pour vous munir d'un crayon et complétez les phrases ci-dessous le plus spontanément possible.

Pour moi « Être heureux » signifie...

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Je suis vraiment heureux quand je...

(Listez les moments où vous vous sentez heureux, minimum trois.)

1

2

3

4

5

6

Je suis vraiment heureux au travail quand...

(Listez les moments où vous vous sentez heureux au travail, minimum trois)

1

2

3

4

5

6

Quand vous regardez vos réponses, de quoi prenez-vous conscience ?
Qu'est-ce que ces réponses ont en commun ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Il est étonnant de découvrir combien de personnes ne se sont jamais posé ces questions alors que chacune de nos journées, est une tentative d'y répondre. Chacune de nos actions, même les plus maladroites, porte en elle l'espoir de nous rapprocher du bonheur, n'est-ce pas ?

De même, d'où nous vient cette définition du bonheur ? En avons-nous une qui nous est propre ou bien est-ce celle de quelqu'un d'autre ? Ou encore celle qu'il convient d'avoir ? La question est parfois vertigineuse et nous confronte.

Autre remarque : votre définition d'« être heureux » traduit-elle l'envie de « tout » avoir ? Si c'est le cas, mesurez-vous les conséquences d'une telle définition sur votre capacité à être heureux, notamment la pression liée à l'exigence de tout avoir et l'anxiété de ne pas y parvenir ?

Et enfin, relisez encore une fois votre définition du bonheur. Quelles sont les valeurs qui transparaissent derrière ? : famille, aventure, sécurité, qualité de vie, travail d'équipe, humour, harmonie... Définir le bonheur, c'est au fond définir ce qui est fondamentalement important pour nous, comme nous allons le voir.

Pour aller plus loin : demandez aux autres membres de votre famille et à vos proches de vous donner leur définition du bonheur. Créez un petit rituel autour de ce partage essentiel et émerveillez-vous de la différence.

À ce propos, je me souviens d'un moment familial fort pour moi : les 70 ans de ma mère. Nous étions dans un magnifique chalet des hautes Vosges et malgré la tempête de neige qui nous empêchait d'arriver, toute la famille,

parents, enfants, petits-enfants, se réunissait pour le premier événement familial de la sorte. Fini la salle à manger de la maison familiale, nous étions pour la première fois tous réunis ensemble en dehors de la maison et allions passer trois jours ensemble, ce qui, il faut bien dire, ne m'était pas arrivé depuis l'âge de dix ans.

J'avais décidé de faire de ce temps un moment spécial de notre famille. Pour cela, j'avais dessiné sur un rouleau de papier de quelques mètres une ligne du temps qui commençait à la naissance de mes parents, en passant par toutes les dates de naissance de chacun, et arrivait jusqu'à aujourd'hui. Tout au long des trois jours, la proposition était de venir écrire avec un joli feutre de couleur sur le rouleau de papier notre meilleur souvenir vécu avec chacun des membres de la famille. Que de souvenirs et d'émotions partagés ! La première fois ou j'ai battu mon frère au tennis (il avait dix ans de plus que moi), discuter avec ma mère en allant cueillir du muguet le 1^{er} mai dans « notre coin à nous », et à huit ans, moi assis sur le siège passager de la 504 bordeaux de mon père qui m'autorise à passer les vitesses de la voiture en revenant de la messe... Que d'émotions aussi de découvrir le meilleur souvenir de mon père avec ma mère, lui qui n'en avait jamais parlé. À ce jour, le rouleau du best of familial est toujours dans la chambre de mes parents.

Qu'est-ce que le bonheur ?

L'hédonisme propose une vision du bonheur où notre ultime quête serait la recherche d'expériences fréquentes de plaisirs, sensuelles notamment, et un évitement de la souffrance. Autrement dit la vie de l'hédoniste se résume à la recherche de sensations agréables et l'évitement de sensations désagréables, voire d'émotions agréables et l'évitement d'émotions désagréables¹.

Martin Seligman² y voit un des aspects du bonheur, il l'appelle la vie de plaisir. Il affirme cependant que ce seul accès au bonheur n'est pas un accès suffisant pour un haut niveau de satisfaction dans la vie. En effet, le problème avec cette vision du bonheur est qu'il faut multiplier les sources

1. Nuance importante, alors que l'humain peut éprouver une sensation désagréable et y associer une émotion positive, comme dans le masochisme.

2. Considéré comme le père de la psychologie positive. Auteur de plusieurs ouvrages de référence dans le domaine : S'épanouir : pour un nouvel art du bonheur et du bien-être, L'esprit d'ouverture Édition, 2013, La force de l'optimisme, Pocket Éditions, 2012, Vivre avec la psychologie positive, Pocket Éditions, 2013.

de plaisir et que chaque plaisir finit par ne plus nous apporter la satisfaction qu'il nous procurait au départ (voir « Pourquoi je n'arrive pas à rester heureux ? » p. 63).

Socrate, Aristote et Platon, eux aussi, pensaient que la seule satisfaction des désirs n'était pas suffisante pour être heureux, ils affirmaient que le bonheur repose dans la capacité à se réaliser, et vivre en cohérence avec ses valeurs profondes. Selon eux, quand l'Homme poursuit « La bonne vie », il devient authentiquement heureux. Cela correspond au concept d'Eudaimonia. « Daimon », « Le vrai soi » qui mène à l'Eudemonie, état de réalisation de soi. Pour Aristote, il s'agit du but de la vie : « Le bonheur, [Eudaimonia] est un principe : c'est pour l'atteindre que nous accomplissons tous les autres actes ; il est bien le génie de nos motivations » (Aristote, *Éthique à Nicomaque* 1.12.8.2.).

Martin Seligman y voit là aussi un des aspects du bonheur, il l'appelle la vie de sens. Mais il manque encore une dimension.

Alors, qu'est-ce que le bonheur ?

Le bonheur, ou *happiness* en anglais est en fait la mesure de notre « bien-être subjectif ». Il consiste donc en une vie de plaisir, une vie avec un sens, et une vie engagée. Cette dernière dimension signifie l'expérience d'être absorbé (*flow* en anglais ou « flux » en français, voir « Qu'est-ce qu'être heureux au travail ? » p. 77) dans des activités qui font appel à nos compétences profondes, nos talents et ce, au service d'un objectif.

Être heureux revient donc à avoir une vie faite d'émotions positives (joie, gratitude, sérénité, intérêt, espoir, fierté, amusement, inspiration, crainte, amour selon Barbara Fredrickson), des moments de plénitude dans la réalisation d'un but, ainsi que le sentiment de s'accomplir et d'être au service de quelque chose de plus grand que soi. Être heureux c'est vivre ces trois vies à la fois.

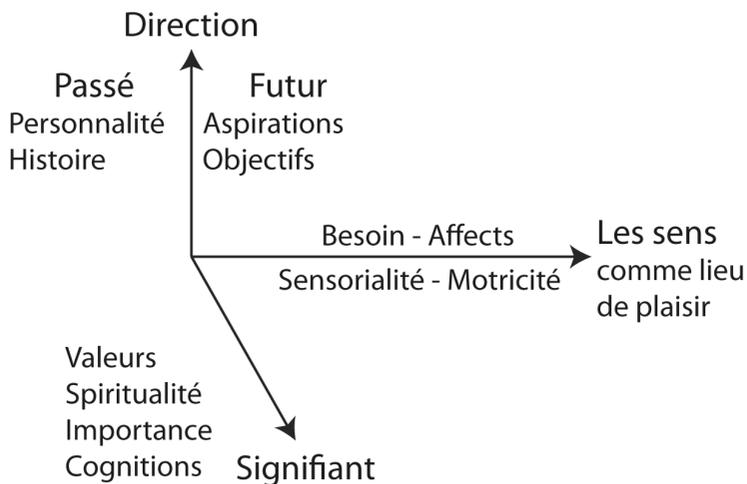
Et Jeremy Bentham et J.-S. Mill³ d'ajouter que les fondements de la morale devraient être l'accès à ce type de bonheur pour le plus grand nombre.

3. Cités dans : Oishi (Shigehiro), Diener (Ed), and Lucas (Richard E.), The Optimum Level of Well-Being : Can People Be Too Happy ? p. 347, *Perspective on psychological science*, Vol. 2, n° 4, 2007.

Si vous souhaitez découvrir votre style de bonheur, rendez-vous sur : <http://www.psychomedia.qc.ca/tests/echelle-d-orientations-vers-le-bonheur>.

Le bonheur consiste donc en une vie de plaisir, une vie avec un sens et une vie qui nous engage.

En résumé, la vie est de qualité quand la vie fait « sens ».



« Et, il faut entendre par “sens” tous les sens du mot “sens”, à savoir : les sens en tant que lieux de plaisir où interviennent les affects et les besoins, bien sûr, mais aussi la sensorialité (écouter, voir, goûter) et la motricité (marcher, danser, se relaxer), le sens en tant que signifiant où interviennent les valeurs, les importances, mais aussi la spiritualité, et enfin le sens en tant direction reliant le passé avec son histoire et sa personnalité au futur avec ses aspirations et expectations. »

PHILIPPE CORTEN⁴

4. <http://homepages.ulb.ac.be/~phcorten/> rubrique « Qualité de vie ». Avec l'aimable autorisation du Docteur Philippe Corten, de la Clinique du Stress, CHU Brugmann.

Est-ce que toutes les formes de bonheur se valent ?

Barbara Fredrickson⁵ vient de révéler à travers une nouvelle étude que le plaisir hédonique et le bonheur eudémonique n'ont pas le même effet sur la santé. L'un et l'autre ont en commun d'augmenter la satisfaction dans la vie et de diminuer les chances d'être victime de dépression, mais la biologie de l'un et de l'autre semble très différente.

Après avoir mesuré le niveau de satisfaction dans la vie de 80 étudiants et avoir identifié le type de bonheur dominant chez ses cobayes, une analyse de la composition de leur sang a révélé que ces types de bonheur n'afectaient pas leurs gènes de la même façon.

Il semble que les personnes qui ont une plus grande part de bonheur hédonique, la vie de plaisir, possèdent des marqueurs anti-inflammatoires liés aux stress plus élevés, tandis que les personnes dont la dominante est le bonheur eudémonique, la vie qui fait sens, possèdent plus de facteurs protecteurs face aux agressions et stress extérieurs.

Cette découverte rejoint mon expérience de coach professionnel car elle redonne une sorte de hiérarchie entre les types de bonheur à notre portée.

David est ingénieur dans une société de logistique et exprime des difficultés à s'intégrer dans son nouveau poste malgré une forte envie d'évoluer professionnellement. Ce qui saute aux yeux quand je rencontre David pour la première fois est sa grande intelligence « métier » autant que sa volonté de réussir professionnellement. Nous consacrons notre première séance de coaching à en fixer les objectifs et à mesure que j'accompagne David dans la formulation de ses objectifs, je fais face à de longs silences, de profonds soupirs, des « peut-être que... ». Je prends petit à petit conscience qu'aujourd'hui la question de fond de David n'est pas « Ou ai-je envie d'aller ? » (avoir une « direction » selon le modèle de Philippe Corten) mais plutôt « Qu'est-ce qui est important pour moi ? » (aller vers ce qui est « signifiant », ce qui a du sens, et rejoint ses valeurs). Je réoriente nos premières séances vers l'accouchement de ses valeurs : il les nomme, les hiérarchise et se les approprie de plus en plus. Il leur donne du sens à travers ses difficultés présentes, notamment sa difficulté à rester et sa difficulté à partir de l'entreprise et finit par les communiquer à sa direction. Il se relie de plus en plus à lui-même et... choisit de créer sa propre entreprise.

5. Fredrickson (Barbara), A functional genomic perspective on well-being, Proceedings of The National Academy of Science of the United States Of America, Abstract, 2013. <http://www.pnas.org/content/early/2013/07/25/1305419110.abstract>



Prenez cinq minutes pour profiter de cette lecture et faire un pas de plus vers le bonheur.

Quand vous lisez votre définition du bonheur, quel équilibre y a-t-il entre la vie de plaisir, la vie de sens ou la vie engagée vers un objectif ? Quelle est la première chose dont vous prenez conscience ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Listez trois sources de plaisir sensuel dans votre vie. Quel premier petit pas pouvez-vous accomplir pour les vivre plus souvent ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Inscrivez ici un but ou un objectif important pour vous. Quel premier petit pas pouvez-vous faire pour le rejoindre ?

.....

.....

.....

.....

.....

Qu'est-ce qui donne sens à votre vie ? Qu'est-ce qui vous remplit d'énergie quand vous le faites ? Comment pouvez-vous y accéder un peu plus fréquemment ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

La psychologie positive est une pédagogie des petits pas où le mouvement vers l'objectif compte autant que l'objectif lui-même.

Est-ce qu'il suffit de penser positif pour être heureux ?

Ici, il s'agit bien évidemment plus de la pensée positive que de la psychologie positive, mais répéter : « Tous les jours à tous points de vue, je vais de mieux en mieux » suffit-il pour nous rendre plus heureux ?

Vous connaissez sûrement cette phrase ? Elle est attribuée à Émile Coué, et à sa méthode d'autosuggestion. Il prétendait qu'à force de répéter une phrase, nous pouvions nous en persuader au point de finir par la croire. Que nous disent les dernières recherches en psychologie positive à ce sujet ? Est-ce que ça marche ?

Expérience 1

Déroulé : Des cobayes sont invités à répéter la phrase : *I'm a lovable person*, (je suis une personne aimable).

Résultats : Les personnes avec une haute estime d'elles-mêmes se sentaient mieux quand elles prononçaient cette phrase tandis que les personnes qui avaient une plus faible estime n'éprouvaient rien de mieux et se sentaient même moins bien⁶.

Alors l'autosuggestion n'est-elle bonne que pour les gens avec une haute estime d'eux-mêmes ?

Expérience 2

Déroulé : Des cobayes sont invités à écrire les phrases qui traversent leur esprit régulièrement et utilisent les plus positives en autosuggestion.

Résultat : Cette expérience déboucha sur une plus haute estime des cobayes y compris chez ceux qui avaient une faible estime d'eux-mêmes au départ⁷.

Hypothèse : Répéter une affirmation qui ne correspond pas à nos croyances peut en fait nous faire sentir pire qu'avant, alors que celles qui proviennent de notre cadre de référence peuvent avoir un effet bénéfique sur l'estime que nous avons de nous-mêmes.

Conclusion : La pratique de l'autosuggestion est bénéfique pour l'estime de soi, la santé mentale, la pratique du sport, au tennis, au polo, et au basket-ball.

6. Wood (Joanne V.), Perunovic (Elaine W.Q.) and Lee (John W.), Positive Self-Statements, Power for some, Peril for others, in *Psychological Science*, vol. 20 no 7 p. 860-866, July 2009.

7. Philpot (Vincent D.) and Hamburg (Jay W.), Rehearsal of positive self-statements and restructured negative self-statements to increase self-esteem and decrease depression, *Psychological report*, 79, 83-91, Summary, 1996.



Comment utiliser cette technique dans votre vie ?

Souvenez-vous d'un moment où vous étiez au meilleur de vous-même ? Où était-ce ? Quand était-ce ? Peut-être avec qui était-ce ? Prenez le temps de ressentir à nouveau cet agréable sentiment ? Vous y êtes ? Alors, que vous dites-vous à propos de vous-même ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Écrivez le plus de pensées positives en une minute, une fois par jour durant deux semaines, cela peut rendre ces pensées automatiques en vous. Attention, prêt, partez... à vous !

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Écrivez 15 phrases positives à propos de vous et répétez-les trois fois par jour pendant deux semaines, ou deux fois par jour pendant trois semaines peut vous amener à avoir plus couramment ces pensées positives. Commencez facile et trouvez en trois dès maintenant.

1
2
3
4

- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15

Écrivez sur des *Post-it* des pensées positives réalistes et crédibles et disposez-les dans les endroits stratégiques de la maison : sur l'écran d'ordinateur, dans votre champ de vision derrière la télévision, sur la porte des toilettes, à côté de votre lit, cela peut développer la fréquence de vos pensées positives. Lesquelles allez-vous adopter ?

Suggestion : Reprendre les phrases issues de l'exercice sur la dignité à être heureux : « Je suis digne d'être heureux, même si... »

Conclusion : Les phrases que nous utilisons pour pratiquer l'autosuggestion devraient être issues de nos propres pensées, celles que nous avons à propos de nos capacités, et nos qualités propres. En revanche, prendre un mantra issu d'un livre, peut contredire nos croyances sur nous-mêmes et peut avoir un effet délétère sur les personnes qui ont une faible estime d'elles-mêmes.

Pourquoi est-ce plus facile d'être malheureux qu'heureux ?

Imaginez l'expérience suivante :

Vous arrivez dans un casino un peu particulier et êtes convié à jouer à la roulette. Les règles sont assez simples : il y a autant de cases rouges que de cases noires. Si la bille tombe sur une case rouge, vous gagnez 10 €, si la bille tombe sur une case noire, vous perdez 10 €. Allez-vous tenter votre chance ? Allez-vous jouer le jeu ?

Vous hésitez et préférez continuer votre exploration de ce casino un peu étrange. On vous propose un autre jeu auquel vous acceptez finalement de jouer. Votre mise est de 100 €. Vous finissez par gagner 50 €. Votre gain total est maintenant de 150 €. Seulement, vous continuez à jouer et finissez par perdre 50 €. Vous retrouvez donc votre mise de départ de 100 €.

D'après vous, qu'est-ce qui aura marqué le plus votre session de jeu ? Le gain de 50 €, ou la perte de 50 € ?

Dans le premier jeu qui vous a été proposé, qu'est-ce qui vous a fait hésiter à jouer, la possibilité de gagner ou la crainte de perdre ? Vous avez probablement répondu la perte. Oui, la perte vaut plus que le gain :

- Nous sommes plus affectés par la perte de 50 € que par le gain de la même somme.
- Nous sommes plus affectés par la crainte de perdre que par la possibilité de gagner, même si les chances sont équivalentes (1 sur 2 dans le premier jeu).

De même, imaginez que vous participiez à une expérience dans laquelle on vous présente des personnes à travers des phrases descriptives de leurs actions et de leurs traits de caractère : « Il est égoïste », « Il est intelligent » par exemple. Dans l'expérience d'origine, quand un trait positif était associé à un autre trait positif, l'évaluation de la personne par les cobayes correspondait à la moyenne des deux traits pris séparément, alors que quand un trait négatif était associé à un autre trait négatif, l'évaluation de la personne était plus basse que chacun des traits négatifs pris séparément.

Les psychologues appellent cela un « biais négatif » ou « asymétrie positif-négatif » chez l'humain. Il s'agit de la tendance que nous avons d'attribuer

plus d'importance à la souffrance qu'au plaisir (expérience 2), ou encore plus d'importance à l'éventualité d'une souffrance qu'à l'éventualité d'un plaisir (expérience 1).

Non seulement ces événements désagréables nous affectent plus que les événements agréables, mais la durée de leur effet est, elle aussi, plus longue. Vous avez sûrement remarqué qu'avoir passé une bonne journée a peu d'effet sur la suivante, alors qu'avoir passé une mauvaise journée, peut avoir des conséquences sur plusieurs jours.

Cette tendance semble s'appliquer à de nombreux phénomènes psychologiques : perdre de l'argent, perdre un ami ou recevoir une critique, a plus d'impact sur notre bien-être que gagner de l'argent, trouver un nouvel ami, ou recevoir un compliment.

Sur le plan cérébral aussi, notre cerveau réagit plus vivement au niveau de notre amygdale (partie du cerveau émotionnel) quand on lui présente des personnes associées à une image négative, comme Hitler par exemple, que quand on lui présente des personnes associées à une image positive.

L'hypothèse évolutionniste qui sous-tend ce mécanisme propose l'explication suivante : quand nous passons à côté d'une expérience agréable, nous pouvons en ressentir du regret ou de la frustration, mais cela ne nous met pas en péril. Quand nous passons à côté des signes précurseurs d'un danger, les conséquences peuvent être beaucoup plus graves comme mourir ou être blessé. En témoigne l'expérience faite à partir de l'odorat et qui démontre que nous sommes beaucoup plus sensibles aux mauvaises odeurs et savons mieux les identifier que les odeurs agréables. Cela nous a évité bien des empoisonnements ou des infections !

Ceux qui font appel à ce détecteur de dangers auraient plus de chance de survivre et de se reproduire et donc de transmettre leur patrimoine génétique.

Ce biais négatif colore notre regard tant sur notre vie personnelle que professionnelle (voir « Applications dans la performance au travail » p. 92).

Il explique pourquoi nous sommes très peu doués (au sens propre du terme) pour évaluer réellement notre niveau de bonheur tant ce biais négatif est la plupart du temps inconscient.

Vous comprenez maintenant aussi pourquoi la psychologie positive se situe sur le versant salutogénique de la psychologie et vient en équilibrer la tendance pathogénique.

À quoi ça me sert d'être heureux ?

Si Voltaire disait « J'ai décidé d'être heureux, c'est bon pour la santé », peut-on pour autant en déduire que cet adage se vérifie ?

Michael Eid dans son livre *The Science of Subjective Well Being*⁸ expose les effets positifs du bonheur. Dans la vie personnelle d'abord, les personnes qui disent avoir plus d'affects positifs ont plus de chance de ressentir une grande satisfaction maritale six ans après leur mariage, voire 31 ans après leur mariage.

Huit études rapportent un allongement de l'espérance de vie comme la célèbre expérience menée chez les religieuses. Les chercheurs ont étudié les autobiographies de nonnes qui souhaitaient rentrer au couvent et ont évalué la présence de mots exprimant des affects positifs dans l'autobiographie qu'elles devaient rédiger à leur entrée. Ils ont ensuite comparé leur espérance de vie. En voici les résultats sans appel (voir tableau n° 3).

De même, on trouve aussi dans la littérature la probabilité accrue de survie après une attaque cardiaque (même si ces résultats sont à corrélérer avec le fait que les gens heureux consomment moins d'alcool et fument moins).

	Pourcentage de nonnes vivantes à 85 ans	Pourcentage de nonnes vivantes à 93 ans
Moins heureuses	54	18
Plus heureuses	79	53

Tableau n° 3 - Espérance de vie des religieuses à partir de l'analyse de leur autobiographie⁹

8. Eid (Michael), Larsen (Randy. J.), The science of The Science of Subjective Well Being, *The Guilford Press*, p. 292, 2008.

9. Diener (Ed), Biswas-Diener (Robert), Happiness, Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth, *Editions Blackwell Publishing*, p. 36, 2008.

Moins de chance d'attraper un virus, moins de chance d'être réhospitalisé, une augmentation sanguine des immunoglobulines A (un des marqueurs de la santé de notre immunité), et diminution du cortisol, (une des hormones du stress responsable justement d'une fragilité immunitaire).

Sur le plan de la santé toujours, le bonheur peut même avoir une fonction d'inversion : *The undoing effect*¹⁰. Selon Barbara Fredrickson, notre corps, sous l'effet d'une émotion négative (peur, colère, anxiété, tristesse), connaît une accélération du cœur, une vasoconstriction, et une augmentation de la pression artérielle. Face à cet état interne, les émotions positives ont montré être plus rapidement capable de ramener le corps à son état homéostatique, état d'équilibre des différents systèmes du corps : rythme cardiaque, respiratoire, température, etc. que les stratégies de distraction neutres comme regarder la télévision par exemple.

Les émotions positives ont montré être plus rapidement capable de ramener le corps à son état homéostatique.

D'après l'institut Heartmath¹¹, vous pouvez développer votre capacité à expérimenter des émotions positives plus fréquemment en apprenant, par exemple, la technique de la cohérence cardiaque. En développant l'intelligence émotionnelle, cette pratique de plus en plus développée en entreprise :

- Diminue votre stress de 22 % et votre anxiété de 34 %.
- Augmente notre taux de DHEA, l'hormone de jeunesse, de 100 %.
- Baisse votre taux de cortisol de 23 %.
- Baisse vos insomnies, de 34 % à 6 %.
- Réduit le sentiment d'épuisement, de 50 % à 12 %,
- Diminue vos douleurs diverses, de 30 % à 6 %¹⁴.

Et ce, en juste six semaines, à partir d'un entraînement assisté par ordinateur et avec l'aide d'un coach.

Le but de cet entraînement est de développer notre capacité à passer d'une émotion négative, à une émotion neutre et ensuite à une émotion

10. Fredrickson (Barbara L.), Mancuso (Roberta A.), Branigan (Christine), and Tugade (Michele M.), *The Undoing Effect of Positive Emotions*, National Institute of Health, Plenum Publishing Corporation, 2000. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3128334/pdf/nihms305176.pdf>

11. Deglon (Claude), Cungi (Charly), *Cohérence Cardiaque : nouvelles techniques pour faire face au stress*, Édition RETZ, 2009. Avec l'aimable autorisation de Claude Deglon, Président de Heartmath France.

positive. Grâce au logiciel *emWave*, vous voyez en direct le tracé de votre activité émotionnelle et apprenez progressivement à venir dans la zone de performance optimum : un espace où votre énergie est suffisamment élevée et votre émotion est suffisamment positive pour être performant au travail. Et grâce au suivi biométrique et au test ECSP0® (Évaluation du Climat Social des Personnes dans l'organisation)¹² associé au coaching, vous avez la possibilité de mesurer vos progrès.

Dans mon expérience de coach Heartmath, j'ai pu voir des personnes passer par exemple, de 6 % de sérénité au travail au début de la formation à 82 % de sérénité au bout de six semaines, ou encore de 24 % de perspectives positives à 77 % là aussi en six semaines.

À quoi ça me sert d'être heureux au travail ?

« Il a bien réussi dans la vie. » Le travail est souvent associé à la réussite, et la réussite au bonheur. Combien d'entre nous sommes motivés par une promotion, un projet, un objectif et associons cette réussite au bonheur ?

Paradoxalement, il semble que ce soit le bonheur qui amène la réussite, oui, c'est parce que je suis heureux que je réussis, et non pas, je serai heureux quand j'aurai réussi.

Les études sur les gens heureux montrent, par exemple, que si vous ressentez plus d'affects positifs à 18 ans, il y a de fortes chances pour que vous ayez un travail plus prestigieux que les autres à 26 ans, que vous soyez évalué plus positivement au niveau de votre performance par votre manager et que votre niveau de revenu soit plus élevé que la moyenne¹³ jusqu'à 11 236 € par an de différence, soit parfois jusqu'à 30 % de plus. Et enfin, vous avez aussi une meilleure capacité à prendre des décisions, êtes plus créatif et allez recevoir plus facilement du soutien de la part de vos collègues¹⁴.

En somme, être heureux, c'est apporter une plus forte valeur ajoutée à son entreprise et en être rétribué humainement et financièrement.

12. Issu des travaux de l'institut Heartmath.

13. Servan Schreiber (David), Guérir le stress, l'anxiété, et la dépression sans médicaments ni psychanalyse, Édition Pocket Évolution, 2011. Pour plus de renseignements sur la formation à la cohérence cardiaque : www.jftformation.fr

14. Diener (Ed), Biswas-Diener (Robert), Happiness, Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth, Édition Blackwell Publishing, p. 73 et 75, 2008.



Et vous, citez trois choses que vous faites différemment au travail quand vous vous sentez heureux :

- 1
- 2
- 3

Quelles conséquences cela a-t-il pour vous sur votre journée, votre performance, vos relations ? Quelles conséquences cela a-t-il pour les autres ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Puis-je être plus heureux ?

Donnons la parole à une autre pionnière de la psychologie positive, Sonja Lyubomirsky, auteur du livre *The How of Happiness*¹⁵.

Son étude sur les jumeaux homozygotes, mais séparés à la naissance, révolutionna la vision du bonheur et le déterminisme ambiant lorsqu'elle chercha à identifier les déterminants du bonheur.

15. Lyubomirsky (Sonja), *The How of Happiness*, The Penguin Press, p. 39, 2008.



Répondez le plus spontanément possible à ces deux questions et notez vos réponses.

« Si je ne suis pas plus heureux aujourd'hui c'est parce que... ? » Listez trois éléments de votre vie qui vous empêchent d'être plus heureux aujourd'hui :

- 1
- 2
- 3

Poursuivons maintenant notre petite expérience, voulez-vous ? Si je vous dis que les trois déterminants du bonheur sont notre ADN, les événements de notre vie et certaines activités qui dépendent de nous, et que ces trois déterminants représentent 100 % de notre capacité au bonheur, quelle proportion accordez-vous à chacun de ces éléments ?

ADN.....	%
+ ÉVÉNEMENTS DE VIE.....	%
+ NOUS.....	%
	= 100%

Dans mes formations, lorsque je pose cette question à mes participants, j'obtiens des réponses qui vont d'un ADN dominant à des événements de vie dominants, les activités qui dépendent de nous sont souvent en 3^e position. Est-ce aussi votre cas ?

LA révolution est ici car Sonja Lyubomirsky nous affirme que nous avons un « centre de gravité » fixe de bonheur lié à notre ADN, qui représente 50 % de notre capacité à être heureux (voir figure n° 1 en page suivante).

Et là où elle nous bluffe c'est aussi en affirmant que les événements de vie ne représentent que 10 % de notre capacité à être heureux. Richard Kamman¹⁶ confirme : « Les circonstances objectives de notre vie ont un rôle négligeable à jouer dans les théories sur le bonheur. » Et ce, autant pour ceux qui ont gagné au loto que pour certains événements difficiles de la vie, nous en reparlerons !

16. Cité dans : Zimmermann (Anke C.) and Easterlin (Richard A.), Happily Ever After ? Cohabitation, Marriage, Divorce, and Happiness in Germany, *Population and People Review* 32 (3), p. 511-528, Septembre 2006.

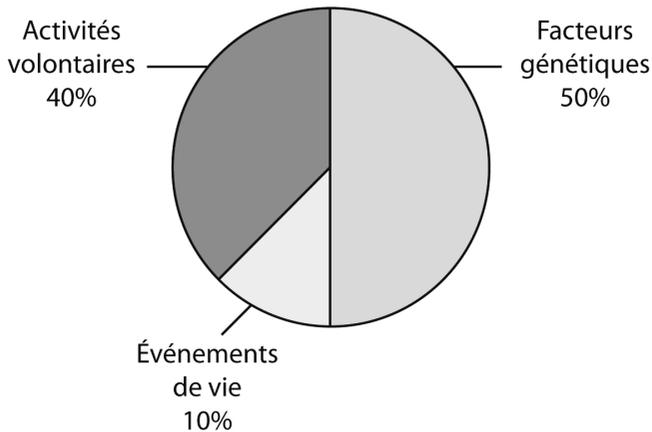


Figure n° 1 - Les déterminants du bonheur selon S. Luybomirsky

Reprenez vos réponses à la question : « Si je ne suis pas plus heureux aujourd'hui, c'est parce que... » et examinez-les au regard de ces 10 %. Oui, les éléments qui vous empêchent d'être plus heureux ne représenteraient de toute façon que 10 % de bonheur en plus, même si vous les aviez tous !

Attardons-nous maintenant aux 40 % ! Imaginez que je vous dise aujourd'hui que 40 % de votre salaire mensuel dépend de vous, cela vaudrait-il la peine de l'augmenter ?

Alors Sonja Luybomirsky cite dans son livre plusieurs activités qui font partie de ces 40 % et qui ont toutes été validées pour développer notre capacité à être heureux (voir ci-dessous).

Notez bien qu'elle insiste pour que nous trouvions l'activité qui nous convient le mieux et parle d'affinité plus ou moins grande entre nous et chacune des activités qui suivent :

- **L'expression de la gratitude** : « Ressentir et exprimer de la reconnaissance » pour ce que nous avons, soit seul, soit envers quelqu'un ou à travers un journal intime. Loin d'un exercice moral, le sentiment de gratitude démontre étude après étude ses effets bénéfiques sur le bonheur en général et sur la santé en particulier. Par exemple, à la maison, nous avons inventé un rituel d'endormissement des enfants basé sur l'expression de la gratitude. Ma fille depuis ses trois ans et demi (elle en a six

aujourd'hui) et mon fils depuis qu'il est né participent à ce rituel familial ou chacun est invité à exprimer son « moment préféré », c'est-à-dire ce qu'il a le plus aimé dans sa journée. Chacun écoute, silencieusement, attentivement, et c'est une formidable façon de terminer la journée et de préparer le sommeil.

Personnellement, j'ai une application sur mon Smartphone où tous les soirs je rédige avant de m'endormir mes cinq moments préférés de la journée, et pendant la journée je prends aussi en photo les lieux, les personnes, les objets parfois, qui ont participé à rendre ma journée plus belle. Et une fois par an, je fais mon bilan annuel, pas le bilan financier, mais le bilan de « ma richesse » en relisant le *best of* des événements heureux de l'année. Comme il est facile de les oublier, je partage ces moments avec ma femme pour les revivre encore une fois. Si une vie vaut la peine d'être vécue, elle vaut la peine d'être écrite.

- **Cultiver l'optimisme** : Écrire dans un journal « Le meilleur de soi possible » (voir chapitre « Et face aux difficultés alors ? » p. 145) pour le protocole de l'exercice.
- **Éviter de cogiter et de se comparer socialement** : Utiliser des stratégies qui visent à nous distraire plutôt qu'à ruminer (voir « 1^{er} empêchement : C'est quand le bonheur ? » p. 60).
- **Nourrir nos relations** : Consacrez du temps, de l'énergie, du plaisir aux relations importantes pour nous (voir question « C'est bien beau tout ça, mais moi, je vis un burnout » p. 153).
- **Faire plus d'activités qui nous mettent dans un état de *flow*** (voir « Qu'est-ce qu'être heureux au travail ? » p. 77).
- **Savourer les plaisirs de la vie** : Revivre avec joie les moments de la vie en y repensant, en les écrivant, en les dessinant ou en les partageant avec quelqu'un.
- **S'engager à atteindre nos objectifs.**
- **Apprendre des stratégies pour faire face au stress et aux événements difficiles de la vie.**
- **Apprendre à pardonner, à se pardonner**, en se souvenant :
 - Qu'on pardonne pour se libérer de la souffrance que l'on ressent, et pas par obligation morale. Que le non-pardon est une forme d'attache-

ment, à l'événement ou à notre propre souffrance, une façon de garder le lien, même avec ce qui nous blesse.

- Qu'on peut pardonner (pour soi, donc) sans devoir se réconcilier.
- **Avoir une pratique spirituelle ou religieuse** : Créez, par exemple, un espace sacré dans votre maison : cela peut-être un mur ou une étagère avec des photos, des objets, des livres, qui sont comme un rappel, un lieu de repos et de recentrage pour vous.
- **Prendre soin de son corps** : Avoir une activité physique, pas du sport seulement (trois fois trente minutes par semaine), sourire et rire.

Alors, si le bonheur était une nouvelle fois mathématique, cela donnerait :

$$\begin{aligned} & \ll \text{Bonheur} = \mathbf{G} + \mathbf{C} + \mathbf{AV} \gg \\ \mathbf{G} & = \text{Centre de gravité génétique} \\ \mathbf{C} & = \text{Circonstances de vie} \\ \mathbf{AV} & = \text{Activités volontaires} \end{aligned}$$

- **Conclusion** : Nous pouvons développer notre capacité à être heureux. Ce qui est très bien illustré dans le titre du premier livre de Tal Ben-Shahar *L'apprentissage du bonheur*¹⁷. Oui, être heureux ça s'apprend.

« Les circonstances objectives de notre vie ont un rôle négligeable à jouer dans les théories sur le bonheur. »

RICHARD KAMMANN

Mais est-ce qu'être plus heureux est toujours mieux ?

Avez-vous noté la pression existante pour être toujours plus heureux ? Ed Diener¹⁸ cite plusieurs expériences où le bonheur est associé à une vie qui va bien, et à une vie réussie, créant en même temps une exigence d'être heureux, une tension excessive dont l'effet est de nous rendre moins heureux (voir « 1^{er} empêcher : C'est quand le bonheur ? » p. 60).

17. Ben-Shahar (Tal), *L'apprentissage du bonheur*, Éditions Belfond.

18. Oishi (Shigehiro) 1, Diener (Ed) 2, and Lucas (Richard E.) 3, *The Optimum Level of Well-Being : Can People Be Too Happy ? Perspective on psychological science*, Vol. 2, n° 4, p. 347, 2007.

Alors, quelle place pour la culpabilité, l'anxiété, la peur, pour toutes ces émotions que nous appelons « négatives » ?

Notre évolution nous a dotés de ces émotions dont la fonction s'est révélée indispensable pour notre survie. La peur pour nous permettre de réagir face à un danger, l'anxiété pour nous permettre de nous stimuler, la culpabilité pour nous empêcher de transgresser les règles morales. De même, si je deviens insatisfait dans mon travail, c'est peut-être le signal que quelque chose doit changer. Comme disait Steve Jobs : « Si aujourd'hui était le dernier jour de ma vie, aurais-je envie de faire ce que je vais faire ?... Si la réponse était « non » trop de jours d'affilée, je savais qu'il fallait que je change quelque chose. »

Même si ces émotions ne sont pas forcément agréables, le but de l'apprentissage du bonheur n'est pas d'échapper à ces émotions pleinement humaines, sinon nous serions plus psychopathes qu'heureux.

Alors, est-ce qu'être plus heureux est toujours mieux ?

Réponse : ça dépend. Oui, si vous vous situez dans le champ social et relationnel. Plus vous êtes proche de 10 sur une échelle de 0 à 10, plus vous avez des chances statistiquement d'être dans une relation maritale stable, d'avoir un nombre suffisant d'amis, et êtes probablement plus généreux de votre temps pour les autres. En revanche, sur le plan professionnel, et financier, le niveau optimum de bonheur se situe statistiquement aux alentours de 8 pour avoir la plus grande réussite professionnelle et le plus haut revenu. L'excès de bonheur (au-delà de 8) lui est associé à une plus grande prise de risques et à une mortalité plus précoce¹⁹.

Comment savoir si je suis heureux ?

Au commencement, l'évaluation du bonheur semblait impossible car trop éphémère et pas assez scientifique. Cependant, les chercheurs dans ce domaine sont aujourd'hui capables d'appliquer une méthode expérimentale et des protocoles plus rigoureux de mesures. Ils ont inventé toutes sortes de tests pour évaluer certaines dimensions associées au bonheur : votre capacité à l'optimisme, à l'espoir, à la résolution de problème, à la gratitude, à la créativité, à l'estime de soi, etc. Et c'est en cela que la psychologie positive s'est différenciée du mouvement du développement personnel.

¹⁹. *Ibid*, p.348.

Si vous souhaitez évaluer votre niveau de bonheur, voici des liens utiles en français :

- **Échelle de satisfaction des domaines de la vie**²⁰

Ce test vous propose d'évaluer votre satisfaction dans 24 domaines de votre vie. C'est le moment de faire le point sur votre lieu de vie, jusqu'à votre confiance en vous, en passant par la façon dont vous occupez votre temps libre.

- **Échelle de satisfaction dans la vie**²¹

Cinq items à coter de « fortement en désaccord » à « fortement en accord ». Un bon point de départ si vous commencez ou souhaitez commencer un coaching.

Et en anglais :

- **Échelle de bien-être subjectif**²²

Un test très sommaire avec en filigrane une définition assez large du bonheur, à utiliser régulièrement pour mesurer vos progrès.

Notez que mesurer constamment si on est heureux diminue notre bonheur. « Le bonheur est la conséquence d'une expérience agréable, pas un but en soi » dit Sonja Lyubomirsky²³. Autrement dit, il ne faut pas chercher le bonheur, mais ce qui nous rend heureux, et le bonheur suivra...

*« Le bonheur est la conséquence d'une expérience agréable,
pas un but en soi. »*

SONJA LUYBROMIRSKY

20. Jean Caron, Céline Mercier et Raymond Tempier, Une validation québécoise de satisfaction with Life Domains Scale, Santé mentale au Québec, page 217, Volume 22 n° 2, 1997, p. 195-217, <http://www.erudit.org/revue/smq/1997v22/n2/032422ar.pdf>.

21. Ed Diener, Robert A. Emmons, Randy J. Larsen and Sharon Griffin, Satisfaction with Life Scale, http://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/SWLS_French.doc

22. Lyubomirsky (Sonja), Subjective Happiness Scale, <http://sonjalyubomirsky.com/files/2012/10/SHS.pdf>

23. Lyubomirsky (Sonja), Kurtz (Jaime), Positively Happy, Route to Sustainable Happiness, CreateSpace Independent Publishing Platform Éditions, p. 26, 2013.



Comment savoir si je suis heureux au travail ?

Un des tests proposés par Michael Eid²⁴ pour évaluer votre bonheur au travail est très simple. Prenez quelques instants pour répondre à ces trois questions.

Toutes choses considérées, êtes vous satisfait par votre travail ?

OUI/NON

Quel est votre niveau de satisfaction dans votre travail ?

1 Très insatisfait

2 Assez insatisfait

3 Neutre

4 Assez satisfait

5 Très satisfait

Notez le pourcentage de temps que vous passez ou vous vous sentez satisfait, neutre ou insatisfait dans votre travail ?

Pourcentage de temps satisfait : _____ %

Pourcentage de temps insatisfait : _____ %

Pourcentage de temps neutre : _____ %

Vous pouvez aussi mesurer votre indice relatif de bonheur au travail sur le site de l'IRB au travail²⁵. 14 questions pour vous situer par rapport à la moyenne nationale ou pour évaluer votre organisation.

Écrivez trois choses que vous retenez après avoir passé ces tests ?

1

2

3

24. Eid (Michael), Larsen (Randy. J.), The science of The Science of Subjective Well Being, The Guilford Press, p. 398, 2008.

25. <https://www.irbautravail.com/fr/questionnaire-irb-t.html>

L'argent fait-il le bonheur ?

Peut-on donc dire comme disait l'humoriste Smaïn dans un de ses sketches « L'argent, ça va, ça vient... mais quand ça vient, ça va ! ».

Au niveau international d'abord, il y a effectivement une corrélation évidente entre la richesse d'un pays avec le bien-être de ses habitants. Par exemple, pour les pays scandinaves et la Suisse, la stabilité politique et démocratique favorise le bonheur de ses habitants. En revanche, au-delà d'un certain point, on constate que le niveau de bonheur atteint un plateau même si la richesse du pays continue d'augmenter.

Pour information, dans un rapport d'évaluation du bonheur au niveau mondial, pour la période 2010-2012, la France est la 25^e nation mondiale²⁶. En léger repli par rapport à la période 2005-2007. Le trio de tête est composé du Danemark (premier), Norvège (deuxième) et la Suisse (troisième). Pour voir le niveau de bonheur par pays, découvrez une carte interactive sur Internet²⁷.

Au niveau individuel ensuite, dans les pays où les besoins fondamentaux sont difficilement satisfaits, il semble que le niveau de revenu soit effectivement un facteur d'une vie plus heureuse. En revanche dans les pays occidentaux, par exemple, la corrélation du bonheur et du revenu est très faible, beaucoup moins que la satisfaction maritale, familiale, ou amicale lesquels sont de beaucoup plus forts prédicteurs de bonheur.

Oui, l'argent à partir d'un certain point ne fait plus le bonheur. Même si Daniel Kahneman évaluait ce montant à 55 182 €²⁸ en 2008, il semble qu'aujourd'hui ce montant soit réévalué à la hausse. En 2013, *Skandia International* a évalué le « revenu annuel du bonheur » des Français à 85 000 €, celui de nos voisins allemands à 63 000 € tandis qu'à Dubaï, il est de 204 000 €²⁹. Mais la tendance générale reste la même : à partir d'un certain point, l'argent a de moins en moins d'influence sur notre bonheur.

Il participe même chez les enfants plus favorisés à des conduites addictives, plus d'anxiété, plus de troubles des comportements alimentaires, et

26. http://unsdsn.org/files/2013/09/WorldHappinessReport2013_online.pdf

27. http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/hap_nat/maps/Map_AverageHappiness.php

28. « 75 000 \$ », Kahneman (D.) & Deaton (A.), dans High income improves evaluation of life but not emotional well-being, *Proceedings of The National Academy of Science of the United States Of America*, Abstract, 2010, <http://www.pnas.org/content/early/2010/08/27/1011492107.abstract>

29. <http://www.cnbc.com/id/50027184>, étude Skandia International

de dépression (non pas que les enfants plus pauvres n'aient pas aussi leurs difficultés).

De façon plus remarquable encore, en 1985, Ed Diener entreprit d'interviewer les 100 personnes les plus riches selon *Forbes* pour découvrir un niveau de bonheur légèrement plus élevé que la moyenne. Étude confirmée par les observations de Warren Buffet dans le milieu des personnes riches.

En somme, l'argent nous rend heureux s'il nous empêche d'être pauvres, beaucoup moins s'il nous permet d'être riches.

Pourquoi les richesses échouent-elles à augmenter notre satisfaction dans la vie ?

À cause d'un certain matérialisme.

Les études démontrent que les personnes qui recherchent les buts extérieurs : richesse, beauté, popularité, sont moins heureuses que les autres et plus enclin à l'anxiété, la dépression, et aux somatisations. Pour ces personnes, le bonheur se situe à l'extérieur d'eux, on parle de motivation extrinsèque³⁰.

En revanche les personnes qui recherchent l'intimité, la croissance personnelle et la contribution à leur communauté expérimentent une vie beaucoup plus satisfaisante. On parle ici de motivation intrinsèque à accomplir les choses.

La comparaison (voir « 1^{er} empêqueur : C'est quand le bonheur ? » p. 60) et l'adaptation hédonique (voir « 2^e empêqueur : Pourquoi je n'arrive pas à rester heureux ? » p. 63) sont deux autres facteurs qui diminuent notre capacité à être heureux.

Est-ce que les gens sont plus heureux aujourd'hui ?

Dans les pays développés, nous sommes globalement de plus en plus riches, avec des moyens matériels de plus en plus élevés, et pourtant le niveau de bonheur a légèrement diminué.

30. Définition de la motivation extrinsèque : faire une action pour atteindre un objectif de résultat.

Le nombre d'Américains qui se dit « très heureux » est passé de 35 à 32 %. De 1956 à 1988, le pourcentage d'Américains se disant « assez satisfaits avec leur situation financière » a chuté de 42 à 30 % alors que certains indicateurs de « malheur » augmentaient : doublement des divorces, tout comme les suicides et les cas de dépressions. Et ces constats dépassent les USA³¹.

De même, dans une étude publiée en 2005³², nous pouvons voir le pouvoir d'achat des Américains tripler tandis que le niveau de bonheur reste quasiment le même.

31. Lopez (Shane J.), *Exploring the best in people, volume 4*, p. 37, Praeger Perspectives, 2008.

32. *Ibid*, p. 45.

Chapitre 2

Les empêcheurs d'être heureux



« Notre peur la plus profonde n'est pas que nous ne soyons pas à la hauteur, notre peur la plus profonde est que nous sommes puissants au-delà de toute limite. »

MARIANNE WILLIAMSON¹

1. Williamson (Marianne), Un retour à l'amour : manuel de psychothérapie spirituelle : lâcher prise, pardonner, aimer (parfois attribuée à tort à Nelson Mandela), Éditions J'ai Lu.

1^{er} empêcheur : C'est quand le bonheur ?



Posez-vous la question : « Suis je heureux ? » Pas seulement de bonne humeur (la vie de plaisir), mais « heureux » (La vie qui fait « triple » sens) ?

Oui/Non

De (Intensité)

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7..... 8..... 9..... 10

(0 étant le moins heureux imaginable,
10 étant le plus heureux imaginable).

Réponse

Alors comment savez-vous si vous êtes heureux ? Être heureux, se sentir heureux, relève d'un processus d'évaluation subjectif et il semble que cette évaluation passe par la comparaison. Il y a fort à parier que pour évaluer votre satisfaction dans la vie, votre bonheur, vous avez procédé à une des comparaisons suivante :

Comparaison avec d'autres personnes :

« **Bonheur = Ce que j'ai – Ce que les autres ont** »

Comparaison passé-présent :

« **Bonheur = Ce que j'ai eu – Ce que j'ai aujourd'hui** »

Comparaison entre la réalité et vos attentes :

« **Bonheur = Ce que j'attends – Ce que j'obtiens** » ²

Comparaison entre la réalité et un avenir possible :

« **Bonheur = Ce que j'ai obtenu – Ce que j'aurais pu obtenir si...** »

2. Baucells (Manel), Sarin (Rakesh), Engineering happiness, a new approach for building a joyfull life, University of California Press, Rakesh, p. 49, 51, 61, 2012.

Pour illustrer l'importance de la comparaison dans l'évaluation de notre bonheur, faisons une nouvelle expérience :

Imaginez, vous êtes sportif de haut niveau et vous participez aux Jeux olympiques. D'après vous, quelle médaille vous rendra le plus heureux ? L'argent ou le bronze ? (attention il y a un piège !)³

Beaucoup répondent « l'argent bien sûr ! ». La réponse de Medvec, Gilovich et Madey est cependant contre intuitive car ceux qui sont les plus heureux sont en réalité ceux qui ont reçu la médaille de bronze. Pourquoi ? Parce que la personne qui est 3^e à une épreuve sait qu'elle n'est pas passée loin de la 4^e place et aurait pu ne pas avoir de médaille du tout, elle a « gagné de justesse ». Tandis que le médaillé d'argent, lui, est passé juste à côté de la médaille d'or et garde de l'amertume d'être passé si près de l'ultime performance, il a « perdu de justesse ».

Si notre bonheur dépend donc de ce processus comparatif, nous prenons donc évidemment un grand risque. Celui d'être dans le moins (ou dans le plus me direz-vous). Dans le manque et la souffrance de ce que nous n'avons pas, ou dans l'ennui de ce que nous voulions et que nous avons obtenu, comme dirait Shopenhauer.

S'il n'y a point de salut dans la comparaison, alors « c'est quand le bonheur ? »

Aujourd'hui, des études très encourageantes menées par David Richardson et Jon Kabat Zinn reprennent les bienfaits de l'instant présent sur notre capacité à être heureux. Plébisciter dans les entreprises, cette pratique s'appelle la pleine conscience, ou *Mindfulness* (voir témoignage de Monika Winkel), ou encore l'apprentissage de la méditation, et démontre des effets sur le cerveau dès huit semaines de pratique régulière⁴.

Faisons un exercice extrêmement difficile, prenez quelques instants pour juste « être » : être avec ce qui est dans l'instant, que ce soit agréable ou désagréable, sans jugement, et avec bienveillance. Et maintenez cette qualité d'attention le plus longtemps possible.

3. Medvec (V.H.), Madey (S.F.), Gilovich (T.), When Less is more : Counterfactual Thinking and Satisfaction Among Olympic Medalists, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 69, n° 4, 603-610, 1995.

4. Hölzel (B.K.), Carmody (J.), Vangel (M.), Congleton (C.), Yerramsetti (S.M.), Gard (T.), Lazar (S.W.), Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density, *Psychiatry Research*, 191(1):36-43, 2011, Jan 30.

Imaginez un gong zen qui donne le départ, attention, c'est parti... Juste « être »... avec bienveillance, sans jugement :

- « Laissez votre respiration « être », simplement...
- Laissez votre sensation « être », simplement...
- Laissez vos émotions « être », simplement...
- Laissez vos pensées « être », simplement...

... Sans jugement et encore une fois avec bienveillance... Juste pour quelques minutes, goûtez l'instant, oui, ce moment où vous n'interférez avec rien, l'instant où vous vous laissez aller, et l'instant juste « être ». Savourez cet instant... »

Qu'observez-vous ? Il est probablement très difficile de méditer, de maintenir notre attention dans l'instant, car l'état méditatif passe d'abord par une phase de concentration qui constitue parfois déjà un défi à cette étape.

Ensuite, très vite notre imagination, nos préoccupations, prennent le relais et nous emportent : « Il ne faut pas que j'oublie d'aller chercher le pain », « Si seulement, Marc pouvait aller chercher les enfants après l'école ».

Vous avez peut-être aussi constaté que rapidement les premiers jugements, autrement dit les premières comparaisons apparaissent, « C'est nul, il ne se passe rien (ah bon, il devait se passer quelque chose ?), à quoi ça sert de faire ça ? (ah bon, ça devait servir à quelque chose ?) ». Réponse : « À rien justement. » Accepter pour un instant de ne rien faire, de ne rien attendre, de ne rien chercher à accomplir, de ne tendre vers rien, juste ÊTRE dans la plénitude de ce qui est, et non pas dans le vide de ce qui n'est pas (tiens, encore une comparaison !). Oui, le plein de l'instant !

Apprendre à cultiver cet état de présence bienveillante s'associe très souvent à un lâcher prise bienfaisant pour la santé et est capable de modifier l'activité cérébrale de l'apprenti méditant. Récemment, Matthieu Ricard, célèbre traducteur du dalaï-lama et moine bouddhiste, a été (injustement selon ses dires) élu « l'homme le plus heureux du monde ». Il a en effet été démontré que sa pratique de la méditation était capable d'activer des zones et des ondes cérébrales associées aux émotions positives à des fréquences encore jamais vues en neurosciences.

La capacité à être heureux réside donc aussi dans notre capacité à diriger notre attention dans l'instant présent et à être « avec » ce qui est, pleinement.

Et dans notre culture de la distraction, et du *multitasking* (pratique des tâches multiples), c'est une véritable rééducation et en même temps une véritable nécessité.

Cette expérience nous renvoie fortement à l'expérience du *flow* au travail : une intense expérience d'absorption dans chaque instant d'une activité, physique ou mentale. L'attention est totalement dans la tâche qui se réalise et la personne fonctionne à ce moment-là au sommet de ses capacités. Nous en reparlerons plus tard (voir « Qu'est-ce qu'être heureux au travail ? » p. 77).

2^e empêcheur : Pourquoi je n'arrive pas à rester heureux ?



Faisons une nouvelle expérience. Écrivez ci-dessous le plus spontanément possible, je serai heureux quand... (exemple : je me marierai ou j'aurai des enfants, ou quand les enfants auront quitté la maison, etc.)

Je serai heureux(se) quand :

- 1
- 2
- 3

Quand chacun de ces événements se produira, selon vous, à quelle intensité de bonheur serez-vous ? Et combien de temps évaluez vous la durée de ce niveau de bonheur ?

De (Intensité)

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7..... 8..... 9..... 10

(0 étant le moins heureux imaginable,
10 étant le plus heureux imaginable)

Durée pour chacun de ces événements ?

- 1
- 2
- 3

Avez-vous remarqué comme la notion de bonheur se conjugue souvent au futur ? : « Je serai heureux quand... » Et comment une fois que ces bonheurs longtemps attendus finissent par arriver, ils ne nous apportent pas la même satisfaction que celle que nous avons imaginée ? Et aussi à quel point cette satisfaction s'estompe vite ?

Nous finissons par nous dire que ce n'est pas normal et qu'il doit manquer quelque chose... ou encore sur le plan des relations amoureuses que « ça ne doit pas être le bon, la bonne, sinon ça durerait toujours ». La célèbre phrase qui conclut les contes les plus romantiques : « Et ils vécurent heureux, et eurent beaucoup d'enfants » a encore de beaux jours devant elle. Oui, ils vécurent heureux, mais combien de temps ? Quand Richard Gere vient chercher Julia Roberts en Limousine à la fin de *Pretty Woman*, c'est la fin du film, mais c'est le début de leur relation ! Combien de fois ai-je pris la décision de quitter une relation amoureuse parce que ce n'était plus pareil (qu'au début sous-entendu) ? Les hommes choisissent leur femme en espérant qu'elle reste la même, les femmes choisissent leur homme dans l'espoir qu'il change...

Nous y sommes, être heureux certes, mais le rester ? Voilà la vraie question.

Nous sommes tous capables de vivre des moments de satisfaction, des moments de joie, mais pourquoi ne sommes-nous pas capables de faire durer le plaisir ?

Il semble donc que nous soyons irrémédiablement attirés par notre centre de gravité de bonheur (voir « Puis-je être plus heureux ? » p. 46). Cette capacité s'appelle l'« adaptation hédonique⁵ ». Chez les gagnants du loto par exemple, un plaisir simple comme regarder la télévision procure moins de plaisir que la moyenne, ces « malheureux » chanceux semblent avoir besoin de « plus » pour pouvoir se sentir « autant » heureux.

Autrement dit, cette adaptation semble survenir quand un événement est continu ou répétitif. Face à cette exposition répétitive, nous nous habituons et un même événement produit de moins en moins de plaisir.

Cette formidable capacité d'adaptation a été une ressource indispensable dans un univers qui change constamment. Ce mécanisme trouve ses ori-

5. Hefferon (K.) and Boniwell (Ilona), *Positive Psychology Theory, Research and Applications*, Open University Press, p. 62, 2011.

gines dans la nécessité pour le Cro-Magnon que nous étions d'être sensible aux différences, aux contrastes. Si nous restons à un niveau d'excitation trop élevé et sans ce retour à notre niveau d'excitation d'origine, difficile de détecter les changements dans notre environnement qui pouvaient menacer notre sécurité : moins de vigilance = moins de sensibilité aux contrastes = plus de dangers.

Vous connaissez probablement cette histoire de la grenouille qui saute hors de l'eau bouillante quand on l'y plonge d'un seul coup, et qui se laisse ébouillanter seulement si on augmente le feu petit à petit.

Nous retrouvons sur le plan biologique le même mécanisme chez les cellules nerveuses, qui réagissent fortement à un nouveau stimulus et puis beaucoup moins lorsque ce stimulus devient répétitif.

Vous comprenez aussi pourquoi en entreprise, recevoir une augmentation a un effet très limité dans le temps (trois mois) sur la motivation du personnel, quoi qu'on en dise. Vous y entendez aussi la déception de certains responsables qui disent « De toute façon, ils ne sont jamais contents ». Oui, nous nous adaptons.

Ce mécanisme est-il valable autant pour les événements heureux que les événements malheureux ?

Face aux événements négatifs, le même phénomène se produit, nous avons tendance à dire « Je ne peux plus être heureux maintenant que X s'est passé... ». Nous avons souvent l'idée que notre vie est finie et que cela durera toujours. Pendant presque dix ans certains auteurs ont affirmé que face à des événements négatifs, nous avons tous la possibilité de revenir à notre centre de gravité de bonheur. Nous savons aujourd'hui qu'il convient de différencier la gravité des événements : divorce, veuvage, chômage, handicap, handicap sévère car il semble que pour ces derniers ce retour au niveau de départ soit parfois plus long ou parfois incomplet (voir schéma ci-après).



Figure n° 2 - Évolution de la satisfaction dans la vie avant et après le mariage⁶

Alors quel est l'antidote à cette adaptation hédonique ?

Réponse :

Face aux événements positifs, nous pouvons varier les plaisirs, arrêter une chose pendant un certain temps pour mieux la savourer la fois suivante, développer une attention positive aux événements.

Et surtout ne pas chercher à analyser nos événements heureux, ce qui a une fâcheuse tendance à nous ramener encore plus vite à notre centre de gravité de bonheur.⁷

Face aux événements négatifs, au contraire, les écrire, les analyser a démontré que justement ces activités nous ramenaient plus rapidement à notre centre de gravité de bonheur.

La pratique de l'écriture d'un journal intime a aussi démontré ses effets avec moins de visites chez le médecin, un meilleur système immunitaire, de meilleures notes scolaires, et une plus grande probabilité de retrouver un travail après une période de chômage.

Je me souviens qu'à l'âge de 15 ans, ma sœur m'a offert mon premier journal intime avec un Pierrot qui pleure en couverture (!). À l'époque, je

6. Réimprimé avec la permission de Elsevier in *The Journal of Socio-Economics*, Stutzer (Alois), Frey (Bruno S.), Vol. 35, Issue 2, p. 326-347, April 2006.

7. Lyubomirsky (Sonja), Hedonic Adaptation to Positive and Negative Experiences, p. 216, <http://www.psychologytoday.com/files/attachments/496/hedonic-adaptation-positive-experiences.pdf>

ne savais pas qu'elle était en train de m'offrir le moyen de vivre l'intensité de mon adolescence plus paisiblement et un espace d'expression (« expression » : mettre la pression à l'extérieur pour éviter que cela s'imprime) salutaire à mon bouillonnement émotionnel. À 18 ans, j'y écrivais mes rêves : ressembler à Don Johnson de la série Deux flics à Miami, autant que mes peines : Axel ne m'aimait plus. J'y collais les enveloppes parfumées de mes amoureuses autant que les photos de mes amis. À 25 ans, j'y écrivais mes objectifs de vie, j'essayais de comprendre pourquoi ce n'était pas encore « la bonne », et la synthèse de mes stages de développement personnel. À 40 ans, mon journal intime a petit à petit laissé sa place à une application sur mon smartphone ou j'écris tous les jours mes occasions de gratitude.

26 ans plus tard, mon Pierrot est dans une boîte fermée à clé, rangée à côté des dix autres journaux intimes qui l'ont suivi depuis. Régulièrement, je replonge en amnésie et revisite le musée de ma vie. Si ma vie vaut la peine d'être vécue, elle vaut la peine d'être écrite. Merci ma sœur !

3^e empêcheur : La peur du bonheur

Est-ce qu'être plus heureux va me rendre plus égoïste et moins sensible au malheur des autres ? Non.

Est-ce qu'être plus heureux va me rendre plus fainéant ? Non.

Est-ce qu'être plus heureux va me faire perdre ma motivation ? Non.

Mais encore ?

Dans les freins au bonheur, nous trouvons toutes sortes de croyances sur le bonheur. Les trois principales que nous venons de citer nous renvoient toutes à ce que le bonheur serait le père de tous les vices, et qu'il serait très sérieusement marié avec la mère oisiveté, puisqu'elle, c'est bien connu, est aussi la mère de tous les vices.

Or, il n'en est rien. À la question, être heureux va-t-il me rendre plus égoïste et moins sensible au malheur des autres, Wessman et Ricks, en 1966⁸,

8. Eid (Michael), Larsen (Randy J.), The science of The Science of Subjective Well Being, The Guilford Press, p. 292, 2008.

déjà, constataient que les personnes de bonne humeur se sentaient plus concernées par les autres que quand elles étaient de mauvaise humeur, qu'elles sont plus enclines à aider les autres, et ont un a priori plus positif envers les autres.

De même les personnes heureuses⁹ sont plus actives les jours où elles se sentent bien.

Pour ce qui est de la motivation, il semble que plutôt qu'être complaisants, les gens heureux sont plus énergiques, plus créatifs et productifs sur leur lieu de travail¹⁰.

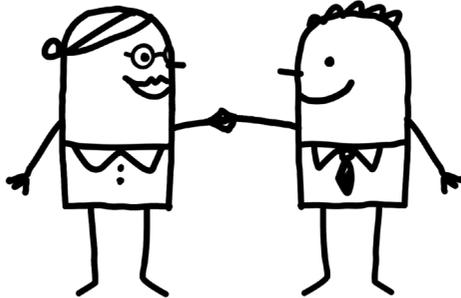
Conclusion : Michael Eid dans son livre *The science of subjective well being* pose clairement que le bonheur a très peu d'effets négatifs. Alors rassuré ?

9. *Ibid.*

10. *Ibid.*, p. 394

Chapitre 3

Repères sur le bonheur au travail



*« Le bonheur est un facteur de réussite,
pas une conséquence de la réussite. »*

SHAWN ANCHOR

Est-ce qu'être plus heureux va rendre les salariés plus égoïstes ? Non.

Est-ce qu'être plus heureux va rendre les salariés plus fainéants ? Non.

Est-ce qu'être plus heureux va leur faire perdre leur motivation ? Non.

Le bonheur, qu'est-ce que ça rapporte à l'entreprise ?

La satisfaction au travail (*job satisfaction*) est un des sujets sur lesquels il y a le plus d'études dans l'histoire de la psychologie des organisations.

Elle signifie « un état émotionnel agréable et positif résultant de l'autoévaluation du travail d'une personne¹ ». Nous avons déjà parlé des bénéfices du bonheur pour les salariés, intéressons-nous maintenant à ce que cela rapporte aux entreprises. Cette satisfaction au travail, ce bonheur au travail est associé dans les études à :

- Une plus grande performance des employés (+ 20 %).
- 57 % de temps bénévole en plus².
- Moins de démissions.
- Moins de turn-over (4 % de différence entre les entreprises où les salariés se sentent le plus impliqués et celles où ils le sont moins) soit l'équivalent de 90 300 € par an par business unit³.
- Plus de ponctualité.
- Moins de jours de maladie (moins de trois jours pour un salarié considéré comme « moyennement engagé » aux USA contre six jours pour un salarié « désengagé »).
- Une diminution du nombre d'incivilités.
- L'envie de prendre sa retraite plus tardivement.
- Une meilleure évaluation de la part des clients (2,9 % exactement⁴).

1. Sarah Lewis, *Positive Psychology, How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*, John Wiley & Sons, 2011, page 41.

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

4. *Ibid.*, page 89.

Et cela donne des collaborateurs⁵ :

- plus créatifs ;
- ayant de meilleures capacités de négociation ;
- plus exhaustifs dans leurs actions ;
- plus ouverts d'esprit ;
- faisant preuve de plus de souplesse d'esprit dans la résolution des problèmes ;
- plus motivés à atteindre les objectifs ;
- plus ouverts aux nouvelles informations ;
- plus capables de penser clairement ;
- plus capables de gérer des informations complexes ;
- plus efficaces ;
- ayant moins de conflits interpersonnels ;
- plus pertinents dans leur prise de décision ;
- moins défensifs ;
- plus capables d'évaluer les risques et d'avoir un bon jugement.

Un autre bénéfice pour l'entreprise, moins connu, repose aussi sur une plus grande citoyenneté organisationnelle (+ 57 %). Cela revient à dire que quand les salariés d'une entreprise sont plus heureux, ils ont naturellement tendance à accomplir les gestes de solidarité, de soutien, d'aide auprès des autres qu'ils ne feraient pas autrement. Ils sont reconnus comme étant plus collaboratifs.

Barbara Frederickson a identifié un bénéfice pour l'entreprise lui aussi moins connu et qui fait désormais autorité. Il s'agit de la théorie du *Broaden-and-Build*⁶ et relève, comme vous le verrez, du bon sens. Elle démontre que lorsque nous sommes dans un état de bien-être, quand nous ressentons une émotion positive (voir « satisfaction au travail »), nous ouvrons notre champ de pensées et notre répertoire d'actions. Concrètement, quand nous sommes de bonne humeur, nous développons une plus grande capacité à penser en « dehors de la boîte », nous réussissons à prendre de la hauteur et à envisager de nouvelles solutions, de nouvelles possibilités (*broaden*).

5. Hefferon (K.) and Boniwell (Ilona), *Positive Psychology Theory, Research and Applications, 2011, Open University Press, p. 24.*

6. Cité dans : Hefferon (K.) and Boniwell (Ilona), *Positive Psychology Theory, Research and Applications, 2011, Open University Press, page 81.*

Le second effet associé à cette ouverture (*build*) concerne la capacité à construire des ressources nouvelles. Par exemple, de nouvelles capacités de résolution de problème, de nouvelles capacités à apprendre sur le plan intellectuel. Sur le plan physique, une meilleure santé cardiovasculaire, une meilleure coordination. Et enfin sur le plan psychologique, une meilleure capacité à la résilience, à l'optimisme, une plus grande estime de soi, ainsi que de la pro activité (capacité à anticiper et prendre des décisions avant que les situations ne dégénèrent - voir figure n° 3).

Barbara Fredrickson cite même les émotions qui favorisent ces états ressources : la joie, l'amusement, la gratitude, l'espoir, l'intérêt, l'inspiration, la fierté, la sérénité, l'émerveillement.

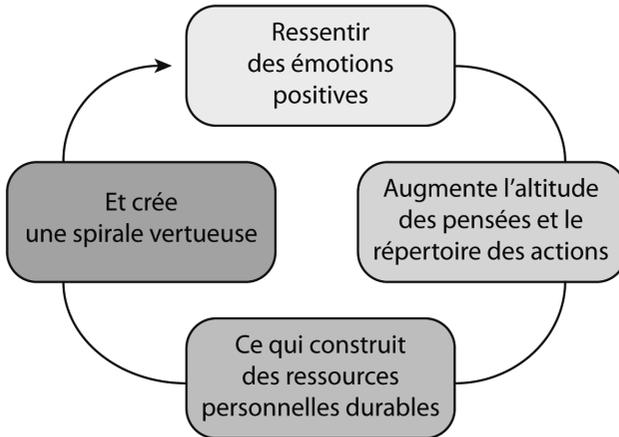


Figure n° 3 – La théorie du Broaden-and-Build de Barbara Fredrickson

Vous comprenez avec moi l'importance des moments de *teambuilding*, de cohésion d'équipe où toutes ces émotions fortes sont possibles par les activités qui sont vécues en commun. Vous comprenez aussi pourquoi cela permet d'envisager des solutions parfois introuvables sur le lieu de travail du fait, entre autres, de l'ambiance qui peut y régner.

Vous comprenez aussi mieux pourquoi l'entreprise *Google* propose des moyens inattendus pour favoriser le bien-être : bonbons à volonté, bulles en forme de cabines téléphériques pour s'isoler, fauteuils de massage, etc.

Pour conclure, sachez que l'inverse est vrai. C'est-à-dire que sous l'effet d'une émotion négative, notre champ de perception se rétrécit et a tendance à se figer (*narrow and constrict*). Nos décisions ne prennent en compte que l'objet qui nous menace et nous appliquons des solutions surtout bonnes à court terme.

Même si cette capacité à nous focaliser sur une menace a été un mécanisme adaptatif bien utile, il convient de constater que, oui, l'émotion négative est parfois mauvaise conseillère à long terme.

Quelles sont les qualités d'une entreprise qui favorise le bonheur ?

Les entreprises qui favorisent le bonheur au travail sont des « organisations positives » selon l'expression de Ed Diener, qui ont une culture de l'abondance c'est-à-dire :

Si de nombreuses entreprises consacrent une grande partie de leur budget à prévenir le pire, ces entreprises cherchent à créer du plus, du mieux. Elles sont plus proactives que réactives dans leur recherche de l'excellence, et s'intéressent à l'exceptionnellement bien⁷.

La pratique de la solidarité ou de la citoyenneté organisationnelle est un des fondements de ces entreprises. La culture y favorise les interactions positives, le recours aux forces et aux qualités de chacun et favorise un capital social basé sur la confiance. La virtuosité d'une organisation (confiance, optimisme, compassion, intégrité et pardon) est étroitement corrélée avec la perception de la performance d'une entreprise.

Ces entreprises se focalisent volontairement sur le meilleur plus que sur le pire, voient plus les forces, les opportunités, les compétences, que les faiblesses, les risques ou les manques. Au niveau du management, cela revient à se demander : « Qu'est-ce qui a bien fonctionné ici ? Qu'ont-ils réussi ? Quand elle est au meilleur d'elle-même que fait cette personne ? Qu'est-ce que j'apprécie dans ce travail ? ». Imaginez le climat social d'une telle entreprise avec cette orientation de pensée.

7. Lewis (Sarah), Positive Psychology at work, How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations, John Wiley & Sons, p. 15, 2011.

Dans ces entreprises, la satisfaction au travail est une préoccupation importante et Ed Diener⁸ cite les recherches de Peter Warr sur les critères qui participent à la satisfaction au travail.

Il en cite neuf :

- la perception de contrôle que les personnes ont sur leur travail ;
- la possibilité d'utiliser ses compétences ;
- des tâches claires et variées ;
- du soutien managérial ;
- du respect et un statut pour tous les métiers, et les personnes ;
- un bon revenu et une participation aux bénéfices ;
- un environnement de travail sûr ;
- des interactions sociales ;
- des objectifs clairs et des informations sur la façon de les atteindre.

Il ne s'agit pas ici de faire une liste exhaustive des modèles existants mais constatez que le modèle suivant confirme bien ces critères.

Shane J. Lopez utilise le modèle de Hackman sur les caractéristiques du travail⁹ :

- l'identité de la tâche : la possibilité d'accomplir une tâche dans sa globalité, de voir son travail de l'origine à la fin ;
- le sens de la tâche : la possibilité de considérer son travail comme important ;
- la variété des tâches : la possibilité qu'offre un travail de rompre une certaine monotonie et de faire appel à différentes compétences ;
- l'autonomie : la possibilité de contrôler la réalisation de son travail ;
- le *feedback* : la possibilité de mesurer les progrès dans son travail.

Un score de motivation potentielle (*Motivating Potential Score*) lié à un travail a même été établi :

MPS¹⁰ = (Variété des tâches + Sens de la tâche + Identité de la tâche)/3 x Autonomie dans la tâche x *Feedback* dans la tâche

8. Diener (Ed), Biswas-Diener (Robert), Happiness, Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth, Editions Blackwell Publishing, p. 77, 2008.

9. Snyder (C.R.), Lopez (Shane J.), Handbook of Positive Psychology, p. 717, Oxford University Press, 2002.

10. Ibid.

Quelles sont les entreprises où il fait bon travailler ?



Question 1 : D'après vous en 2015, quelles sont les trois premières multinationales où il fait « le plus » bon travailler en France ?

- 1
- 2
- 3

Question 2 : D'après vous en 2015, quelles sont les trois premières multinationales où il fait « le plus » bon travailler en Europe ?

- 1
- 2
- 3

Réponses :

Question 1 : Davidson Consulting, Mars France, Kronenbourg.

Question 2 : Netapp, EMC, W.L. Gore & Associates.

Source : <http://www.greatplacetowork.fr>.

Vous pouvez aussi retrouver sur leur site les entreprises de plus et de moins de 500 salariés. Vous y découvrirez aussi les critères retenus pour évaluer chaque entreprise.

La journée mondiale du bonheur a lieu le 20 mars chaque année, pourquoi ne pas commencer par animer cette journée dans votre propre entreprise ?

Qu'est-ce qu'être heureux au travail ?

À la question « Comment savoir si je suis heureux au travail ? », vous avez sûrement compris que le ratio entre les moments positifs, les moments négatifs et les moments neutres est important dans votre satisfaction au travail.

Pour aller plus loin, attardons-nous sur le concept de *flow* de Mihaly Csikszentmihalyi. Pour lui, être heureux au travail s'associe à la fréquence de cet état de flux dont nous avons déjà parlé (voir « 1^{er} empêqueur : C'est

quand le bonheur ? » p. 60), ce qu'on appelle aussi « être dans la zone » (*being in the zone*).

Alors, quels sont les facteurs qui favorisent l'expérience du *flow* :

- **Une activité structurée** avec un objectif clair.
- **Un équilibre entre le challenge** que représente cette tâche **et le niveau de compétences** que nous possédons. Si le challenge dépasse nos compétences, ce n'est pas le *flow* que nous expérimentons mais l'anxiété. Si nos compétences dépassent le challenge, c'est l'ennui qui pointe son nez (voir figure n° 4 ci-dessous).
- **Un élément de personnalité** : La capacité à se plonger dans une activité ou toute la conscience est absorbée par elle. La conscience de soi disparaît et la conscience du temps aussi.
- **Une motivation intrinsèque** : La possibilité de réaliser une action pour le plaisir de l'action elle-même.

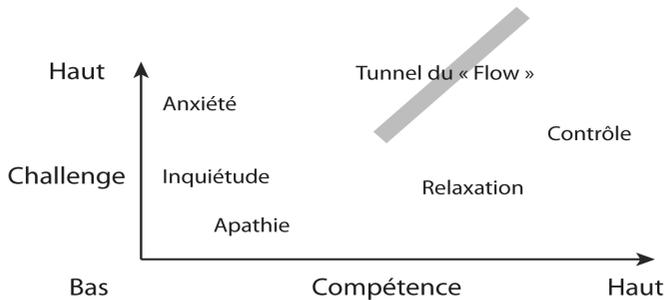


Figure 4 - L'accès à l'expérience du flux¹¹

Ces quatre critères développent un sentiment de contrôle sur la tâche. La perception du temps se modifie, s'accélère. Aucune récompense n'est nécessaire. La tâche est en elle-même sa propre récompense.

11. Hefferon (K.) and Boniwell (Ilona), Positive Psychology Theory, Research and Applications, Open University Press, p. 81, 2011.

Pour compléter cette vision du *flow*, en voici une synthèse éclairante : être heureux au travail c'est...

« Être absorbé dans l'instant présent sur la tâche que nous accomplissons tout en éprouvant une émotion positive. »

Cela vous rappelle quelque chose ? Oui, notre définition du bonheur du départ, la vie plaisante (émotion positive), la vie engagée (être absorbé), la vie qui a du sens (une tâche qui fait appel à nos compétences profondes). Dans ce sens, le bonheur dans la vie et le bonheur au travail ne sont pas différents.



Question 1 : Citez trois moments dans votre travail, où vous vous sentez dans un état de *flow* au travail selon les critères de Mihaly Csikszentmihalyi (voir page ci-contre).

- 1
- 2
- 3

Quel est le point commun entre ces trois moments ?

.....
.....
.....
.....

Question 2 : Listez où et quand vous pourriez vivre plus fréquemment ces moments de *flow* dans votre quotidien professionnel ?

- 1
- 2
- 3

Comment choisir une orientation qui va me rendre heureux ?

Vous l'avez compris être heureux et éprouver de la satisfaction au travail signifie trouver du sens dans son travail et du plaisir, alors comment devenir acteur de son bonheur au travail ? Et même avant, comment devenir acteur de son orientation pour choisir le métier qui a le plus de chance de nous rendre heureux.

Maslow disait : « La plus grande chance pour une personne c'est d'être payée pour faire ce qu'elle aime faire passionnément ». Cela implique de trouver ce que nous aimons faire passionnément.

Mais avant cela, cherchez-vous un emploi ? Une carrière ? Ou votre vocation ? La nuance ici est importante. Un emploi vous nourrit, une carrière vous challenge, une vocation vous accomplit. L'autre différence entre ces trois perspectives vient aussi de la nature de la motivation qui nous pousse vers ces réalisations : dans le job, la motivation est en dehors du travail, c'est ce que l'argent que vous gagnez vous permet de faire, dans la carrière, c'est la reconnaissance, le statut qu'elle vous apporte. Dans la vocation, c'est le travail en lui-même qui est sa propre récompense. Accomplir votre travail vous nourrit en soi.

Quand vous pensez, ou avez pensé au choix de votre métier, quelle question vous êtes vous posée ? :

- Qu'est-ce que je peux faire ?
- Qu'est-ce que je veux faire ?
- Qu'est-ce qui m'apporte le plus de plaisir et le plus de sens ?

Chacune de ces questions relève respectivement de l'emploi, de la carrière, et de la vocation. Alors choisissez attentivement votre question.

Tal Ben Shahaar dans son livre « Happier¹² » propose un processus très intéressant. Il suggère très concrètement de se demander « Qu'est-ce qui a le plus de sens pour moi, qu'est-ce qui m'apporte le plus de plaisir, quelles sont mes forces ? » et affirme que la zone de recoupement de ces trois

12. Ben-Shahaar (Tal), Happier, Mc Graw Hill, p. 101, 2007.

cercles nous amènera plus probablement vers le métier qui nous rendra le plus heureux.

Vous hésitez sur vos forces ? Une force est un domaine de compétences préexistant dans lequel vous êtes capable de « performer » à haut niveau, qui vous donne de l'énergie et vous procure une expérience positive. On pourrait aussi considérer qu'une force est quelque chose qu'on ne peut pas ne pas faire et qui donne un sens à notre identité.

Alors, rendez-vous sur le test *Values In Action*. Validé et gratuit, il repose sur la théorie des forces de caractères et des vertus (*Character's Strengths and Virtues*) et vous aidera à découvrir vos points forts.

Martin Seligman et Christopher Peterson¹³ ont recensé 24 forces de caractères regroupées en 6 vertus. Ils ont ainsi créé un outil d'évaluation des forces personnelles à l'opposé du DSM (*Diagnostic et Statistical Manual of Mental Disorders*, Manuel diagnostique et statistique des maladies mentales), l'outil de diagnostic des pathologies psychiatriques. Ce test est une investigation non pas de ce qui ne va pas chez soi, mais de ce qui va bien.

Les auteurs s'associent à Mihaly Csikszentmihalyi pour dire que les moments de *flow* (voir question précédente) surgissent justement quand notre activité professionnelle nous met en contact avec une de nos forces, justement parce qu'elle correspond souvent à un haut niveau de compétence chez nous et est associée à une émotion positive. Le simple fait de réaliser cette action est une source de satisfaction en soi.

Alors découvrez vite vos forces, si nous ne deviez faire qu'un exercice de ce livre, ce serait celui-ci :

<https://www.viacharacter.org/survey/account/register>

Cela est d'autant plus important que pour beaucoup d'entre nous, nos forces sont tellement évidentes que nous ne les voyons plus.

13. Seligman (Martin), Peterson (Christopher), *Character Strengths and Virtues*, Oxford Press University, Synthèse.

En consacrant 20 minutes à ce test gratuit et validé, voici les atouts, les forces, que vous allez pouvoir identifier chez vous :

FORCES	QUALITÉS
<p>SAGESSE ET CONNAISSANCE (capacités cognitives)</p>	<p>Curiosité et Intérêt Amour de l'apprentissage Jugement, Esprit Critique Ouverture d'esprit Intelligence Pratique Originalité Perspective</p>
<p>COURAGE (capacités émotionnelles)</p>	<p>Valeurs Persévérance Intégrité, Honnêteté Authenticité Enthousiasme</p>
<p>HUMANITÉ (capacités interpersonnelles)</p>	<p>Intimité, Attachement Gentillesse, Générosité Intelligence sociale personnelle, émotionnelle</p>
<p>JUSTICE (capacités civiques)</p>	<p>Citoyenneté, Loyauté Travail d'équipe Équité, Égalité Leadership</p>
<p>TEMPÉRANCE (capacité contre les excès)</p>	<p>Pardon Modestie, Humilité Prudence Self-control</p>
<p>TRANSCENDANCE (capacité à donner du sens)</p>	<p>Émerveillement, Beauté Excellence, Gratitude, Espoir Optimisme, Capacité au jeu Humour, Spiritualité, Foi Religiosité</p>

Tableau n° 4 – Adaptation du Modèle Character's Strengths and Virtues de Martin Seligman



Avec les résultats du test, prenez le temps de répondre à ces quelques questions :

Ce que vous saviez déjà ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ce qui vous a surpris ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Quelles sont les forces qui vous sont reconnues par vos collègues et par votre manager ? Celles qui leur sont inconnues ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Vos trois premières forces :

Comment pouvez-vous y faire appel plus souvent dans votre quotidien professionnel ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Dans quels nouveaux contextes pouvez-vous y faire appel ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Écrivez une difficulté que vous rencontrez aujourd'hui dans votre travail :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Comment pouvez-vous utiliser vos trois principales forces dans la résolution de cette difficulté ?

.....
.....
.....

.....

.....

.....

Exemple

En tant que médiateur, je suis appelé par un de mes clients dans le milieu sanitaire et social à propos d’une collaboratrice ASH (agent de service hospitalier) qui « pose problème ». Professionnelle compétente, elle n’en est pas moins conflictuelle dans sa relation avec sa hiérarchie, et n’hésite pas à être très critique sur le management et l’organisation du service. Son cadre ne sait plus quoi faire. Je propose au cadre de s’intéresser aux forces de cette personne. Comme l’entretien annuel approchait, je lui suggère de s’intéresser à son parcours, aux compétences qu’elle avait développées et à ce qui lui apportait du plaisir dans son travail. Après avoir exploré le parcours de sa collaboratrice, elle découvre, à sa grande surprise, qu’elle possède une formation de comptabilité et apprécie surtout son métier quand elle ordonne, range, classe, met de l’ordre.

Je lui ai demandé ensuite comment, en tant que cadre, elle pourrait lui permettre d’utiliser plus souvent cette force dans son quotidien : les couches, bien sûr ! Si vous avez travaillé dans une maison de retraite vous savez combien les protections (c’est le terme adapté aux adultes), et la gestion des stocks de protections sont une vraie mission à elle toute seule. Bingo ! La collaboratrice accepte et le climat s’en est trouvé profondément apaisé.

Pour la petite histoire, c’est la cadre qui recevait habituellement la boîte de chocolats à Noël par le fabricant des protections, mais c’est aujourd’hui l’ASH en charge de la gestion des stocks qui reçoit le paquet cadeau !

Trois suggestions avant de terminer

- Si vous utilisez cet outil avec un collègue ou un collaborateur, observez qu’en abordant ses forces :
 - Sa voix change, son débit de parole augmente, ses idées s’enchaînent plus fluidement.
 - Sa posture est plus tonique, ses yeux s’ouvrent, son visage s’anime, voire même sourit, et ses gestes s’amplifient.
 Il est en contact avec le meilleur de lui-même.

- Si vous avez déjà un emploi, pourquoi ne pas utiliser ce test pour votre prochain entretien annuel ? Dites à votre manager, que vous avez un support qui vous semble intéressant pour construire la base de votre échange. Avant de lui faire part de vos forces, demandez-lui, et observez peut-être sa surprise, quand vous lui demanderez quelles forces il a observé chez vous. Partagez avec lui les résultats de votre *VIA* puis comparez ses réponses et celles du test.
- Refaites ce test régulièrement pour voir comment vos forces évoluent... Nous sommes des êtres en constante évolution.

Pour finir, notez que nous avons culturellement l'idée qu'il faut être modeste et que parler de ses forces est une forme de prétention. Et cette croyance repose fortement sur l'idée que l'on ferait mieux de travailler sur ses points faibles que de développer ses points forts. Vous comprenez maintenant qu'il n'en est rien.

Et si j'ai déjà un job ?

« Un passant s'approche d'un tailleur de pierre et lui demande : Que faites-vous là mon brave ?

- Monsieur, je dois bien gagner ma vie. Il faut bien faire quelque chose. Je taille des pierres depuis une éternité. C'est un travail pénible, mais je ne sais rien faire d'autre.

Poursuivant sa visite, le passant s'adresse dans les mêmes termes à un autre tailleur de pierre, obtenant la réponse suivante :

- Moi, Monsieur, je suis tailleur de pierre. Mon père était déjà tailleur de pierre, et je suis fier de perpétuer la tradition. Mais... ce n'est pas facile, vous savez.

Posant la même question à un troisième personnage, le passant reçoit pour réponse :

- Je taille la pierre. J'essaie de nouveaux outils, de nouvelles techniques. Bof ! L'un dans l'autre ça va.

Un quatrième personnage sifflote en travaillant. Il a l'air en pleine forme. Le passant s'approchant de lui, lui pose la même question qu'aux trois autres tailleurs de pierre, et reçoit la réponse suivante :

- Ah ! Moi, Monsieur, je construis une cathédrale.¹⁴ »

14. Attribué à Charles Peguy par Boris Cyrulnik dans son livre *Parler d'Amour au bord du gouffre* (Odile Jacob, 2004).

Tal Ben Shahr rapporte une expérience¹⁵ où dans un hôpital, certaines femmes de ménage vivaient leur métier comme un job alimentaire tandis que d'autres vivaient le même métier comme porteur de sens. On constatait chez ces dernières plus de contacts avec les infirmières, les patients et leurs familles. Autrement dit, bien que le métier qu'elles exerçaient fût le même, la perception de leur métier différait, et donc le sens qu'elles donnaient à leur métier aussi. Et il semble effectivement qu'en matière de satisfaction au travail, ce soit plus la perception que nous avons de notre métier qui soit plus importante que notre métier lui-même.

La perception que nous avons de notre métier est plus importante que notre métier lui-même.

Et cette expérience a été reproduite chez les coiffeurs, les informaticiens, les infirmières, les employés de cuisines.

Alors, même s'il vous semble difficile de quitter votre emploi, de transformer l'alimentaire en carrière ou en vocation, relisez d'abord les pages consacrées aux bénéfices du bonheur en entreprise et ensuite relisez les caractéristiques d'un travail qui génère de la satisfaction et posez-vous les questions suivantes :

- Comment puis-je réorganiser mon travail pour faire appel plus souvent à mes forces ?
- Comment puis-je consacrer plus de temps à mes forces ?
- Quels objectifs à la fois challengeant et au niveau de mes capacités puis-je me fixer moi-même au quotidien ?
- Comment puis-je prendre plus de responsabilités, d'autonomie dans mon travail ?
- Avec qui puis-je envisager d'élargir le périmètre de mes actions ?
- Quelles initiatives puis-je prendre dans mon travail ?
- Puis-je proposer un « vis ma vie » (expérience où chacun vit la vie d'un collègue pendant une journée) dans mon entreprise ?
- Puis-je avoir un carnet où je note mes sources de satisfaction au travail tous les jours (minimum trois) ?

15. Ben-Shahar (Tal), *Happier*, Mc Graw Hill, p. 124, 2007.

(Re)lisez ensuite la métaphore du tailleur de pierre, puis répondez à la question ci-dessous.



Comment pouvez-vous changer la perception que vous avez de votre travail ? Comment pouvez-vous redéfinir votre travail pour qu'il prenne tout son sens ? : « Ah ! Moi, Monsieur, je » :

.....

.....

.....

.....

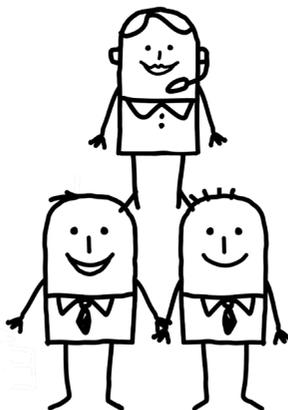
.....

.....

Et si vraiment, vous ne pouvez vraiment rien changer dans votre environnement de travail, peut-être y a-t-il des domaines de votre vie où vous pouvez vivre ces qualités : associations, loisirs, collectifs...

Chapitre 4

Pratique du bonheur au travail



*« Si une personne est heureuse au travail,
il y a de fortes chances qu'elle soit heureuse dans la vie ».*

HART

Applications dans la performance au travail



D'après vous, pour qu'une équipe soit performante, quelle proportion doit-il y avoir entre le nombre d'événements négatifs (*feedback*, expériences, échanges) dans l'équipe et le nombre d'événements positifs (*feedback*, expériences, échanges). Autrement dit, pour un événement négatif, combien d'événements positifs faut-il pour que cette équipe fonctionne de façon optimum ?

Notez votre réponse ci-dessous :

1 / ...

Quand j'ai découvert les travaux de Marcial Losada, dans le livre de Shawn Achor, *The Happiness Advantage*¹, je me suis dit qu'il rendait un vrai service aux managers.

Je m'explique. Tout d'abord il pose une question qui surprend. Qui d'entre vous n'a pas été surpris d'apprendre avec ce test qu'un tel ratio pouvait exister ? Et surtout qui d'entre vous s'est dit « Ah bon, ce n'est pas du un pour un ? ».

Car non, ce n'est pas du un pour un (pour comprendre pourquoi, voir « Pourquoi c'est plus facile d'être malheureux qu'heureux ? » p. 41).

Beaucoup d'entre nous avons gardé l'idée d'un autre âge, quand pour une mauvaise action une bonne action suffisait à la réparer « Allez, faites-vous un bisou et on en parle plus ! ».

Les managers savent bien que longue est la construction de la confiance avec leurs équipes et combien il est facile et rapide de la détruire. Alors ce ratio ?

1 / 2,9013

Pour un événement négatif dans une équipe, il ne faudrait pas descendre en dessous de trois événements positifs sans quoi la performance de l'équipe diminue.

1. Achor (Shawn), *The Happiness Advantage*, Crown Business, p. 65.

Cette limite de trois s'appelle aujourd'hui la *Ligne d'Osada* et Shawn Anchor reprend un exemple² où dans une entreprise qui perdait 10 % de son chiffre d'affaires, ce ratio était de 1,15.

Après avoir sensibilisé le management à cette nouvelle dynamique relationnelle, ils sont arrivés à un ratio de 3,56 avec une augmentation de 40 % de leur chiffre d'affaires.

En fait, pour être exact, 2,9013 est la limite en dessous de laquelle la performance de l'équipe diminue, le ratio idéal pour que la performance de l'équipe soit optimum est de :

1 / 6

**Pour un événement négatif au travail,
il faudrait six événements positifs pour une performance optimum.**

Et Sonja Luybromirsky d'ajouter dans son livre *The Myths of Happiness* que la fréquence des moments positifs est plus importante que leur intensité. Concrètement, il vaut mieux choisir de faire, par exemple, deux repas d'entreprise dans un restaurant moyen qu'un repas dans un château haut de gamme pour la fête de fin d'année.

Alors, comment gagner quelques points facilement en entreprise ? Prenons l'exemple de la reconnaissance des collaborateurs par le management. Mais avant d'aborder les travaux de Carole Dweck³ rappelons que beaucoup de managers n'ont eux-mêmes pas reçu beaucoup de *feedback* positif, et il semble parfois difficile pour ces managers de donner à leurs collaborateurs ce qu'eux-mêmes n'ont pas reçu. À l'époque, faire bien son travail était considéré non seulement comme normal, mais n'appelait aucune reconnaissance. Aujourd'hui les choses ont changé (?) en tout cas du point de vue des attentes des collaborateurs.

Carole Dweck, psychosociologue américaine, donc, s'est penchée sur la question du *feedback* et a découvert que plutôt que de valoriser le résultat qu'une personne atteint, il semble aussi important de valoriser son effort, son investissement, sa capacité à dépasser la difficulté et à apprendre. Les effets ont été mesurés sur l'estime que des collaborateurs ont vis-à-vis

2. *Ibid.*

3. Dweck (Carol), Caution, praise can be dangerous, *American Educator*, American Federation of Teacher, p. 5, printemps 1999.

d'eux-mêmes, sur leur motivation et sur leur volonté à oser et à prendre des initiatives.

De même, il semble contre-productif de valoriser l'intelligence ou les capacités « innées » d'une personne. Il semble en effet plus pertinent d'apporter un *feedback* positif sur ce qu'elle fait, que sur ce qu'elle est. Autrement dit : « Woaho, vous êtes une super équipe ! » devient « J'ai vraiment apprécié que vous consacriez les trois derniers jours à achever ce dossier pour pouvoir le présenter demain au président. »

Et cette vision du *feedback* peut vraiment être appliquée aux entretiens individuels, aux réunions, et même à soi...

L'expérience d'origine : face à une même tâche, Carole Dweck a adressé deux messages différents à des cobayes repartis dans deux groupes. Au premier, « Bon travail, vous devez être très intelligents », au second « Bon travail, vous avez dû travailler dur pour y parvenir ». À chaque étape de l'expérience, ceux qui étaient valorisés pour leur intelligence, faisaient de moins en moins d'efforts, et refusaient même des tâches plus difficiles, tandis que les personnes valorisées pour leurs efforts continuaient à oser.

Applications dans la prise de décision

Revenons maintenant sur la définition du bonheur que nous avons retenue : une vie de plaisir, une vie avec un sens et une vie engagée, et appliquons-la dans le cadre de la prise de décision en entreprise.

En tant que chef d'entreprise, par exemple, je peux prendre quatre types de décisions :

- Celles qui me font plaisir, me sont agréables.
- Celles qui sont bonnes pour moi.
- Celles qui sont bonnes pour les autres.
- Celles qui servent un plus grand bien.

Cela nous amène donc à imaginer quatre niveaux de « **Haute Qualité Décisionnelle** » :

Les décisions **HQD1** : celles qui me sont agréables.

Les décisions **HQD2** : celles qui me font plaisir ET qui sont bonnes pour moi. *A contrario*, je peux prendre une décision qui m'est agréable et qui n'est pas bonne pour moi. Pensez en entreprise au fameux « coup de gueule » qui fait du bien à celui qui l'exprime et qui n'est pas bon pour lui en même temps car son message génère plus de résistances que d'adhésion non pas du fait de ses idées, mais de la manière de le faire passer.

Les décisions **HQD3** : celles qui me font plaisir, qui sont bonnes pour moi ET bonnes pour les autres.

Les décisions **HQD4** : celles qui me font plaisir, sont bonnes pour moi, bonnes pour les autres ET qui servent un plus grand bien comme certaines entreprises de l'entrepreneuriat social par exemple.



Écrivez ci-dessous une décision que vous aimeriez prendre :

.....
.....
.....
.....

La solution à laquelle vous pensez, est-elle : **HDQ 1, 2, 3, ou 4 ?**

Listez trois manières de faire gagner au moins une étoile à votre solution :

1
2
3

En une phrase, qu'avez-vous appris de cet exercice ?

.....
.....
.....
.....
.....

Derrière son apparente simplicité, ce modèle peut aussi servir de repère pour le créateur d'entreprise.

Imaginez un futur chef d'entreprise qui décide de créer son entreprise (se faire plaisir), alors que son business plan n'est pas complet, et des zones d'ombre demeurent sur le marché et le potentiel client par exemple (pas bon pour lui).

Imaginez un futur entrepreneur qui conçoit un produit qui corresponde à son savoir-faire, à son domaine de compétences (bon pour lui), mais qui est loin des besoins de ses clients (pas bon pour les autres).

À l'inverse, regardez les *success stories* de certaines entreprises et observez l'adéquation entre l'aspiration de leur créateur, les besoins de leurs clients et la contribution qu'elles apportent, nous voyons là un modèle d'alignement stratégique très pertinent.

Applications dans le management

Prenons maintenant trois moments essentiels de la vie d'un salarié dans une entreprise : son recrutement, la réalisation de sa mission et l'entretien annuel d'évaluation et envisageons les applications possibles de cette approche du bonheur.

Dans le recrutement

La capacité à trouver le bon *fit* (ajustement) entre un poste et un candidat relève d'un exercice de haute précision. Les outils de recrutement ne manquent pas et plutôt que d'évaluer le niveau de compétences du candidat pour le poste, imaginons un manager qui évalue aussi l'optimisme de son candidat, son intelligence émotionnelle, le sens qu'il donne à son travail ou encore ses atouts (voir la Théorie des Forces dans « Comment choisir une orientation qui va me rendre heureux ? » p. 80).

Quand un candidat relie ses atouts et ses valeurs à son travail, il est naturellement plus enclin à vivre des moments de flux, source de satisfaction au travail, de motivation et de productivité (+ 38 %) selon Mihály Csíkszentmihályi.

Ernst & Young ainsi que *Norwich Union* en Grande-Bretagne ont remis complètement à plat leur dispositif de recrutement pour mettre en œuvre une approche basée sur les forces⁴. Ces entreprises ont utilisé cette démarche pour se démarquer des autres entreprises concurrentes sur le marché du recrutement des jeunes talents avec l'argument « entreprise qui fonctionne à partir de vos forces ». La valeur ajoutée de cette démarche repose sur la capacité à identifier non pas des compétences liées à une fonction mais à des savoir-être pertinents pour un rôle donné. Suite à cela, *Norwich Union* a mesuré que les recrues avaient appris leur travail plus vite, étaient à la fois plus engagées et plus performantes dans la réalisation de leur mission. Nous retrouvons ces mêmes enjeux de recrutement dans la capacité d'une entreprise à retenir ses talents.

La réalisation de sa mission

Imaginons maintenant un manager sensibilisé à l'approche par les forces qui se trouve face à un collaborateur en difficulté dans la réalisation d'une tâche. Plutôt que de se focaliser seulement sur le problème, et pourquoi cette difficulté se présente, imaginons qu'il l'aide à recontacter ses talents, à identifier quelle force va être une ressource pour résoudre sa situation.

Pour l'encourager encore plus, Sarah Lewis propose de lui faire passer un nouveau type de 360°, cet outil de management qui vise à interviewer toutes les personnes qui gravitent à 360° autour d'un collaborateur : *The Best Self Feedback*, le miroir du meilleur de soi. Alors que le 360° peut parfois ressembler à un règlement de compte, le miroir du meilleur de soi consiste à demander à 20 observateurs de rédiger trois phrases qui répondent toutes à « Quand et où m'avez-vous vu apporter une contribution importante ou spéciale dans notre entreprise ? Et selon vous, quelles qualités (forces) spécifiques ai-je démontré à ce moment-là ? » Il s'agit de dresser le portrait des forces d'une personne afin qu'elle en prenne conscience et se les approprie.

Bénéfices du « **miroir du meilleur de soi**⁵ » :

- Directement lié aux comportements adoptés dans le passé, ils sont donc reproductibles dans le présent.

4. Cités dans : Sheldon (Kennon), Kashdan (Todd B.), Steger, (Michael F.) *Designing Positive Psychology*, Oxford University Press, p. 1098, 2011.

5. Lewis (Sarah), *Positive Psychology at work, How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*, John Wiley & Sons, p. 41, 2011.

- Révèle des qualités et des compétences qui seraient introuvables à travers un outil évaluatif.
- Renforce la qualité des relations avec la personne qui donne le *feedback*.
- Donne envie de faire de même.
- Donne envie de vivre à la hauteur du meilleur de soi.
- Permet aux collaborateurs de réinterpréter leur histoire sur la base de l'acquisition de leurs forces.
- Renforce la cohésion et le soutien mutuel.

Nous nous approchons ici du manager-coach.

L'entretien annuel d'évaluation

Imaginons enfin un entretien annuel, où le manager demande à son collaborateur ses *success stories* de l'année et comment il a utilisé ses forces dans son travail durant l'année. Imaginons qu'il l'aide à développer la conscience et l'aide aussi à s'approprier ses forces dans son travail en orientant l'entretien aussi dans cette direction. « Alors, Mathieu, comment as-tu réussi à faire face à ..? ».

On peut aisément imaginer le sentiment du collaborateur, l'effet sur la qualité de la relation avec son manager, et le sentiment d'appartenance du collaborateur vis-à-vis de l'entreprise.

Imaginons de même un manager qui félicite un collaborateur sur un de ses atouts, sur une de ses qualités. L'effet risque d'être très puissant puisque le manager reconnaît justement ce qui est important du point de vue de son collaborateur, son sens de la justice par exemple, plutôt que selon ses propres critères.

Bénéfices de l'approche centrée sur les forces :

- Quand un manager se concentre sur les points faibles d'un collaborateur seulement un collaborateur sur onze se sent impliqué dans son travail, alors que cette proportion monte à trois sur quatre lors que le manager se focalise et investit sur ses forces. Rath and Conchie (2008)⁶ .
- 14,9 % de différence entre le *turnover* chez les collaborateurs qui recevaient un *feedback* basé sur leurs forces par rapport aux autres⁷.

6. Cités dans : Leadership Review, Kravis Leadership Institute, Claremont McKenna College, Vol. 10, p. 71, Spring 2010.

7. Lewis (Sarah), Positive Psychology at work, How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations, John Wiley & Sons, p. 49, 2011.

- 12,5 % de productivité en plus post-intervention dans les unités où les managers utilisaient cette approche⁸.
- Sur 19 187 employés de 34 organisations de 29 pays, on a constaté une augmentation de la productivité de 36,4 % chez les collaborateurs dont le manager utilisait cette approche⁹.

De même, il semble que l'amélioration de la performance au travail relève plus de l'activation des ressources des collaborateurs que de la « rectification » de leurs faiblesses.

Il semble que l'amélioration de la performance au travail relève plus de l'activation des ressources des collaborateurs que de la rectification de leurs faiblesses.

Les questions du manager appréciatif

- Quelles sont les activités du quotidien que vous aimez accomplir ?
- Qu'est-ce que vous appelez une bonne journée ?
- Décrivez-moi la meilleure journée que vous ayez jamais eue ?
- Quel accomplissement, réussite pouvez-vous me raconter ?
- Quand vous êtes au meilleur de vous-même, que faites-vous ?
- Dans quel(s) contexte(s) vous sentez-vous le plus authentique, le plus vous-même ? Racontez-moi un moment où le « vrai » vous s'est exprimé ?
- Quelle(s) activité(s) vous donne(nt) le plus d'énergie ? Que faites-vous quand vous êtes au sommet de votre forme ?
- Décrivez-moi un moment dans votre passé professionnel dont vous êtes le plus fier¹⁰ ?

Surpriiiiise ! C'est à vous maintenant. Et si ces questions n'étaient finalement pas celles de votre manager aussi appréciatif soit-il, mais bien celles auxquelles il vous appartient de répondre.

N'attendez pas que votre manager vous pose ces questions, prenez les devants et partez à la découverte de ce qui vous rend vraiment heureux au travail.

8. *Ibid.*

9. Sheldon (Kennon), Kashdan (Todd B.), Steger (Michael F.), *Designing Positive Psychology*, Oxford University Press, p. 1102, 2011.

10. Burns (Georges), *Happiness, Healing, Enhancement, synthèse*.



Citez trois activités du quotidien que vous aimez accomplir :

1

2

3

Citez trois choses qui doivent se produire au travail pour que ce soit une bonne journée :

1

2

3

Décrivez la meilleure journée de travail que vous ayez jamais eue :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Listez trois choses que vous faites quand vous êtes au meilleur de vous-même :

1

2

3

Dans quel(s) contexte(s) vous sentez-vous le plus authentique, le plus vous-même :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Quelle(s) activité(s) professionnelles vous donne(nt) le plus d'énergie :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Décrivez le moment dans votre passé professionnel dont vous êtes le plus fier :

.....
.....
.....
.....
.....

Quand vous relisez vos réponses, qu'est-ce qui vous interpelle ? :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Pour terminer sur quelques applications de la psychologie positive au travail, je terminerai par le management des bonnes nouvelles. « Ah bon, parce qu'il faut aussi manager les bonnes nouvelles maintenant ? »

Après tout, quand ça se passe bien au travail, n'est-ce pas normal ? Tout le monde ne fait que son travail, n'est-ce pas ? Shelly Gable¹¹, de l'université de Californie, s'est penché sur ce parent pauvre du management.

11. Gable (Shelly), UCLA, <http://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/newsletter.aspx?id=48>

Le management des bonnes nouvelles

Quand un collaborateur partage avec vous une bonne nouvelle : un nouveau client, un projet réussi, un objectif atteint. Comment réagissez-vous ?

Selon Shelly Gable, quatre options s'offrent à vous :

- Une réponse « **active-constructive** » : « Génial, je suis vraiment content pour toi que ce nouveau client ait signé ce contrat ! Comment tu t'y es pris ? »
- Une réponse « **passive-constructive** » : « C'est bien. »
- Une réponse « **active-destructrice** » ou réponse négative : « J'arrive pas à croire que *TU* y sois arrivé, je m'attendais plus à ce que tu me dises qu'il avait refusé notre offre. »
- Une réponse « **passive-destructrice** » ou indifférence totale : « Tu sais si Marseille a gagné le match ? »

D'après vous, quelle est l'attitude la plus favorable ?

Vous l'aurez compris la bonne réponse est la réponse « active-constructive » qui a démontré sa capacité à renforcer chez les collaborateurs l'engagement dans la relation, le sentiment d'être compris et reconnu par l'autre.

Notez aussi que la réponse passive-constructive, toujours selon Shelly Gable, peut avoir le même effet qu'une réponse négative, bien qu'elle ne soit pas formulée de la même manière.

Et ce d'autant plus que chacune de ces réponses porte avec elle le langage non-verbal correspondant à ces réponses : le contact visuel et la tonalité de la voix contribuent, elles aussi, à véhiculer le sens de notre réaction à la bonne nouvelle.

Oui, la capacité à célébrer les petites, comme les grandes réussites, est une ressource managériale importante.

Bien sûr, tous ces exemples ne prétendent pas être les seules interventions de la psychologie positive dans les organisations. Ses applications peuvent autant s'intégrer dans des pratiques managériales très opérationnelles que dans des réflexions stratégiques d'entreprise.

Le credo du manager appréciatif¹²

« Concentre-toi sur ce qui va bien, sur ce qui marche, sur ce qui est déjà fort.

Reconnais les forces comme faisant partie de notre nature profonde, c'est pourquoi chacun de nous a des forces et mérite d'être respecté pour cela.

Sois intimement persuadé que notre plus grand potentiel repose dans le champ de nos forces.

Sois intimement persuadé que nous parvenons à gérer nos faiblesses quand nous exploitons le plus nos forces.

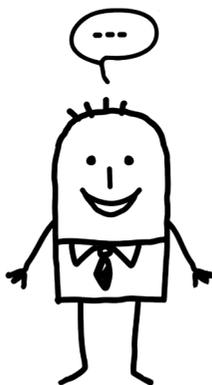
Sois intimement persuadé qu'utiliser nos forces est la plus petite chose que nous pouvons entreprendre pour faire la plus grande différence. »

Retrouvez « Les questions et le credo du manager appréciatif » en annexes 3 et 4.

12. Lewis (Sarah), Positive Psychology at work, How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations, John Wiley & Sons, p. 46, 2011.

Chapitre 5

Témoignages



« You may say I'm a dreamer, but I'm not the only one »

*« Vous pensez peut-être que je suis un rêveur,
mais je ne suis pas le seul »*

JOHN LENNON

Dans le domaine de l'entreprise

Jean-Pierre Tolo, directeur de SIS à Avoudrey (25)

Quand j'ai cherché sur la Franche-Comté les entreprises qui investissent dans le bonheur de leurs salariés, un même son de cloche (comtoise évidemment) a résonné : « Va voir chez SIS. »

SIS se définit comme un maroquinier responsable et durable spécialisé dans la production d'articles de maroquinerie et d'horlogerie. Fort de ses 450 employés, sa réussite fait la fierté de la région de Franche-Comté. Réussite soulignée par la visite du chef de l'État en Mai 2013, malgré une discrétion assumée. SIS a embauché 250 personnes en trois ans et a le projet d'embaucher 250 nouvelles personnes dans les trois ans à venir.

SIS a su trouver l'opportunité dans la crise de 2009 pour s'ouvrir aux pays émergents et a une demande croissante de produits de luxe. SIS possède sa propre école, son propre CFA et son propre CAP de maroquinier et son savoir-faire se décline dans la fabrication de bracelets de montre, de sacs, et de coques de téléphones portables très haut de gamme.

Jean-Pierre Tolo a 62 ans, et 35 ans d'expérience dans la maroquinerie. Il est l'heureux directeur de SIS. Son parcours est marqué par sa capacité à rebondir digne d'un entrepreneur humain, et par l'animation de son entreprise autour de quatre valeurs : l'innovation, la prospérité, le partenariat et la solidarité.

Pouvez-vous nous dire ce que signifie pour vous le bonheur au travail ?

« Ça signifie venir le matin en chantant, se dépêcher pour ne pas être en retard, et repartir le soir en sifflant... c'est une métaphore bien sûr. »

On fait beaucoup de choses dans cette entreprise pour que les gens s'y sentent bien. Mon plaisir c'est quand j'entends quelqu'un qui me dit : « Monsieur Tolo, j'ai envie de travailler à vie dans cette entreprise » ou une autre personne qui me dit : « J'ai eu des problèmes financiers et l'entreprise a su m'aider », « Je sais qu'ici je vais progresser et que je peux profiter d'opportunités d'emploi qui vont se présenter à moi », ou encore « Je suis vraiment reconnaissant de ce que vous avez fait pour moi », ce genre de réactions qui, moi, me nourrissent et me disent qu'il faut que je continue dans cette

voie. Plus nos salariés seront contents plus ils donneront d'eux-mêmes et plus l'entreprise y trouvera son compte.

Comment en êtes-vous arrivé à donner de l'importance au bonheur au travail ?

La proximité de la Suisse nous a conduits à avoir une politique sociale avant-gardiste. Et cela rejoint une des valeurs de l'entreprise : l'innovation.

Qu'est-ce que SIS a entrepris dans ce sens ?

Nous avons mis en place un contrat de participation et un contrat d'intéressement. On explique à nos salariés que plus ils travailleront plus ils auront de l'argent, mais on s'aperçoit que l'argent n'est pas trop le moteur. Le moteur c'est arriver au travail pour faire quelque chose d'intéressant, quelque chose qui va les passionner. Les psychologues disent qu'il vaut mieux que quelqu'un vienne au travail pour construire des cathédrales que pour faire un travail bête et méchant parce qu'ils sont obligés de le faire. Ils seront d'autant plus heureux qu'ils verront un but, un sens à ce qu'ils font. Et nous cherchons à donner du sens. Nous avons aussi mis en place la polyvalence pour favoriser la variété des tâches et un accord sur la flexibilité du temps de travail.

Nous mettons l'accent sur la formation pour tous nos managers, souvent issus du rang. Nos chefs d'équipes, par exemple, suivent un cycle de trois ans de formation au management en interentreprises. Pour le Codir (Comité de direction), nous faisons venir des experts du management qui font venir de « l'intelligence » dans l'entreprise et nous font réfléchir sur un domaine. Un point important aussi a été aussi le travail sur nos valeurs et sur la cohérence de nos décisions et de nos comportements avec ces valeurs.

Nous avons aussi décidé d'investir 1,7 million d'euros dans la construction d'une crèche d'entreprise que nous avons mutualisée avec la mairie de Valdahon. Sur les 30 lits, 14 places sont réservées pour nos salariés. Nous savons bien que c'est un investissement à long terme. Nous allons aussi profiter de ces locaux pour créer un restaurant d'entreprise que nous allons ouvrir aux autres entreprises afin d'atteindre le seuil de rentabilité de 300 couverts.

Et enfin, une banque d'entreprise offre aussi la possibilité aux salariés qui en font la demande de se voir prêter jusqu'à 20 000 €.

Quels conseils avez-vous pour les entreprises qui souhaitent investir dans le bonheur au travail ?

« Être à l'écoute de ses salariés car le monde évolue. » Nous devons nous adapter en permanence à notre environnement et faire preuve d'innovation. Par exemple, une employée a eu récemment une idée qui pouvait faire gagner trois heures à une équipe de cinq personnes. Tout le Codir s'est déplacé et a été la voir pour qu'elle expose son idée. Apporter du bonheur c'est aussi valoriser les idées et les personnes. Et ne pas avoir peur de nous planter car un autre aspect c'est aussi le management des erreurs. On sait que si on ne fait pas d'erreur, on ne peut pas progresser. Par exemple, au moment de la construction de la crèche d'entreprise, on s'est rendu compte que le grand espace des vestiaires pouvait aussi accueillir une salle de remise en forme et cette idée a été très bien acceptée. À nous d'animer cette initiative, mais on peut imaginer des cours de danse ou des cours de yoga pour que nos salariés soient plus « zen » et plus heureux personnellement. Un autre exemple de la gestion des erreurs, c'est qu'ici nous avons une expression « Bienvenue aux problèmes ». C'est parfois à partir d'une mauvaise idée qu'on va trouver une bonne solution. On laisse nos salariés expérimenter leurs idées.

Je crois aussi qu'il faut dépasser un seuil critique de rentabilité pour pouvoir investir dans le bonheur des salariés.

En résumé, je dirais « Soyez originaux, osez innover ».

Quels freins avez-vous rencontré dans la mise en place du bonheur au travail ?

Les résistances au changement, les peurs liées au changement, notamment dans le domaine de la sécurité qui est aussi liée au bien-être des salariés.

Paradoxalement à cette politique sociale, nous avons beaucoup d'arrêts de travail, souvent liés à des situations personnelles et familiales très difficiles, ce que nous n'avions pas avant.

Et enfin, notre management doit aussi continuer à progresser pour que nos valeurs passent dans les gènes de la culture de l'entreprise.

Imaginez, nous sommes en 2025, ou en est SIS en matière de bonheur ?

Vous savez le français est râleur. Aujourd'hui, il y a 1/3 des personnes reconnaissantes à l'entreprise, 1/3 qui s'en moquent et 1/3 qui s'en plaignent, j'espère qu'en 2025, 90 % des personnes qui sont à SIS seront fières d'appartenir à cette entreprise et porteront nos projets.

Pour l'allocution de François Hollande à SIS en mai 2013, voir : <http://www.elysee.fr/videos/allocution-du-president-lors-de-la-visite-de-l-039-entreprise-sis-a-avoudrey/>

Les entreprises libérées, recette vers le bonheur au travail ?

Vous avez sûrement entendu parler de ces entreprises qui décident de redéfinir la performance comme la rencontre du bien-être, de la liberté et de la responsabilité ?

Vous découvrirez ici deux interviews d'entreprises libérées. Une qui se situe dans l'industrie et l'autre dans les services. Chacune à leur manière vous montre la voie de la libération en entreprise.

David Calvez, directeur d'AMI Industrie à Torcé (35)

AMI Industrie est une entreprise spécialisée dans la tôlerie fine et se situe près de Rennes. David Calvez, son dirigeant, nous raconte le parcours de libération de son entreprise autant que le sien.

Tu peux me dire par quelles étapes s'est justement déroulée la libération d'AMI ?

Sur le processus de libération, chacun sa méthode. Soit on a un charisme comme Jean-François Zobrist et on monte sur les chaises, soit on n'est pas câblés comme ça, et du coup il faut faire différemment.

Je l'ai fait différemment, de l'intérieur, à libérer d'abord un secteur, en prenant le temps de regarder comment ça fonctionnait, pour dupliquer ensuite ce qui allait bien sur les autres secteurs, et de là tirer de l'expérience, continuer sans cesse ce chemin. Avant de libérer des secteurs entiers, on a libéré des fonctionnalités. La première à avoir été libérée chez nous a été la production. Pour commencer, je les ai rendus autonomes sur les horaires de travail. À savoir que pendant les 13 premières années, on avait un chef d'atelier. Tous les vendredis, on avait une réunion de planning, à cinq ou six autour de la table, et en fonction de la charge de travail prévue on disait à ce chef d'atelier « à toi de te débrouiller pour que l'équipe travaille samedi » quand c'était nécessaire. C'était une torture parce qu'il le vivait très mal, et quand il allait voir les personnes, on considérait que c'était une demande qui venait de lui, donc personne ne voulait, et on passait notre vendredi après-midi en transaction jusqu'au dernier moment où nous finissions par décider nous-mêmes qui viendrait, à le rendre obligatoire.

Je me suis dit qu'on ne pouvait pas continuer comme ça, que c'était une torture pour tout le monde. On a pris un secteur et on leur a dit « est-ce que ça vous intéresserait de choisir vos horaires, vu que ça pose des difficultés de venir le samedi, c'est vous qui décidez ». Ils ont été d'accord, on l'a testé et avec surprise, ça fonctionnait, alors qu'auparavant, ça ne fonctionnait pas. Du coup, lorsqu'on a libéré ce secteur-là, on s'est rendu compte que tous les samedis étaient travaillés. Ils s'autogèrent parce qu'ils sont responsabilisés et de façon assez incroyable, parce que comme ils sont trois dans le secteur, ils s'arrangent : s'il y en a un qui ne peut pas venir, il demande à l'autre, etc. Ça devient une « non-gestion » : c'est-à-dire qu'on passe d'une négociation le vendredi après-midi à rien du tout. Puis on a fini par libérer le secteur complet, et après on a libéré le chef d'atelier. Oui. On n'a plus la fonction. Elle n'existe plus dans l'entreprise. Aujourd'hui sur l'atelier de production, ils sont capables de gérer leurs horaires de travail, c'est eux qui achètent leurs tenues de travail, font la maintenance de leur machine, ils appellent le constructeur quand elle est en panne, ils recrutent...

Ils recrutent ?

Sur le secteur en question, le premier à être libéré, on a eu + 30 % d'activité sur les quatre premiers mois, alors ils sont venus nous voir en nous disant « on est fatigués... ». J'ai dit qu'il fallait peut-être embaucher, et je me suis repris tout de suite en disant « non, VOUS allez embaucher ». Quand on fait ça, la première réaction c'est la peur de ne pas savoir faire,

mais je leur ai dit qu'il n'y avait pas de souci, qu'on allait en discuter. Quand l'agence d'intérim avec laquelle nous travaillons nous a dit qu'il faudrait faire un entretien de recrutement, ils m'ont dit « on ne sait pas faire ça, on ne va pas savoir quoi dire ». Le premier objectif c'est de rassurer, d'éviter la peur, et au final, le premier entretien d'embauche qu'ils font, il dure trois heures (rires)! Ils savaient très bien qu'ils ne pourraient pas venir me voir me demandant qui j'avais recruté, puisque c'est eux qu'ils le faisaient.

Et la deuxième chose, c'est ce que je leur avais dit avant l'embauche : « C'est peut-être la personne avec qui vous allez passer dix ans de votre vie : ce n'est quand même pas à moi de la choisir. » Juste avec les données de réflexion, ils ont recruté quelqu'un. Et une personne extraordinaire. Qui n'était pas du tout du métier. Je leur avais demandé ce qu'il voulait mettre dans le cahier des charges à transmettre à l'agence d'intérim : quelqu'un qui sait couper au laser, parce que c'est leur boulot, ou quelqu'un de bien ? « Ah non quelqu'un de bien ! » m'avaient-ils dit. Ils ont pris quelqu'un qui sortait d'une formation d'hôtellerie, rien à voir avec leur métier, et ils l'ont formé. Il n'y a rien à faire parce que c'est eux qui ont choisi. En résumé : la communication il n'y en a pas, les négociations, il n'y en a pas, la gestion du nouveau qui ne va pas bien, il n'y en a pas... Ils gèrent même l'augmentation du gars.

Ah oui ? Alors quand tu dis, « ils gèrent » comment ça se passe, comment font-ils ça ?

C'est simple : quand l'agence d'intérim était là, ils ont dit qu'il y avait en premier lieu un entretien d'embauche à faire, alors nous en avons parlé, et la deuxième chose c'est le salaire. À ce moment-là, ils sont venus vers moi en disant :

« Le salaire c'est lui »

« Non, C'ÉTAIT moi, maintenant, c'est VOUS. »

« Ah bon, mais on n'a jamais fait ! »

« C'est simple : on ne le connaît pas alors on l'embauche au SMIC, on est d'accord ? »

« Oui »

« Votre salaire, vous le connaissez ? »

« Oui »

« Vous connaissez les compétences requises ? »

« Oui »

« Alors voilà, vous avez toutes les billes pour gérer le salaire de votre équipier. »

Ils étaient surpris au départ, puis ils l'ont formé un peu, et au bout d'un moment ils sont venus me voir pour me demander de l'augmenter. Ils m'ont donné le montant auquel ils avaient pensé sans lui en avoir parlé au préalable, l'ont reçu en entretien, et il en est ressorti avec une motivation comme on en voit rarement ! Avant les vacances de Noël, tous ceux qui l'ont recruté ont trouvé une bouteille de champagne dans leur casier de travail.

J'imagine l'esprit de groupe que ça crée... C'est énorme...

Un autre exemple, sur le même secteur, à la fin du mois, quand je récupérais les feuilles de présence, je me rendais compte qu'ils étaient venus le dimanche, je leur ai demandé une explication, et ils m'ont dit que comme il y avait une charge de travail assez importante, ils sont parfois venus le dimanche. Je leur ai dit que c'était super, mais que là on était quand même à la limite de la légalité, et qu'il fallait qu'ils me préviennent avant de faire ça. Mais bon c'est normal, quand on commence à libérer il ne faut pas commencer à libérer avec des contraintes.

Oui, c'est paradoxal, libérer avec des contraintes, il y a des oppositions dans les termes...

Oui. On ne dit pas à un enfant « tu as le droit de sortir dans le jardin, mais tu ne peux pas faire ça, ça, ça et ça », sinon il ne sort pas dans le jardin. On commence par dire « tu peux sortir dans le jardin », et ensuite au fur et à mesure, on dit « alors, là j'ai un petit problème, il faut que je sois prévenu ». Ils avaient fait des dimanches, ils m'ont ensuite demandé combien c'était payé. Je leur dis que je ne savais pas du tout, qu'il fallait qu'on regarde ensemble. On a pris la convention collective et on s'est rendu compte que les heures du dimanche doivent être payées double, sachant que ce sont des machines de production automatisées : c'est-à-dire que les gens viennent, on va dire une demi-heure, et ensuite ils repartent. À ce moment, je leur ai dit qu'on ne pouvait pas fonctionner comme ça, parce que si je les paye une demi-heure le double, ça ne va pas les encourager à revenir. Je leur ai demandé de réfléchir à un système qui allait leur donner envie de revenir. Il fallait que ce soit du gagnant-gagnant, que ça soit correct pour l'entreprise et qu'ils aient envie de revenir. Ce sont eux qui ont écrit la stratégie.

Alors au départ, ils ont fait un premier jet sans règle. Comme on a mis en place des valeurs dans l'entreprise, dont l'équité, j'ai refusé leur premier jet car il n'était pas équitable. Et comme je suis garant du cadre de l'entreprise, je ne pouvais pas laisser passer ça : ils étaient payés plus cher en venant une ou deux fois le samedi que quelqu'un qui venait 7 heures. Je leur ai dit que ce n'était pas possible, que s'il fallait un jour travailler complètement le samedi, personne ne voudrait venir. On a réfléchi, leur deuxième jet était hors législation. Le troisième jet était conforme au cadre de l'entreprise, en accord avec la législation, et ils m'ont affirmé que le montant indiqué leur donnait envie de revenir : je n'ai même pas discuté, et on a signé ça. Quand on fait ça, on a l'impression que les gens vont abuser, mais en fait ce n'est pas du tout le cas. Ils ont écrit un montant juste qu'on a validé. Quand on fait ça dans un cadre classique, c'est risqué, parce que les gens vont toujours trouver la somme inférieure à celle qu'ils estimerait juste pour faire ce boulot. Alors que là, il n'y a pas de discussion étant donné que c'est eux qui ont inscrit le montant en bas de la page. On ne peut pas être en désaccord, on n'a pas besoin de négocier, pas besoin de convaincre. Tout ça s'est fait en cinq minutes. C'est en fait plein de temps de management qui se libère.

**Qu'est-ce que signifie la libération du chef d'entreprise ?
Parce qu'eux sont dans un système non contraignant, mais toi,
en quoi a consisté ta propre libération ?**

On est toujours sur un chemin... Il nous reste encore du travail à faire, mais pour le coup, moi maintenant je peux me consacrer à autre chose que de gérer le quotidien des gens, ce qui est énorme, parce que mon téléphone ne sonne pratiquement plus. C'est très bien parce que là par exemple, on a beaucoup de projets, comme refaire les sites Internet pour toucher peut-être d'autres clientèles que celles qu'on a aujourd'hui, peut-être faire des sites Internet dédiés en interne à une activité, et confier l'activité à un collaborateur. En fait, le rôle du patron, ce n'est pas d'être dans le quotidien, c'est de regarder le long terme. C'est de regarder les projets qu'on va avoir à faire pour 2015. Là on a un investissement à faire de 600 000 €, il faut quelqu'un qui soit dégagé du quotidien pour faire ça, pour bien le faire. Et il y a l'État qui nous pose des difficultés aussi, il va falloir les traiter aussi.

Ça te permet de te recentrer sur ton cœur de métier, en tant que dirigeant, c'est-à-dire la stratégie, les choix stratégiques en fait ?

Oui, et puis la réglementation aussi. Là on a comme projet pour 2015 de faire évoluer un logiciel pour le thermo-laquage, c'est-à-dire le faire basculer sur un autre système, une machine de découpe en investissement avec un budget assez élevé, il y a la mutuelle d'entreprise obligatoire qui arrive aussi en 2016 avec le compte pénibilité... Enfin je dis ça parce qu'on est vraiment une petite structure, qui n'a pas de service RH pour gérer toutes ces questions-là.

Quels sont les ingrédients qui font que ça dure, depuis 2 ans déjà, et que ça continue ?

Une volonté de fer de celui qui libère : moi. C'est le point le plus important. Parce que, quand on démarre une libération comme ça, on avance pas à pas, ce n'est pas une révolution. Ce sont les petits gains de chaque jour, les petits morceaux de libération qui ont construit le système. Et pendant qu'on le faisait, moi je n'ai pas communiqué non plus : on a libéré le système, et puis un an après, on a fait venir Jean-François Zobrist chez nous. Et là, on a dit voilà, ça s'appelle comme ça. On fonctionne à l'envers des entreprises classiques qui formalisent des plans d'actions. Nous, on fait, et après on le dit. D'ailleurs, ça évite de faire des fausses promesses. Du coup dans l'entreprise, on n'a ni indicateurs ni objectifs.

Non ? Donc tu es en train de me dire que cette année, vous n'avez pas d'objectifs ?

Non. 2015 n'est pas passée, et l'objectif ce n'est qu'un chiffre. Ce qui est important c'est les moyens qu'on y met. C'est le travail qu'on fait pour ramener du chiffre d'affaires. Par contre, je peux dire ce que l'on va faire pour essayer de développer notre chiffre d'affaires. C'est un management par les moyens.

Alors je vais te poser une question paradoxale parce que tu viens de me dire qu'il n'y avait pas d'indicateurs, mais comment mesures-tu la santé, la satisfaction, la motivation de tes salariés, comment les évalues-tu ?

Déjà on a un management de proximité. Pour la motivation des salariés on est sur le terrain tous les jours, on n'a pas besoin de faire de sondage pour

ça. On est 30, pas 500 non plus, et on le voit dans les yeux des gens quand on va leur dire bonjour le matin.

Ensuite on le voit aussi par des petits signes forts : l'autre jour on avait mangé le budget formation de 2014, il y avait des formations à faire pour la sécurité. J'ai un collègue qui avait trouvé une association pour faire ça le samedi matin (ni payé ni récupérable), et quand on l'a dit aux salariés, il y a 25 personnes sur 30 qui ont été d'accord. Il n'y a pas besoin de faire de sondage pour voir la motivation. Allez dire ça dans une entreprise classique, vous allez voir ! Et autrement on avait rencontré quelqu'un qui travaillait sur le concept du bonheur au travail, et elle avait fait un petit sondage sur une vingtaine de structures, on a été comparés aux résultats, et là c'était assez impressionnant aussi. À la question : « Avez-vous l'intention de quitter votre entreprise ? » : dans les entreprises qui ont répondu, il y avait à peu près 30 % de personnes qui voulaient partir, et chez nous il n'y avait personne. C'est assez fort en fait...

Et au quotidien, quelle atmosphère ça crée ?

Il y a deux ans et demi, avec le système classique, on n'avait que des gens mécontents. Enfin, pas que des mécontents, mais il y avait plein d'histoires, de problèmes... et ça pour le coup, je m'en suis rendu compte quand j'ai libéré l'entreprise et que j'ai soulevé le tapis. Et tout ça parce que c'était un système... comme dans les autres entreprises quoi. Et ça laissait plein de monde en dehors, du coup il y avait des jalousies, des rivalités, et une ambiance qui n'était pas bonne. Aujourd'hui l'ambiance est excellente. Par exemple, on fait un pot parce qu'on vient d'embaucher une fille à l'atelier (on essaye aussi d'apporter de la mixité), et il y avait tout le monde. Oui, tout le monde était là, il n'y avait pas un seul absent. Ça, c'est révélateur.

Un autre exemple ?

Oui, alors j'ai deux situations particulières en tête.

Une qu'on a traitée la semaine dernière, une personne qui travaille avec nous mais qui est un solitaire alors que nous, on est en train de construire une équipe. Et il n'arrive pas à travailler en équipe. Je l'ai vu plusieurs fois auparavant, toujours en essayant de comprendre pour pouvoir l'aider. Il a eu des problèmes personnels, il s'est arrêté pendant deux semaines, il est parti en arrêt de travail. Sauf que c'est lui qui s'occupe de la matière première, c'est-à-dire que je lui ai délégué l'approvisionnement de la matière

première : 25 % du chiffre d'affaires c'est lui qui l'achète, directement au poste de travail. Il n'y a plus de service achats non plus chez nous, tous les achats sont répartis entre les différents collaborateurs.

Et il n'a pas de formation en achats ?

Non.

Il récupère cette partie-là, et il est arrêté. Je reprends ses missions pendant son arrêt, et il ne passe même pas un coup de fil pour me dire où il en était. Ça ne m'a pas plu sachant qu'il avait déjà eu des problématiques du même type avec d'autres personnes. Je me disais « je l'ai déjà vu plusieurs fois, ça ne fonctionne pas, comment faire ? » Il a des problèmes personnels, il va revenir, si je le convoque comme dans un système classique, que je m'énerve, il va être encore plus démotivé qu'avant. Je me suis dit qu'on allait essayer de l'aider. Alors on l'a reçu avec les représentants des différents secteurs, c'est-à-dire une bonne partie de l'équipe. Moi j'avais préparé un truc pendant le week-end, je lui ai expliqué le fonctionnement de l'entreprise, ses valeurs, et je lui ai dit, devant tout le monde, qu'on était une équipe et que lui ne jouait pas le jeu. Je lui ai dit qu'on voulait bien l'aider, lui tendre la main, mais que dans tous les cas il ne pouvait pas rester comme ça. Je lui ai dit que soit il acceptait un coup de main, soit il allait devoir prendre une décision. On l'a géré collectivement. Et collectivement, on lui a donné une chance.

Autre exemple, le dernier recrutement qu'on a fait en administratif, pour quelqu'un au bureau, s'est fait collectivement aussi. C'est quelqu'un qui travaillait chez un concurrent, que j'ai rencontré comme ça et à qui j'ai dit qu'on avait fait + 30 % sur les quatre premiers mois, qu'on était tous débordés et que vraisemblablement si ça continuait comme ça, on aurait besoin de quelqu'un, mais qu'il n'y avait pas poste particulier. Elle était chef de projet dans une boîte de 200 personnes, elle avait un poste de chef, mais je lui ai dit que non, chez nous il n'y avait pas de chef, et qu'il n'y aurait sûrement pas de fonction non plus. Elle est venue une après-midi voir le fonctionnement, et à la fin de la journée, elle a trouvé ça super et m'a demandé ce qu'elle pouvait faire. Je lui ai dit que ce n'était pas à moi de lui dire, et qu'il ne fallait pas qu'elle compte sur moi pour lui faire une fiche de poste. Je lui ai demandé de réfléchir à ce qu'elle pourrait nous apporter. Trois semaines après, elle est venue nous présenter, à moi et à tous les collaborateurs du service administratif, à l'aide d'un PowerPoint,

son éventuel positionnement au sein de l'entreprise. Le lendemain, on s'est réunis avec toute l'équipe afin de décider si oui ou non on l'embauchait, grâce à un vote à mains levées. Inutile de te dire que là aussi, l'intégration est déjà faite.

Tu disais dans l'exercice que vous avez fait à plusieurs avec votre collègue qui avait des problèmes, il faut que ça reste dans le jeu de l'équipe.

Il faut que ça reste dans les valeurs : c'est simple c'est FREE. Fraternité, Respect, Équité, État d'esprit. Et sur ce métier de la tôlerie, on avait des gens qui étaient postés dans différentes sections comme je le disais tout à l'heure, et on n'avait pas cette notion d'équipe. On est en train de la construire, et on fait un gros travail là-dessus pour qu'on soit tous dans le même bateau, et ça demande de passer par certaines choses, comme la remise à plat du système de rémunération... il faut faire en sorte d'être le plus transparent possible, et équitable possible aussi.

Pour être en contact avec les valeurs de fait...

Oui et on fait un gros travail sur la notion d'esprit d'équipe. Et ce salarié-là, il n'avait pas cette notion d'esprit d'équipe, il n'était pas fraternel, et c'est pour ça qu'on lui a expliqué que ce n'était pas notre système. Il était hors du cadre. L'état d'esprit n'était pas là, la fraternité non plus... on l'a mis en face des responsabilités de l'entreprise. Et du coup dans ce que j'avais écrit, il n'y avait pas d'attaque personnelle. Il y avait deux pages d'écrites, mais c'était juste le rapport à l'entreprise.

D'après toi, tout le monde peut-il libérer son entreprise ?

Non. Je crois qu'il faut avoir ça dans les gènes.

Dans les gènes personnels ou dans les gènes de l'entreprise ?

Personnels plutôt.

Et dans les gènes personnels du dirigeant ou dans les gènes personnels des salariés ?

Du dirigeant, parce que c'est lui qui doit donner le tempo. Au moment où on a commencé, je ne pensais pas que ça allait être aussi dur que ça. Le basculement c'est vraiment le changement de soi-même. Quand depuis

toujours on a eu un management direct, ou on dit à quelqu'un « tu fais ci, tu fais ça » ; et quand du jour au lendemain, il faut lui faire comprendre qu'il doit le faire mais sans le lui dire, ça devient compliqué. Il y a une phrase qui est écrite dans le livre de Jean-François Zobrist, une phrase de François Jullien, le spécialiste de la Chine, et c'est d'ailleurs très chinois comme phrase, c'est « agir sans agir », c'est une forme de laisser faire qui n'est pas ne rien faire du tout. Cela revient à faire en sorte que les choses se fassent toutes seules dans le sens de l'intérêt collectif. C'est construire le système pour que les gens décident par eux-mêmes, un système construit sur la notion de communication, sur le pourquoi et le pour qui, en laissant les gens libres du comment.

On a traité un cas particulier aussi une fois. Au moment de recruter leur collaborateur (quelqu'un de très bien) dans leur section, ils viennent me voir et ils me disent qu'ils ne peuvent pas le garder. Je leur demande pourquoi et ils m'expliquent qu'il est divorcé, et qu'un vendredi tous les mois il est obligé de retourner en Bourgogne voir son fils. Ils me disent que ce n'est pas équitable. Effectivement ça ne l'est pas. Ils rappellent les agences d'intérim et refont des entretiens. Et à la fin ils viennent me voir et me disent qu'ils sont coincés parce que, premièrement, c'est vraiment quelqu'un de bien, et de deux on a un problème d'équité. Je leur ai demandé de réfléchir à une solution.

Ils reviennent me voir pour me dire qu'ils avaient trouvé une solution : ils voulaient faire le tour de l'atelier, poser le problème à tous les collaborateurs, et si un collaborateur n'était pas d'accord, ne pas le faire. Je leur ai dit que c'était dangereux, et leur ai suggéré de voter ça plutôt à la majorité. Je leur ai également conseillé de faire une réunion de l'équipe au cours de laquelle la personne en question exposerait son problème plutôt que d'aller voir les gens un par un. C'est ce qu'on a fait. Un matin à 10 h, on s'est tous réunis dans l'atelier, il a exposé son problème, suivi d'un vote à mains levées. La question était « on a écrit des valeurs, mais on a un cas qui sort des valeurs. Est-ce qu'on est tous d'accord pour se dire que c'est un contexte particulier, qu'on franchit la valeur d'équité mais qu'on est quand même tous d'accord pour lui accorder ça, sachant que tout le monde ne pourra pas demander la même chose ? » Unanimité du vote à mains levées.

D'une part, celui qui a été adoubé par toute l'équipe était très fier, d'autre part quand on fait ça, on rappelle à tout le monde que les valeurs sont très

importantes, qu'on peut les questionner pour un cas particulier mais qu'on ne pourra pas le faire pour tout le monde.

Chaque opportunité rappelle les valeurs et le système dans lequel on est ?

C'est ça. Et tout est dans l'intelligence de traiter le problème. Là par exemple le fait de le traiter en collectif c'est un message aussi : « on décide ensemble ». Parce que quand on fait ça dans un management classique, qu'est-ce qu'il se passe ? Déjà, il faut gérer la communication : comment expliquer que tu as accordé ça à quelqu'un mais que les autres n'auront pas le droit de le faire ? On risque des rumeurs qui vont tourner pendant huit mois dans l'atelier « pourquoi lui et pas nous, etc. » Alors que là, tout le monde décide, la communication derrière est de zéro, la réflexion aussi. En fait, tu dégages des pans comme ça.

Oui, tu libères de l'énergie...

Oui, et on met de la démocratie, enfin plein de choses. Et tu mets aussi les gens en face de leurs responsabilités. Parce que peut-être que dans le lot, il y avait des gens qui n'étaient pas d'accord. Mais c'est comme dans un mariage, celui qui n'est pas d'accord se lève ou se tait à tout jamais.

Retrouvez l'intégralité de cette interview sur le site jffformation.fr

Estrelab, ou les nouveaux modes de gouvernance ?

Marie-Anne Bernasconi, fondatrice de Estrelab à Nice (06)

Marie-Anne Bernasconi est fondatrice et partenaire de Estrelab. Elle nous parle des nouveaux modes de gouvernance et des solutions collaboratives comme chemin vers le bonheur au travail, le sien autant que celui de ses clients.

Est-ce que vous voulez bien présenter Estrelab ?

Estrelab propose aux organisations d'être plus collaboratives au sens général du terme en intégrant d'une part une gouvernance collaborative, donc des méthodologies de coopération, d'organisation du travail collaboratives, et d'autre part, des modèles économiques qui soient co-crésés avec des

parties prenantes, qui sortent de la logique de compétition, et qui soient beaucoup plus dans une logique de coopération.

Tout cela s'est fait grâce à la rencontre de trois personnes qui ont intégré Estrelab en tant que partenaires, qui ont contribué à la création d'Estrelab : une personne qui s'appelle Stéphanie de Raikem, qui elle est spécialiste de tout ce qui est gouvernance collaborative. Elle facilite les réunions d'Estrelab et a fait en sorte qu'Estrelab soit réellement dans une démarche de gouvernance collaborative, une démarche d'organisation du travail décentralisée. D'autre part, Myriam Ayeé, qui elle a apporté la dimension administrative et juridique, et enfin Emmanuelle Morelle, psychologue et communicante, qui apporte l'approche individuelle par l'accompagnement de l'évolution des personnes au cœur de l'évolution des organisations.

Ce qu'il est aussi intéressant de savoir, c'est que Stéphanie et Myriam ont elles-mêmes leur propre société, Stéphanie est en Belgique et Myriam est à Nice, comme moi. On travaille donc à distance, de façon décentralisée, tout est basé sur la confiance et nous avons chacune notre rôle dans Estrelab. Pour nous, le futur c'est ça : des organisations qui sont davantage sous forme de réseaux, et des organisations complètement ouvertes, poreuses, dans lesquelles il y a des raisons d'être à servir, mais des personnes de différentes organisations peuvent servir la raison d'être d'une organisation.

Alors, est-ce que vous voulez bien me décrire ce qu'est la vie d'Estrelab, en tant qu'entreprise libérée, cohérente avec ce modèle de gouvernance collaborative ? La vie de tous les jours, ça ressemble à quoi ?

On a trois formats de réunions, ce qui fait que toutes les deux semaines, on va toutes les trois se retrouver sur Skype : puisqu'on collabore à distance, on fait nos réunions opérationnelles pour se synchroniser sur tous nos projets et sur les indicateurs qu'on est en train de suivre, sur les ventes, les prestations, etc. C'est donc une réunion de synchronisation, très rapide, qui dure une heure, une heure et demie maximum, et qui permet de rendre la collaboration vivante et d'être dans le vif du sujet. Sinon au quotidien, on est chacune entièrement responsables de nos rôles et de nos projets, même si c'est moi qui ai fondé, créé Estrelab, je sais que je suis entièrement responsable de mes rôles, et Stéphanie et Myriam et Emmanuelle sont responsables de leurs rôles, il n'y a pas de contrôle, c'est une relation

basée sur la confiance. Ensuite, tous les mois, on se retrouve pour faire une réunion plus organisationnelle, qu'on appelle aussi réunion de gouvernance, qui nous permet d'assigner, de clarifier nos situations, faire en sorte que nos rôles ne se chevauchent pas, et de savoir qui fait quoi en permanence, pour qu'il n'y ait aucun doute. On a pleinement confiance parce qu'on sait que tout est pris en main. Cela nous permet aussi de faire des modifications si nécessaire, de se dire que finalement, je me rends compte que j'ai aussi d'autres actions, d'autres activités qui pourraient correspondre à un nouveau rôle. Donc on clarifie en permanence, et plus le temps passe, moins on en a besoin, puisque ça évolue. On considère que notre organisation est comme quelque chose de vivant, qu'on fait grandir, et donc on se positionne vraiment comme étant au service de cette organisation-là, et on va l'alimenter, la nourrir, pour la faire pousser ; on a vraiment cette dimension-là.

C'est un organisme vivant, comme une plante il faut l'entretenir, et chaque personne apporte un nutriment différent.

Tout à fait. Pendant six mois, on va observer toutes les tendances, on va noter consciencieusement tout ce qui se passe, tout ce qu'on observe, pour faire en sorte que tous les six mois on puisse mettre en place notre stratégie à partir de faits réels. Et que l'on dise pour les six prochains mois, en fonction de ce que nous avons observé : faisons évoluer notre stratégie, déterminons les caps à tenir pour les six prochains mois et clarifions dans quelle direction on va, sachant que dans six mois on revoit la stratégie. En fait, on observe tout ce qui se passe, sans faire une veille très poussée, sans prendre les services de veilleurs, on va être en alerte sur ce qui se passe autour de nous, dans nos rôles, en permanence. En fait on a toutes nos données en ligne, des documents partagés, etc., ce qui nous permet d'alimenter les documents avec toutes les observations qu'on fait dans chacun de nos rôles. Et ce qui permet tous les six mois de reprendre toutes les observations, tous les indicateurs, de les organiser et ainsi de déterminer, au vu de ce qui s'est passé, dans quelle direction on veut aller pour les six prochains mois. C'est une stratégie très opérationnelle. On se demande quels caps on veut tenir, quelles sont les attitudes, la façon de communiquer, dans quelle direction et aussi qu'est-ce qu'on privilégie ?

Ça à l'air de très bien fonctionner. Quels sont les ingrédients qui ont rendu ça possible ? Qu'est-ce qui fait que ça marche pour vous ?

Je pense qu'il y a une grosse partie liée au développement personnel : c'est-à-dire qu'on est rentrée dans une démarche, chacune individuellement, et on a développé des capacités à travers nos propres parcours (on a toutes des parcours différents) mais on a développé des capacités qui nous permettent de rentrer dans une démarche plutôt d'écoute et d'observation, de confiance, dans le fait que les choses arrivent d'elles-mêmes. Une capacité aussi à saisir les opportunités plutôt que de pousser et de forcer les choses. On va beaucoup plus être dans une attitude d'acceptation, d'accepter la lenteur de certaines choses, ce qui se rapproche beaucoup de la pensée chinoise, quelque part.

Il y a des processus naturels en fait, le rythme de la nature, le rythme de la croissance...

Voilà. En Chine par exemple on dit « quand on sème une graine ça ne sert à rien de tirer sur la pousse, ça ne va pas aller plus vite ». Il vaut mieux nourrir le terreau, nourrir la terre et là la graine naîtra. C'est comme à Estrelab quand on fait nos réunions opérationnelles et organisationnelles : en fait on travaille le terreau, on fait en sorte d'apporter ce qu'il faut au bon moment et c'est une chose très importante mais aussi un apprentissage assez long. L'idée c'est aussi de sortir de son ego. C'est pour ça qu'on ne parle pas forcément de ça à nos clients, on les accompagne là-dedans mais on ne le dit pas nécessairement ; toutes nos réunions, nos formats de réunions font en sorte qu'on sorte de l'ego, qu'on soit dans une logique de rôle au service de notre organisation.

Et donc concrètement comment vous y prenez-vous pour ça ?

Tout est dans la méthodologie de l'organisation. Quand je m'exprime dans une réunion ce n'est pas moi, Marie-Anne, qui parle, c'est mon rôle, et en tant que rôle, j'ai vu ça, je vous propose de faire ça, etc. C'est assez automatique. Plutôt que de dire « non ça ne me plaît pas pour telle raison », les autres personnes sont aussi dans leurs rôles. Par exemple quand je pose une question au rôle financier, par rapport à des budgets, il n'y a pas d'affectif. Et quand on propose des nouveaux rôles, une modification des rôles, on suit un processus très rigoureux qui est de faire des tours de clarification, de réactions. En fait, on a une très forte discipline, qui est de dire on est à la fois une entreprise libérée, décentralisée, dans laquelle c'est

fluide, il y a de la confiance, mais pour arriver à ça, on a des processus rigoureux, une véritable discipline dans la façon de nous organiser.

Est-ce qu'il y a d'autres ingrédients qui ont rendu la réussite d'Estrelab, la libération, la liberté possible ? Outre bien sûr la dimension personnelle que vous décriviez.

Je pense que c'est aussi l'époque qu'on vit. J'ai l'impression qu'il y a quelques années, avoir le discours que je suis en train de tenir était quelque chose de compliqué, que tout le monde n'était pas prêt à entendre, alors que maintenant, les gens comprennent beaucoup mieux. Je pense qu'on est dans l'air du temps, et dans une certaine libération des personnes, qui s'interrogent sur la notion de travail, sur le fait d'être prisonnier d'une organisation. Je pense donc qu'il y a aussi tout ce côté-là qui rentre en jeu.

Je ne sais pas dans quelle mesure le fait qu'on soit quatre femmes apporte peut-être quelque chose... Je n'ai pas suffisamment de recul, mais en tout cas on se rend compte qu'on est un quatuor qui fonctionne vraiment très bien. Que le fait qu'on soit quatre femmes, fait qu'on a forcément des bagages, des caractéristiques qui ne sont pas les mêmes que si on n'était pas quatre femmes. C'est d'ailleurs intéressant de voir qu'à un moment on était quatre, et le quatrième était un homme, avec qui, finalement, ça n'a pas fonctionné. C'est un peu comme cette histoire de plante qui grandit et qui a certaines branches qui, à un moment, ont peut-être moins de lumière, avec lesquelles ça ne marche plus et qui du coup se détachent. En tout cas, dans notre approche, notre positionnement, le fait de se mettre au service de l'organisation, notre volonté de sortir de l'ego, notre façon d'être dans l'écoute, d'apporter de la bienveillance dans nos réunions, j'ai l'impression que ce sont des valeurs féminines, même si ça n'exclut pas les hommes et que ce sont des valeurs qui peuvent être partagées avec et par des hommes. C'est juste un ressenti.

Vous ressentez peut-être que la libération de l'entreprise passe par des valeurs féminines ? C'est ce que vous diriez ?

Oui je pense oui. Ou en tout cas des valeurs qui sont plus faciles à apporter par des femmes. Je ne veux pas rentrer non plus dans le cliché ou le stéréotype... les notions de bienveillance, d'écoute, d'empathie, de se mettre au service d'une raison, d'être plus grande, sortir de l'affectif... j'ai l'impression que ce sont des valeurs plutôt féminines.

Pouvez-vous développer cette idée selon laquelle pour libérer Estrelab, il y a à la fois une grande liberté, une gouvernance très collaborative, et qu'en même temps, ça repose sur une grande discipline ?

En fait, ma rencontre avec Stéphanie m'a apporté beaucoup de structure, de méthodologie. C'était encore la construction des bases d'Estrelab, mais pour moi, la notion de liberté était beaucoup liée au fait de découvrir l'entreprenariat, de gérer sa manière de travailler, ses temps de repos et de travail tels qu'on en a besoin en tant qu'individus. En rencontrant Stéphanie et en développant la gouvernance collaborative au sein d'Estrelab, je me suis rendu compte de l'aspect incontournable de la discipline dans une organisation pour qu'elle se libère. Quelque part on organise le chaos. Si on n'organise pas, il ne reste que le chaos et ça part dans tous les sens. Il faut qu'on soit pleinement dans nos rôles, pleinement responsables, pleinement libérées dans notre manière de travailler, ça nécessite derrière une organisation extrêmement claire de qui fait quoi, de mise en place de processus, de synchroniser avec rigueur, de rentrer dans des schémas de communication très codés, qui permettent une très grande efficacité, de gagner du temps et donc de faire en sorte que ça marche bien.

Est-ce qu'il y a d'autres exemples peut-être en termes d'organisation, de processus, ou même de communication, qui témoignent de cette discipline chez Estrelab ?

Une discipline qu'on met en place et qui est extrêmement importante pour nos réunions stratégiques, c'est pendant six mois d'observer en permanence ce qu'on appelle des « événements marquants ». C'est une discipline parce que c'est quelque chose qu'on n'a pas l'habitude de faire : on voit des milliers de choses dans une journée, et on en oublie la majorité. C'est donc une grande discipline de se dire tous les jours « bon, qu'est-ce que j'ai observé aujourd'hui ? », et ça nécessite aussi d'être pleinement conscient de ce qu'on vit, d'être là, d'être présent.

Tous nos dossiers sont organisés en fonction de nos rôles, c'est-à-dire que quand on recherche quelque chose, on sait où il se trouve car on se demande forcément « à quel rôle correspond-il ? » Moi j'organise aussi mes journées par rôle, c'est-à-dire que je vais travailler dans un rôle, je vais travailler une heure, deux heures ou trois heures en étant pleinement dans mon rôle, et si je passe à un autre projet, je suis dans un autre rôle, donc ça organise totalement mon travail. Donc moi quand j'ai fini ma journée,

je n'ai pas un trou noir en me disant « qu'est-ce que j'ai fait ? j'ai fait des mails ? », je sais exactement ce que j'ai fait. Ça clarifie énormément, et puisque je mets constamment des casquettes quand je travaille, ça permet aussi de se dire j'ai observé, en tant que rôle, que tel groupe de personnes exprime un besoin, que des opportunités peuvent nous mettre en relation avec d'autres personnes. Sur le moment, on relève des choses dont on ne sait pas si elles sont vraiment importantes ou pas, mais on en prend note. On s'astreint à se positionner en tant que rôle, et de noter ce qui arrive. Et au bout de six mois, on fait le tri.

Tout n'est pas significatif en fait...

Tout n'est pas significatif mais c'est très important de tout noter parce que certaines choses qui peuvent paraître insignifiantes peuvent prendre énormément d'importance. Finalement, ce qui est très important, c'est que souvent, ce sont des petites choses, mais quand on se rend compte qu'il y a plusieurs petites choses, d'un coup, il y a un lien qui se crée en ces choses, et toutes ces petites choses deviennent un énorme signal fort. Ça paraît évident d'aller dans cette direction-là. Et en fait, cette rigueur permet de faire en permanence des petits pas. De se dire par exemple quand on identifie un projet, de voir quels sont les premiers petits pas à mettre en place, et on économise énormément d'énergie. C'est pour ça qu'on s'impose ce cadre qui au final nous permet d'économiser énormément d'énergie. Avant de se lancer dans quelque chose, on va toujours identifier ce qu'on peut faire en utilisant le moins d'énergie possible. C'est très chinois dans l'approche.

C'est effectivement quelque chose autour du Wu Wei... Pouvez-vous donner un exemple de petit pas, ou de moindre effort dans un projet ? Ça peut ressembler à quoi ?

Par exemple, moi j'ai un rôle de développement, c'est donc un rôle qui prend pas mal de place : on veut développer une nouvelle offre. Plutôt que de se dire qu'on va se réunir toutes les trois sur une demi-journée pour un brainstorming en se demandant ce qu'on va faire et en essayant d'imposer quelque chose, de forcer quelque chose, on va y aller petit à petit. Je vais prendre un exemple très concret : je me suis rendu compte dans mon entourage dans les Alpes Maritimes qu'il y avait énormément de personnes qui voulaient lancer des projets, des espaces de coworking. C'est donc une observation que j'ai notée et que j'ai partagée en réunion et toutes nos réu-

nions sont basées sur « l'intelligence collective » : c'est-à-dire qu'on amène quelque chose au centre du cercle virtuel, puisqu'on travaille à distance, on apporte quelque chose au centre de la réunion, on pose une observation, et à partir de là, l'analyse du collectif opère, et on en sort quelque chose de beaucoup plus riche. J'ai donc posé cette observation de coworking en réunion, et on s'est demandé ce qu'on pouvait faire comme petit pas par rapport à ça. Le premier a donc été de tous les appeler, en plus je les connais tous, et de leur demander où ils en étaient dans leur projet, quels étaient leurs besoins. Ça a donc été le premier petit pas.

Plutôt que de prendre un gros projet, que de se dire qu'on va accompagner et développer le coworking, ce qui paraît énorme et qui draine beaucoup d'énergie, on avance en petits pas, ce qui nous permet d'agir très vite, d'être agiles, et l'agilité c'est un mot-clé de notre approche. Et au fur et à mesure de ces petits pas, à partir de tout ce qui est remonté, il faut leur faire une offre, et se dire que cette offre faite au coworking, on peut peut-être l'adapter à d'autres choses... Et en fait on va avoir en permanence une espèce d'effet boule de neige : c'est-à-dire que tout ce qu'on fait va s'enrichir. Et si parfois on se trompe, ce n'est pas grave, puisque ça va nous servir à autre chose. Quand on prend la décision de faire quelque chose pour un client, ou en partenariat avec quelqu'un d'autre, on va toujours essayer de se dire « si on va dans cette direction, ça va nous prendre du temps. Est-ce que c'est aligné avec la raison d'être ? la stratégie à six mois mise en place ? les caps à tenir mis en place ? » Si oui, on va se dire aussi qu'en plus, ça peut nous permettre de développer des choses par nous-mêmes à côté. Il y a beaucoup de bon sens, mais au-delà de ça, c'est l'idée de sortir de l'imagination, on parle aussi d'être dans le mental, d'avoir le cerveau qui tourne. Moi par exemple au début, je me suis dit qu'il fallait mettre en place des projets, faire un plan marketing, un business plan... Au final, on se coltine des tonnes de projets ou on se dit « tiens, j'ai une idée géniale, il faut faire un partenariat avec telle personne, ça va être génial ! » C'est très agréable parce que ça nous fait faire des tonnes de choses, mais en fait tout ça, ça parasite. Le fait d'être en permanence dans l'imagination et dans l'idée, ça parasite. Alors que nous, on va être beaucoup plus ancrés dans le fait d'observer la plante, de regarder le terreau, de lui apporter les nutriments dont elle a besoin. Plutôt que dire qu'on va semer n'importe où n'importe quoi, de lui donner à boire tout ce qui nous tombe sous la main, on va la nourrir en fonction de ses besoins du moment.

Nous, ce qu'on dit, c'est que finalement c'est une sorte de méditation. Parce qu'on se dit que le passé c'est bien, ça nous permet de tirer des conclusions, des expériences, mais il n'existe plus donc, ça ne sert à rien de le regretter, de se replonger dedans ou de le reproduire. On n'est pas dans le futur. On est incapable de savoir ce qui va se passer dans le futur. Incapable. Ça ne sert à rien de faire des projections, puisque ce qui compte, c'est le présent. Il faut en permanence se ramener à cette notion de présent. Et tout ce qui est idées, imagination, imaginaire, etc., quelque part, c'est du futur. Ici, on ne parle pas d'objectifs. On parle de « caps » à tenir. On n'emploie jamais la notion d'objectif, parce qu'on ne fait que des petits pas.

Quelle qualité de vie avez-vous en tant que membre de cette organisation libérée ?

Ça nous donne le droit de travailler énormément (rires). Quelque part, ça amoindrit la frontière entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Autant moi avant, le dimanche soir j'avais mal au ventre parce qu'il fallait que j'aille travailler le lundi, et j'attendais avec impatience le vendredi soir, maintenant, le week-end je l'accueille, je travaille consciemment et je me repose consciemment aussi, je prends soin de moi, mais je n'attends pas le week-end : quand il est là, je suis contente, mais le lundi, je suis contente de me remettre à l'ouvrage.

Aujourd'hui, c'est une réussite qui exige de la discipline, mais en même temps un formidable espace d'épanouissement personnel pour soi mais aussi pour l'équipe que vous formez. Mais en même temps, quels sont les points de vigilance, ou peut-être les difficultés que vous avez rencontrées ?

Je pense qu'il y a un moment où il faut pleinement accepter le fait qu'on ne sait pas où on va. Et je pense que les moments les plus difficiles pour moi, ça a été de me noyer, de paniquer dans l'incertitude. Mais à partir du moment où j'ai accepté de nager en pleine incertitude, c'est là que j'ai pu réellement avancer. C'est être vigilant là-dessus, c'est-à-dire que de toute façon, l'incertitude est là, donc il faut se dire que la décision qu'on va prendre, ce sera toujours la moins insatisfaisante. Ne pas chercher à savoir quelle sera la meilleure.

Il faut aussi accepter la lenteur : moi les erreurs que j'ai pu faire, c'était de vouloir aller trop vite. Je suis quelqu'un de d'assez impatient à l'origine, donc moi je me disais « je vais faire ça, mon objectif c'est ça, et je cours ».

Et finalement, ça prend beaucoup de temps. C'est ce que je disais tout à l'heure, quand on plante une graine et qu'elle commence à pousser, ça ne sert à rien de tirer dessus. Et certaines plantes vont mettre plus ou moins de temps. Moi pour en arriver où je suis aujourd'hui, il a fallu que j'acquière de l'expérience. Parce que ce que je faisais avant, ce n'était pas forcément dans le même domaine. Donc il m'a fallu acquérir de l'expérience, que le temps passe, c'est aussi au fil des rencontres que j'ai pu arriver à ça. Donc je pense aussi qu'un point culminant, c'est aussi d'accepter la lenteur.

Encore deux questions si vous voulez bien : d'après vous, est-ce que tout le monde peut libérer son entreprise ?

Ça me fait penser un peu à Bouddha tout ça : il y a aussi cette notion de libérer l'âme. Par exemple, Bouddha disait que tout le monde a la capacité de se libérer, de sortir du cycle des réincarnations. Mais pour certains, il faut plusieurs vies.

L'image est formidable (rires) ! Bon très bien... Et si vous deviez donner un conseil à un dirigeant ou à un entrepreneur qui veut commencer à libérer son entreprise, quel premier petit pas lui conseilleriez-vous ?

Lâcher prise. Je pense que c'est vraiment lâcher prise. Le premier minuscule pas, qui ne l'est pas tant que ça parce que ça prend du temps, mais je pense que c'est ça.

Et ce lâcher prise, ça va permettre quoi ?

Ça va permettre d'accepter l'incertitude, la lenteur, la discipline qui n'est pas forcément celle avec laquelle on peut être, ça va permettre d'être bienveillant envers les autres, et ça va permettre de se dire que finalement « moi je suis importante, je suis Marie-Anne, je suis là, je suis contente d'être en vie, je suis contente de ce que je fais », mais qu'est-ce qui est le plus important : moi, mes petites joies quotidiennes et mon bonheur personnel ou est-ce que c'est de contribuer à quelque chose de plus grand que moi, et d'avoir une réelle envie de changer les choses, d'avoir un impact, d'être là pour quelque chose ?

Retrouvez l'intégralité de cette interview sur le site jftformation.fr

Pour en savoir plus sur ces entreprises dites libérées, vous pouvez retrouver le documentaire d'Arte : « le bonheur au travail ».

Dans le domaine associatif

Application de l'investigation appréciative

Hervé Hanriot-Collin, directeur du centre de loisirs du Barboux à Besançon (25)

Le Barboux¹ a fait appel à Séverine Berquand pour animer une démarche d'investigation appréciative et Hervé Hanriot-Collin a accepté de témoigner de son expérience. Merci à lui et à son équipe.

Le Barboux est une association, un centre de loisir qui existe depuis 1939. D'abord connu pour les colonies de vacances et son magnifique centre de séjour près de Morteaux, il propose aujourd'hui un centre d'accueil de loisirs, des classes découvertes et même un lieu pour les fêtes de famille et pour les mariages. L'esprit familial du Barboux est de fidéliser les enfants depuis leur plus jeune âge jusqu'à leur donner la possibilité de devenir animateur à leur tour.

Toujours soucieuse d'offrir des tarifs abordables au plus grand nombre, le Barboux construit des partenariats financiers qui vont l'aider à garantir la mixité sociale qui fait sa richesse et son esprit.

Hervé, qu'est-ce que le bonheur au Barboux ?

Pour moi, le bonheur au Barboux, c'est le centre de vacances du Barboux, on s'y sent bien, isolé, en pleine nature, avec une vue magnifique sur la Suisse, les Gorges du Doubs. Les adultes qui viennent ici le disent, ce cadre de pleine nature touche les gens. C'est un lieu qui crée le bonheur.

Ensuite, le bonheur au Barboux ce sont les rires et les jeux des enfants, ce vivre ensemble entre copains. On voit les jeunes qui viennent en colonie devenir copains, se revoir après, et revenir en tant que moniteurs. Les parents sont aussi sensibles à cette qualité de relation avec les moniteurs et leur donnent envie de revenir l'année suivante. Cela crée une ambiance très familiale.

1. www.centreloisirs-barboux.com

Vous avez vécu l'expérience de l'investigation appréciative, est-ce que vous pouvez nous en donner le contexte ?

Il y a cinq ou six ans, on nous a dit que nos subventions seraient difficiles à obtenir pour des travaux que nous voulions mener. Nous voulions satisfaire aux exigences réglementaires autant qu'aux nouvelles attentes des familles en matière de confort.

Avec l'investigation appréciative, nous voulions offrir à tous les proches du Barbox la possibilité d'être informés de ces constats et de participer à ce chantier et à cette réflexion : le Barbox dans 100 ans.

On avait déjà fait appel à des cabinets extérieurs, mais cela risquait de laisser toutes les personnes qui gravitent autour du Barbox en dehors du circuit de l'information. Nous souhaitons construire une démarche collaborative pour informer, impliquer tout le monde et recueillir aussi leurs solutions.

Pouvez-vous partager avec nous un moment particulier dont vous vous souvenez ?

C'est plutôt une ambiance, et aussi le plaisir et la surprise parfois des idées qui sont sorties sur lesquelles chacun rebondissait.

Quel retour avez-vous des personnes qui ont vécu cette expérience ?

Cette journée importante pour nous a réuni 30 personnes et elles ont vraiment apprécié je crois, et ont gardé un très bon souvenir de travail collectif, de plaisir d'être ensemble. J'ai des souvenirs de personnes en train de coller des gommettes, de dessiner. Personne ne s'est mis en retrait.

Cette méthode est assez innovante, avez-vous pris des précautions pour préparer les personnes qui allaient participer ?

Le groupe de sept, huit personnes a été formé à l'investigation appréciative et à ses fondamentaux tout en vivant déjà l'expérience avec Séverine. Pour la réunion à 30, les gens se sont laissés porter par la dynamique de la journée.

Et comment ont-ils perçu l'investigation appréciative et son accent sur le côté positif ?

Ce n'était pas facile ! Le petit groupe de départ revenait facilement sur le négatif, sur ce qui n'allait pas. Séverine était le gardien de ce cadre, et nous recentrait sur l'objectif. Dans la journée à 30, les gens n'en ont pas eu le temps, ils se sont laissés emporter par notre programme et par le côté artistique, ils sont vraiment rentrés dans le processus de création que nous leur avons proposé.

Par ailleurs, il y a des points de blocages qui n'ont pas été exprimés, et je me demande si ça n'a pas manqué. Est-ce qu'on n'occulte pas à un moment donné des points importants ? Comment laisser la place au négatif dans cette démarche-là ?

Quelles différences y a-t-il avec une approche plus classique de consultant ?

Sur le plan du processus, ça a créé une vraie dynamique. On a commencé par un groupe de sept, huit personnes et le mode d'animation était très ludique et positif ce qui correspondait bien à l'esprit du Barbox. L'idée de faire émerger des solutions aussi. La convivialité qui a été créée a vraiment permis ça. Aujourd'hui encore, les idées qui sont nées de ce processus me servent de ligne directrice trois ans plus tard.

De son côté, l'approche plus classique correspond bien à un besoin d'expertise. En faisant appel à l'investigation appréciative, nous faisons le pari que la réponse était déjà chez nos bénévoles en interne.

Dans le domaine médico-social : une innovation bonheur par le toucher relationnel pour les soignants

Hamid Idiri, directeur d'un ensemble d'établissements et services médico-sociaux à Vic-sur-Seille (57)

Cet ensemble est constitué de deux EHPAD, d'un service de soins infirmiers à domicile, d'un service de portage de repas à domicile, et d'un institut médico-éducatif, de nombreux collaborateurs sont des professionnels en contact avec des résidents âgés et/ou handicapés.

Même si mon mémoire de fin d'études d'infirmier était consacré au massage dans les soins, même si je me suis formé au massage jusqu'à devenir formateur en toucher dans les soins, ce que M. Idiri partage avec nous dans cette interview est une initiative, voire une innovation, que je n'ai jamais vu proposer, ni encourager dans aucun établissement de soins médico-éducatifs de ma connaissance.

Cette innovation renverse la donne puisque plutôt que de seulement former des soignants au massage à destination des patients comme c'est souvent le cas, il a souhaité former les soignants au massage des autres soignants afin de faire grandir la qualité de vie au travail de ses salariés. Imaginez, un lieu de soins qui prend aussi soin de ceux qui prennent soin...

Monsieur Idiri, qu'est-ce que pour vous le bonheur au travail ?

Le bonheur au travail, c'est déjà faire un travail que l'on aime, peut-être que l'on a choisi, en adéquation avec ses principes et ses valeurs, y être et ne pas compter son temps et ce, même s'il y a des moments difficiles. Il ne peut pas y avoir de bonheur sans le bonheur des autres, celui des collègues autant que celui des résidents.

Pouvez-vous nous parler de cette initiative autour du « massage » pour les soignants ?

L'idée est de former certains professionnels au toucher relationnel pour qu'ils puissent offrir gratuitement à leurs collègues des séances de « massage ». Tous les participants devaient être volontaires et nous avons eu vingt candidatures pour huit places disponibles en formation. Ce dispositif comporte huit journées de formation et quatre ont déjà eu lieu.

Depuis cet été, les participantes s'entraînent et s'utilisent comme cobayes mutuellement et elles en sont ravies. Cela crée des liens très forts entre elles et leur permet de partager beaucoup d'émotions. Et ce, d'autant plus que les participantes ne se connaissaient pas car venant autant des EPHAD que de l'IME.

Le projet de mise en place post-formation est en cours d'élaboration avec les équipes et notre médecin du travail. Nous sommes en train de construire un cadre de fonctionnement clair car ce projet de soin des collègues par le « massage » n'est pas anodin : Qui masse qui ? Selon quelles règles ?

Ces massages sont-ils pris sur le temps de travail pour celui qui le donne ? Pour celui qui le reçoit ? Nous continuons de réfléchir.

Pourquoi le toucher ? Le massage ?

Je lis beaucoup d'articles de la presse spécialisée et j'avais retenu la phrase d'un professeur de gériatrie qui disait : « Si vous voulez que vos soignants prennent soin de vos résidents, il faut prendre soin de vos soignants. »

Je voyais la souffrance de nos soignants, souffrance physique et psychique, notamment avec l'arrivée d'autistes sévères dans notre institut médico-éducatif, et je me disais que si sur le lieu de travail, on pouvait bien les traiter, les déstresser, les ressourcer avant qu'ils ne rentrent chez eux, cela aurait, de toute façon, des retombées positives sur eux autant que sur les résidents. C'était aussi une façon d'expliquer que l'institution reconnaît ces difficultés et tente de mettre en place des actions qui amènent à une forme d'apaisement, de ressourcement, de régénération du potentiel de notre personnel. C'est très important pour moi.

Pouvez-vous nous parler du contexte de cette initiative ?

Depuis sept ans que je suis dans l'établissement, il a fallu remettre à niveau beaucoup de choses et notamment une situation au niveau du climat social particulièrement délétère : conflits, clans, petits chefs, harcèlement psychologique, voire des faits de maltraitance. La direction précédente avait été en très grande difficulté avant de quitter cet établissement.

De par ma formation et ma sensibilité, j'ai toujours considéré la formation comme un levier important. Face à cette situation de crise, j'avais donc mis en place un plan de formation à la bientraitance, y compris une formation de type « sensibilisation au management » pour les personnes qui ne sont pas managers afin qu'elles prennent conscience de ce qu'est le management et de leur positionnement dans l'organisation. C'était une véritable conduite du changement qui devait reconstruire l'esprit et la cohésion des équipes dans notre établissement.

Après sept ans, j'ai proposé cette initiative de formation au CHSCT, et malgré les sourires en coin, j'ai estimé que le moment était venu de tenter ce genre de démarche expérimentale, innovante, parce que je sentais que les gens étaient prêts. Je n'aurais pas pu le faire avant, car nous étions dans

un contexte de crise. Il a aussi fallu dépasser l'image qu'une institution ne peut être que maltraitante pour ses salariés.

Quels conseils auriez-vous pour un directeur qui souhaiterait développer la qualité de vie dans son établissement ?

Il me semble fondamental que le climat social de l'établissement soit serein pour lancer ce genre d'initiative. Il faut également préparer les professionnels pour qu'ils comprennent bien et acceptent ce type de projet. Des formations collectives dispensées à l'ensemble du personnel telles que la bientraitance, le management, la communication, l'esprit d'équipe... permettent de préparer les professionnels. Comme je le disais, ça n'aurait pas été possible sans cela. Par ailleurs, nous avons fait rentrer cette démarche dans le document unique des risques professionnels dans le volet prévention des risques psychosociaux. Avec cette formation au toucher relationnel des soignants, nous sommes dans une action concrète pour lutter contre l'épuisement professionnel, l'isolement, etc. Parce que derrière, il y a malgré tout une question : ces professionnels vont-ils oser se dire « Je vais essayer », « J'en ai besoin, j'y vais ». C'est un pari : celui d'offrir la possibilité de laisser ses soucis au travail et de retourner chez soi plus serein.

Merci à Françoise Weber de *Françoise Weber, Formation à l'Accompagnement* pour la mise en relation avec M. Idiri.

Outil individuel : le Mindfulness Based Stress Reduction

Monika Winkel, consultante

Monika Winkel est consultante et coach indépendante depuis 1997². Intervenante d'abord dans le cadre de la conduite de projets et des financements européens sur des dispositifs innovants en matière d'emploi, elle a élargi son champ d'intervention pour accompagner le changement dans les organisations. Pour cela elle centre son intervention à la fois sur les modes opératoire et relationnel dans l'entreprise...

Depuis longtemps elle pratique les techniques de méditation, de yoga et d'aïkido et elle s'est formée en Allemagne au Mindfulness Based Stress

2. www.mind-ki.eu

Reduction (réduction du stress basée sur la pleine conscience) de Jon Kabat-Zinn.

Fort des résultats validés de nombreuses recherches de cette méthode, le MBSR connaît aujourd'hui un véritable engouement.

Elle a accepté de nous parler de cet accompagnement à destination des personnes et des entreprises.

Monika, qu'est-ce que le MBSR ?

Cela veut dire Mindfulness Based Stress Reduction et c'est une méthode, des outils et une posture pour rencontrer le stress différemment avec un niveau de bien-être plus important en étant plus présent à notre vie et à nos activités. Cela nous permet de faire d'autres choix que ceux que notre cerveau a appris à faire par le passé et continue de reproduire au présent.

Pourquoi est-ce important d'être présent ?

Jon Kabat-Zinn, qui est à l'origine de cette méthode, donne une excellente définition de ce dont il s'agit :

« La prise de conscience qui se développe en prêtant attention de façon délibérée au moment présent sans jugement de valeur ».

Pour être dans la réalité, pour être dans la vie et sortir de nos habitudes et de nos automatismes.

Être vivant, agir, sentir, bouger cela se passe maintenant, pas dans le passé. Aux USA, une étude a montré que nous passons seulement 20 % de notre temps dans le présent et que la moitié de ce temps est passé à juger et à comparer : « J'aurais dû, j'aurais pas dû, dire ou faire... ».

Quel gaspillage !

Pourquoi est-ce important de ne pas juger ?

Quand nous jugeons (nous-mêmes ou les autres) nous interprétons la réalité selon les critères limités enregistrés par notre cerveau. Il utilise des références qui font appel à d'autres situations que nous avons vécues dans le passé et à ce que nous en avons appris.

Nous réduisons la réalité à notre perception et nous nous privons ainsi d'une partie des options pour agir et être avec les autres.

Apprendre à être bienveillants avec nous-mêmes et les autres nous permet d'être plus ouverts au changement. Suzuki le dit très bien : « Vous êtes tous parfaits tels que vous êtes. Un tout petit peu d'amélioration vous ferait du bien ».

Comment ça marche pour devenir plus présent ?

C'est un entraînement permanent. Notre cerveau a acquis des réflexes, c'est comme un chemin qu'il a l'habitude de prendre, et il s'agit de lui (nous) apprendre à emprunter d'autres chemins.

Un des exercices pour entraîner l'attention est l'observation de notre respiration. Nous nous apercevons très vite que nous sommes distraits et à quel point l'attention s'en va vite.

Au bout de deux mois d'entraînement, la perception de notre corps, de nos émotions et de nos pensées devient plus fine, nous sommes davantage en contact avec nos besoins et notre potentiel.

Baucoup d'études menées depuis une dizaine d'années ont démontré que notre cerveau change ses habitudes de penser grâce à cet entraînement.

Quel lien y a-t-il entre le MBSR et la question du bonheur au travail ?

Quand est-ce que nous sommes heureux ? C'est quand nous sommes présents, pleinement en train de faire, de vivre quelque chose.

Au travail, nous sommes concentrés sur une tâche et ça roule, c'est cette sensation de bonheur intense, le *flow*... Ou cela se passe devant un coucher de soleil : être là, le vivre avec tous nos sens. Nous connaissons tous ces moments-là.

Or, dans le travail nous pensons être efficaces en faisant plein de choses en même temps : mes mails, mon téléphone, mon rapport, l'entretien avec mon client dans une heure. Mais au fond nous ne sommes pas très efficaces, ni heureux, mais plutôt stressés ou frustrés.

Pensez à ces situations de réunion où les participants sont constamment en train de regarder leurs téléphones ou ordinateurs, ces moments sont rarement très efficaces et satisfaisants.

L'entraînement avec les méthodes issues du MBSR nous montre que, faire une chose à la fois, c'est le faire vraiment et pleinement. Le fait d'être présent dans ces moments, est ce qui nous fait vivre de façon plus intense, c'est cela qui nous rend heureux.

Même face à ce qui est désagréable et difficile ?

La vie est source de changement permanent. Il y a des moments de bonheur et des moments où nous souffrons, dans les deux cas, ce sont ces moments qui nous montrent que nous sommes vivants. Quand nous souffrons, moralement ou physiquement, toute notre attention se focalise sur la source de la souffrance, comme s'il n'y avait rien d'autre qui existe. Nous utilisons ainsi beaucoup d'énergie pour lutter contre cette souffrance.

Être attentif nous permet d'observer « qu'il y a une douleur » et « qu'il y a autre chose en nous », par exemple que « j'ai faim », que « le soleil brille ». Nous n'avons pas besoin de lutter autant contre la douleur : « La douleur existe en moi, mais elle n'est pas moi et elle passera. »

D'après vous, en quoi le MBSR est-il bien adapté au milieu de l'entreprise ?

Une session de MBSR dure deux mois avec des rendez-vous de deux heures une fois par semaine et un entraînement quotidien d'environ 45 minutes.

Les techniques et outils issus du MBSR s'adaptent et sont très utiles en entreprise. Le changement de posture face au travail comme résultat de l'entraînement permet à l'entreprise d'être plus efficace et d'être humaine en même temps. Au fond la richesse de l'entreprise est composée des personnes qui apportent leur énergie, leur créativité, leur motivation, leur attention et présence.

À qui s'adresse le MBSR dans l'entreprise ?

À tout le monde. On s'aperçoit qu'aujourd'hui il y a de plus en plus de personnes qui vivent mal l'entreprise. Les processus d'optimisation et de réor-

ganisation arrivent à leurs limites et font souvent l'impasse des personnes en tant qu'êtres humains. Le coût de l'absentéisme et de la maladie est élevé. Le bien-être des personnes et des équipes en entreprise est source d'efficacité et de richesse pour l'entreprise.

Pouvez-vous nous donner un exemple d'accompagnement en MBSR ?

J'ai accompagné une dirigeante dans une période où l'entreprise faisait face à des difficultés. Un manque de personnel suite à des départs imprévus et des demandes importantes à traiter. En conséquence, la dirigeante avait un niveau de stress important qui se manifestait aussi dans son corps. Elle a fait le choix de l'accompagnement MBSR pour lui permettre de gérer au mieux ces moments difficiles, plutôt que la prise de médicaments !

Qu'est-ce que vous lui avez proposé ?

Le travail a consisté à repérer les signaux de stress en elle et autour d'elle dans son environnement de travail, à devenir sensible à ses sensations, ses émotions, ses actions, à prendre conscience que ce stress la coupait de ses ressources et celles de son personnel et qu'elle avait d'autres options pour réagir.

Nous avons commencé chaque séance par un silence et une prise de contact avec son corps. Puis il y avait des exercices liés à la respiration, à l'écoute des sensations, émotions présentes en elle dans le moment même et dans des situations de travail qu'elle avait vécues. Nous avons fait ainsi un retour de l'expérience de la semaine.

Elle a fait un travail entre les séances pour s'entraîner à repérer les situations difficiles et sa manière de les gérer. Je lui ai demandé, par exemple, de repérer une situation de communication difficile ou réussie avec ses salariés, ce qu'elle a pu observer et comment elle a traité cette situation.

Au bout des deux mois elle a su repérer beaucoup plus vite ses signaux de stress, ses besoins dans ces moments-là et se créer l'espace nécessaire et la disponibilité pour prendre les décisions, gérer son entreprise avec sérénité.

Outil collectif : l'investigation appréciative

Séverine Berquand, fondatrice de Proagiris à Besançon (25)

Proagiris (www.proagiris.com) est un cabinet de conseil en développement des ressources humaines situé à Besançon. Depuis plus de dix ans, sa fondatrice, Séverine Berquand, accompagne les personnes et les organisations pour définir et mettre en œuvre la meilleure version de leurs compétences et de leurs talents. Sa démarche vise l'autonomie et la responsabilité de ses clients avec le coaching, l'appui au recrutement, le bilan de compétences et l'évaluation, et donc l'investigation appréciative.

Issue du courant de la psychologie positive, cette démarche nous est maintenant présentée par Séverine Berquand. Le lien avec le bonheur au travail ? Suivez la guide...

Vous découvrirez d'abord l'interview de Séverine Berquand, puis celle d'Hervé Hanriot-Collin, directeur du Barboux, qui a utilisé l'investigation appréciative dans le cadre de son association Le Barboux.

Avant de nous présenter l'investigation appréciative, pouvez-vous nous dire ce que signifie pour vous le bonheur au travail ?

J'ai lu dans un petit livre sur la méditation que « lorsque nos paroles et notre travail font du bien aux autres et à soi, là est le bonheur ». Et bien mon métier me rend heureuse. Entendre les personnes prendre conscience, constater qu'elles agissent, observer que cela fait évoluer les collaborateurs autour d'eux, ça, ça me rend heureuse.

Aujourd'hui quand vous regardez le monde de l'entreprise, que représente le bonheur au travail d'un salarié ?

C'est imparfait. C'est un équilibre à trouver tous les jours, une décision de chaque matin, pour voir les choses sous un angle prometteur, qui peut paraître décalé, et qui est pourtant bien en prise avec la réalité et en même temps avec le potentiel de cette réalité. C'est « Moi en tant que collaborateur, qu'est-ce que je peux faire pour décider et continuer de voir les opportunités plutôt que les difficultés et les désavantages ? ». Pour en faire quelque chose, pour contribuer à faire quelque chose avec les autres.

Et le bonheur au travail d'un dirigeant ?

Je pourrais faire la même réponse. Sauf qu'il a d'autres responsabilités. Et particulièrement actuellement, celle de s'occuper de son propre bonheur pour être disponible à celui des autres et de faire en sorte que chacun soit contributeur dans l'entreprise.

Vous avez été formée à l'investigation appréciative, pouvez-vous nous dire ce que c'est ?

Cette démarche est aussi appelée « planification stratégique ». C'est une approche du changement issue des travaux de deux universitaires américains, David Cooperrider & Suresh Srivastava, dans le cadre de leurs recherches sur le développement des organisations.

C'est d'abord être orienté « solutions et ressources », c'est apprécier et investiguer des ressources. Celles qui sont là et qu'on ne voit pas forcément et celles qui sont en germe et qu'il faut activer. C'est aussi compter sur les hommes et leur capacité à être en relation pour créer de la coopération et de la valeur.

Il y a d'abord une philosophie derrière cette démarche, celle de comprendre l'intérêt que nous avons à choisir de voir le potentiel, de voir les ressources, de prendre du temps en amont pour définir là où nous voulons aller.

L'I.A. (Investigation appréciative) fait émerger ce qui met en mouvement les individus, les collectifs et les organisations, quand ils sont au meilleur d'eux-mêmes et agissent de manière performante.

L'I.A. s'intéresse aux situations dans lesquelles les personnes et les organisations sont talentueuses, inspirées, en pleine possession de leurs moyens.

La méthode, basée sur le questionnement et la stimulation de la discussion, s'attache à générer de l'enthousiasme à partir des expériences passées. Elle implique toute l'organisation dans un processus d'évolution et permet de co-construire une vision et un fonctionnement partagés, puisque les personnes sont auteurs, acteurs et porteurs des projets.

**Imaginons, je suis chef d'entreprise et je viens vous voir.
Comment ça se passe concrètement ?**

Je vais d'abord vous écouter pour comprendre là où vous voulez aller, ce que vous voulez faire. Je vais vérifier que ce choix, d'être orienté solution et ressources, vous êtes prêt à le faire. Ensuite nous allons définir le sujet. Par exemple, un dirigeant vient avec cette demande : « Comment promouvoir de nouveaux comportements managériaux visant à réduire les risques humains et financiers dans l'activité » ? De quoi s'agit-il ? Comprendre pourquoi l'accidentologie a augmenté de 23 %, ou bien investiguer et déployer les ressources à l'œuvre dans cette activité à hauts risques lorsque près de huit personnes sur dix réalisent leur travail dans les conditions de sécurité optimales ?

Dans quelle direction est-il préférable de se diriger ? Réduire le nombre d'erreurs ? Augmenter la capacité des hommes à agir avec discernement et pertinence, en fonction des situations ?

L'idée c'est d'aller chercher ce qui se fait de mieux dans ces situations pour le démultiplier, l'optimiser, dans le quotidien. Et surtout de faire participer toute l'organisation à cette réflexion en identifiant tous les acteurs clés de cette question pour définir des thèmes de travail. Il s'agit de mettre en mouvement toute l'intelligence collective de l'entreprise. Ça peut durer d'une à plusieurs journées selon l'ampleur du sujet, et les moyens de l'entreprise. C'est une approche qui permet la modularité.

Ensuite, il s'agit d'orchestrer le ballet des discussions. Le niveau des discussions est d'abord intra-personnel avec l'appropriation par chacun de cette nouvelle façon de regarder. Ensuite le niveau interpersonnel se fait au sein de binômes, et enfin le niveau collectif au niveau de groupes, avec des retours en plénières. Les questions, par exemple, portent sur les valeurs de l'entreprise, pas seulement celles qui sont prescrites, mais aussi celles qui sont vécues sur le terrain. Elles ont pour but de rappeler l'enthousiasme : « Quel est le moment où vous vous êtes senti le plus motivé et le plus impliqué dans l'entreprise ? » et de faire l'inventaire des ressources : « Quand vous intervenez en zone à hauts risques, quels sont vos atouts quand vous êtes au meilleur de vous-même ? » Et cette discussion va générer des échanges, des idées, de l'élan, va permettre de régler des questions en direct. Tout cela va être récolté pour mettre en œuvre au final une façon de faire commune, pour donner naissance à une vision qui pousse au maxi-

mum les ressources existantes de l'entreprise, pour aboutir à une organisation « excellente ».

Ce qui est important dans cette démarche, c'est de réaliser que ce n'est pas le présent qui détermine là où nous voulons aller plus tard, c'est la vision du futur qui détermine comment faire au présent pour arriver à destination. Le potentiel est beaucoup plus fort, et les résultats plus larges de cette façon. Et aussi plus responsabilisant. Cette approche crée de l'élan, de l'enthousiasme, de la joie. Il est là le lien avec le bonheur au travail, car les collaborateurs vivent l'expérience d'être utiles et reconnus : ils sont écoutés, sollicités. Ils savent qu'on a confiance en eux puisqu'on leur propose de prendre des initiatives.

Qu'est-ce que ça apporte à l'entreprise ?

C'est la mise en mouvement de ce qui compose son intelligence collective. Concrètement, les bénéfiques sont une accélération de l'action, de la prise d'initiative, une augmentation de l'autonomie, du sens de la responsabilité, et de la motivation. Dans le courant de la démarche, on peut déjà voir des résultats. C'est, par exemple, une association qui décide de repeindre le hall d'accueil dans les 15 jours qui suivent.

Un autre apport pour l'entreprise c'est le transfert de la méthode dans ses processus internes. À partir de l'expérience de la méthode, les participants acquièrent des réflexes, qui sont renforcés au cours d'une formation, et qu'ils vont pouvoir utiliser dans leurs équipes.

Quel est votre rôle dans l'animation de la démarche ?

Mon premier rôle c'est de démontrer, par l'expérience, les bénéfiques à fonctionner ainsi, ensuite de préparer la démarche (les étapes, les instances de pilotage, les guides d'entretien, la façon dont sera compilée l'information), et d'animer les discussions. Puis de transférer ce processus et les compétences d'animation à des personnes clés dans l'entreprise.

Quels sont les freins à l'usage de cette méthode ?

Peut-être la différence de tempo entre les contingences de résultats à court terme et les processus humains collaboratifs qui prennent... un certain temps !

Il y a aussi peut-être aussi des freins culturels, les pays anglo-saxons posent plus spontanément que nous ce regard orienté « ressources ». Mais j'ai la joie de rencontrer en France des responsables qui sont porteurs de cet état d'esprit et qui le traduisent déjà aujourd'hui dans leurs actes, ce qui prouve bien que ce n'est pas seulement culturel. J'ai plutôt envie d'aller chercher les leviers ! Peut-être que le principal levier, c'est l'audace ! Une audace que permet l'authenticité.

Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui est intéressée et curieuse de cette démarche ?

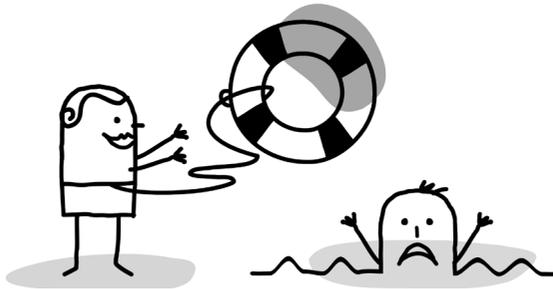
De commencer par poser des questions différemment, dans la relation de travail ou dans son rapport à l'environnement. Faire l'expérience de poser des questions centrées sur les ressources plus que sur les problèmes et d'observer les effets.

Pour finir, vous avez 30 secondes pour nous convaincre d'essayer l'investigation appréciative. À vous... :

Essayez, et... voyez !

Chapitre 6

Et face aux difficultés alors ?



« Le pessimisme est d'humeur, l'optimisme est de volonté. »

ALAIN

C'est bien beau tout ça, mais moi, je commence à m'ennuyer dans mon travail !



Cochez ici les signes qui manifestent votre ennui au travail :

- Vous n'apprenez plus rien de nouveau.
- Vous ne vous réveillez jamais avec l'envie d'aller travailler.
- Vous passez plus de temps à surfer sur le Web qu'à travailler.
- Vos collègues vous énervent souvent.
- L'argent que vous gagnez vous semble insuffisant au regard de vos compétences.
- Votre patron aussi vous insupporte.
- Vous êtes tout le temps sous tension.
- Vous zappez d'une activité à l'autre sans en terminer une.
- Vous baillez la bouche fermée.
- Vous regardez votre montre sans regarder l'heure.

Oui, nous nous adaptions à (presque) tout, pour le meilleur et pour le pire ! Et il arrive parfois que même le meilleur ne suffise plus. Souvenez-vous, vous êtes arrivé à votre nouveau travail comme une jeune mariée, vous venez de vivre une lune de miel professionnelle très excitante, pleine de surprises, de nouvelles rencontres, de challenges à relever, le rêve quoi !

Oui, mais aujourd'hui, vous ressentez une certaine lassitude, peut-être un certain ennui. Oui, « le nouveau » est devenu « le normal ». Ce qui vous semblait hier encore une chance devient aujourd'hui une triste évidence. Et vous retrouvez le même centre de gravité de bonheur que celui que vous aviez avant votre arrivée. « Si j'aurais su, j'aurais pas venu » aurait dit Petitgibus de la *Guerre des boutons*.

Quand vous lisez des témoignages de la vie à Google.Inc, et du niveau d'innovation sociale qui y règne, on peut imaginer facilement à quel point les salariés s'y sentent bien, mais aussi à quel point ils peuvent aussi s'y sentir piégés. Piégés ? Oui, les conditions de travail à Google sont telles qu'ils n'imaginent pas pouvoir travailler ailleurs. Écoutez bien : repas midi et soir, des invités prestigieux (les fameuses Google talk), des salles de jeux vidéos, des salles de musique, etc. Et même la possibilité de venir au

travail avec leur animal de compagnie. Seulement, ces mêmes employés décrivent la même adaptation hédonique qu'ailleurs et trouvent eux aussi des occasions de se plaindre.

Cette expérience a même un nom : « La gueule de bois post-lune de miel¹ » (traduit littéralement de l'anglais) et survient généralement après la phase d'intégration dans un nouvel emploi.

L'enjeu de cet effet est important parce qu'il est souvent la cause d'un fort turnover dans les entreprises, notamment au moment où la satisfaction professionnelle des nouveaux arrivants commence à diminuer. Ce qui, du point de vue des responsables des ressources humaines, soulève peut-être la question de l'identification et de l'accompagnement de cette étape dans l'intégration des nouveaux arrivants. Par exemple, en les sensibilisant ainsi que leurs managers à la probabilité de cette expérience ainsi qu'en anticipant la date à partir de laquelle ce phénomène risque de se produire : le pic de satisfaction semble être entre trois et six mois. Ainsi que de repérer ceux qui sont les plus susceptibles d'être victimes de cette vague montante et descendante, en particulier, ceux qui avaient une profonde frustration pour leur job précédent².

Il semble aussi que ce phénomène soit intimement lié au niveau d'éducation des personnes. En effet, au moment où notre niveau d'excitation diminue, notre niveau d'exigence, lui, suit une courbe inverse et commence à augmenter : Trouver un job qui corresponde à ma thèse, tout pour retrouver ce niveau d'excitation... Oui, grande est la tentation de vouloir quitter le navire.

Alors que faire ?

Sonja Luybomirsky propose trois stratégies pour remédier à ce phénomène, surtout avant de prendre une décision importante³.

Elle reprend l'idée que ce n'est pas notre métier qui est important, mais la perception que nous avons de notre métier et que cette perception dépend grandement de ce à quoi nous le comparons (voir « 1^{er} empêqueur : C'est quand le bonheur ? p. 60 »).

1. Luybomirsky (Sonja), *The Myth of Happiness*, The Penguin Press, 2013, page 64.

2. Boswel (W.R.), Shipp (Abbie J.), Payne (Stephanie C.) Culbertson (S.S.), *Changes in newcomer job satisfaction over time : Examining the Pattern oh Honeymoons and Hangovers*, p. 1.

3. Luybomirsky (Sonja), *The Myth of Happiness*, The Penguin Press, 2013.

Revivez concrètement l'« avant » du nouveau poste

Si vous avez été augmenté pour ce nouveau poste, revivez une semaine avec le même niveau de vie qu'avant ; si vous habitez plus loin de votre lieu de travail, refaites le parcours pour vous souvenir de tout ce temps passé dans les transports en commun, retournez voir vos anciens collègues pour vous souvenir, ou encore visitez d'autres entreprises.

Changez votre point de comparaison

Dans l'équation « bonheur = ce que j'ai – ce que j'attends », si ce que j'attends c'est un travail : mieux payé, avec moins d'heures, plus de fun, entouré de collègues-amis, vous comprenez une nouvelle fois que les chances d'avoir une perception positive de votre travail sont minces. Regardez les autobiographies des gens qui ont réussi, elles ne sont pas sans moments de lassitude, de découragement, et d'attentes, même si les moments que l'on retient sont souvent l'aboutissement de leurs efforts. À ce propos, je vous invite à voir, ou à revoir cette formidable publicité où Michael Jordan remet sa réussite en perspective⁴.

Vivez le mois prochain comme si c'était le dernier sur votre lieu de travail

Je ne sais pas si vous avez déjà fait cette expérience de quitter un travail et de ressentir la détente qui s'installe en vous rien qu'à l'idée de partir d'un emploi ? De même que les relations qui étaient tendues avec certaines personnes se sont apaisées et sont résolues. Alors démarrez le mois prochain « comme si... »

Chacun de ces conseils vise à équilibrer la dynamique entre nos exigences et notre réalité. Il convient de bien différencier ce qui est de l'ordre d'une frustration liée à une étape d'intégration dans un poste, un creux normal, d'une réelle frustration liée à un décalage entre notre mission et notre projet professionnel. Et si l'emploi que nous occupons ne correspond vraiment pas à nos aspirations, nous pourrions prendre une décision éclairée et non plus impulsive.

4. <http://www.youtube.com/watch?v=45mMioJ5szc>

C'est bien beau tout ça, mais moi, je suis au chômage !

Nous avons vu que les événements de vie ne comptent que pour 10 % dans la capacité à être heureux. Mais quand nous rencontrons une situation qui nous affecte, c'est comme si tout le champ de notre conscience se focalisait là où ça fait mal et occultait le reste. Alors comment être positivement au chômage ?

Le chômage est associé avec :

- Des conséquences sur la santé mentale : anxiété, dépression, stress.
- Des conséquences sur la santé physique : double risque d'hypertension artérielle, de diabète, de troubles gastro-intestinaux.
- Des conséquences sur la famille : conflits, séparation, divorce, et la liste pourrait continuer.

Alors oui, le chômage est une expérience qui peut être déstabilisante. Nous ne dirons pas le contraire. Mais pour le sujet qui nous intéresse, ce n'est pas le chômage le problème, c'est ce que nous en faisons. Alors quoi faire ?

Réponse : apprendre à devenir optimiste.

« Ah bon, ça s'apprend ? ». Je croyais pourtant « qu'on est comme on naît ».

Si mes amis de collège lisaient aujourd'hui ce que j'écris ici, je les imagine facilement avec la mâchoire qui se décroche, ou dans un grand fou rire d'incrédulité. Quoi ? Jean-François parler d'optimisme ? Lui qui reléguait le spleen des poètes à l'état de comique de boulevard par ses textes aussi sombres, que tristes ? Oui, il est loin ce temps et je souris aujourd'hui en écrivant ces lignes car la semaine dernière, un de mes clients me disait encore que ce qu'il appréciait chez moi était cet optimisme fondamental... Oui, l'optimisme s'apprend, même s'il est plus de volonté que de nature comme disait Alain.

Si pendant longtemps l'optimisme relevait de la naïveté, d'un déni de la réalité, car la santé mentale signifiait « être réaliste », les chercheurs affirment aujourd'hui que l'optimisme se trouve être un mécanisme d'adaptation nécessaire qui favorise la résilience et le bonheur. Nous ne parlons pas ici d'optimisme aveugle, de pensée magique où tout viendrait comme

par enchantement, mais d'un optimisme utile face à l'adversité. Utile comment ? Un optimiste possède une qualité : il a confiance en l'atteinte de son objectif.

Pourquoi est-ce important ? Parce que si je ne crois pas que je peux atteindre mon objectif, je ne suis pas fou, je ne vais même pas essayer ! Tandis que si j'y crois j'ai plus de chance de mobiliser mon énergie, et de passer à l'action...

Est-ce que l'optimisme est toujours mieux que le pessimisme ?

La liste des bénéfices à être optimiste est longue sur le plan de la santé mentale et physique. Et même si on peut s'imaginer qu'être « trop » optimiste pourrait nous mettre en danger, il y a peu de preuves qu'être optimiste ait des conséquences négatives⁵.

Est-ce qu'un pessimiste peut devenir optimiste ?

Même si l'optimisme semble largement hérité de notre génétique (entre 25 % et 30 %⁶) et de nos premières expériences d'enfant, il semble possible de changer, comme l'a montré l'expérience réalisée auprès d'enfants pour lutter contre la dépression⁷. Oui, un pessimiste peut gagner des points d'optimisme et l'approche cognitive et comportementale semble efficace pour accompagner ce mouvement.

Une des questions en suspens chez les chercheurs concerne les bénéfices liés à l'apprentissage de l'optimisme. Ils s'interrogent s'ils seront les mêmes pour la personne qui est naturellement optimiste que pour celle qui apprend à l'être.

Juste un mot à propos du **pessimisme défensif** : la capacité à anticiper le pire scénario possible dans une situation.

Vous connaissez tous ces personnes qui ont cette capacité à voir le verre à moitié vide avant même d'avoir essayé. Au travail, cela peut être une façon de s'attendre à une moindre performance ou à critiquer une idée, même si

5. Snyder (C.R.), Lopez (Shane J.), *Handbook of Positive Psychology*, p. 239, Oxford University Press, 2002.

6. Mosing (Miriam A.), Brendan (Æ), Zietsch (P.), Sri (Æ), Shekar (N.), Margaret (Æ), Wright (J.), Nicholas (Æ), Martin (G.), Genetic and Environmental Influences on Optimism and its Relationship to Mental and Self-Rated Health : A Study of Aging Twins, *39(6):597-604 Abstract*, Nov 2009.

7. Snyder (C.R.), Lopez (Shane J.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, p. 248, 2002.

cela s'est bien passé auparavant. La personne se stimule avec l'anxiété pour réussir. Notez bien qu'essayer de transformer les personnes pessimistes défensives en personnes optimistes est contre-productif car elles tendent à être encore plus anxieuses et à être moins performantes. Paradoxalement, cette stratégie est associée à une meilleure estime de soi, une plus grande capacité à créer des liens d'amitié, et à une plus grande réussite scolaire⁸.

Alors que peut faire notre chômeur positif, que pouvez-vous faire si c'est votre situation ?

D'abord, ne pas entrer dans le « syndrome d'impuissance acquise » (la tentation de se figer et d'attendre que ça passe) pour le « syndrome d'espérance acquise » en passant ce test qui évalue votre niveau d'optimisme ici⁹.

Reprenez le tableau ci-dessous et repérez vos stratégies pessimistes et développez celles de la colonne des optimistes.

Optimiste	Pessimiste
<p>Cherche des informations sur le problème. Utilise des stratégies de résolution de problème. Recadre positivement sa situation. Essaye de trouver l'opportunité dans la difficulté. Utilise l'humour. Essaye d'accepter la réalité de la situation. Considère que sa situation est passagère, variable et sous son contrôle : « C'est une mauvaise passe. Tout passe ! Et je sais que je peux m'en sortir ! ».</p>	<p>Supprime toute pensée à propos du problème. Utilise la distraction pour éviter le problème. Se focalise sur leur détresse. Utilise l'évitement. Dénie : - l'existence du problème, - le sens du problème, - l'importance du problème, - ses ressources pour faire face au problème, - ses possibilités d'agir. Considère que sa situation est permanente, constante, hors de son contrôle : « Je n'y arrive jamais et à chaque fois, et ce n'est pas de ma faute ! ».</p>

Tableau n° 5 – Différences de stratégies entre l'optimiste et le pessimiste¹⁰

8. Hefferon (K.) and Boniwell (Ilona), Positive Psychology Theory, Research and Applications, Open University Press, p. 103, 2011.

9. <http://www.optimism-life.com/2012/01/tester-votre-orientation-de-vie.html>

10. Adapté de Lopez (Shane J.), The Encyclopedia of Positive Psychology, John Wiley & Sons Ltd, p. 680, 2009.

Relire la métaphore du tailleur de pierre et compléter cette phrase « Je ne suis pas au chômage, je... » «...suis en transition professionnelle », par exemple, «...donne un nouvel élan à ma carrière », «... me prépare pour ma prochaine étape professionnelle ». Quand on demandait à Nelson Mandela comment il avait fait pour endurer tant de souffrances durant toutes ces années d'emprisonnement, il répondait, « Je ne souffrais pas, j'étais en train de me préparer ». Alors même si les mots vous semblent vains, expérimentez si ce changement de perspective sur votre situation modifie votre regard et votre ressenti.

Se souvenir que ce n'est pas parce que c'est difficile qu'on ne fait pas, c'est parce qu'on ne fait pas que c'est difficile. L'action face à une situation que l'on peut changer reste l'option la plus saine.

Faire le choix de l'optimisme « au risque de... ». Anthony Robbins utilise une expression paradoxale intéressante quand il dit : « Voyez les choses telles qu'elles sont, puis voyez les meilleures qu'elles ne sont ». Souvenez-vous de la théorie du *Broaden-and-build*. Les gens heureux sont choisis en premier et cela se perçoit dans le recrutement.



Pour parvenir à renforcer votre optimisme, Laura King propose un exercice de visualisation qui a des effets mesurés sur l'estime de soi, et sur le bien-être global d'une personne.

Cet exercice s'appelle : « Le meilleur de soi possible ». Il consiste donc à visualiser votre vie dans cinq ou dix ans et imaginer que tout s'est déroulé comme vous le souhaitiez. Pas une vie idéale, ce qui risquerait d'avoir un effet contre-productif mais un futur possible et fortement probable.

- Prévoyez 20 minutes. Assurez-vous que vous ne serez pas dérangé.
- Choisissez une ligne de temps : un an, deux ans, cinq ans, deux ans, ce qui vous fait du bien d'envisager.
- Prenez quelques grandes respirations... et laissez maintenant votre stylo écrire la vie qui est la vôtre, telle que vous voulez qu'elle soit, car bonne nouvelle, tout s'est passé comme vous le souhaitiez.
- Écrivez les détails personnels de cette vie, les détails professionnels de cette vie, imaginez que vous avez eu l'envie, la force, la persévérance, d'y parvenir et c'est là... Vivez l'expérience : Ou vivez-vous ? Quelles sont vos sources de plaisir, que cherchez-

- vous à accomplir dans cette vie-là ? Quelles sont vos valeurs ? Quelle place occupez-vous dans votre entreprise ? Quels sont vos objectifs professionnels ? Question subsidiaire : Quelle part de cette vision est liée à mes propres valeurs ? Quelle part est liée à une certaine pression sociale ? À certaines personnes ?

En dehors du coup de *boost* immédiat lié à l'expérience, vous bénéficierez aussi d'une vision plus claire, où vos priorités vont s'affirmer et qui sait, peut-être quelques idées sur la façon d'y parvenir pourront survenir. À pratiquer sans modération sur quatre semaines. Commencez par une fois par semaine, jusqu'à une fois par jour si cela est possible pour vous.

La question du pessimisme et de l'optimisme nous renvoie à l'importance de bien choisir ce sur quoi nous nous focalisons, le verre à moitié plein, ou bien le verre à moitié vide. Et comme dit le proverbe « L'optimiste a peut-être aussi tort que le pessimiste, mais il y en a un des deux qui le vit beaucoup mieux ».

C'est bien beau tout ça, mais moi, je vis un burnout

Si vous vous demandez si vous êtes en burnout, vous pouvez l'évaluer en passant le test de Maslach (à valider avec un psychologue clinicien ou un médecin psychiatre)¹¹.

Si vous êtes en burnout, cliniquement parlant, la meilleure chose à faire est de prendre soin de vous et probablement de trouver un soutien professionnel pour vous aider à traverser cet état. Ce que j'ai envie de partager peut cependant vous aider.

Connaissez-vous le stress post-traumatique ? La réaction d'une personne face à un événement traumatique qui se manifeste par de l'anxiété, de la culpabilité, et bien d'autres symptômes encore.

Si vous connaissiez le stress post-traumatique, connaissez-vous la « croissance post-traumatique » ?

11. <http://www.medsyn.fr/perso/g.perrin/cyberdoc/doc/TestMaslach.html>

Ce qui relevait de la pensée positive il y a encore quelque temps, trouve maintenant sa place dans les études de Laurence Calhoun, dans son livre *Facilitating Posttraumatic Growth*¹² et celui de Steven Joseph *Trauma, Recovery and Growth*¹³.

Alors qu'est-ce que c'est ? La croissance post-traumatique est l'expérience de croissance personnelle ou de renforcement qui survient chez des personnes ayant vécu un traumatisme. Il ne s'agit pas juste d'un retour à l'état antérieur, mais bien d'une transformation de la personne.

À la suite de Victor Franckl et de son expérience dans les camps de concentration¹⁴, Calhoun et Tedeschi avancent cinq critères qui illustrent la croissance post-traumatique :

- Domaine personnel : les personnes rapportent devenir plus fortes, plus authentiques, plus ouvertes, plus confiantes, plus humbles...
- Domaine des relations : les personnes rapportent être plus proches de leurs familles. L'amitié, la camaraderie, la fraternité deviennent plus importantes qu'avant.
- Relation à la vie : les personnes expriment un changement de philosophie de la vie, avec une plus grande capacité à voir ce qui est important. Et à mieux définir leurs priorités.
- Nouvelles possibilités : les personnes sont capables d'envisager une nouvelle orientation à leur vie, la possibilité de reprendre des études en même temps que la capacité à mieux profiter de l'instant présent.
- Quête de sens : les personnes ressentent une plus grande connexion avec la vie, développent une certaine spiritualité et aboutissent à une certaine sagesse.

Face à un traumatisme, il est aussi possible de vivre un syndrome de croissance post-traumatique.

Un exemple célèbre : Steve Jobs, alors renvoyé de la firme qu'il avait créée, *Apple*, déclarait « À l'époque je ne pouvais le voir, mais il s'avéra que me faire virer d'*Apple* fut la meilleure des choses qui puisse m'arriver ».

12. Calhoun (L.G.), Tedeschi (R.G.), *Facilitating posttraumatic growth : a clinician's guide*, Routledge, 1999.

13. Joseph (Stephen), Linley (P. Alex), *Trauma, Recovery, and Growth*, Jon Miley & Sons Ltd, 2008.

14. Franckl (Viktor), *Découvrir un sens à sa vie*, Les éditions de l'homme, 2005.

Alors, illusion positive ou dissonance cognitive, la question est plutôt qu'est-ce qui favorise cette capacité à la croissance post-traumatique ?

Si l'âge, le niveau de revenu, le niveau d'éducation, le niveau d'extraversion et l'optimisme, le style de *coping* (capacité à s'adapter) sont des variables étudiées aujourd'hui, aucun consensus ne semble pour l'instant avoir abouti sur la croissance post-traumatique.

La complexité et la jeunesse du sujet semblent repousser la possibilité de poser des repères clairs sur les facteurs qui favorisent cette expérience. Mais soulever l'existence d'une telle possibilité me semble essentiel pour ceux qui vivent une difficulté. La croissance post-traumatique ouvre la porte aux personnes traumatisées et légitimise la possibilité d'aller bien, même quand ça a été mal ! Non, ce n'est pas « un déni » !

Quelle différence y a-t-il entre la croissance post-traumatique et la résilience ?

La résilience est un concept issu de la physique qui caractérise le degré de résistance d'un matériau soumis à une contrainte. Sur le plan psychologique, cela correspond à « la capacité à se développer quand même, dans des environnements qui auraient dû être délabrants » selon Boris Cyrulnik.

Bien qu'il n'y ait pas consensus sur le sujet, la croissance post-traumatique et la résilience se différencient par l'orientation du « rebond » suite à un événement traumatisant. Dans la résilience, la personne revient à un état de fonctionnement « normal » antérieur alors que dans la croissance post-traumatique la personne a acquis quelque chose en plus, une plus grande qualité de vie par exemple (cf. les cinq critères développés ci-contre).

Il semble même que des éléments de stress post-traumatique et de croissance post-traumatique peuvent exister en même temps chez la même personne.

Pour évaluer votre niveau de croissance post-traumatique, rendez-vous sur le site de l'Association Américaine de Psychologie¹⁵.

En revanche, un des facteurs de protection unanimement identifié face au stress, qu'il soit personnel ou professionnel, reste le soutien social, c'est-

15. <http://cust-cf.apa.org/ptgi/> pour les anglophones seulement.

à-dire la capacité à être et rester entouré par des personnes significatives pour nous.

Ce soutien social peut prendre plusieurs formes :

- de l'aide matérielle ;
- de l'information sous forme de conseils, de suggestions, de solutions ;
- de la reconnaissance, du *feedback* constructif ;
- du soutien émotionnel, de la confiance, du prendre soin.

Cependant, aux États-Unis par exemple, les repas et les vacances en famille ont diminué de 33 % en 25 ans, les invitations à la maison de 45 %, les adhésions à une association de 50 %¹⁶. Plus sérieux encore, le nombre moyen de confidants par habitant en 1985 était de 2,9 alors qu'en 2004¹⁷, il n'était plus que de 2,09 et ¼ des Américains déclarent n'avoir personne à qui se confier. Peut-on imaginer la même tendance à l'isolement et à la solitude en France ? Je le crois. Alors...



Prenez quelques instants pour penser aux personnes qui vous entourent : Quelles sont celles avec qui vous ne voyez pas le temps passer, celles qui apportent de l'énergie, du bien-être ? Autrement dit, celles qui vous font rire, celles qui savent voir le bon côté des choses, même face aux difficultés, celles qui savent vous offrir des marques de reconnaissance, de l'écoute, etc.

Listez ici leurs noms. Comment pouvez-vous passer plus de temps avec elles ?

- 1
- 2
- 3

Il existe une forme de lien social souvent méconnu et qui a aussi démontré sa valeur : être touché. De plus en plus d'études rapportent l'importance du toucher dans le bien-être général des individus. À la suite des spectaculaires travaux de Harry Harlow sur les bébés chimpanzés, on peut parler

16. Putnam (Robert D.) - Bowling Alone : The collapse and revival of American community. New York : Simon & Schuster, 2001.

17. McPherson (M.), Smith-Lovin (L.) and Brashears (M.), Social isolation in America : Changes in core discussion networks over two decades, *American Sociological Review*, 71 : 353-375, 2006.

aujourd'hui d'une véritable science du toucher. L'institut de recherche sur le toucher de Miami, a en effet, identifié de nombreux bénéfices au toucher :

- chez les enfants prématurés, une prise de poids plus rapide ;
- chez les adultes :
 - soulagement des symptômes dépressifs,
 - soulagement de la douleur,
 - réduction des hormones de stress,
 - amélioration des défenses immunitaires.

Recevoir un massage, se faire prendre dans les bras, peut aussi être un puissant moyen de se sentir en relation et soutenu à la fois (voir témoignage de Hamid Idiri p.131)

D'après le docteur Robert Sapolsky¹⁸, professeur des sciences neurologiques à l'université de Standford, qui a étudié les macaques pendant 30 ans, l'action de se toucher et de se papouiller chez les primates est un acte de relation sociale d'une part, mais aussi un acte de régulation des tensions et du niveau de stress de la communauté.

Pour l'anecdote, l'effet du toucher semble le plus important chez celui qui papouille que celui qui est papouillé. Son taux de cortisol est plus bas que celui qui est touché.

Alors n'hésitez donc pas aussi à proposer un massage, autant qu'à en recevoir un ! Car le toucher est le seul sens réciproque. Oui, je peux voir sans être vu, entendre sans être entendu, mais je ne peux pas toucher sans être touché à mon tour !



Prenez ici aussi quelques instants pour vous interroger sur votre relation au toucher et au massage.

Entourez la réponse qui correspond à votre ressenti :

- | | |
|-----------------------|---------|
| J'aime être touché(e) | Oui/Non |
| J'aime être massé(e) | Oui/Non |
| J'aime toucher | Oui/Non |
| J'aime masser | Oui/Non |

18. <http://news.stanford.edu/news/2007/march7/sapolskysr-030707.html>

Au travail, je m'interroge sur l'importance de la poignée de main et de la bise entre collègues comme facteurs de régulation des tensions, notamment à l'ère de la communication numérique et du management à distance.

Cet acte réciproque du toucher nous amène à parler d'une dernière intervention « sociale » validée aussi en psychologie positive pour ses effets sur le bonheur et s'appelle « Faire des actes de gentillesse ». On a demandé à des cobayes de tenir la porte à un étranger, de faire la vaisselle pour leur colocataire, d'aider quelqu'un à faire ses devoirs, etc.. Les niveaux de bonheur des cobayes ont ensuite été comparés avant et après. Outre l'augmentation du niveau de leur « bonheur », les chercheurs ont identifié que ce n'est pas la fréquence des actes de gentillesse mais bien la variété des actes de gentillesse qui agissait et ce, même un mois après l'arrêt de l'expérience.

L'explication de l'efficacité de cette pratique repose dans le changement de l'image de soi qu'elle opère, ainsi que l'engagement relationnel qu'elle implique. Car nous construisons l'image que nous avons de nous-mêmes à partir de nos actions et réciproquement ces actions ont le potentiel de faire évoluer cette vision de nous-mêmes.

Alors engagez-vous à pratiquer un acte de gentillesse (hors de ce que feriez normalement) par jour pendant une semaine et notez ce que vous apporte cette expérience dans votre journal de bonheur. Le bonheur semble plus bénéfique à celui qui l'apporte qu'à celui qui le reçoit.

Quand j'étais infirmier, j'étais étonné du besoin de certains patients de prendre soin des autres patients, de venir les rejoindre dans leur chambre, de les écouter, de leur donner parfois à manger, d'aller poster leur courrier. Je fais l'hypothèse aujourd'hui que l'acte même d'aider était aussi pour eux une façon de se soigner.

Pour conclure, si tout le monde n'est pas forcément amené à vivre une expérience de croissance post-traumatique, souvenez-vous que face aux difficultés, il existe une autre issue que le stress post-traumatique et comme nous le disions au début du livre, ce n'est pas parce que nous sommes malades, que nous ne pouvons pas prendre soin de notre santé (autre que notre symptôme).

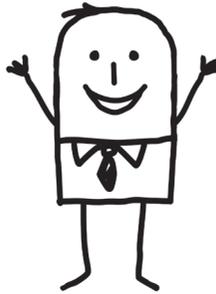
Un des facteurs de protection unanimement identifié face au stress, qu'il soit personnel ou professionnel, reste le soutien social.

ET FACE AUX DIFFICULTÉS ALORS ?



Sculpture réalisée par Monik, www.monik.fr

Épilogue



Je ne peux pas clore ce livre sans créer un espace où ce regard sur le fonctionnement optimal de l'homme dans son environnement de travail ne serait pas un peu critiqué. Pour cela, je reprends les données de la littérature sur le sujet.

La première critique qui est faite à la psychologie positive est son accent sur l'individu comme acteur de son bonheur et auteur des changements qu'il doit accomplir. Il manque évidemment ici la dimension organisationnelle et sa responsabilité dans le bien-être subjectif. La création d'un cadre qui favorise la satisfaction au travail participe aussi grandement au développement du bonheur au travail.

La seconde critique se situe sur le plan méthodologique et trouve son origine dans le flou lié aux concepts étudiés. Les mesures concernant le bien-être sont comme leur nom l'indique « subjectives » et la possibilité de construire une démarche rigoureusement scientifique réclame la même rigueur scientifique sur le plan de la définition des concepts qui y sont rattachés. Est-ce toujours possible pour la psychologie positive ?

La troisième critique faite à la psychologie positive et que l'on retrouve dans de nombreuses études qui suivent une méthode expérimentale, est que la plupart de ces études sont formulées en tant que « cause » : « x cause y », alors que ces études démontrent avant tout des « corrélations » : « x est associé à y ». Il convient donc bien de lire ces études dans le registre de la corrélation.

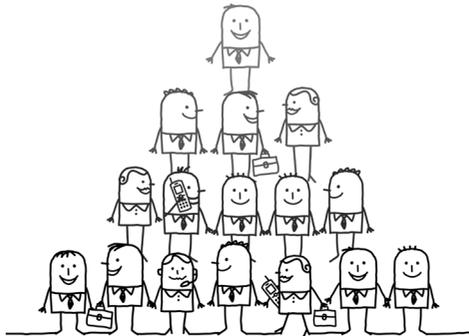
La quatrième et la plus importante selon moi, repose sur l'idée que les techniques du bonheur seraient standards et donc transférables d'une personne à une autre, d'une entreprise à une autre, d'un pays à un autre. Car être heureux en France repose-t-il sur les mêmes critères qu'être heureux au Japon ou aux États-Unis ?

Comme l'écrit Robert Diener¹ « En tant qu'adepte du constructivisme social, nous en sommes arrivés à comprendre qu'il n'y a pas, et ne devrait pas y avoir une seule réponse, qui soit la bonne réponse (...) En fait, (comme le disait Aristote) il y a la bonne réponse pour cette organisation dans ce contexte donné à ce moment donné » et repris par Sonja Lyubomirsky sur le plan individuel en disant « une vie de bonheur est une création individuelle qui ne peut pas être reproduite à partir d'une recette². »

1. Biswas-Diener (Robert), *Positive Psychology as social construct*, Springer, p. 61, 2011.

2. Lyubomirsky (Sonja), Kurtz (Jaime), *Positively Happy*, Route to Sustainable Happiness, CreateSpace Independent Publishing Platform Editions, p. 27, 2013.

Conclusion



En 2011, dans son livre *Flourish*, Martin Seligman, synthétise la vision émergente de la satisfaction dans la vie et du bien-être subjectif à travers le modèle P.E.R.M.A. ¹.

« **P** » pour *Positive Emotions* : émotions positives (sens). Se sentir et ressentir bien.

« **E** » pour *Engagement* : engagement (*flow*). Être absorbé dans des activités.

« **R** » pour *Relationships* : qualité des relations. Être authentiquement en relation.

« **M** » pour *Meaning* : sens (valeurs). Avoir un sens à sa vie.

« **À** » pour *Accomplishment* : accomplissement (direction). Se réaliser et accomplir des buts.

1. Seligman (Martin), *Flourish : a Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*, Free Press, p. 237, 2011.

Alors comment transposer ces apports et créer une organisation positive ?

L'approche constructionniste de la psychologie positive pose clairement qu'il n'existe pas une réponse toute faite, un *one size fits all* (une taille standard) plan d'action pour toutes les organisations. Jane Henry² propose cependant les repères suivants, qui ont pour la plupart été abordés dans ce livre :

« De la variété dans le travail, développer la motivation intrinsèque (faire une action pour le plaisir de l'action elle-même plutôt que motivation extrinsèque, faire une action pour atteindre un objectif de résultat) et les expériences de *flow*, encourager la créativité, construire le travail à partir des forces de chacun, favoriser la cohésion d'équipe, encourager les approches participatives du travail. »

Mais le critère le plus important selon moi dans cette démarche est la confiance ou plutôt les niveaux de confiance entre l'entreprise et ses collaborateurs afin que cette mise en place du bonheur au travail soit vraiment perçue comme une démarche bienveillante et authentique ou chacun mesure l'intérêt mutuel : l'entreprise en mesurant que le bonheur au travail est un investissement dont elle recueillera les fruits : qualité du climat social, qualité de l'engagement des salariés, qualité de la production, performance économique etc. Les collaborateurs aussi en trouvant dans leur travail un espace de qualité de vie et de santé qui augmente leur satisfaction globale dans la vie.

Pour que cette confiance s'instaure, il convient de créer une démarche cohérente du bonheur au travail, en s'interrogeant en profondeur. Voici les questions qui peuvent servir de point de départ.

Si nous voulons intégrer un peu plus de « bonheur au travail » dans notre entreprise :

- Comment cela redéfinit-il la mission et la stratégie de l'entreprise ? Du service des ressources humaines ?
- Quelles nouvelles valeurs d'entreprise doivent émerger ? Quelle influence cela a-t-il sur les valeurs existantes ?
- Comment cela modifie-t-il l'organisation de l'entreprise ? Quelles nouvelles règles, quels nouveaux processus doivent émerger ?

2. Citée dans : K. Efferon and Liona, Positive Psychology Theory, Research and Applications, 2011, Open University Press, p. 58

- Comment cela influence-t-il le management des équipes, les relations hiérarchiques ? Quelles nouvelles compétences doivent émerger ?

Il semble aussi important d'impliquer le top-management et, par la formation, de construire avec eux des repères conceptuels clairs car la tentation de revenir au fonctionnement basé sur le paradigme pathogénique est grande.

Vous l'aurez compris, l'approche est systémique. Et à ces conditions, crédible.

Pour conclure, quand je vous disais en avant-propos que je vous imagine inspiré et audacieux, peut-être êtes-vous dubitatif après tout et vous dites-vous que cette aspiration au bonheur dans le travail relève de l'utopie. Nous avons vu grâce aux cinq témoignages repris ici que ce n'est pas de l'utopie, c'est de l'avant-garde : l'envie partagée est là, les outils sont là, les expérimentations ont lieu çà et là, il ne manque plus que de réunir l'avant-garde et promouvoir cette nouvelle vision de la relation du travail et de l'homme.



Maintenant que vous avez parcouru ce livre, répondez le plus spontanément possible.

C'est possible d'être heureux ?

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7..... 8..... 9..... 10
(0 étant le moins 10 étant le plus)

C'est possible pour moi d'être heureux ?

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7..... 8..... 9..... 10
(0 étant le moins 10 étant le plus)

Je mérite d'être heureux ?

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7..... 8..... 9..... 10
0 étant le moins 10 étant le plus)

Comparez maintenant vos réponses à ces mêmes questions dans l'introduction. Ce que je vous souhaite : que vous ayez gagné à la lecture de ce livre au moins un point à chacune de ces questions. Alors l'objectif aura été atteint.

« Pour l'entreprise, c'est le profit qui est le but, le bonheur n'est qu'un moyen. Pour les individus, c'est l'inverse : c'est le bonheur qui est le but, le profit de l'entreprise n'est qu'un moyen. C'est ce qui leur permet d'avancer dans la même direction, tout en poursuivant des buts différents : le but de l'un et le moyen de l'autre et réciproquement. »

ANDRÉ COMTE-SPONVILLE.

Postface

*« Pourquoi restes-tu en prison,
alors que la porte est grande ouverte ? »*

RUMI, MYSTIQUE PERSAN DU 13^E SIÈCLE

N'est-ce pas là le grand paradoxe de notre quête permanente de bonheur ?

N'est-ce pas aussi ce qui explique pourquoi émergent sans cesse de nouvelles formules, théories, techniques, méthodes concernant le bonheur ? Ces initiatives sont positives dans la mesure où elles prouvent que la question est d'actualité et que l'homme occidental soi-disant civilisé, commence à remettre en question sa vision du bonheur. Vision que nous avons imposée aux trois quarts de notre planète et qui n'a jusque-là, que je sache, jamais réellement été source de véritable bonheur pour qui que ce soit.

Mais n'est-ce pas aussi le symptôme aigu d'une situation mortifère manifestant l'état de survie dans lequel sont plongées nos sociétés ? Ignorantes de ce qu'est le bonheur et de comment pouvoir être heureux, alors que nous allons tous, dans quelques jours, sacrifier à l'usage de fin d'année, qui consiste à nous souhaiter une fois encore « *une heureuse année et beaucoup de bonheur* » ?

Savons-nous réellement ce que nous nous souhaitons ?

Toujours le même paradoxe de notre condition humaine : il est parfois urgent de connaître le manque pour apprécier ce que l'on a, et ainsi passer à une autre perception.

N'est-ce pas ce que Jean-François nous propose à propos du bonheur et plus particulièrement de sa relation au travail, au travers de réflexions,

de questionnements, et d'exercices ? Éveiller les consciences et ne plus craindre de faire le constat que nos sociétés génèrent des situations où bonheur et travail semblent incompatibles, mais qu'il est peut-être possible de voir les choses autrement.

S'interroger sur notre vision du bonheur, puisque la perception que nous en avons va conditionner une grande part de nos choix et de notre mode d'être au monde, est en effet essentiel. Plus encore cela va déterminer notre vision de nous-mêmes, des autres et du monde, ainsi que notre conscience de l'espace et du temps, car le bonheur c'est aussi la « bonne heure ».

Il s'agit du fondement même de notre chemin de vie, de ce qui nous constitue au plus profond de nous-mêmes. De ce qui nous délie de nos schémas, de nos croyances et de nos enfermements et qui nous relie à l'intelligence de la vie, et donc à la joie de la paix et de l'harmonie.

Est-ce un état épisodique, permanent ou inaccessible, et ceci partout, nulle part ou en des lieux bien déterminés ? Le bonheur est-il accessible à tous ou à une élite, dépendant de situations extérieures ou au contraire d'un état intérieur ?

Jean- François, que je remercie de m'avoir sollicitée pour cette postface, a ses raisons : c'était bien de cela qu'il s'agissait lorsque nous nous sommes rencontrés lors des « Itinéraires Polignac » que j'ai créés en 2005, destinés dans un premier temps aux chefs d'entreprise et aux artistes, pour devenir ensuite des Itinéraires pour tous de 7 à 77 ans.

Un parcours de vie très atypique au cœur d'un monde très protocolaire où règnent les non-dits et les tabous m'a en effet enseigné que le bonheur est en nous ou il n'est pas. Nous sommes tous et chacun faits pour le bonheur. C'est notre vocation, nous y sommes constamment invités et parfois même convoqués.

Être heureux est, entre autres, et peut-être avant tout, une question d'alignement de nos dimensions physique, émotionnelle, et psychique afin que puisse s'ouvrir la dimension spirituelle de notre être quelle que soit son orientation.

Nous pouvons alors commencer à quitter la périphérie de nous-mêmes et nous engager sur l'un des nombreux rayons de notre roue de médecine intérieure pour nous diriger vers notre centre. Nous pouvons alors nous redresser et avancer debout, les pieds dans la terre, sans nous enliser et le regard vers l'horizon, sans nous égarer. Tout simplement apprendre à « être humain ».

Cet apprentissage ne s'acquiert que par certaines expériences vécues avec ceux qui sont dépositaires de cet art de vivre consistant à ne pas avoir peur d'être qui l'on est, là où l'on en est. Ce sont des expériences qui sollicitent à la fois notre courage, notre humilité et notre confiance. En cela elles sont initiatrices car elles nous réouvrent la porte de notre enfant intérieur, et nous ouvrent celle de notre artiste intérieur. Nous devenons alors artistes de nos vies, nos vies deviennent notre chef-d'œuvre, et l'on en est heureux quelles que soient les circonstances. Chaque événement devient opportunité de maturation, de croissance et de plus de conscience.

« Les événements initiatiques sont ceux qui définissent l'identité d'une personne ou provoquent en elle l'éclosion d'un certain pouvoir, ou qui la dépouillent de tout jusqu'à ce qu'il ne lui reste plus que son être essentiel. Ils l'amènent à s'investir plus profondément dans l'existence qu'elle ne le ferait normalement. »

MICHAEL MEADE

La connaissance est au rendez-vous du bonheur et la « bonne heure » n'est plus à l'accumulation de savoirs et d'informations extérieurs. Pas plus que n'est le temps de la formation, mais bien celui de la « trans-formation » : se laisser guider vers soi-même, au-delà de sa formation, et de toutes les nombreuses formations continues... Contacter son propre pouvoir et non subir celui dont la société a besoin pour accroître sa production de citoyens bien rodés, fatigués, et souffrants d'essayer de l'être.

Mon expérience auprès de tous les chefs d'entreprise qui ont bien voulu choisir ce chemin fut un émerveillement permanent à la hauteur de leur propre émerveillement. Très rapidement, presque soudainement, des mondes se sont ouverts à eux et leur perception fut d'un autre niveau d'être. La dualité travail et bonheur s'était suffisamment érodée pour que les deux révèlent du sens : le sens de la place de chacun d'entre nous

en ce monde et le désir de l'occuper pleinement et joyeusement. L'enfant intérieur trop souvent étouffé ou occulté et l'adulte incomplet et insatisfait se sont retrouvés et reconnus. Seulement alors, la femme ou l'homme qui a mûri et grandi peut ainsi avancer avec suffisamment de confiance en soi pour avoir confiance en l'autre.

Désirer simplement partager ce bonheur, c'est « devenir ce que l'on veut que le monde soit » car rien n'est plus contagieux que le bonheur.

Avec Rumi franchissons donc la porte ouverte de nos prisons, afin que les générations futures naissent dans un monde guéri de notre inaptitude à être heureux.

Princesse Constance de Polignac
1^{er} décembre 2013

Annexe 1

L'investigation appréciative

Auteur : David Cooperrider

Date : 1987

Nom anglais : « **Appreciative Inquiry** »

Définition : Méthode de développement des organisations qui cherchent à identifier ce qui donne vie à un système quand il fonctionne de manière optimum sur le plan humain, économique et écologique.

Méthode : les 4 « **D** » :

- **Discover** (découvrir) : observer ce qui fonctionne bien : talents, ressources. Quelle est notre excellence ?
- **Dream** (rêver) : rêver ce qui pourrait être, si nous avons une baguette magique...
- **Design** (dessiner) : proposer, décider ce qui peut être entrepris, comment y va-t-on maintenant ?
- **Destiny** (destinée) : ce qui sera, le plan d'action.

Cet outil challenge notre modèle de conduite du changement basé sur une approche rationnelle qui repose sur les croyances suivantes (Sarah Lewis les cite dans son ouvrage *Appreciative Inquiry for change management* p. 12) :

« Il y a une meilleure façon scientifiquement vérifiable de conduire une entreprise. »

« Les employés peuvent être scientifiquement sélectionnés. »

« Les employés et le management partagent un intérêt mutuel parce que l'organisation est une. »

« Les organisations sont des entités rationnelles. »

« Les gens sont acteurs économiques rationnels. »

« Il y a des lois scientifiques d'administration du personnel qui permettent de faire abstraction des valeurs humaines et des émotions. »

« Ces lois sont universelles, et applicables à toutes les organisations. »

« La gestion de problème est une approche linéaire et logique. »

« Il suffit de nommer un problème pour que le changement ait lieu »

« Il suffit de dire quoi faire pour que ce soit fait. »

« Toute expression émotionnelle est une résistance. »

Sans en nier la valeur, cette vision relève d'une vision de l' « organisation-machine », l'investigation appréciative propose une vision de l'organisation « système vivant ».

Annexe 2

Le coaching en psychologie positive

Il n'est pas difficile de faire le lien entre la pratique du coaching et la psychologie positive. L'un est l'autre trouvent leurs racines dans le paradigme salutogénique. À ce titre, notons que parfois, il est tentant de faire appel au coaching pour résoudre des problématiques de comportements, de « personnalité » et pas de développement, ce qui peut parfois créer des déceptions.

Le postulat du coaching en psychologie positive est qu'il vaut mieux investir sur les forces que les faiblesses de quelqu'un.

Alors qu'en est-il du coaching version psychologie positive ?

Le coaching en psychologie positive repose sur une méthode scientifique ce qui signifie que les interventions du « coach positif » sont testées, validées, puis critiquées par des protocoles expérimentaux, puis retestées, revalidées et recritiquées, etc.

Cette rigueur expérimentale offre des « outils diagnostics » là aussi validés comme nous l'avons vu, par exemple, dans le test *VIA* de Martin Seligman et Christopher Peterson sur les forces du coaché, ou encore dans l'application d'outils de développement de l'intelligence émotionnelle ou dans la mise à l'épreuve scientifique de la méthode Coué (voir « Est-ce qu'il suffit de penser positif pour être heureux ? » p. 37).

Exemple

Lors d'un coaching de six mois, à raison d'une séance toutes les trois semaines, j'ai demandé à ma cliente d'acheter un carnet dans lequel elle noterait tous les jours trois événements positifs de sa journée professionnelle, c'est-à-dire trois réussites, trois plaisirs, trois satisfactions qui la concernent : « J'ai tenu mon planning, j'ai utilisé la matrice de gestion du

temps que nous avons construite lors de la dernière séance, j'ai réussi à prendre la parole pendant la réunion avec mon hiérarchique » et deux événements positifs qui concernaient son équipe : « Il a pu trouver une solution pour..., sa femme vient d'avoir un bébé », etc.

Au départ, je ne vous cache pas la surprise de ma cliente qui ne voyait pas forcément le sens d'un tel exercice. Et à la fin, je ne vous cache pas ma surprise de ne plus pouvoir l'arrêter de partager avec moi ses meilleurs moments depuis la dernière séance.

Oui, chaque début de séance s'accompagnait de ce rituel qui visait à renforcer l'estime que ma cliente avait d'elle-même, la rendant plus consciente de ses forces qui la mettaient dans un état positif en début de séance.

Post-scriptum : deux mois après la fin du coaching, le petit carnet était toujours sur sa table de nuit puisque c'était au moment du coucher qu'elle écrivait ses moments préférés.

L'orientation solution du coaching positif se démarque profondément aussi de l'approche de résolution de problème. Par exemple, vous connaissez probablement l'exercice de « 5 pourquoi ». L'idée est qu'en posant cinq fois la question pourquoi face à un problème, nous en arrivions à la cause.

Imaginez maintenant que nous transposions cette méthode dans une approche positive : cet outil devient les « 5 quoi » comme proposé par Matt Driver dans son livre *Coaching positively, lessons for coaches from positive psychology*.

- « Coché : Je veux mieux manager mon boss.
- Coach : Et qu'est-ce que cela vous apportera ?
 - Je serai en capacité de dire « non » à ses demandes de dernière minute.
 - Et qu'est-ce que cela vous apportera ?
 - J'aurai plus de temps pour me concentrer sur ce qui est réellement important.
 - Et qu'est-ce que cela vous apportera ?
 - J'aurai le sentiment de mieux faire mon travail.
 - Et qu'est-ce que cela vous apportera ?
 - Je me sentirai moins stressé.

- Et qu'est-ce que cela vous apportera ?
- Je serai plus satisfait au travail et aurai un plus grand sentiment de contrôle dans ma vie. »

Si ce scénario semble curieux, c'est parce qu'il ne peut retranscrire l'activation chez le coaché d'un nouvel état plein de ressources et de motivation. Par ce questionnement de plus en plus intime, il accède à des niveaux logiques de plus en plus profonds et contacte ce qui le met en mouvement et est important pour lui.

Pour conclure, la psychologie positive apporte au coaching une rigueur certaine tandis que le coaching offre à la psychologie positive le terrain de jeu idéal pour mettre à l'épreuve ses théories.

Annexe 3

Les questions du manager appréciatif

- Quelles sont les activités du quotidien que vous aimez accomplir ?
- Qu'est-ce que vous appelez une bonne journée ?
- Décrivez-moi la meilleure journée que vous ayez jamais eue ?
- Quel accomplissement, réussite pouvez-vous me raconter ?
- Quand vous êtes au meilleur de vous-même, que faites-vous ?
- Dans quel(s) contexte(s) vous sentez-vous le plus authentique, le plus vous-même ? Racontez-moi un moment où le « vrai » vous s'est exprimé ?
- Quelle(s) activité(s) vous donne(nt) le plus d'énergie ? Que faites-vous quand vous êtes au sommet de votre forme ?
- Décrivez-moi un moment dans votre passé professionnel dont vous êtes le plus fier ?

Annexe 4

Le credo du manager appréciatif

« Concentre-toi sur ce qui va bien, sur ce qui marche, sur ce qui est déjà fort.

Reconnais les forces comme faisant partie de notre nature profonde, c'est pourquoi chacun de nous a des forces et mérite d'être respecté pour cela.

Sois intimement persuadé que notre plus grand potentiel repose dans le champ de nos forces.

Sois intimement persuadé que nous parvenons à gérer nos faiblesses quand nous exploitons le plus nos forces.

Sois intimement persuadé qu'utiliser nos forces est la plus petite chose que nous pouvons entreprendre pour faire la plus grande différence. »

Ressources

Conférences

Conférence de Christian Baudelot et Céline Bessière : *Le bonheur et le travail en France* à l'université de Lyon : http://socio.ens-lyon.fr/conf/conf_2003_03_baudelot/conf_2003_03_baudelot.php

André Comte-Sponville : *Sens du travail, bonheur et motivation* sur Daylimotion

Conférences Ted (<http://www.ted.com>)

Daniel Gilbert : *Les surprises de la science du bonheur*

Nic Marks : *L'indice de Planète Heureuse*

Micahel Norton : *Comment acheter le bonheur* Shawn Achor : *Le secret du bonheur au travail*

Mihaly Csikszentmihaly : *Flow le secret du bonheur*

Martin Seligman : *La nouvelle ère de la psychologie positive*

Vidéos amusantes

Toutes celles de « Soulpancake » sur Youtube

Une de mes préférées : Vous ne verrez plus la crise cardiaque de la même manière : <http://www.youtube.com/watch?v=7VJsyEtwAUY>

Being Kind Challenge : le challenge était de réaliser des actes de gentillesse pendant 21 jours : <http://www.karmatube.org/videos.php?id=4472>

Blog

Le blog de Laurence Vanhée, DRH belge du ministère de la Sécurité sociale, rebaptisée Chief Happiness Officer, a reçu le titre de « HR manager de l'année 2012 » et auteur du livre HAPPY RH : <http://missphilomene.com>

Articles

La revue Peoplesphere qui publie une série d'articles sur le bonheur au travail <http://www.peoplesphere.be/happinessday/ressources/psfr162-happiness.pdf>

Centre d'étude de l'emploi, lui, s'intéresse au lien entre bonheur et travail : http://www.cee-recherche.fr/fr/sem_intens/seance09/Bonheur%20travail%20et%20sociologie.pdf

Les dix entreprises qui font le plus pour rendre leurs employés heureux : <http://www.forbes.com/pictures/efkk45emdj/no-5-comcast/>

Sites Internet

L'observatoire international du bonheur : www.oib-france.com/fr

Le bien-être et la motivation des salariés en Europe - Baromètre Edenedred-Ipsos : http://www.ipsos.fr/sites/default/files/attachments/barometre_ipsos_edenred_2013.pdf

L'Institut de recherche sur le toucher de Miami : www.miami.edu/touch-research

L'association internationale de psychologie positive : <http://www.ippa-network.org>

Le réseau européen de psychologie positive : <http://enpp.org>

Une mine d'or pour ses tests issus de la psychologie positive <http://www.authentichappiness.org>

Actively caring for people : à propos des actes de gentillesse, ont initié un mouvement : <http://www.ac4p.org>

Autres études

Suffit-il d'essayer d'être heureux pour y arriver ? <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17439760.2012.747000>

Effets de la marche sur le bien-être : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272494409000838>

Date à retenir !

Le 20 mars de chaque année est **la journée du bonheur au travail**.



Jean-François THIRIET accompagne la transformation positive des organisations avec les outils du coaching, de la formation, de la médiation et de la facilitation en intelligence collective.

Son but ? Des organisations qui donnent envie d'avoir envie.

Il a travaillé pour les Nations Unies, l'Unicef et de grandes entreprises en France et en Afrique du Nord.

D'abord infirmier D.E. en psychologie médicale, sa recherche personnelle autour du « prendre soin » le conduit pendant 20 ans de l'Omega Institute de New York à l'École pour la Médiation et la Négociation de Bordeaux, en passant par la pédagogie Reliance, la psychologie positive, et plus récemment, l'intelligence collective avec Robert Dilts et la Théorie U d'Otto Scharmer.

Sites Internet : www.jftformation.fr

www.jeanfrancoisthiriet.fr pour les conférences.

Contact éditeur : edition@gereso.fr

Comme le bonheur se dédouble quand on le partage, l'achat de ce livre soutient l'action de l'association Zébulons qui œuvre pour l'enfance en difficulté en Afrique. Merci pour eux.

Pour chaque livre vendu, 1 euro sera reversé par l'auteur à l'association Zébulons.

Site de l'association : www.zebulons.org



Préresse: GERESO Édition 2016

Achévé d'imprimer par La manufacture - Langres 52200 en février 2016
N° d'impression: 160124 - Dépôt légal: février 2016 - *Imprimé en France*

J'ai décidé D'ÊTRE HEUREUX... AU TRAVAIL

Le travail est une part importante de notre identité. Notre travail nous définit et nous nous définissons par notre travail.

Mais à l'heure du chômage de masse et des risques psychosociaux dans l'entreprise, n'est-ce pas un peu indécent d'aborder la question du bonheur au travail, n'est-ce pas être naïf que d'oser même parler du bonheur ?

Et si, justement, ce contexte était celui de la question du sens du travail, de son organisation, de la place de l'homme dans le travail, ou du travail dans nos vies ?

À l'aide d'exemples concrets, d'exercices simples et de témoignages réels, l'auteur présente les apports de la psychologie positive, science qui propose une perspective inédite sur le bonheur, la qualité de vie et la santé au travail.

Vouloir être heureux au travail ne relève pas de l'utopie... Parce qu'avec de l'envie, de l'inspiration et de l'audace, vous pouvez faire du bonheur au travail votre réalité !

Existe aussi en version eBook



Jean-François THIRIET accompagne la transformation positive des organisations avec les outils du coaching, de la formation, de la médiation et de la facilitation en intelligence collective. Son but ? Des organisations qui donnent envie d'avoir envie.

Pour chaque livre vendu, 1 € sera reversé
par l'auteur à l'association Zébulons