

Michel Bernard

Cultiver la sérénité au travail

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

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072123-8

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

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

Table des matières

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

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



Préface

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Michel Giffard

Professeur affilié HEC Paris

Directeur pédagogique des Certificats Supérieurs des Affaires,
coaching HEC



Avant-propos

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

Gandhi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Et si ce voyage changeait votre vie...

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

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

« Toute connaissance est une réponse à une question. »

Gaston Bachelard

UNE EXPÉRIENCE SCIENTIFIQUE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Acteur ou victime au travail ?

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

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

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

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

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

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

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

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

La communication non violente¹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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