

Cultiver sa joie dans un contexte ingrat

avec des petits P.A.S.

Guide pour se remotiver en entreprise



Lionel BARETS

Les crises successives que nous connaissons depuis la COVID19 s'enchaînent, se combinent et semblent perdurer dans le temps. Elles contribuent à créer de la souffrance personnelle et impactent donc fortement le monde des organisations.

Au-delà d'un besoin criant d'apprendre à gérer son stress et à développer sa capacité de résilience, les collaborateurs et particulièrement les managers sont confrontés à un effet de démotivation en cascade où la motivation des uns est polluée par la démotivation des autres.

Or, même au sein d'un contexte difficile et ingrat, il est du ressort de chacun de rester acteur de sa joie pour pouvoir rayonner vers les autres une énergie plus positive et constructive.

A travers le modèle P.A.S., Lionel Baretts nous invite à nourrir trois dimensions que sont le «plaisir», l'«apaisement» et le «sens» afin de faire émerger le sentiment de joie et de pouvoir se remotiver en entreprise.

Aussi bien d'application pour soi que pour ses équipes, en tant que professionnel ou dans la vie de tous les jours, le modèle P.A.S. nous donne les clés pour garder son enthousiasme dans les contextes difficiles.

En route vers la joie?

L'auteur



Lionel BARETS est ingénieur en informatique de formation. Devenu consultant en gestion de projet et de crise, Lionel a fondé la société Convidencia en 2008 pour accompagner les entreprises dans leur évolution culturelle et organisationnelle. Expert en management agile et participatif, Lionel accompagne, avec sa pétillante équipe, les dirigeants et leur organisation dans leur transformation. Il est également conférencier, chroniqueur à la télévision et dans la presse spécialisée ainsi qu'auteur de différents ouvrages de management.

www.convidencia.com

isbn : 978-2-931248-00-3

Cultiver sa joie dans un contexte ingrat

avec des petits P.A.S.

Guide pour se remotiver en entreprise

Lionel BARETS

1ère édition - © 2023 Convidencia, tous droits réservés

Aucun extrait de cette publication ne peut être reproduit, introduit dans un système de récupération ou transféré électroniquement, mécaniquement, au moyen de photocopies ou sous toute autre forme, sans l'autorisation préalable écrite de l'éditeur.

Éditeur responsable

Convidencia © Drève Richelle 161C, 1410 Waterloo

www.convidencia.com Tél. : 0032 2 347 00 64

ISBN : 978-2-931248-00-3

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	5
CHAPITRE 1	
MISE EN CONTEXTE	9
CHAPITRE 2	
RÉSUMÉ DE L'ESSENTIEL	13
CHAPITRE 3	
LA DESCENTE AUX ENFERS DU MANAGER FACE AU COLLABORATEUR DYSFONCTIONNEL	15
CHAPITRE 4	
ADOPTER LA POSTURE DU RAYONNEMENT	21
CHAPITRE 5	
TROIS VOIES VERS LA JOIE	29
CHAPITRE 6	
LE CANEVAS DE QUESTIONNEMENT	35

CHAPITRE 7

NOURRIR UN PROFOND SENTIMENT DE JOIE AVEC LE P.A.S.	41
--	-----------

CHAPITRE 8

AVANCER DANS LA VIE, MAIS PAS N'IMPORTE COMMENT	69
--	-----------

POUR CONCLURE	71
----------------------	-----------

REMERCIEMENTS	72
----------------------	-----------

DU MÊME AUTEUR	73
-----------------------	-----------



PRÉAMBULE

Cet ouvrage n'a pas pour vocation de remplacer une visite chez le psychologue, de proposer la solution miracle en cas de démotivation profonde ou de mettre en avant quelque chose de fondamentalement nouveau.

Il arrive au moment où les conséquences de la crise sanitaire de la COVID-19, les impacts de la guerre en Ukraine, l'augmentation du coût de la vie, la détresse climatique provoquent une grande inquiétude partagée par de nombreuses personnes, des remises en question, un manque profond de sens. La période vécue est historique dans le sens où c'est la première fois qu'autant de crises successives s'enchaînent aussi vite, se combinent et perdurent dans le temps.

Fort de mon expérience d'accompagnateur d'entreprises, je rencontre dans ce contexte beaucoup de collaborateurs et managers en souffrance. Ils se posent de multiples questions où le «soi» est au centre des préoccupations. Si la notion de bonheur au travail énerve plus qu'elle ne passionne, notamment en raison de l'idéologie déconnectée de la réalité qu'elle prône et la maladresse du propos, la démotivation en entreprise est néanmoins fortement présente.

Ce ouvrage répond simplement à une situation que je rencontre beaucoup en ce moment chez les managers, les dirigeants ou chez de nombreux collaborateurs. Je parle ici d'un effet de démotivation en cascade

où la motivation des uns est polluée par la démotivation des autres. Où les efforts pour essayer d'aller mieux ne portent pas leurs fruits... ce qui entraîne une nouvelle chute de motivation.

Conjuguée à un marasme global et des situations fort complexes, une charge de travail importante et peu de perspectives réjouissantes dans un avenir proche, la vie du manager et celle du collaborateur ne sont pas évidentes quand elle sont, de plus, polluées par des énergies négatives et peu constructives au sein des équipes.

Ils font tous de leur mieux mais ne savent pas trop quoi faire pour améliorer la situation, ni comment s'y prendre.

Ces quelques pages offrent mon regard sur la situation et des pistes concrètes pour d'une part, démêler l'imbraglio autour de la notion de bonheur et d'autre part, se donner les moyens concrets d'aller mieux. On y retrouve un mélange entre de la philosophie, de la psychologie moderne, de l'expérience de terrain et mes opinions très personnelles.

Voici ce qui vous attend :

- Une courte mise en contexte qui évoque, notamment, la diversité philosophique autour du bonheur
- Un résumé extrêmement condensé du livre si vous voulez aller directement à l'essentiel
- Une histoire racontant le mécanisme de démotivation d'un manager face à des collaborateurs dysfonctionnels
- Une proposition d'adopter la posture du rayonnement pour gérer sa motivation
- La présentation des 3 voies vers la joie (le fameux P.A.S.)
- Un canevas de questionnements pour faire le point
- Des pistes très concrètes et des outils pragmatiques pour nourrir les 3 voies vers un profond sentiment de joie

- Une suggestion de posture incluant 2 attitudes pour avancer dans la vie

Dans ce livre, l'approche est principalement orientée pour aider les managers et les collaborateurs qui traversent des situations complexes et difficiles dans un monde en constante évolution. Cependant, elle est suffisamment adaptable pour être utile à quiconque souhaitant améliorer sa situation personnelle. De fait, elle a été utilisée avec succès pour aider des entrepreneurs à surmonter des obstacles et même pour guider des étudiants dans la réalisation de leurs projets. En somme, cette approche peut s'adresser à tout un chacun qui aspire à renforcer sa capacité à surmonter les défis de la vie.

Ma manière très intellectualisée d'aborder les principes de la joie et de la motivation pourrait surprendre. En effet, il est plutôt habituel de les adresser via une approche plus émotionnelle et intuitive.

Ces deux dernières dimensions sont fort délicates à aborder via quelques lignes écrites et sont également très personnelles et propres à chacun.

Cet ouvrage a pour ambition de créer de la clarté et de s'équiper avec des outils compréhensibles et accessibles à chacun. Par la voie d'abord rationnelle, la pratique des différents outils va permettre de se connecter aux émotions adéquates.

Il est important de bien rester à l'écoute de ses ressentis, de s'armer de patience et de bienveillance et si nécessaire de chercher une aide plus personnalisée.



CHAPITRE 1

MISE EN CONTEXTE

A PROPOS DE LA JOIE ET DU BONHEUR

Rechercher le bonheur; mettre plus de joie dans sa vie; retrouver, entretenir ou développer sa motivation sont des thématiques qui se retrouvent souvent au cœur des préoccupations que le patient partage avec son thérapeute, que le collaborateur évoque auprès du représentant RH, que le partenaire avoue à son/sa conjoint.e.

Être heureux est une réflexion centrale de la philosophie.
La notion de bonheur est fragmentée entre de nombreux courants.

Entre l'extrême hédoniste qui cherche à satisfaire ses sens, et l'autre extrême eudémoniste qui cherche à donner du sens, l'épicurien, lui, cherche le plaisir raisonnable et à éviter la douleur.

Mais alors qu'est-ce que le bonheur? Un peu de tout ça?
Est-ce que ce qui compte vraiment c'est le bonheur du plus grand nombre, comme le dirait un utilitariste? Ou peut être simplement une juste appréciation de la valeur des choses qui mène à la sérénité, comme le pense-

rait un stoïcien?

Le Tao (philosophie chinoise) quant à lui, nous invite à percevoir la joie comme, à la fois, un état d'esprit et un art de vivre. La joie se décrète. Elle consiste, d'abord, à accepter, à assumer et à se réjouir du réel tel qu'il est et tel qu'il va.

Ça en fait des pistes pour trouver son propre bonheur... non? Trop, peut-être?

A PROPOS DU BIEN ÊTRE DU MANAGER

Fortement touché par le mal-être de nombreux managers au sein des entreprises, je me suis intéressé à la posture la plus adéquate pour garder sa motivation dans un contexte ingrat, où il est de plus en plus rare de gérer des collaborateurs qui vont bien, sont heureux et restent positifs.

Le bien-être du manager passe, entre autres, par sa capacité à jouer un rôle significatif pour gérer et développer son équipe vers plus de performance, de solidarité et de satisfaction. En arrivant à impulser une dynamique d'équipe constructive et à accompagner les individus qui la compose, il contribue à renforcer la satisfaction des collaborateurs et par la même, sa propre motivation. Une équipe qui fonctionne bien est un vecteur puissant d'énergie pour le manager.

Le problème que rencontrent de nombreux managers aujourd'hui (2023), est qu'il est de plus en plus difficile de bien faire fonctionner les équipes. Le nombre de collaborateurs qui ne vont pas bien semble sérieusement augmenter. A leur mal-être se rajoute le fait qu'ils sont de plus en plus exigeants, ego-centrés et négatifs.

Sans compter que le manager est systématiquement pointé du doigt comme le responsable du mal-être des collaborateurs dans l'entreprise. Il y a quand même plus d'articles sur «mon manager est un pervers narcissique», un «manipulateur harceleur», la «cause de mon burn-out» que d'articles sur «l'attitude déplorable et égoïste des collaborateurs».

Il y a beaucoup plus de formations imposées aux managers pour les

amener à devenir de meilleurs managers que des formations pour les collaborateurs afin de rappeler les rôles, responsabilités et attitudes attendues dans l'environnement professionnel pour avancer ensemble dans une démarche responsable, constructive et collective. Beaucoup de collaborateurs, managers ou non d'ailleurs, font passer leur bien-être avant tout. Ce qui n'est pas mal en soi, au contraire, mais ils perdent la connexion au bien-être des autres, de l'équipe voire même de l'entreprise. Là, ça devient problématique.

Le «middle management» vit une véritable crise en ce moment. Plusieurs études ou observations directes dans les entreprises montrent que la position de manager est beaucoup moins attrayante qu'auparavant et n'attire plus nécessairement les personnes désireuses d'évoluer dans leur carrière.

Fort de ce constat, observé dans de très nombreuses organisations et partagé dans plusieurs réseaux d'accompagnateurs d'entreprise, je me suis intéressé à la question :

«Comment, en tant que manager ou collaborateur, puis-je garder ma motivation? Quel est le meilleur moyen pour transmettre une énergie positive plutôt que de subir l'énergie négative des autres?»

Cette réflexion, résolument orientée vers le monde de l'entreprise, est néanmoins totalement valable pour tout un chacun, que ce soit dans sa vie professionnelle ou privée.

Voici donc ma synthèse qui intègre, de manière simple et pragmatique, les idées essentielles d'une approche concrète qui permette de redevenir l'acteur principal de sa propre joie et la faire rayonner en soi et autour de soi, telle une lumière généreuse et salvatrice.



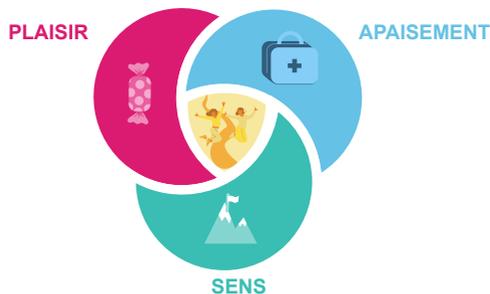
CHAPITRE 2

RÉSUMÉ DE L'ESSENTIEL

Ce livre présente le modèle **P.A.S.** qui est l'acronyme de :

- Plaisir
- Apaisement
- Sens

Le principe est qu'en nourrissant chacune de ces dimensions, vous pourrez faire émerger assez rapidement le sentiment de joie.



Même au sein d'un contexte difficile et ingrat, il est du ressort de chacun de mettre des actions en place pour avoir un peu plus de satisfaction au quotidien (plaisir), traiter ses tensions physiques et mentales (apaisement) et donner du sens aux situations que l'on rencontre. Ce n'est sous le contrôle de personne d'autre que soi-même.

Il est important de pouvoir être acteur dans la reconnexion à sa propre joie pour rayonner alors vers les autres une énergie plus positive et constructive.

Résolument orientée vers les managers et les collaborateurs qui vivent des situations de plus en plus difficiles dans un monde de plus en plus complexe, incertain et maltraitant, cette approche peut parler à tout un chacun. Elle a été utilisée dans le cadre de développement personnel mais aussi dans l'accompagnement d'entrepreneurs et même d'étudiants.

Il existe des outils très pratico-pratiques qui sont décrits dans ce livre afin de développer notre capacité à nourrir le plaisir, l'apaisement et le sens.

Si vous souhaitez découvrir directement cette approche, sans passer par la compréhension de la posture de mal-être managérial (parce que vous ne la vivez pas, par exemple), vous pouvez vous rendre directement au **chapitre 4 : adopter la posture de rayonnement.**



CHAPITRE 3

LA DESCENTE AUX ENFERS DU MANAGER FACE AU COLLABORATEUR DYSFONCTIONNEL

Prenons un manager qui doit gérer une équipe avec ses différentes personnalités, dans le but de faire fonctionner le tout dans un cadre de travail et de collaboration le plus agréable possible. Il est concerné par ce que peuvent vivre ses collaborateurs, la dynamique globale de l'équipe et, bien évidemment, par les activités à réaliser pour atteindre les résultats nécessaires.



MANAGER
CONCERNÉ



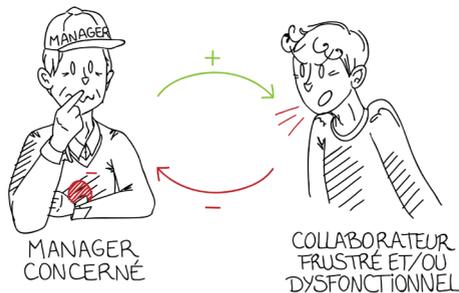
COLLABORATEUR
FRUSTRÉ ET/OU
DYSFONCTIONNEL

Face à un collaborateur en difficulté, frustré, démotivé, qui adopte des comportements inadaptés vis-à-vis de son travail, de ses collègues, voire du manager, le manager va naturellement agir pour aider le collaborateur à traiter ses problèmes et permettre que l'ensemble puisse continuer de fonctionner.

Il va souvent passer par différentes phases, qui, si elles ne produisent pas une amélioration dans l'attitude et les comportements du collaborateur, vont l'entraîner vers une chute drastique de motivation.

PHASE 1

Tout d'abord, le manager va écouter et essayer de comprendre le problème. Peut-être qu'un feedback bienveillant sera nécessaire pour faire réaliser au collaborateur les impacts de ses comportements. Des moyens et des ressources seront peut-être même mis à disposition du collaborateur en difficulté, comme du temps, du support, etc...



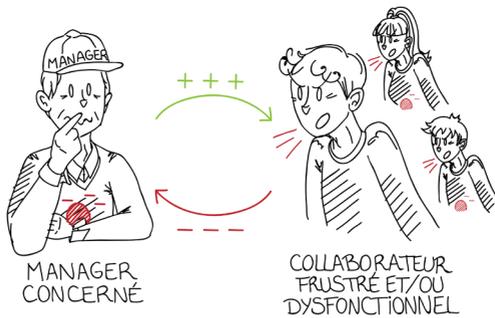
Certaines fois, cela fonctionne. Et tant mieux ! D'autres fois cela peut amplifier le problème. Le collaborateur continue de dysfonctionner et renvoie vers les autres et le manager des comportements inverses de ceux attendus pour améliorer la situation.

Cela va bien évidemment impacter émotionnellement le manager avec des ressentis négatifs. De l'incompréhension, de la frustration, de la colère.

PHASE 2

Le manager concerné va donc tenter à nouveau d'aider le collaborateur à mieux fonctionner en admettant qu'il n'a certainement pas été assez clair, attentif ou cadrant la première fois. Son intention est toujours de faire de son mieux pour faire fonctionner l'ensemble du système, incluant le collaborateur en difficulté.

Il peut alors arriver que, malgré cela, les comportements du collaborateur empirent et que la perception du dysfonctionnement augmente notamment liée au fait que les actions du manager auraient dû aider à aller mieux.



Le manager ne comprend pas ce qu'il se passe, les autres collègues non plus et la situation devient vite encore plus difficile pour tout le monde.

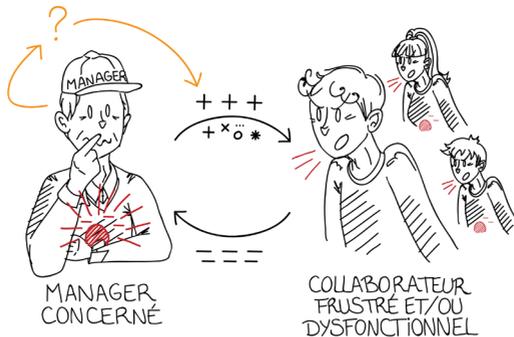
PHASE 3

Que font alors la plupart des managers?

Ils se remettent en question sur leur manière de faire.

*« Qu'est-ce qu'il se passe? Qu'est-ce que j'ai mal fait?
Aurais-je du lui parler autrement? Dire d'autres choses?
D'une autre manière? A un autre moment?
Comment pourrais-je faire autrement?
Impliquer d'autres personnes? Utiliser d'autres leviers?
Est-ce mon style de management qui n'est pas adéquat?
De quel style cette personne a-t-elle besoin? Comment m'adapter? »*

Le manager cherche donc à faire différemment. Et pourtant, malgré cela, ça ne fonctionne toujours pas. Le collaborateur reste pétri dans une frustration et un dysfonctionnement profond. Cela amplifie alors bien évidemment le sentiment négatif du manager qui peut se transformer en un sentiment fort d'impuissance, voire de désespoir.



PHASE 4

L'étape suivante est alors bien souvent la remise en question personnelle et un profond doute sur ses capacités.

«Que ferait un bon manager? (sous entendant que je ne suis pas un bon manager)

A côté de quoi suis-je passé?

Comment faire en sorte que la situation ne s'amplifie pas?

Comment vais-je gérer l'impact sur les autres?

Sur l'activité? Sur les résultats?

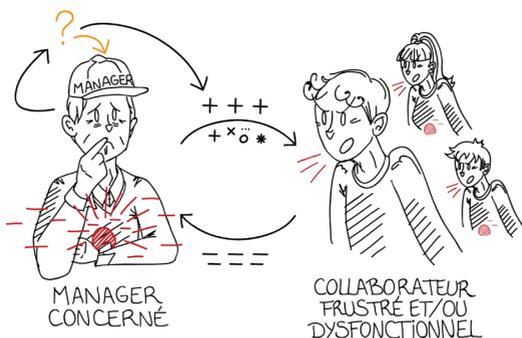
Qu'est-ce que je dois faire maintenant?

Je ne suis peut-être pas à la hauteur?

Quoi que je fasse, ce n'est jamais bon et ça semble aggraver encore plus la situation. Suis-je à ma place?

Je commence à douter. Se pourrait-il que, finalement, c'est moi qui aie un problème?

L'autre aurait-il raison de réagir comme cela?»



Le manager peut alors passer par de nombreuses émotions différentes et inconfortables comme la colère, la peur, la tristesse, le désespoir ou l'écœurement. Il va alors rentrer dans une phase de découragement et de démotivation profonde. Et quand le manager est découragé, il devient difficile de mobiliser les équipes et d'assurer la bonne marche du système.

Alors bien sûr, beaucoup diront, et souvent à raison : il suffirait juste d'arrêter la collaboration avec les personnes «toxiques».

Mais c'est rarement aussi simple.

D'une part, car le collaborateur dysfonctionnel peut avoir de très bonnes raisons d'avoir ces comportements négatifs. Il peut rencontrer des difficultés personnelles importantes qui impactent malgré lui son environnement professionnel. L'organisation dans laquelle il travaille peut être elle-même toxique et l'amener à avoir des mauvais comportements. Il peut exister une véritable incompatibilité de personnalités entre lui et son manager. Il peut également avoir une vision tronquée du rôle du manager, ce qu'il peut faire ou ce qu'il doit faire. Le manager n'est pas un superman responsable du bien-être de chaque collaborateur et chargé de trouver toutes les solutions à leurs difficultés en répondant à l'ensemble de leurs besoins et exigences.

D'autre part, il n'est pas toujours possible de licencier quelqu'un ou de le déplacer ailleurs dans l'organisation. Et il peut également arriver que cela ne s'applique pas à un collaborateur en particulier, mais que toute une équipe soit dans ce mécanisme-là.

Je précise, même si c'est totalement implicite, qu'il existe aussi bien des managers déplorables que des collaborateurs difficiles. A la différence près qu'on apprend aux managers à être des «bons» managers. Mais ne devrions-nous pas nous intéresser également à apprendre aux collaborateurs ce qu'est un «top collaborateur»?

L'objet de la réflexion ici, n'étant pas la gestion du collaborateur difficile mais le trajet émotionnel du manager qui peut se démotiver rapidement face à des situations qui lui échappent.



CHAPITRE 4

ADOPTER LA POSTURE DU RAYONNEMENT

Selon la philosophie bouddhiste, pour aider les autres de manière authentique, il est important de prendre soin de ses propres besoins et de sa propre santé mentale et émotionnelle, car cela permet d'être plus disponible et efficace dans l'aide que l'on peut apporter aux autres.

De plus, l'autre, ses ressentis et ses intentions, ne sont pas sous mon contrôle. Bien sûr, je peux avoir plus ou moins d'influence. Néanmoins, faire dépendre ma motivation et ma joie de l'autre me positionne dans une relation de dépendance antinomique avec l'idée d'être le premier acteur de ma motivation.

« Ma motivation ne dépend que de moi »

Revenir à soi pour ré-instaurer de la joie et faire grandir sa motivation est la première étape d'un processus qui, au final, nous permettra de rayonner quelque chose qui aura beaucoup plus d'impact sur les autres que notre volonté de vouloir les sauver.

Au même titre que les personnes négatives polluent leur entourage et absorbent l'énergie des autres, les personnes bien dans leur peau et en joie rayonnent quelque chose de profondément apaisant, énergisant et nourrissant en même temps.



Pour cultiver sa joie dans un contexte ingrat, il est d'autant plus important de :

- arrêter de nourrir sa motivation à travers les autres
- laisser chacun assumer ce qui doit l'être dans ses zones de responsabilité
- se concentrer sur sa zone de contrôle et ses propres critères de motivation
- se faire du bien à soi, se nourrir de choses qui ont de la valeur pour soi
- être en cohérence, se sentir ancré, savoir pour qui et pour quoi on fait ce qu'on fait
- interagir avec les autres en conscience de cela et en étant transparent, sans attentes vis-à-vis de l'autre, sans vouloir le sauver

« Je vais ainsi générer ma propre joie! »

En étant encore plus connecté à moi, je vais nourrir quelque chose en moi, rayonner ma plus belle lumière ET, peut-être, nourrir ce quelque

chose chez les autres qui allumera le même mécanisme.

Pour nourrir la motivation et le sentiment de joie, il est important de nourrir 3 dimensions :

- Le **P**laisir
- L'**A**paisement
- Le **S**ens

Il s'agit du **P.A.S.** évoqué dans le titre de l'ouvrage (*).



Mais pourquoi ces trois-là, me direz-vous? Réponse, un peu plus bas au chapitre suivant, après ces petites réflexions.

PENSER À SOI AVANT LES AUTRES, QUELLE AFFAIRE !

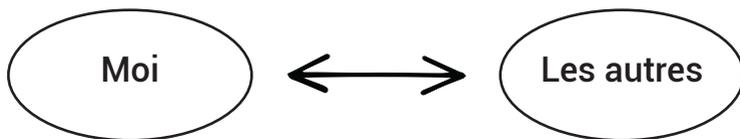
Certaines personnes ont des difficultés à accepter de prendre soin d'elles d'abord, avant de s'occuper des autres. Elles ont souvent peur d'être égoïstes ou trop centrées sur elles-mêmes. Mais de ce fait, elles s'oublient, s'épuisent et ne développent pas de relations équilibrées avec les autres. Car en voulant aider l'autre, elles se perdent elles-mêmes.

Prendre soin de soi, c'est cultiver cette énergie positive en soi pour pouvoir avoir un impact plus positif sur son entourage. En étant équilibrés émotionnellement, nous pouvons plus facilement accueillir les autres dans une relation saine. Sans projection de nos propres peurs ou croyances, nous pouvons alors davantage être dans l'ouverture et la bienveillance plutôt que dans le jugement.

«Penser à soi» ne signifie donc pas un repli égoïste et égocentrique vers soi en se prenant pour le centre du monde. Il s'agit d'une démarche plus profonde, qui nourrira votre relation à vous-même et aura des impacts positifs sur votre relation aux autres.

Afin d'aider à faire la distinction entre différentes notions qui pourraient vous freiner à prendre un peu plus soin de vous, je vous partage cette représentation que j'apprécie particulièrement.

L'ego, c'est ce qui distingue le «Moi» des «Autres» et nous permette d'être en relation tout en étant distinct. C'est distinguer mes désirs et besoins des désirs et besoins des autres.



L'égoïsme, c'est me séparer des autres et ne penser qu'à moi. C'est mettre ses désirs avant les besoins des autres.



L'égoïsme, c'est de croire que les autres ne pensent qu'en fonction de moi.



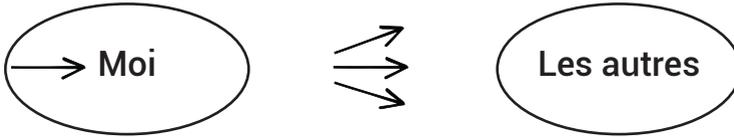
Le narcissisme, c'est de penser qu'il n'y a que moi et, accessoirement, d'être un peu trop amoureux de moi.



A ce sujet, j'aime beaucoup la blague favorite de l'égoïste qui s'assume :

*«Savez-vous qu'est-ce qu'un égoïste? ...
C'est quelqu'un qui ne pense pas à moi»*

Se recentrer vers soi, c'est alimenter d'abord son énergie intérieure et trouver l'équilibre pour ensuite aller vers les autres (rayonner) de manière juste et nourrissante. C'est mettre ses besoins avant les désirs des autres. Ce qu'on appelle également l'amour propre.



Le rayonnement à partir de soi ne signifie donc pas repli sur soi.

LE LÂCHER PRISE DU MANAGER

Certains managers ont vraiment à cœur de contribuer au bien-être de leurs collaborateurs, quitte à essayer de les sauver quand ils ne vont pas bien.

Si après un certain nombre de tentatives pour essayer d'améliorer la situation cela ne fonctionne pas, le manager doit pouvoir lâcher prise.

Mais ce n'est pas évident pour lui car il ne peut pas «lâcher prise» entièrement. En effet, il a un rôle à jouer dans le fonctionnement de l'équipe. Il ne peut pas avoir le sentiment «d'abandonner» ses responsabilités tout en gardant sa propre motivation. Cela fait partie de son job d'agir pour stopper les comportements négatifs et améliorer la situation de son équipe. Il doit prendre ses responsabilités.

S'il n'arrive pas à changer les choses sans lâcher sa responsabilité, il doit pouvoir retourner vers lui, pour ne pas plonger avec la situation qui se dégrade. Il doit pouvoir nourrir sa propre joie et rayonner quelque chose de plus positif qui fera peut-être émerger de nouvelles dynamiques

Prenons le cas d'Adrien, un manager qui faisait face à une situation d'équipe compliquée dans laquelle la majeure partie des collaborateurs étaient résistants à un changement pourtant nécessaire pour la survie même de l'équipe et nourrissaient une défiance clairement affichée envers le manager. Je ne vous cache pas qu'Adrien n'allait vraiment pas bien du tout. Surtout après avoir parcouru chacune des étapes de l'enfer des managers décrites plus tôt.

Adrien a alors entrepris de revenir un peu plus vers lui, sans abandonner son équipe. Il a pu prendre des actions spécifiques pour lui, comme arrêter certains projets trop énergivores, canaliser ses ruminations intellectuelles à travers des activités pour se ressourcer, etc...

Moins d'une semaine plus tard, il a pu clairement changer son regard sur la situation, son équipe et sa posture. Il a priorisé différemment les projets, défini plus clairement ce qu'il voulait, tout en étant plus clair sur ses attentes et ses consignes. Il a également pu être plus à l'écoute et être moins dans le jugement ou l'interprétation des attitudes des collaborateurs. L'ensemble a amené un apaisement global et permis de réinstaurer un dialogue constructif. Il y a bien évidemment beaucoup d'embuches et de difficultés sur le chemin, mais la situation n'est plus bloquée et Adrien traverse cela avec beaucoup plus de sérénité.



CHAPITRE 5

TROIS VOIES VERS LA JOIE

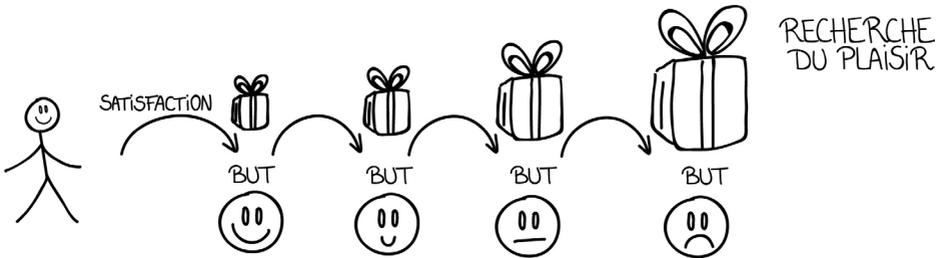
LE PLAISIR OUI! MAIS PAS SEULEMENT

Chercher la satisfaction régulière pour se procurer du plaisir contribue certes au fait de se sentir bien mais n'est pourtant pas suffisant pour générer du bonheur.

Nombreux sont ceux qui cherchent à se faire plaisir régulièrement sans pour autant se sentir profondément heureux. Il suffit de constater l'effet de l'évolution de la société sur nos envies et nos désirs. Comme notre course effrénée à acquérir ces choses relativement inutiles ou à vivre des expériences censées combler un sentiment de vide ou nous faire sentir vivant... Oui, cela contribue à notre satisfaction, mais cela ne remplit que peu la fonction de nous rendre véritablement heureux.

Pire, à force de chercher à obtenir de la satisfaction, un éroussement se crée et le plaisir obtenu est de plus en plus faible. Il faut alors faire encore plus, obtenir plus, vivre plus pour garder le même niveau de plaisir... or toute chose a ses limites, et il arrivera nécessairement le moment où nos

actions pour obtenir de la satisfaction ne généreront plus de plaisir de tout... et là, la dépression guette...



Le bonheur n'est donc pas simplement la satisfaction de buts qu'on se fixe dans la vie.

Pour certaines personnes, le bonheur c'est de «*rester en mouvement vers la satisfaction de ses valeurs*». Ou tout simplement le chemin qui nous conduit vers une destination qui fait sens à nos yeux. L'important à ce stade n'étant donc pas le but à atteindre en lui-même mais bien le chemin, l'ensemble des actions qui s'inscrivent dans sa réalisation.

«Rester en mouvement vers la satisfaction de ses valeurs», voilà donc bien une définition qui implique bien autre chose que de se faire plaisir. La notion de «rester en mouvement» est un acte volontaire, la détermination à agir dans ce qui est important pour moi. Et quoi de plus important pour chacun que ses propres valeurs de vie. Cela présuppose donc d'une part de les connaître et, d'autre part, d'être acteur dans leur satisfaction et de ne certainement pas attendre qu'elles se réalisent toutes seules. Cette notion de recherche de sens est alors intrinsèquement liée à ma responsabilité d'en être l'acteur principal.



LE SENS OUI! MAIS PAS SEULEMENT

On peut néanmoins constater que de nombreuses personnes guidées presque exclusivement par le sens de leur action et la satisfaction de valeurs profondes n'ont pas nécessairement un sentiment joyeux au quotidien. On tombe facilement sur des profils martyres qui résistent au temps qui passe et aux frustrations quotidiennes grâce à leur sentiment d'accomplir quelque chose de plus grand qu'eux. Sont-ils vraiment heureux? Ils diront certainement que oui car ce qu'ils font a du sens, mais transpirent-ils la joie? Que deviennent-ils lorsque leur foi envers leur cause vacille? Que leurs valeurs changent (et oui, nos valeurs changent à travers le temps)?

Je rencontre beaucoup de personnes dans ce cas de figure au sein d'ONG, d'ASBL et de toutes les structures dirigées par un sens et une idéologie forte. Les collaborateurs sont fortement engagés, ils vous diront que leur métier a énormément de sens à leurs yeux, mais ils sont aussi très souvent épuisés et en tension. Ils réalisent leur valeur profonde mais ne sont pas nécessairement dans la joie. La quantité de burn-out dans ces secteurs-là est d'ailleurs assez marquante.

Se pourrait-il alors qu'une recherche plus efficace du bonheur consiste à intégrer la notion de plaisir et de sens?

Nous réconcilions ainsi les épicuriens et les hédonistes qui recherchent la satisfaction du plaisir par, notamment, le fait d'assouvir ses sens, avec les stoïciens et eudémonistes qui aiment avoir une cause juste et vertueuse dans la vie.

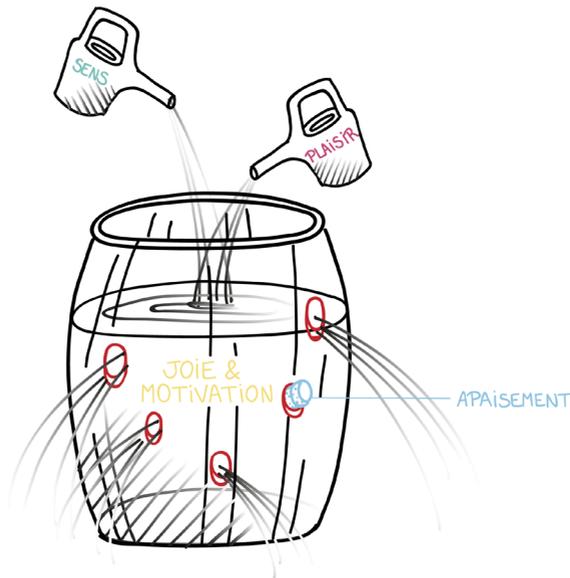
«Le bonheur n'est donc pas qu'un ressenti mais aussi une conscience d'agir dans ce qui est important pour soi.»

OUI, MAIS J'AI QUAND MÊME MAL...

Je constate qu'il existe également une 3ème voie. En effet, le sentiment de ne pas être heureux n'est pas forcément lié à un manque de sens ou à l'impossibilité de se faire plaisir. Cela peut simplement être dû à une incapacité de se réjouir. Être dans une situation préoccupante, comme une fatigue globale, un stress important, des douleurs physiques ou émotionnelles, ne permet en effet pas facilement d'éprouver de la joie et de rayonner une énergie positive.

On ne peut donc pas ignorer l'importance de se faire du bien. Pas pour avoir du plaisir ou faire sens, mais simplement pour apaiser nos tensions existantes, qui parasitent notre capacité à nous réjouir.

J'aime bien l'image du tonneau percé pour représenter l'effet des tensions sur notre sentiment de joie. Je peux le remplir de plaisir et de sens pour augmenter le niveau d'énergie positive. Mais s'il y a trop de trous, qui représentent les différentes tensions que j'éprouve, alors mon tonneau se vide. Et ce n'est pas seulement en rajoutant du plaisir et du sens que cela va améliorer la situation, cela risque surtout de m'épuiser et de rajouter des tensions. Il est nécessaire d'apaiser les tensions, de reboucher suffisamment de trous pour garder un maximum de joie dans mon tonneau.



Une des grandes sources de tensions cérébrales de notre époque est la bien connue «charge mentale». Vous savez, ces pensées et préoccupations parasites qui occupent un peu trop notre cerveau et donc notre capacité de traitement. Cela utilise nos facultés de raisonnement, de mémoire et d'attention, qui pourraient être utilisées pour autre chose de plus important, ou tout simplement nous empêche de nous reposer intellectuellement, ce qui est particulièrement éprouvant.

Ce phénomène provoque l'émergence des pensées qui sautent des unes aux autres, qui se lient, se mélangent, rendent le tout confus et augmentent considérablement notre anxiété. Notre cerveau s'emballe et tourne à vive allure entre la peur d'oublier et le besoin de trouver des solutions, sans forcément y parvenir d'ailleurs. Si cela arrive la nuit, c'est typiquement l'insomnie qui nous guette.

Au travail, que ce soit en tant que collaborateur ou manager, c'est toutes sortes de pensées qui parasitent notre cerveau et elles ne concernent pas toutes le boulot. Tout peut se mélanger.

Les préoccupations liées au projet qui n'avance pas, les délais de fournisseurs non tenus, la tension forte avec un collègue en particulier, la déception de ne pas avoir été reconnu pour une réalisation importante, le fait de devoir rendre un document important avant une heure précise..., un problème de couple, avec les enfants, la planification des vacances, une perte de confiance dans l'entrepreneur qui rénove le toit de la maison familiale en plein hiver, la santé des parents...

Plaisir, Apaisement et Sens sont donc bien 3 principes absolument essentiels à nourrir pour garder notre tonneau rempli d'énergie positive

Alors c'est décidé? En route vers la joie?





CHAPITRE 6

LE CANEVAS DE QUESTIONNEMENT

LA DESCRIPTION DU CANEVAS

Afin d'aider le manager dans sa réflexion ou dans l'accompagnement de la réflexion d'un collaborateur, je vous propose le canevas du modèle P.A.S. Il est constitué de 11 cases et invite à se poser 5 types de questions autour des trois dimensions :

- le contexte général d'une situation difficile ;
- l'évaluation du niveau de satisfaction de 0 à 10 ;
- ce que la personne a déjà (Actuel) ;
- ce dont la personne a besoin pour augmenter le niveau de satisfaction (Besoin) ;
- comment la personne va mettre en œuvre les actions nécessaires (Procédé).

Découpée de cette manière, la conduite de la réflexion entraîne déjà la personne dans un mouvement d'autonomisation et d'action.

Canevas Modèle P.A.S.

Situation:

Date:

<p>Contexte de la situation difficile De quelle situation s'agit-il? Comment en est-on arrivé là?</p>		<p>De 0 à 10, à combien j'évalue...  le sentiment de plaisir que je prends actuellement?  la tranquillité d'esprit que j'ai actuellement?  le sentiment d'accomplissement, d'utilité ou de la satisfaction de valeurs profondes pour moi?</p>	
<p>Plaisir - Actuel Qu'est-ce qui génère du plaisir dans l'instant? Qu'est-ce que j'aime faire ou vivre particulièrement?</p>	<p>Plaisir - Besoin Que devrais-je faire plus pour ressentir plus de satisfaction immédiate?</p>	<p>Apaisement - Actuel Ai-je identifié clairement les différentes tensions qui capturent mon énergie? Quelles sont-elles?</p>	<p>Apaisement - Besoin Quelles sont les actions que je devrais identifier et mettre en oeuvre pour adresser ces tensions?</p>
<p>Plaisir - Procédé Comment vais-je m'y prendre pour mettre les actions de plaisir en place concrètement?</p>	<p>Plaisir - Procédé Comment vais-je m'y prendre pour mettre les actions de plaisir en place concrètement?</p>	<p>Sens - Actuel Quel sens, finalité, perçois-je dans la situation? En quoi le me sens utile vis-à-vis des autres, du monde? Quelles sont les valeurs profondes et fondamentales en jeu?</p>	<p>Sens - Besoin Que manque-t-il pour générer plus de sens à mes yeux?</p>
<p>Plaisir - Procédé Comment vais-je m'y prendre pour mettre les actions de plaisir en place concrètement?</p>	<p>Plaisir - Procédé Comment vais-je m'y prendre pour mettre les actions de plaisir en place concrètement?</p>	<p>Sens - Procédé Comment vais-je m'y prendre pour mettre les actions de sens en place concrètement?</p>	<p>Sens - Procédé Comment vais-je m'y prendre pour mettre les actions de sens en place concrètement?</p>



v 1.0

DESIGNED BY: Convidencia
We support and drive companies to evolve with serenity

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

LES DIFFÉRENTES CASES EN DÉTAIL

Contexte de la situation difficile

De quelle situation s'agit-il? Comment en est-on arrivé là?

De 0 à 10, à combien j'évalue...

... le sentiment de plaisir que je prends actuellement?

... la tranquillité d'esprit que j'ai actuellement?

... le sentiment d'accomplissement, d'utilité ou de la satisfaction de valeurs profondes pour moi?

Plaisir - Actuel

Qu'est-ce qui génère du plaisir dans l'instant? Qu'est-ce que j'aime faire ou vivre particulièrement?

Plaisir – Besoin

Que devrais-je faire plus pour ressentir plus de satisfaction immédiate?

Plaisir - Procédé

Comment vais-je m'y prendre pour mettre les actions de plaisir en place concrètement?

Apaisement - Actuel

Ai-je identifié clairement les différentes tensions qui capturent mon énergie? Quelles sont-elles?

Apaisement - Besoin

Quelles sont les actions que je devrais identifier et mettre en œuvre pour adresser ces tensions?

Apaisement - Procédé

Comment vais-je m'y prendre pour mettre les actions d'apaisement en place concrètement?

Sens - Actuel

Quel sens, finalité, perçois-je dans la situation?

En quoi je me sens utile vis-à-vis des autres, du monde?

Quelles sont les valeurs profondes et fondamentales en jeu?

Sens - Besoin

Que manque-t-il pour générer plus de sens à mes yeux?

Sens – Procédé

Comment vais-je m'y prendre pour mettre les actions de sens en place concrètement?

COMMENT UTILISER LE CANEVAS DE MANIERE EFFICACE

Pour utiliser ce canevas de manière optimale, il est important de le parcourir de haut en bas pour passer à travers les 5 niveaux de questions :

- Le contexte général de la situation difficile de la personne (case 1)
- L'évaluation des 3 dimensions de 0 à 10 (case 2)
- Ce que la personne fait déjà pour nourrir les 3 dimensions (cases 3, 4 et 5)
- Ce dont la personne a besoin (cases 6, 7 et 8)
- Comment la personne va satisfaire ses besoins (cases 9, 10 et 11).

Canevas Modèle P.A.S.

Situation:

Date:

<p>Contexte de la situation difficile</p> <p>De quelle situation s'agit-il? Comment en est-on arrivé là?</p>		<p>De 0 à 10, à combien j'évalue...</p> <p>le sentiment de plaisir que je prends actuellement? 2 ... / 10</p> <p>la tranquillité d'esprit que j'ai actuellement? ... / 10</p> <p>le sentiment d'accomplissement, d'utilité ou de la satisfaction de valeurs profondes pour moi? ... / 10</p>	
<p>1</p> <p>Plaisir - Actuel</p> <p>Qu'est-ce qui génère du plaisir dans l'instant? Qu'est-ce que j'aime faire ou vivre particulièrement?</p>	<p>2</p> <p>Apaisement - Actuel</p> <p>Ai-je identifié clairement les différentes tensions qui capturent mon énergie? Quelles sont-elles?</p>	<p>3</p> <p>Plaisir - Besoin</p> <p>Que devrais-je faire plus pour ressentir plus de satisfaction immédiate?</p>	<p>4</p> <p>Sens - Actuel</p> <p>Quel sens, finalité, perçois-je dans la situation? En quoi je me sens utile vis-à-vis des autres, du monde? Quelles sont les valeurs profondes et fondamentales en jeu?</p>
<p>6</p> <p>Plaisir - Besoin</p> <p>Que devrais-je faire plus pour ressentir plus de satisfaction immédiate?</p>	<p>7</p> <p>Apaisement - Besoin</p> <p>Quelles sont les actions que je devrais identifier et mettre en oeuvre pour adresser ces tensions?</p>	<p>8</p> <p>Sens - Besoin</p> <p>Que manque-t-il pour générer plus de sens à mes yeux?</p>	<p>9</p> <p>Plaisir - Procédé</p> <p>Comment vais-je m'y prendre pour mettre les actions de plaisir en place concrètement?</p>
<p>9</p> <p>Plaisir - Procédé</p> <p>Comment vais-je m'y prendre pour mettre les actions de plaisir en place concrètement?</p>	<p>10</p> <p>Apaisement - Procédé</p> <p>Comment vais-je m'y prendre pour mettre les actions d'apaisement en place concrètement?</p>	<p>11</p> <p>Sens - Procédé</p> <p>Comment vais-je m'y prendre pour mettre les actions de sens en place concrètement?</p>	



DESIGNED BY: Convidencia
 We support and drive companies to evolve with serenity | v.1.0

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



www.convidencia.com

Le fait de progresser transversalement entre les 3 dimensions Plaisir, Apaisement et Sens par couche successive, en commençant par la situation actuelle puis le besoin, et enfin, le procédé va permettre de faire des liens entre les dimensions et nourrir plus profondément la réflexion.

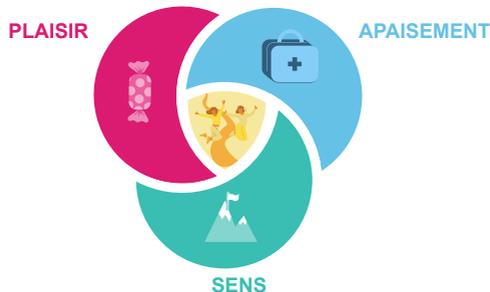


CHAPITRE 7

NOURRIR UN PROFOND SENTIMENT DE JOIE AVEC LE P.A.S.

Pour cultiver sa motivation et connecter un sentiment profond de joie, il est important de nourrir les 3 dimensions que sont :

- La recherche de satisfaction pour obtenir du Plaisir
- La recherche d'Apaisement pour soulager les tensions
- La recherche de Sens pour agir dans ce qui est important pour moi



Je vous partage ici la signification des pictogrammes que j'utilise pour le modèle P.A.S. Au centre, nous retrouvons un chemin qui représente nos différents trajets de vie, qu'ils soient professionnels ou privés. On avance parfois avec une vision claire de la destination, parfois pas. De temps en temps en ligne droite et souvent avec des obstacles. Le principe étant de se dire que, quel que soit le chemin que j'emprunte, je peux certainement l'envisager avec un peu plus de joie, représentée par les personnages bondissants.

La notion de Plaisir est associée à l'immédiateté. Ai-je du plaisir dans l'instant, comme la sensation agréable que procure la dégustation de votre confiserie préférée.

Le principe de l'Apaisement consiste à soulager les tensions, comme un baume et un bandage qu'on appliquerait sur une plaie. La trousse de premiers secours me semble donc appropriée pour représenter ce principe.

La recherche de Sens se situe sur le plus long terme, elle identifie une destination qui nous inspire et nous motive. Tout cela étant, bien évidemment, plus grand que nous même. Un drapeau sur une montagne me paraît dès lors tout indiqué.

RECHERCHER LA SATISFACTION POUR OBTENIR DU PLAISIR



Je parle ici de satisfaction immédiate et donc pas de quelque chose qui va générer des résultats dans plusieurs semaines ou mois.

La recherche de la satisfaction, c'est dépenser de l'énergie pour obtenir

du plaisir dans le très court terme.

- Déguster un bon vin ou savourer son plat préféré ;
- Assister à un concert ou regarder un film qui nous fait ressentir des choses fortes et agréables ;
- Pratiquer une activité sportive qui nous procure du plaisir directement (à ne pas confondre avec l'envie de faire du sport pour un objectif long terme de perte de poids, par exemple) ;
- Que ce soit dans ma vie personnelle ou au travail, ai-je suffisamment conscience des choses qui me stimulent positivement?

Dans ma vie personnelle, au-delà des exemples ci-dessus, cela peut être également :

- Mes amis et relations sociales ;
- Mes divers centres d'intérêt ou hobbies. Je ne parle pas spécifiquement de passions car, contrairement à ce que les films et romans essaient de nous faire croire, la plupart des gens n'ont pas de véritables passions ;
- Mes enfants ou, au contraire, le calme quand ils ne sont pas là ;
- Le bricolage, l'art, la musique, la création ;
- Les balades en forêt, en montagne ou au bord de la plage ;
- ...

Et dans le monde professionnel? Qu'est-ce qui vous procure du plaisir?

- Votre métier en tant que tel. Attention, pas dans ce qu'il permet (sens) mais dans ce qu'il procure comme sensation dans l'instant. Exemple : Mon métier de boulanger me procure du plaisir, non pas parce qu'il permet de faire plaisir aux gens avec de bons pains, mais parce que je tire de la satisfaction à pétrir la pâte, en sentant l'odeur du pain et en voyant le sourire de mes clients au magasin ;
- L'échange avec certains collègues ;
- L'énergie dans certaines réunions ;
- Le climat apaisé et serein du lieu ;
- La stimulation intellectuelle sur certains projets ;
- La relation avec les clients qui me booste au quotidien ;
- La créativité lorsque l'on brainstorme ensemble ;
- ...

Il est important de bien réaliser que l'humeur est corrélée au plaisir. Si je n'ai pas assez de plaisir, cela va générer déprime voire dépression. Il est donc important de ressentir du plaisir régulièrement.

Alors? «Avez-vous suffisamment de satisfaction dans la vie/au, bureau?» Comment pourriez-vous en avoir un peu plus?

Vous êtes en panne et ne savez pas trop comment identifier ce qui génère du plaisir au bureau? Repensez à la dernière fois où vous avez souri.

Pas évident? Suivez le guide...

OUTIL : Guide du plaisir

Idée 1 :

- Identifiez les dernières fois où vous avez ressenti de la joie, de l'excitation, de la satisfaction ou encore de l'intérêt.
- Remémorez-vous ce que vous étiez en train de faire, avec qui, où et pendant combien de temps.
- Qu'est-ce qui dans tout ça était vraiment intéressant pour vous, qu'est-ce qui l'était moins?
- Si ça devait se reproduire, comment cela devrait-il se passer pour être encore plus satisfaisant?

Idée 2 :

- Parcourez votre agenda des 2 dernières semaines et remémorez-vous les moments essentiels.
- Quels sont ceux qui ont été plaisants ou, à défaut, les moins déplaisants?
- Qu'avaient-ils de particuliers? Et qu'aurait-il fallu pour qu'ils soient encore plus satisfaisants?

Idée 3 :

- Quand vous n'avez pas d'agenda, une mémoire de poisson rouge ou vraiment aucun évènement sympa :
- Parcourez vos mails, autres messages et vos tâches des deux dernières semaines.
- Quelles sont les situations qui sont plus plaisantes à redécouvrir que les autres?
- ...

Idée 4 :

- Quand vraiment rien ne vient :
- Parcourez la liste de tous vos collègues.
- Avec qui avez-vous passé un moment formel ou informel plutôt satisfaisant?
- ...

Idée 5 :

- En dernier recours :
- Visualiser les différents lieux dans lesquels vous vous rendez.
- Y-en-a-t-il qui semble plus accueillants ou générant plus de satisfaction que d'autres? Que s'y passe-t-il? Avec qui? - ...

Idée 6 :

Changez de boulot !

S'il vous paraît évident que vous manquez de sources de plaisir dans votre vie ou au bureau, il n'est alors pas nécessaire de mettre plus d'énergie dans la réflexion. Consacrez plutôt un peu de temps à essayer de nouvelles choses. Qu'elles soient plaisantes ou non. C'est l'exploration de nouvelles expériences, dynamiques, rencontres, activités qui va vous permettre de savoir quoi faire de nouveau pour mettre plus de satisfaction dans votre vie. N'oubliez pas de rester connecté avec votre ressenti quand vous essayez quelque chose de nouveau, afin de savoir si cela procure oui ou non du plaisir, et s'il faut en mettre plus dans votre quotidien.

Attention à l'extrême

Certaines personnes développent une forme d'addiction à la satisfaction. Elles cherchent encore et encore la stimulation et le plaisir. Cela crée un émoussement du ressenti jusqu'à ce que plus rien ne génère de la joie. Elles ont tendance alors à en faire encore plus (plus souvent, plus intensément, etc...) sans que cela ne les satisfasse. Cela devient alors très vite frustrant. Dans ce type de situation, il convient au contraire d'en faire moins. La non-satisfaction va générer un ressenti de manque. Et c'est ce qui va permettre de prendre à nouveau du plaisir par la suite lors des prochaines satisfactions.

Ce mécanisme est valable dans tous les domaines : sport, nourriture, alcool, sexe, travail, loisir...

OUTIL : Modèle PERMA

Il existe d'autres outils intéressants pour se questionner sur la notion du plaisir et s'inspirer sur comment le nourrir. Nous retrouvons ainsi, par exemple, le modèle PERMA construit par Martin Seligman, un des fondateurs de la psychologie positive.

Cet outil nous invite à mesurer et à agir via la « roue du bien-être » et ses 5 dimensions (dont 4 concernent directement le sentiment de plaisir, la 5ème étant celle du sens).

Le modèle **PERMA** du bien-être s'appuie sur les facteurs suivants, qui peuvent être mesurés de manière subjective et objective :

- **Émotions Positives** : avoir des émotions positives pour se sentir bien
- **Engagement** : être pleinement présent en vivant des expériences optimales.
- **Relations positive** : développer des relations positives et constructives à travers des connexions authentiques.
- **Sens (Meaning)** : mener une existence cohérente en trouvant du sens dans sa vie.
- **Accomplissement** : accomplir des réalisations et des réussites pour renforcer un sentiment d'efficacité personnelle.

Pour en savoir plus spécifiquement sur ce modèle :

<https://se-realiser.com/le-modele-du-bien-etre-perma/>

RECHERCHER DE L'APAISEMENT POUR SOULAGER LES TENSIONS



Difficile d'être enjoué si la quantité de tensions internes est trop grande par rapport à la satisfaction externe. Manger mon plat préféré compte peu si j'ai très mal au dos, si je me fais des cheveux blancs pour mes enfants ou que je crains de retourner au bureau le lendemain pour continuer de subir le harcèlement d'un(e) collègue. Il ne doit pas forcément s'agir de gros tracas, même des petits peuvent créer des fuites importantes d'énergie et saboter mes efforts pour rester joyeux.

Vouloir ressentir plus de bonheur nécessite également de s'occuper de limiter ce qui me vole mon énergie. Pour ce faire, il ne «suffit» que de 2 étapes :

- Identifier mes tracas,
- Mettre en place quelque chose pour être acteur de leur résolution.

La magie de l'approche réside dans le fait que le sentiment d'apaisement commencera à apparaître déjà en agissant pour diminuer les tracas même s'ils ne sont pas complètement résolus.

Il y a quelques années, j'ai développé une méthode très simple que j'utilise désormais dès que je me sens un peu trop dépassé par la quantité de tracas et que la charge mentale qu'ils induisent influence fortement et négativement mon humeur. Je l'ai appelé «Vers la lumière», en référence au fait que, quand je devais l'utiliser, je me sentais plutôt dans un trou, un marasme obscur.

OUTIL : Vers la lumière

Le principe est très simple, il s'agit d'une part de réaliser un mind map (carte mentale) et ensuite de la transformer en liste d'actions à faire semaine après semaine (backlog et itération d'une semaine, pour ceux qui pratiquent l'agilité).

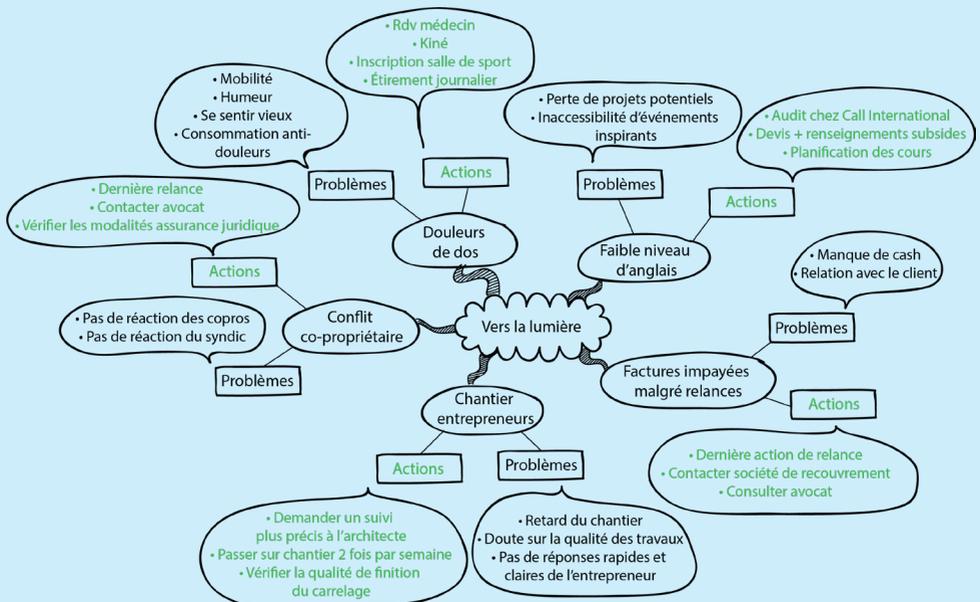
Mind map :

Étape 1 : Au centre de la carte mentale, écrire «Vers la lumière» – 1ère bulle ;

Étape 2 : Inscrire comme bulle de second niveau toutes les préoccupations qui vous passent par la tête et qui vous occupent de la charge mentale négative ;

Étape 3 : Pour chaque préoccupation, inscrire comme bulle de troisième niveau toutes les raisons pour lesquelles la préoccupation est un problème. Effets, impacts, risques, problèmes etc... ;

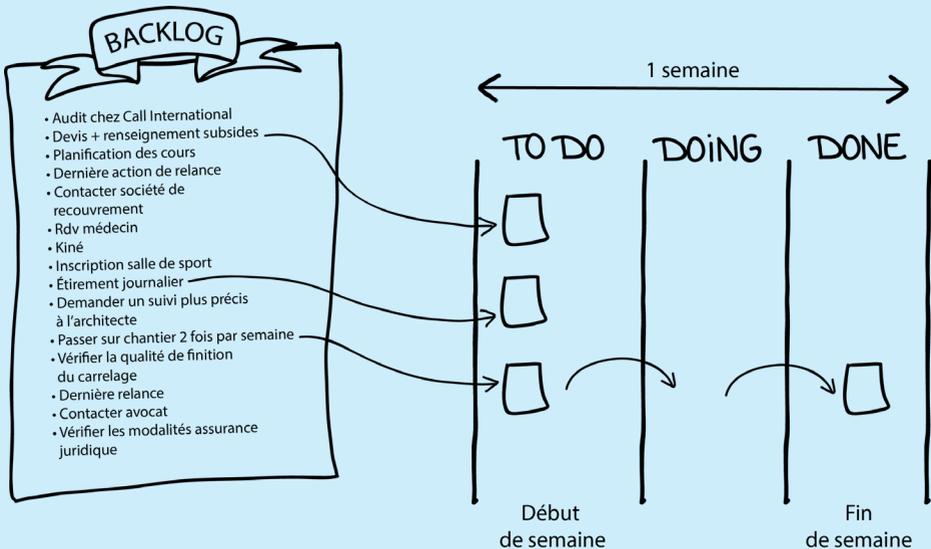
Étape 4 : Toujours pour chaque préoccupation, inscrire les actions qui peuvent être entreprises pour adresser entièrement ou en partie (pour démarrer) le problème.



Backlog :

Une fois le mind map terminé, un premier sentiment de soulagement devrait apparaître. La confusion mentale n'est plus en train de tourner en boucle dans la tête mais est déposée sous vos yeux en faisant des liens entre les conséquences et aussi les actions possibles. Afin de pouvoir se mettre dans l'action face à la quantité de choses à réaliser et ne pas rester figer à la vision du mammoth d'actions qui est apparu, il est important de procéder étape par étape. L'idée est donc de décomposer le mammoth pour se sentir en contrôle et avancer progressivement vers la lumière. Et surtout éviter la procrastination. Il suffit pour cela de collecter toutes les actions dans une grande liste que l'on appelle le backlog. Puis de sélectionner dans cette liste les premières actions que je m'engage à faire dans la première semaine. Qu'il y en ait 1 ou 10, il est important de prendre l'engagement de le faire. A la fin de la semaine, je fais le constat que mes actions ont été réalisées. Je sélectionne alors de nouvelles actions pour la semaine suivante, et ainsi de suite.

De nouveau, il n'est pas rare de retrouver le moral bien avant d'avoir finalisé l'ensemble des actions. C'est la mise en action et l'obtention de résultats concrets qui génèrent le plus de satisfaction. Installé dans cette routine, les préoccupations vont s'alléger fortement, voire disparaître pour certaines. Et si une nouvelle préoccupation arrive, il suffit de l'ajouter à la carte mentale et de décliner les actions nécessaires dans le backlog.



En cas de situation émotionnelle comme le stress, la colère ou la tristesse trop intenses, il peut s'avérer difficile de faire l'exercice «Vers la lumière». Pour aider à atteindre un état plus «neutre», l'outil CAP peut être fort utile.

OUTIL : CAP

Le CAP est un outil de la psychologie positive. Il propose simplement d'exercer une activité qui calme le mental et qui apaise les ruminations.

L'outil offre 3 types d'activités :

- Les activités Captivantes
- Les activités Apaisantes
- Les activités Physiques

Une activité captivante permet d'atteindre le «flow». Le «flow» est un état mental atteint par une personne lorsqu'elle est complètement plongée dans une activité et qu'elle se trouve dans un état maximal de concentration, de plein engagement et de satisfaction dans son accomplissement. L'activité captivante pour atteindre l'état de «flow» va dépendre de chacun. Cela peut être par exemple le fait de peindre, de bricoler, de lire, de jouer d'un instrument, d'écrire un livre.

Avez-vous déjà identifié une ou plusieurs activités qui vous permettent de rentrer dans l'état de «flow»?

Une activité apaisante permet de reconnecter à un calme intérieur et à l'instant présent. Cela peut consister dans la pratique de la méditation, la pleine conscience, le scan corporel, la cohérence cardiaque, ou encore d'autres techniques de respiration.

Êtes-vous déjà un peu familier de ces pratique?

Une activité physique permet de se dépenser, d'évacuer physiquement le stress, de se sentir en mouvement et de libérer l'esprit tout en prenant soin de sa santé.

Que ce soit en douceur, comme de la marche ou plus intensif comme courir ou nager, que ce soit seul ou à plusieurs, savez-vous qu'elles sont les activités physiques qui vous plaisent et détendent?

Cette approche CAP est vraiment très intéressante quand vous vous sentez envahi par une émotion forte et particulièrement anxiogène. Identifiez alors laquelle des 3 types d'activité vous auriez besoin pour vous calmer et pratiquez-là.

A propos de l'épuisement et de l'intérêt de la dépression

En cas d'hyper stress ou d'hyper stimulation constante, une fatigue globale s'installe et rend le fait de se réjouir très difficile. Dans ce cas, il est nécessaire d'apprendre à se poser pour décompresser. Peut-être même laisser le corps passer par des états de «larvitude» pour récupérer. Une petite phase de «dé-pression» (qui vient après la pression) peut même être pertinente. Se mettre donc au repos et accepter la passivité et l'inaction temporaires se révèle alors comme une étape indispensable avant d'aller mieux et de redevenir acteur de son bonheur. Cependant, attention à ne pas juste se complaire dans cette phase avec le risque d'y rester bloqué par confort et paresse. Il ne s'agit bien que d'une étape.

RECHERCHER DU SENS POUR AGIR DANS CE QUI EST IMPORTANT POUR MOI



La notion de sens est étirée dans tous les sens, ce n'est rien de le dire, jusqu'à avoir des significations très différentes pour chacun ainsi que des usages très différents. Il y a un phénomène depuis plusieurs années que j'appelle «la tyrannie du sens». Mettre du sens semble être le remède à tous les problèmes.

- T'es pas bien dans ta vie, mets du sens
- L'entreprise ne va pas bien, mets du sens
- Le monde fout le camp, mets du sens
- Il ne fait pas beau, trouves-y un sens
- Si tu veux être heureux, mets du sens
- Ton projet n'avance pas bien, il manque de sens...

Or, nombreuses sont les personnes qui n'ont pas besoin de se poser la

question du «pourquoi» avant de démarrer un projet, pour trouver de la satisfaction dans ce qu'ils font ou encore gérer une activité avec efficacité, de manière éthique et durable.

Dans mon livre «La cohérence en entreprise, relevez le défi avec la Salutogénèse Appliquée», je présente notamment le principe qu'il est de toute façon très difficile, voire impossible, de pouvoir donner du sens à une situation sans certains prérequis comme le fait d'avoir suffisamment de compréhension et de contrôle sur cette situation. Le sens n'est donc pas la première étape vers la cohérence, comme elle n'est pas la solution miracle pour le bonheur.

A propos du livre : <https://www.convidencia.com/produits/le-livre-la-coherence-en-entreprise-relevez-le-defi-avec-la-salutogenese-appliquee/>

Dans le cas qui nous occupe ici et dans notre quête de nourrir cette joie profonde en complétant la recherche de plaisir et l'apaisement des tensions, je reprends cette définition présentée précédemment : Le bonheur c'est de «rester en mouvement vers la satisfaction de ses valeurs». Bref, agir dans une direction qui fait sens pour nous. L'idée est donc de consacrer suffisamment de son énergie dans la satisfaction de ses propres valeurs dans une logique plus long terme que simplement la recherche de plaisir.

Certaines personnes sentent naturellement cette fameuse «direction» qui est bonne pour elles et vers laquelle ils inscrivent des démarches privées ou professionnelles. Pour celles, par contre, qui sont un peu perdues, confuses et qui se posent justement la question du «sens», il peut être fort intéressant de prendre conscience de ses propres valeurs. C'est la première étape avant de pouvoir ensuite se mettre en action vers leur satisfaction.

Comment savoir si ce que je fais est bien dans la direction de la bonne valeur pour moi? C'est-à-dire que l'action que j'entreprends permet bien de satisfaire une valeur qui fait sens à mes yeux. C'est assez simple car l'action entreprise dans la «bonne» valeur va générer un sentiment positif de liberté. Un fort sentiment de cohérence se crée alors en soi et se développe vite en une forme de certitude ou d'assurance. Chaque action entreprise renforce alors cette conviction.

Si vos valeurs ne semblent pas claires pour vous, alors je peux vous proposer 2 modèles testés et approuvés qui peuvent sérieusement aider. D'une part, ils proposent des grilles de «valeurs» et, d'autre part, une manière d'identifier assez facilement celles qui nous interpellent le plus.

Le premier modèle que je vous propose s'adresse à la sphère professionnelle, qui est plutôt l'objet de cet ouvrage. Il s'agit d'un outil simple que j'utilise fréquemment en entreprise pour adresser la gestion des critères de motivation.

Le second modèle s'adresse alors plutôt à la sphère privée ou à la vie de manière générale avec le principe des «10 domaines de vie». Comme expliqué au début de ce livre, même si l'angle de mes propos est orienté vers le manager, les principes des P.A.S. sont tout aussi valables de manière plus générale.

Notes : Il existe de très nombreuses grilles différentes à propos des domaines de vie ou des critères de motivation en entreprise. Ils sont tous utiles et également tous faux en même temps. Ceux que je vous présente ci-dessous ne font pas exception. En effet, il ne s'agit que de modèles, donc des simplifications de la réalité. L'objectif ici est de vous montrer que ça existe ; à vous de choisir d'utiliser ceux-là ou d'autres qui vous parleront plus.

LES CRITÈRES DE MOTIVATION EN ENTREPRISE

Il n'est pas rare de croiser des collaborateurs, managers ou non, fortement démotivés de par la situation spécifique dans leur environnement professionnel sans pour autant que leurs domaines de vie soient en difficulté. Il s'agit ici plus d'un problème de satisfaction de leurs valeurs au travail. La quête de sens peut trouver des réponses à travers la satisfaction des critères de motivation professionnels. Pour ce faire, j'utilise un modèle inspiré de l'approche de Herzberg qui avait établi une liste de critères de motivation au travail dans les années 70. Bien évidemment, j'ai pu mettre à jour régulièrement la liste initiale avec l'évolution des entreprises, des systèmes de valeurs de la société et les nouvelles générations en me basant sur l'expérience au sein de nombreuses entreprises et avec des écoles et universités.

J'ai pu répertorier 18 critères que je spécifie ci-dessous. J'y détaille tout d'abord chacun des critères, puis je partage une manière d'identifier les plus importants et de les évaluer. Cela va pouvoir vous aider à identifier les critères de motivation dans lesquels vous pourriez investir pour donner plus de sens et de joie dans votre travail.

OUTIL : Identifier et nourrir les critères de motivation

Au départ du modèle des critères de motivation en entreprise, il y a une distinction à apporter entre les critères physiques/économiques (comme le salaire par exemple) et les aspirations profondes. Pour ce qui nous concerne, ici, je n'aborderai que la notion d'aspiration profonde. Il s'agit de critères intrinsèques qui, s'ils sont satisfaits, génèrent une véritable motivation au travail.

La liste des critères

Voici les 15 critères les plus répandus au sein des organisations, auxquels j'ajouterai encore 3 critères qui se sont fortement développés, notamment auprès des plus jeunes professionnels (mais pas uniquement) ces dernières années, riches en crises et changements en tous genres.

1. La promotion : il est particulièrement important pour la personne de se sentir progresser et évoluer dans la hiérarchie d'une organisation. Je prends des fonctions de plus en plus visibles avec de plus en plus de responsabilités. Le titre et le statut sont souvent importants avec ce critère.

2. L'achèvement : la personne aime mener une tâche jusqu'au bout, et surtout pouvoir apprécier le résultat final.

3. La nature de la tâche (métier) : comme le nom du critère l'indique assez clairement, c'est le métier/la tâche qui motive la personne, le fait même de réaliser l'activité. A ne pas confondre avec la finalité de la tâche, ce à quoi elle contribue. Comme par exemple, un développeur informatique qui aime programmer, un boulanger qui aime pétrir son pain, un enseignant qui aime transmettre du savoir.

4. La finalité du travail (impact) : à l'inverse du critère précédent, ici, la satisfaction est tirée non pas de l'activité en tant que telle mais de ce à quoi elle contribue. Comme par exemple, le fait de savoir que le pain que je pétris va permettre à des personnes ayant peu de ressources financières de manger à leur faim ou encore que les tableaux de calculs que je remplis vont permettre à des décideurs d'attribuer des budgets à des projets stratégiques en fonction de données pertinentes.

5. L'atmosphère : c'est le type d'énergie qui règne dans mon travail qui me réjouit. Je suis content d'aller au boulot car j'adore mes collègues, j'aime bien le design des bureaux, il y a une belle ambiance, on rigole bien, ça papote, ou au contraire, c'est particulièrement zen et j'en ai besoin. A chacun son type d'atmosphère.

6. L'apprentissage dans le développement de l'expertise : la personne aime apprendre de nouvelles choses mais, dans ce cas précis, l'apprentissage visé est circonscrit dans un domaine particulier. L'envie de se spécialiser dans une matière particulière pour devenir expert, voire au-delà...

7. L'apprentissage varié : la personne aime également apprendre de nouvelles choses mais plutôt en diversifiant ses centres d'intérêts. Elle préférera travailler sur des projets avec des experts d'autres spécialités que la sienne afin d'enrichir et d'ouvrir son champ de connaissances et peut-être de faire de nouveaux liens.

8. La reconnaissance : la personne a particulièrement besoin de se sentir reconnue. Il est important pour elle d'avoir le sentiment qu'on apprécie son travail, son effort voire sa personne. Cette reconnaissance peut venir du patron, de ses pairs, de son équipe, de ses clients...

9. La réussite et les challenges : c'est le fait d'avoir un objectif et d'avoir la sensation de pouvoir y arriver. Mais cela ne doit pas être trop simple, pour en tirer une satisfaction suffisante. Derrière la notion de réussite, il y a alors la notion de challenge. Ce petit truc un peu plus compliqué que je vais accomplir et qui me fera sentir en situation de succès.

10. La responsabilité : c'est la notion de se sentir en charge de quelque chose d'important. Cela inclut une zone d'autonomie et d'autorité suffisante pour pouvoir accomplir ce qui doit l'être. Cela est souvent lié avec la manifestation de confiance qu'on peut ressentir en se sentant confier ces responsabilités.

11. L'autonomie et la liberté : c'est le fait d'avoir suffisamment d'autonomie dans son travail pour s'organiser comme on le souhaite. C'est la possibilité de prendre les initiatives voulues pour atteindre des objectifs auxquels la personne adhère totalement ou qu'elle est en capacité de définir soi-même.

12. Égalité, Écoute & Compromis : bien que différentes, ces notions fonctionnent souvent fortement ensemble chez les personnes pour qui elles sont particulièrement importantes. Il s'agit de vivre réellement une relation humaine au sein de l'organisation. Où chacun est considéré à l'égal de l'autre, où l'écoute règne et la décision est partagée.

13. Créativité et Innovation : ce qui compte ici, c'est le vécu d'un sentiment fort de réflexion créative et d'émergence de choses nouvelles. La stimulation intellectuelle, intuitive et créative génère un fort sentiment d'innovation et de renouveau régulier.

14. Le mentoring : Au départ, considéré plutôt comme un moyen d'apprendre ou de devenir autonome, ce critère semble apparaître et se suffire à lui-même, surtout auprès de la jeune génération de professionnels. Il s'agit, selon ma compréhension, de pouvoir bénéficier de «mentoring» au sein de l'organisation. Mais pas uniquement sur le métier. Cela englobe aussi le fonctionnement de l'entreprise, les codes culturels, les conseils personnels permettant le développement personnel, la manière de communiquer avec les collègues et la hiérarchie ou encore comment organiser son travail au mieux.

15. Influence & acteur dans l'organisation : c'est le fait de se sentir à la fois considéré dans l'organisation pour ses idées et opinions mais également que l'avis et les idées de la personne sont prises en compte dans les décisions stratégiques. Le fait de sentir, même au début d'une carrière, que la personne peut influencer à son niveau l'organisation dans laquelle elle évolue, génère un grand sentiment de satisfaction.

Suite à la crise de la COVID-19, et l'ensemble des crises qui s'enchaînent, j'ai pu remarquer que 3 critères existants mais faiblement représentés auparavant ont pris beaucoup plus de place, que ce soit chez les plus jeunes ou les moins jeunes professionnels. Ils ont en commun le fait d'être des dimensions qui aident la personne soit à se développer personnellement, soit à grandir dans sa capacité à avancer dans le monde post-crise (hyper complexe et incertain).

16. Évolution personnelle : au-delà du développement de compétences, de la professionnalité ou du statut dans l'organisation, la personne veut pouvoir évoluer au sein de l'entreprise en tant qu'humain, voire surtout,

sur les aspects non-métier. Il peut s'agir d'un goût très développé pour les «soft skills» qui permettent de mieux communiquer avec les autres mais aussi à mieux se connaître. Le développement personnel est au cœur des préoccupations.

17. Développement de connaissances et de savoir conceptuel : face à la complexité croissante du monde, de plus en plus de personnes souhaitent garder des repères sans tomber dans des réflexions simplistes. Elles recherchent plus à accéder à des connaissances et à des compétences qui leur permettent de développer leur «mind skills» et leur capacité de discernement.

En savoir plus sur les mind skills : <http://www.mind-skills.eu/>

18. Pertinence et sens holistique : toujours en lien avec un monde de plus en plus perturbé et déséquilibré, la recherche de cohérence globale devient essentiel pour certains. Jusqu'à atteindre des dimensions comprenant la pensée holistique voire la spiritualité en entreprise. Je rappelle que cette liste de critères n'est pas exhaustive. Certaines personnes fusionneraient bien certains critères entre eux, d'autres les distingueraient, d'autres en rajouteraient, d'autres estimeraient que certains critères abordés ici ne sont en fait que des moyens pour en accomplir d'autres. Cela n'a aucune importance. Il s'agit juste d'une liste à compléter ou à travailler au gré des envies et des désirs. L'objectif est qu'elle nous aide à mettre des mots sur des notions qui sont plus ou moins importantes pour nous dans le cadre professionnel.

Identifier, évaluer et nourrir ses critères de motivation

Afin d'utiliser cette grille, l'idée est de pouvoir tout d'abord identifier entre 3 et 5 critères maximum qui semblent être plus significatifs et contributifs à ma motivation aujourd'hui.

Exemple : 3 critères vraiment important pour moi dans ma vie professionnelle en ce moment sont :

- *Apprentissage varié*
- *Réussite et challenge*
- *Autonomie et liberté*

Une fois les critères identifiés, on cherche alors à les prioriser. Ce qui créé alors le TOP 3 ou le TOP 5 des critères de motivation qu'il est véritablement important de satisfaire et de préférence dans l'ordre pour garder ou générer une profonde motivation au travail.

Exemple :

Dans l'ordre de priorité, mes critères s'organisent de la façon suivante :

- 1. *Autonomie et liberté*
- 2. *Apprentissage varié*
- 3. *Réussite et challenge*

Il est alors essentiel de les évaluer, par exemple de 0 à 10, en répondant à la question : «Ce critère est-il suffisamment nourri aujourd'hui dans mon contexte professionnel ?» Si pas, comment pourrais-je faire pour le nourrir un peu plus ?

Exemple :

- 1. *Autonomie et liberté : 9/10*
- 2. *Apprentissage varié : 4/10*
- 3. *Réussite et challenge : 6/10*

On peut considérer qu'à partir de 8, le critère est suffisamment nourri et générateur de motivation. Même si on peut toujours en faire plus. Entre 6 et 7, ça va. Il est nourri mais pourrait l'être plus. En dessous de cela, le critère n'est clairement pas assez nourri et nécessite qu'on s'en occupe rapidement.

Exemple :

- *Il est important que je trouve rapidement un moyen de nourrir mon critère d'Apprentissage varié, en suivant, par exemple, une formation dans un autre domaine ou en travaillant sur un projet avec d'autres spécialités.*
- *Une fois un peu plus satisfait sur ce critère, je pourrai alors me consacrer à aller chercher des enjeux un peu plus stimulants pour nourrir mon critère de Réussite et challenge.*

Attention néanmoins à être vigilant à quelques petites règles :

- Connaître au moins 3 critères importants permet d'être acteur dans le fait de créer l'espace motivationnel nécessaire. Je suis le premier acteur de ma motivation.
- Négliger l'un des 3 premiers critères va vite générer une démotivation.
- La non-satisfaction d'un critère important ne peut pas être compensée par la sur-satisfaction d'un autre critère.
- Pour garder un même niveau de motivation, il faut toujours nourrir les critères (en donner plus).
- Notre TOP 3 des critères de motivation change à travers le temps, il est important de refaire l'exercice 1 fois par an.
- A partir du moment où un critère est satisfait, il peut cesser d'être consciemment important. Par exemple, parce que je suis plongé depuis plusieurs années dans un travail qui m'offre beaucoup d'autonomie, je peux «ne plus voir» que ce critère est important et l'omettre dans ma sélection.
- Un critère de motivation ne sert pas à grand-chose, si je ne sais pas concrètement comment le satisfaire. Par exemple, si le critère d'atmosphère est important pour moi, de quel type d'ambiance exactement ai-je besoin? Détendue, joyeuse, calme avec peu de monde ou beaucoup de monde? Ai-je besoin de cette ambiance particulière pour moi un peu, souvent, tout le temps? Il est donc important de déterminer «l'équivalence concrète», c'est-à-dire factueliser le critère. A vous de jouer maintenant.

A vous de jouer maintenant.

ÊTRE EN MOUVEMENT VERS LA SATISFACTION DE SES VALEURS DE VIE AVEC LES 10 DOMAINES DE VIE

La thématique initiale de ce livre concerne la motivation du manager, mais la réflexion sur les P.A.S. (Plaisir, Apaisement, Sens) s'applique aussi à la sphère privée et plus globale de la vie. Si vous êtes dans un questionnement plus profond que simplement professionnel, ce modèle des 10 domaines de vie peut vous donner de belles pistes de réflexion.

Car pour être heureux et donner du sens à sa vie il est important d'être en mouvement vers la satisfaction de ses valeurs.

La grille que je vous propose est utilisée par de nombreux psychologues et thérapeutes qui côtoient de très nombreux patients en difficulté et en recherche de bonheur et de sens. Ces 10 domaines (ni trop, ni trop peu) permettent de couvrir la majeure partie des questionnements de l'être humain.

Chaque domaine de vie est important mais ils ne sont pas tous nécessaires au bonheur. Suivant les personnes et les période de vie, certains y contribuent fortement, d'autres moins.

Ci-dessous, je détaille tout d'abord chacun des domaines de vie, puis je partage une manière d'identifier ceux qui sont importants dans la vie aujourd'hui ; puis ceux sur lesquels il faudrait mettre un peu plus d'énergie pour nourrir ce bonheur tant désiré.

OUTIL : Identifier et nourrir les domaines de vie Identifier les domaines de vie

1. **La relation sentimentale** couvre l'ensemble des relations qui contribuent à nourrir le besoin d'être aimé pour qui l'on est. On parle d'amour, de passion, de relations platoniques ou fougueuses. C'est cet équilibre entre la complicité et le désir que l'on recherche avec l'autre.

2. **La relation aux enfants** couvre le besoin de faire grandir un plus petit que soi. Ce n'est pas nécessairement son enfant à soi, ce n'est d'ailleurs pas nécessairement encore un enfant. C'est avant tout cette attention que l'on a à transmettre à ceux qui nous succéderont.

3. **La relation familiale** couvre les relations «racines», c'est-à-dire la famille d'où l'on vient. Ses parents, grand parents, frères, sœurs, oncles, tantes, etc... Toutes ces relations dont nous avons l'impression d'être issus et dans lesquelles nous puisons notre sécurité profonde. C'est d'ailleurs souvent vers ce refuge que l'on se retourne dans les moments difficiles.

4. **La relation sociale** couvre les relations avec lesquelles nous avons plaisir à partager, rire, échanger. Comme les amis, collègues, voisinage.

5. **Le travail** couvre le besoin de se réaliser et de s'accomplir dans quelque chose. C'est faire quelque chose avec compétence, dont on tire un sentiment de fierté et un sentiment d'utilité, comme de contribuer à la société par exemple. Ce n'est pas nécessairement la notion de travail dans le sens employeur-employé avec un salaire. Le domaine «travail» peut être pleinement satisfait dans une activité bénévole ou en tant que parent au foyer qui s'occupe «tel un vrai professionnel» de ses enfants et de l'habitat. La notion de travail est donc un mixte entre le sentiment de compétence et celui de contribution.

6. **Le plaisir** (sur le moment) couvre tout ce qui va générer une stimulation positive. Il ne doit pas y avoir d'enjeux sur la performance ou sur le résultat. Sinon ce n'est pas *du plaisir*, c'est probablement *du travail*.

7. **Le développement personnel** couvre la volonté de continuer d'apprendre et de se reconnecter à la curiosité.

8. **La santé** couvre tout ce qui contribue au fait de se sentir bien dans sa peau et son corps (hygiène, se sentir coquet, etc...)

9. **La spiritualité** couvre toute la réflexion sur ses relations aux autres, à ce qui est plus grand que soi et à ce qui transcende le tout.

10. **Le civisme** couvre le principe de s'investir dans quelque chose de bénéfique pour autrui mais également son rôle dans l'appareil collectif que forme une communauté ou une nation.

RÉFLÉCHIR SUR SES DOMAINES DE VIE

Notre engagement et intérêt dans chacun des domaines de vie est très différent pour chacun. Chez certains, la relation familiale est essentielle, pour d'autres, cela restera secondaire alors que le travail occupera beaucoup d'espace. Certains ont besoin de civisme en aidant les autres, alors que d'autres ont surtout besoin de vivre une relation sentimentale intense pour avoir l'impression que la vie vaut la peine d'être vécue. Il n'est pas toujours facile d'identifier quels sont les domaines les plus importants pour soi, car notre contexte de vie, les situations dans lesquelles nous sommes, les obligations qui nous contraignent ou tout simplement nos habitudes parasitent notre jugement sur ce qui est fondamental ou simplement ce qui nous est imposé.

Une manière de faire est de s'imaginer vivre sur une autre planète dans laquelle nous n'avons ni attachement, ni obligation, ni centre d'intérêt particulier. Un peu comme si nous étions une page vierge. Mais où tout serait potentiellement possible. Qu'est-ce qui nous ferait alors rêver? A quoi aspirerions-nous?

Exemple : *Dans ma vie, j'ai une femme et 3 gosses. Bien sûr que je les aime. Mais cela veut-il forcément dire que les domaines de vie «relation sentimentale», «relation avec les enfants», «relation familiale» sont ceux qui donnent du sens à ma vie? Si j'étais sur une autre planète, je pourrais me rendre compte que c'est important d'avoir une famille mais que ce n'est pas là où je tire ma plus grande satisfaction. Je rêverais d'avoir une vie de découverte de moi et des autres, de réfléchir au monde d'hier et de demain sur plein de niveaux différents et d'avoir un engagement citoyen plus fort. Je réalise alors que je ne mets pas assez d'énergie*

sur les domaines de «développement personnel», «spiritualité» et «civisme». Et que c'est peut-être en étant un tout petit peu plus actif dans ces domaines que j'aurais le sentiment d'être «en mouvement vers la satisfaction de mes valeurs»... et donc de donner plus de sens à ma vie.

IDENTIFIER ET ÉVALUER SES DOMAINES DE VIE

La première étape du processus consiste à identifier la représentation personnelle que je me fais des domaines de vie :

- Je m'imagine sur une autre planète ;
- Pour chacun des 10 domaines de vie, je me pose les questions «Comment est-ce que je vivrais ce domaine de vie? A quoi ça ressemblerait concrètement? Qu'est-ce que ça signifie pour moi?»

La deuxième étape du processus consiste à déterminer l'importance du domaine de vie par rapport à mon bonheur :

- Pour chaque domaine de vie, et dans la représentation que je m'en suis faite, je donne une cote de 0 à 10 sur l'importance que ce domaine de vie aurait pour moi, sur cette planète, et contribuerait à mon vrai bonheur.

La troisième étape du processus consiste à évaluer le succès de ce domaine de vie par rapport à ma situation réelle :

- Pour chaque domaine de vie, et dans la représentation que je m'en suis faite, je donne une cote de 0 à 10 sur le sentiment qu'il est satisfait dans ma vie actuelle.

A ce moment, la prise de recul sur l'ensemble devrait permettre de tirer un premier constat :

- Ma vie actuelle semble-t-elle globalement convenir à la satisfaction de mes valeurs de vie et donc avoir du sens à mes yeux?
- Un décalage, plus ou moins fort, existe-t-il entre les domaines vraiment importants à mon bonheur et leur satisfaction aujourd'hui?

Cela va pouvoir me guider sur les domaines dans lesquels je ferais mieux de mettre un peu plus d'énergie. Pour cela, je vous invite alors à ré-utiliser l'outil «Vers la lumière», présenté plus tôt dans la gestion de l'apaisement, qui permet à la fois de réfléchir à ce que je devrais mettre en place et à décomposer le Mammouth en actions concrètes et réalisables progressivement.

Dans l'action, le sentiment de joie devrait rapidement s'accroître.



CHAPITRE 8

AVANCER DANS LA VIE, MAIS PAS N'IMPORTE COMMENT

Pour avancer dans la vie et nourrir son propre bonheur et ainsi pouvoir rayonner cette belle lumière vers les autres, il est important d'adopter 2 attitudes fondamentales :

- L'attitude de détermination à vouloir se connecter à sa JOIE ;
- L'attitude de bienveillance envers soi impliquant l'écoute de ses émotions et de l'empathie vers soi.

Ainsi, pour avancer dans la vie, il faut être déterminé, c'est-à-dire engagé à agir pour satisfaire ses valeurs ET être bienveillant avec soi-même, c'est-à-dire se traiter avec douceur.

Il est évidemment essentiel de trouver le bon équilibre entre les deux lorsqu'ils peuvent sembler contradictoires.

Si par exemple, j'ai pris conscience que je devais mettre plus d'énergie dans le domaine de vie «Relation sociale», peut être en développant de

nouvelles relations, et donc sortir plus. Mais qu'en même temps, je me force à sortir un soir, totalement épuisé après une journée de travail sans écouter mon corps et mes émotions, je ne suis pas en train de me traiter avec bienveillance. Je devrais alors peut être bien reporter cette soirée et m'accorder du repos.

Bien évidemment, il ne faut pas non plus tomber dans une routine qui ferait que je ne sors finalement jamais car je me sens toujours trop fatigué. Il faut bien distinguer la différence entre prendre soin de soi et la procrastination dans la satisfaction de ses domaines de vie ou critères de motivation.

Quand je dois donc prendre une décision, je dois considérer à la fois :

- la prise en compte de mes valeurs et de ce que j'ai décidé de nourrir,
- et aussi mes aspects émotionnels et physiques.

Face à l'ambivalence de 2 extrêmes qui s'opposent, je décide de ce qui est vrai dans l'instant. Décider en conscience maintenant permet d'éviter la charge mentale de la procrastination d'une tâche non encore traitée. En effet, la frustration de ne pas avoir réalisé une tâche importante occupe de l'espace cérébral et contribue à l'épuisement.

POUR CONCLURE

Pour connecter ou reconnecter un sentiment de joie et rayonner sa plus belle lumière dans des circonstances souvent ingrates, il faut pouvoir revenir à soi sans bien sûr s'enfermer dans une attitude égoïste déconnectée des autres. En travaillant à la fois sur les trois dimensions du Plaisir, de l'Apaisement et du Sens, nous pouvons mettre de l'énergie sur ce qui génère de la satisfaction à court terme, à long terme, tout en diminuant les facteurs anxiogènes.

Tout cela s'applique aussi bien aux managers qu'à n'importe quelle personne dans le monde privé ou professionnel. Expérimenté dans le cadre de développement personnel, de coaching individuel ou d'équipe, d'entrepreneurs, d'étudiants et même de couple, cela fonctionne.

A vous de jouer.

REMERCIEMENTS

Comme pour chacun de mes livres, je remercie avant tout mes clients qui me permettent d'apprendre tous les jours, d'être connecté à la réalité des entreprises et à leur constante évolution. Je suis véritablement émerveillé et inspiré par tout ce que les collaborateurs les plus ingénieux mettent en œuvre comme solutions pour avancer quoi qu'il arrive.

Toutes les situations rencontrées bonnes ou difficiles alimentent ma réflexion pour créer des outils pratico-pratiques à mettre en place afin de débloquer le plus vite possible une situation.

Je remercie également les relecteurs pour leur feedback, correction et enthousiasme. Merci Céline T, Lionel T, Stéphanie C, Michel D, Ingrid F, Ben J, Marie C, Amaurine P, Muriel DB, ...

Un tout grand merci particulier à Marie-Aline B pour les visuels, logo et schéma du modèle P.A.S. ainsi que la mise en page complète de ce livre. Ainsi qu'à Emilie A pour les illustrations dessinées. Merci également à Nathalie B pour les ajouts précieux concernant le vécu des managers et les outils de psychologie positive.

Et pour finir, un merci spécial aux jeunes entrepreneurs et entrepreneuses Clara V, Fleur G, Simon G et Loïc C pour m'avoir permis de vérifier la validité et la pertinence de ce modèle auprès d'une jeune population à peine sortie des études et qui est déjà en train de changer le monde.

Merci à vous.

DU MÊME AUTEUR

- La Salutogénèse Appliquée pour développer le sentiment de cohérence interne : <https://www.convidencia.com/produits/le-livre-la-coherence-en-entreprise-relevez-le-defi-avec-la-salutogenese-appliquee/>
- ParticipAgile, comment développer la participation et l'agilité dans votre organisation : <https://www.convidencia.com/produits/livre-participagile/>
- Les mind skills pour développer ses capacités de discernement: <http://www.mind-skills.eu/>