



Du stress à la créativité

***Outils du neuromanagement
et dynamique de changement***

Diplôme d'études spécialisées en
management et coaching des hommes

Travail de synthèse

CSL - ICHEC-Entreprises

Cécile Schauer

10/05/2014



Sommaire

| | |
|--|----|
| 1. Le stress : données, manifestations, origines | 5 |
| 1.1 Données..... | 5 |
| Les chiffres..... | 5 |
| Les conséquences | 6 |
| 1.2 D'où vient le stress ? | 10 |
| Le stress organisationnel | 15 |
| Le stress relationnel..... | 19 |
| Le stress individuel | 21 |
| 2. Outils de réduction du stress | 24 |
| 2.1 Sortir du stress organisationnel | 24 |
| 2.2 Sortir du stress relationnel | 29 |
| 2.3 Sortir du stress individuel : la GMM (gestion des modes mentaux - I.N.C.) | 33 |
| La GMM en détail..... | 37 |
| Une métaphore pour commencer..... | 38 |
| Phase 1 : entrée de la donnée | 39 |
| Phase 2 : le traitement de la donnée | 42 |
| Phase 3 : la sortie de l'information, la prise de décision..... | 43 |

Introduction

Histoire récente : une employée d'une ONG me raconte la réflexion de sa collègue haïtienne, invitée au Luxembourg pour suivre une formation sur les projets de développement. Après quelques jours, cette personne décrit son malaise. " *J'ai hâte de rentrer chez moi. Ici, les personnes sont si stressées par tout et tout le temps que je m'y sens vraiment mal. Comment peuvent-elles vivre ainsi ?* "

Le stress !! Qui ne l'a déjà ressenti ? Qui n'en a été victime ? Le stress est contagieux. Le stress est partout. Maladie ? Des journalistes ont même parlé de " *Mal du siècle* ". Le foisonnement de données et d'articles sur le sujet illustre que ce phénomène, qui s'observe dans nos sociétés occidentales industrialisées, n'est plus pris à la légère.

C'est au cours du cycle de formation " *Management et développement (coaching) des hommes* " que ma façon d'appréhender le stress a été mise en question puis s'est affinée. Pour les athlètes d'entreprises que nous sommes, il s'agit de compenser les dépenses d'énergie par des apports correspondants si nous souhaitons que nos performances soient durables. Et le stress est un incroyable consommateur d'énergie et de forces. Le *burn-out* survient lorsque toutes les réserves sont épuisées. Lorsque l'état de stress est permanent. Et que de temps ensuite pour reconstituer le stock !

Afin d'éviter cette issue dramatique, des techniques permettent de " gérer " le stress, de faire avec en quelque sorte, pour compenser son impact énergétique. Sophrologie, respiration, relaxation, défoulement... Ces méthodes ont fait leurs preuves et leur apport est précieux. Cependant, le temps et l'énergie consacrés

au stress et à sa bonne gestion sont autant de temps et d'énergie que nous pourrions investir ailleurs.

L'apport de *l'Approche Neurocognitive et Comportementale* (A.N.C.), développée par l'*Institut de Médecine Environnementale*, et diffusée par l'*Institute of NeuroCognitivism* (I.N.C.), est de considérer le stress différemment ; le stress n'est pas un parasite à éliminer pour enfin vivre mieux. Les réactions de stress sont naturelles. Dès lors, il s'agit de l'étudier, car il est " *un magnifique indicateur* " d'un déséquilibre. Il mérite toute notre attention. Dès lors, observer le stress, décrypter ce qui le provoque et le ou les messages qu'il contient permet de passer à l'action et de s'en servir... Ainsi, nous pouvons utiliser toutes les forces et talents qui sont en nous pour nous adapter à notre environnement, innover, mieux vivre et travailler ensemble.

Je m'appuie sur des études récentes menées sur le stress dans les pays européens et industrialisés, les travaux de l'A.N.C., des expériences de coaching de groupe et des illustrations tirées de mon expérience professionnelle¹. Après avoir fait une synthèse des données disponibles, détaillé les différentes catégories de stress, je décrirai les outils que propose l'A.N.C. pour basculer d'un état de stress au " *mode mental adaptatif* ".

Ce mode mental est présent dans notre cerveau pour que nous appréhendions les changements et les nouveautés de la façon la plus agréable et intéressante qui soit. En bref, il nous permet d'évoluer ! Imaginer, créer, innover, passer à l'action... c'est mieux utiliser son énergie. Cette " bascule " est possible. Le célèbre chimiste Lavoisier aurait dit : " *Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme.* " Il illustre bien mon propos.

¹ *Tous les exemples professionnels cités sont réels.*

1. Le stress : données, manifestations, origines

" Ils n'en mourraient pas tous, mais tous étaient frappés. "

Jean de La Fontaine

1.1 Données

Les chiffres

Les différentes données disponibles concordent. Le stress au travail est le grand mal de nos sociétés modernes. **Il touche en moyenne 4 salariés sur 10.** Selon une étude de 2010, au Luxembourg², 43% des personnes interrogées (résidents et frontaliers) éprouvent du stress continuellement ou très fréquemment sur leur lieu de travail. Et cette proportion atteint même un salarié sur deux dans les secteurs " social et santé " (53%), pour ceux qui ont un travail posté (50%) et les salariés de l'enseignement (51%).

Intéressante comparaison de deux études menées au Luxembourg, l'une en 2006, l'autre en 2010, selon la même méthodologie. Avant la crise financière de 2008, dans les entreprises de plus de 500 salariés et dans le secteur financier, la proportion de salariés se plaignant du stress se situait dans la moyenne générale (voire un peu en-dessous). En 2010, le

² Toutes les données luxembourgeoises citées " au Luxembourg, en 2010 " sont tirées de l'étude TNS ILRES : Skora Messaoudi, Charles Margue, *Le bien-être au travail au Luxembourg en 2010, décembre 2009 - janvier 2010*, TNS ILRES, CSL, OGBL et Ligue Luxembourgeoise d'Hygiène mentale, 2010. Effectuée entre déc. 2009 et jan. 2010 sur un échantillon représentatif de la population active au Luxembourg (1537 interviews), résidents et frontaliers.

pourcentage dans ces organisations est au-dessus de la moyenne ; il atteint 50% dans les grandes entreprises et 53% dans le secteur financier.

Les conséquences

Le stress a des effets néfastes sur la santé physique et mentale de la personne : troubles d'ordre musculo-squelettiques (lombalgies, etc.), nervosité, manifestations émotionnelles telles que l'agressivité, la peur, la tristesse, difficultés de concentration, erreurs... Au Luxembourg en 2010 :

- près du quart des sondés souffrent de douleurs et de fatigue sur leur lieu de travail.
- 5% des salariés sont fréquemment victimes d'agressions verbales. Cette proportion atteint 9% dans le secteur de la santé, *HORECA* (Hôtellerie, Restauration, Cafés) et commerce... et fait révélateur, plus de la moitié de ces agressions (54%) sont d'origine... interne, c'est-à-dire qu'elles proviennent du personnel de l'entreprise (collègues, hiérarchie).

Plus graves dans les risques psychosociaux (RPS) : déprime, dépression, *burn-out*, addictions, tentatives de suicide. Pour les organismes d'assurance maladie, " l'expression « *risques psychosociaux* » (R.P.S.) regroupe généralement la violence interne à l'entreprise, la violence externe et le stress. Les conséquences des facteurs de risque liés aux RPS mettent en jeu à la fois l'intégrité physique et la santé mentale des salariés. Au même titre que les autres risques professionnels, les RPS impactent réellement le bon fonctionnement des entreprises. Tous les salariés, quel que soit leur positionnement hiérarchique, leur sexe, leur âge ou leur métier

peuvent à un moment donné de leur carrière être sujet à des RPS. "

3

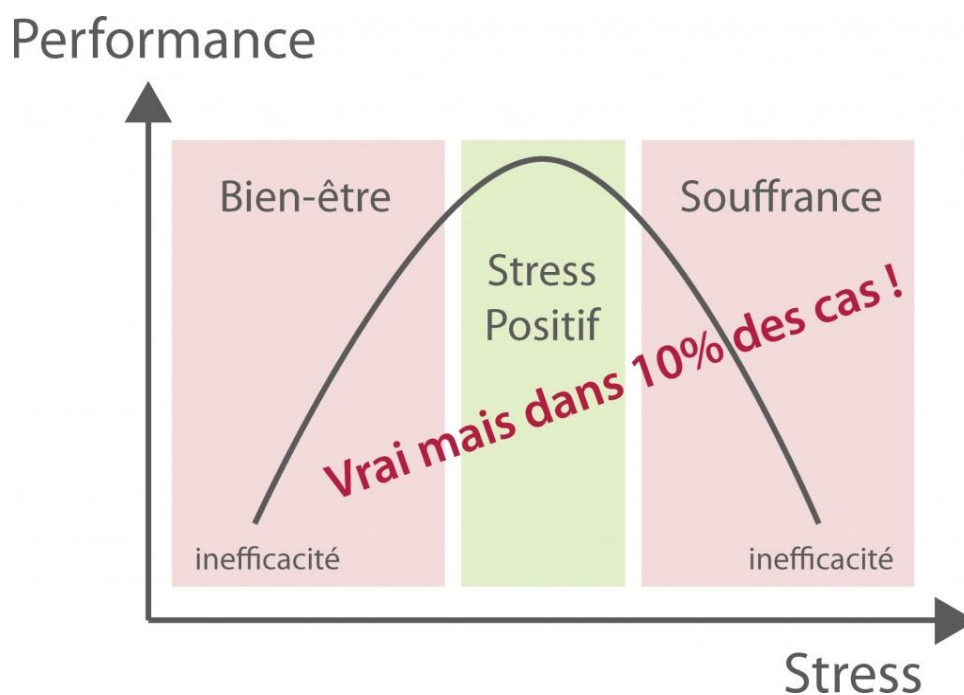
Au Luxembourg, en 2010 :

- 20% des interviewés se disent continuellement ou fréquemment épuisés par leur activité de travail.
- 32% disent avoir connaissance de problèmes liés à l'addiction (alcool, drogues, médicaments) sur leur lieu de travail.
- 16% connaissent un ou plusieurs collègues qui ont été personnellement confrontés à la question du suicide dans le contexte de leur travail. 6% admettent avoir déjà fait des plans pour mettre fin à leur vie. 3% ont déjà procédé à une tentative de suicide.
- 1 salarié sur 5 a le sentiment de *burn-out*. Et de fait, ils sont 28% à ne pas ou peu disposer de possibilités de ressourcement dans le cadre de leur travail. Ce pourcentage impressionnant grimpe même à 49% dans le secteur social - santé !

Ces chiffres confirment également que contrairement à une idée encore fort répandue dans certaines organisations, le " bon stress " est un mythe. Il y a bien un lien entre stress et performance au travail : Mme Colette Richard et le professeur Éric Gosselin - professeur de psychologie du travail au Département de relations industrielles à l'Université du Québec, chercheur à IRSP/GAP-Santé - ont analysé plus de 52 études indépendantes menées sur le stress à travers le monde. Le résultat est sans appel et fait voler en éclat l'affirmation qu'un peu de stress booste la performance. Ce n'est

³ Source : site de l'assurance maladie française www.ameli.fr

vrai que pour 10% des études, et pour ces 10%, la performance chute de toute façon quand le stress augmente. Dès lors, comment parvenir à "doser" le stress assez finement pour qu'il fasse augmenter la performance ? Mission impossible. Voici le graphe tiré de l'étude sur le stress au travail menée par l'I.M.E (étude *ESTIME*)⁴ :



Pour les organisations dont les salariés souffrent de stress prolongé, ainsi que pour la société dans son ensemble, les conséquences sont loin d'être neutres. Des études menées par la Commission Européenne ont tenté d'évaluer les pertes globales (arrêts de travail, consultations...) liées au stress au travail. En 2002, la Commission Européenne chiffrait à 20 000 millions d'euros annuels le coût du stress (dans l'Europe des 15). Selon les études, 50% à 60% des journées de travail perdues seraient directement liées aux conséquences du stress au travail.

⁴ *ESTIME* : étude multinationale sur le stress au travail et le moral des salariés. Réalisée fin 2011 auprès de 7025 répondants dans 5 pays et régions France, Belgique, Suisse francophone et Québec. Source www.estimate-stress.com.

En France, en 2000, les chiffres évaluent le coût du stress entre 10% et 20% des dépenses de la branche assurance maladie / accident de la sécurité sociale (soit entre 830 et 1656 millions d'euros annuels). Une étude réalisée en 2010 évalue le coût social du stress au travail entre 1,9 et 3 milliards €, incluant le coût des soins et la perte de richesse pour cause d'absentéisme, de cessation prématurée d'activité et de décès prématuré. (Source : INRS - étude réalisée en 2010 basée sur des chiffres de 2007).

En 2003, le projet *Belstress* a analysé le lien entre stress et absentéisme pour les employés âgés de 35 à 59 ans (hommes et femmes confondus, secteurs public et privé). Résultat : 5 millions de jours d'absence annuels étaient dus au stress en Belgique. Dans les pays qui ont fait l'objet d'une analyse de plusieurs années sur l'absentéisme, une baisse de l'absentéisme a été néanmoins constatée depuis les années 2000.

Les chercheurs se sont alors penchés sur le pendant de l'absentéisme : le présentéisme. Les employés qui viennent très tôt et partent très tard. Ceux qui se rendent au travail malades, fournissant un travail de piètre qualité et contaminant leurs collègues. Le présentéisme cause des erreurs, une baisse de productivité... et au final coûte plus cher à l'entreprise que l'absentéisme. Des études menées au Canada, aux USA, au Royaume-Uni concordent toutes sur ce point.

Celle menée par le docteur Claudia Put en Belgique en 2010 prend en compte aussi bien le coût de l'absentéisme que celui du présentéisme pour les organisations. Selon le docteur Put, "*Le présentéisme atteint 61% des coûts totaux relatifs à la santé dans une entreprise, suivi par les frais médicaux (28 %) et l'absentéisme (10 %)*". Ainsi, la « *perte de productivité due au stress au travail*

au sein d'une entreprise qui compte par exemple 500 travailleurs coûte 2 millions d'euros par an ».

Grâce à cette étude, une entreprise peut avoir une idée chiffrée de ce que lui coûte directement le stress au travail : **4000 euros par employé et par an.**

1.2 D'où vient le stress ?

On appelle " stress " l'ensemble des réactions de l'organisme lorsqu'il est soumis à des contraintes. Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress survient " *lorsqu'il existe un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face* ". Le temps est bien loin où le stress permettait à nos ancêtres... rien moins que de sauver leur vie. Mais le territoire reptilien, autrement dit la zone cérébrale qui déclenche le stress, est toujours présent dans notre cerveau... et il fonctionne de manière inconsciente, instinctive, rapide. En déclenchant 3 programmes différents, le stress nous permet d'affronter une situation de danger - ou perçue comme telle. Et ainsi, d'assurer notre survie.

Les 3 programmes en question sont les états dits de Fuite, Lutte et Inhibition. Les réactions d'une personne stressée varient suivant le programme en vigueur. Voici un petit résumé des réactions qui découlent de chaque état pour *l'homo sapiens* percevant une situation comme dangereuse.

| | Manifestations physiques | Émotions et sensations |
|------------|---|---|
| Fuite | Accélération du rythme cardiaque et respiratoire, vasodilatation pour irriguer les muscles, augmentation du tonus dans les jambes, regard fuyant (cherche les issues), tremblements, voix instable et attention dispersée | Anxiété, peur, gêne, honte, sentiment d'insécurité ou d'oppression (besoin de sortir) |
| Lutte | Focalisation du regard, ralentissement du cœur et de la respiration, tensions dans le cou, les mâchoires, les bras et les mains, sécrétion d'adrénaline | Colère, énervement, agacement, agressivité, susceptibilité, impatience, orgueil |
| Inhibition | Respiration étouffée, constriction des vaisseaux sanguins (sensations de froid), ralentissement cardiaque, pâleur, digestion bloquée | Abattement, tristesse, découragement, sentiment d'infériorité |

Ces programmes sont très anciens (on retrouve souvent l'adjectif " archaïque "). Ils se déclenchent très rapidement et instinctivement. Ils peuvent se succéder chez une personne confrontée à une situation qu'elle perçoit comme problématique. Culpabiliser d'avoir été dans un état de stress (" *j'ai perdu mes*

*moyens devant ce groupe ! ", " je n'aurai jamais dû m'emporter comme cela ! " etc.) s'avère bien vain. Lorsque le danger ou la perception que la personne en a disparaît... le stress disparaît également. Il s'avère donc intéressant de s'attarder sur ce qui a provoqué cette perception de danger - puisque les réactions qui s'ensuivent ne sont plus très bien adaptées à notre environnement quotidien. Bref, de travailler **sur ce qui cause ce stress** plutôt que de culpabiliser sur les conséquences, ancrées dans nos comportements depuis des milliers d'années.*

Dans *L'athlète d'entreprise* (cf. Bibliographie), Alain Goudsmet met l'accent sur la nécessité de récupérer les dépenses d'énergie par des apports équivalents. L'alternance entre décharges et recharges d'énergie permet de maintenir l'équilibre - et donc la performance - dans le temps. Il identifie 3 axes (batteries) qui peuvent être déchargés ou rechargés.

La batterie physique, la batterie émotionnelle et la batterie intellectuelle. Il existe 7 sources principales de récupération : le sommeil (40%), l'alimentation au sens large (y compris donc l'oxygène et la lumière), le sport , le rire et l'humour (qui libère des endorphines dans le corps, favorise la prise de recul et la dédramatisation), la détente, les contacts sociaux, les satisfactions psychiques.

Dans le cas des employés d'un hôpital, si l'on se réfère à l'étude luxembourgeoise, 1 personne sur deux ne dispose pas de temps de ressourcement ni d'un espace dédié pour les pauses. Cela diminue les possibilités de recharge des batteries. Le stress augmente...

Le stress est un énorme consommateur d'énergie. De plus, il a des répercussions sur les 3 batteries de l'organisme.

- La batterie physique : fatigue, insomnies, donc impact sur la source de récupération, boulimie / anorexie, mains qui tremblent, baisse de tonus...
- La batterie émotionnelle : volume de la voix, agressivité, passivité, repli sur soi, sautes d'humeur, angoisses...
- La batterie intellectuelle : difficultés de concentration, baisse des capacités d'apprentissage.

On le voit, le stress non seulement consomme de l'énergie mais en plus, compromet l'accès aux possibilités de ressourcement ! C'est pour cette raison que s'intéresser de près à ce qui cause le stress est d'une importance considérable. Plusieurs approches recommandent d'ailleurs aux personnes sous stress de dresser une liste de ce qui provoque leur stress (quel est l'agent stressant ? Le bruit, l'absence de consignes claires, les trajets pour se rendre au travail, l'attitude de mes collègues, le manque d'écoute de mes supérieurs ?). Ceci afin de mieux repérer où agir en priorité.

Le stress est interne. Mais il survient lorsque deux facteurs se combinent : l'un externe, l'autre interne. Si l'un de ces deux éléments est absent... le stress l'est aussi. On retrouve souvent cette équation qui synthétise le vécu du stress :

STRESS = STRESSABILITÉ (interne) x STRESSEURS (externes)

Si l'un des facteurs est supprimé (=0 donc), le stress n'existe plus.

Les facteurs internes de stress : la stressabilité. C'est la façon toute personnelle dont l'individu est réceptif à une situation, à une relation, à une attitude... Bref, sa capacité à se stresser dans

une situation donnée (" *le colis ne sera pas livré à temps ! C'est la catastrophe !* "). Dans un bureau, une situation de crise peut être vécue très différemment par deux collègues voisins. L'un stresse lorsqu'il y est confronté. L'autre ne se sent pas affecté et se comporte d'une façon plus assurée.

Les facteurs externes sont appelés *agents stressseurs*. Ils font partie de notre environnement. L'individu, paraît avoir moins de prise sur eux. L'agent stressseur peut être le fait d'une situation, d'une personne, de contingences matérielles...

Citons le cas de l'orage dévastateur de juillet 2013 en Bourgogne. L'averse de grêle a haché les vignes, détruisant 10% à 90% (!) du vignoble. Pour l'agriculteur, le stress généré est immense.

Dans le secteur financier, au Luxembourg, la crise de 2008 a bouleversé le paysage. De fait, les plans de licenciement se succèdent aujourd'hui dans un secteur qui était autrefois une mine d'emplois. *TNS-Ilres* effectue des études sur le bien-être au travail tous les 4 ans. En 2006, la part des employés du secteur financier qui se disaient stressés au travail était en-dessous de la moyenne du panel. En 2010, deux ans après le déclenchement de la crise, cette part est passée au-dessus de la moyenne. Le secteur financier est l'un des secteurs où le ressenti de stress est le plus fort (53% des salariés) !

L'A.N.C. a catégorisé 3 grandes causes de stress au travail. Une fois identifiée, chacune peut faire l'objet d'un travail spécifique qui permet de réduire, sinon de supprimer, le stress.

Le stress organisationnel

Ce type de stress signale un déséquilibre généré (et parfois pérennisé) par l'organisation. Le contenu ou les modalités du travail à effectuer se révèlent incompatibles avec le fonctionnement humain. On dit alors que le travail n'est pas *biocompatible*. La biocompatibilité d'un poste de travail dépend de critères qui vont au-delà des caractéristiques ou compétences requises pour un poste donné (savoir-faire, savoir-être). Ses caractéristiques sont universelles : bonne circulation de l'information, définition de la fonction au sein d'un système où responsabilités et pouvoirs d'actions liés au poste sont cohérents, qualité de la communication managériale, délégation, cœur de fonction bien défini...

Le stress organisationnel est donc symptomatique d'une situation dans laquelle :

- les responsabilités et les pouvoirs correspondants sont dissociés. Ainsi, la personne effectue des tâches, mais ne détient pas le pouvoir de décision qui permet de les mener à bien de façon autonome. Dans ce cas de figure, la personne est constamment en porte-à-faux : lorsqu'un problème survient, elle est sanctionnée.

Mais elle n'a de toute façon aucune espèce d'influence sur ledit problème. Ce n'est donc pas elle qui est en mesure de corriger le tir (et d'apprendre, de s'adapter et d'évoluer positivement). Lorsque le travail est couronné de succès, elle n'est peu ou pas considérée comme contributrice de la tâche. Elle n'est propriétaire ni de ses succès, ni de ses échecs. C'est le cas de Marie.

Exemple de Marie :

Marie est embauchée par une petite ONG pour s'occuper du secrétariat et de la comptabilité. Après quelques semaines, le

président de l'association lui demande de se charger du bulletin d'information. Puis des parrainages d'enfants et des relations avec les parrains et donateurs. Ainsi que des projets de développement et des relations avec les partenaires du Sud, de la coordination des bénévoles et de la logistique lors de présences à des stands (qu'elle doit également assurer en partie). Marie est ravie de se charger de ces tâches qui l'intéressent au service d'une cause qu'elle sait juste. Elle met tout son cœur à s'en acquitter au mieux. Petit à petit, elle fait l'objet de remarques acides du président au moindre dysfonctionnement. Elle commence à culpabiliser pour chaque détail. Puis à stresser pour chaque tâche. Elle a le sentiment qu'elle ne parvient pas à tirer les leçons de ses erreurs (en fait elle n'a pas la maîtrise du processus).

Le président la pousse à soumettre un projet au ministère de tutelle avant la fin de l'année comptable. Or, le projet n'est pas présentable en l'état. Mais Marie n'est pas libre de décider et doit envoyer le projet. Le financement est refusé. Marie est considérée fautive et se voit retirer certains des projets qui lui tiennent à cœur en guise de sanction. Tout en ressentant un sentiment d'injustice dans les situations du même style, qui se reproduisent, elle commence à douter de ses compétences. Dans ce cas de figure :

1. la plus grande part des tâches assurées par Marie ne correspond pas à ce qui est mentionné dans son contrat de travail.

2. aucun document ne décrit ce qui est ou non de la responsabilité de Marie. C'est le " flou artistique ".

3. dans les faits, c'est une autre personne qui décide systématiquement des modalités des tâches dont elle s'est chargée si volontiers. Marie n'a pas de prise sur les activités qu'elle a prises en charge. Elle croule sous le travail mais n'a aucune autonomie. Elle ne parviendra pas à organiser et gérer cette charge de la manière qui lui convient pour produire un résultat efficace. Son stress devient permanent.

4. le stress vécu en continu provoque des lombalgies, une vulnérabilité accrue aux virus saisonniers et au bout de 2 ans... elle est épuisée. Son médecin l'avertit qu'elle présente des signes avant-coureurs de burn-out.

- les objectifs ne sont pas matériellement ou humainement réalisables. N'ayant ni le temps, ni les moyens d'atteindre ce *Graal*, une personne dont les objectifs sont irréalistes se démotive rapidement. Au Luxembourg en 2010, 35% des interviewés disaient manquer de temps pour réaliser le travail à effectuer. Et la proportion montait à 43% dans des secteurs comme l'industrie ou l'informatique !

- une personne cumule les tâches dites de production et de contrôle. Ici, la personne doit coiffer deux casquettes différentes en même temps. Comme dans l'exemple suivant.

Exemple d'Alain :

Alain est promu chef de l'équipe " emballage - export " d'une entreprise fabricant des équipements pour plateformes pétrolières. Il est responsable du temps d'emballage, contribuant à ce que les produits soient ensuite rapidement expédiés dans le monde entier. C'est le cas notamment de toutes les pièces de rechanges. Or, les caisses sont fabriquées sur mesure et nécessitent beaucoup de travail manuel. Pour les pièces de rechange, la commande passée le matin exige souvent une expédition le jour-même.

Peu après la promotion d'Alain, l'entreprise s'engage à obtenir une certification internationale dans les domaines de qualité - sécurité. La direction demande à Alain de répondre de la fréquence des accidents et de la qualité des emballages, " puisqu'il est responsable de l'emballage ". Dans l'urgence, il arrive que des marteaux tapent des doigts. Des clients se plaignent d'un suremballage qui a coûté plus cher que prévu en transport, ou au

contraire d'un emballage bâclé qui a insuffisamment protégé le contenu. Alain est constamment sur la sellette.

1. il doit en principe tout faire pour que le produit soit emballé très rapidement. La rapidité étant la clé commerciale de la section " pièces de rechange ".

2. il doit veiller à ce que son équipe prenne le temps de travailler suivant toutes les normes de sécurité.

3. il doit en principe tout faire pour que chaque emballage corresponde à chaque cahier des charges. S'il veut atteindre cet objectif, il doit prendre plus de temps pour étudier de près chaque produit.

Devant l'incompatibilité de ces tâches, Alain décide de privilégier la rapidité, parce que c'est le domaine où il est le plus souvent exposé (les ingénieurs-commerciaux viennent le rencontrer pour lui signifier l'urgence d'un envoi). Faute de mieux, il essuie les reproches en silence lorsqu'un client se plaint de l'emballage ou lorsqu'un accident de travail survient. Alain a établi une " hiérarchie négative " des conséquences du cumul de deux rôles antagonistes. Il a le sentiment de passer une partie de son temps à s'excuser. Il tente de promouvoir la rapidité d'exécution et parallèlement passe sous silence certains incidents. Mais il culpabilise et ne parvient pas à penser à autre chose lorsqu'il quitte le travail. Son stress s'installe.

Le stress organisationnel a des répercussions très fortes sur l'état de santé. Il peut mener au *burn-out* : la personne, qui n'a pas l'autonomie ou les moyens qu'il lui faudrait, ou qui cumule deux tâches incompatibles par nature, se surinvestit en pure perte. **Le système est incohérent. La personne le perçoit avec force et stresse en proportion...**

Pour chacune de ces situations, **le flou et l'informel** tiennent souvent une place importante. Les données fournies par l'étude

luxembourgeoise de 2010 font état de ce constat. En effet, près du quart des sondés (23% !) estiment que leur description de fonction n'est pas ou plutôt pas précise. Pour 39% d'entre eux la communication et l'échange d'informations sont insatisfaisants. Quant au manque de temps pour accomplir le travail... c'est le lot quotidien de 35% des sondés...Selon l'*ESTIME* (cf. note 4, p.8),

- *85 % des salariés subissent au moins une forme d'incohérence entre pouvoirs décisionnels et responsabilités*
- *59 % des salariés rencontrent au moins un type de problèmes de circulation de l'information (positions de juge et partie, difficultés à obtenir ou à faire remonter l'information et à obtenir du feed-back, etc.),*
- *89 % des salariés sont confrontés à une ergonomie cognitive non optimale de leur poste (cœur de fonction mal défini/occupé, délégation insuffisante ou inadaptée...)* ⁵

Le stress relationnel

Comme son nom l'indique, ce stress provient d'une relation déséquilibrée entre la personne et un(e) ou des collègues, un(e) supérieur(e)... De multiples facteurs sont à l'origine de la mauvaise qualité de la relation. Communication inadaptée générant des incompréhensions, intolérance " viscérale " face à des comportements qui déclenchent des réactions épidermiques... (en fait croyances et conditionnements hérités de l'enfance entre ce qui est correct ou pas : " *il faut être ponctuel* ", " *lèvres minces et nez crochu n'ont jamais eu de vertu* ", etc.).

⁵ source : <http://www.estimate-stress.com>

Exemple de Cécile :

Dans la famille de Cécile, tout le monde a fait de hautes études. Ses amis également. Quelques années après avoir commencé sa carrière professionnelle, Cécile devient chef du service logistique dans une entreprise industrielle.

Christian, son chef direct, est un homme très respecté qui a commencé à travailler à quinze ans et a gravi tous les échelons dans l'atelier. Il termine sa carrière en tant que responsable de production.

Cécile lui fait confiance. Afin de l'informer de ce qui se passe dans le service logistique (dont le local est à l'extérieur des ateliers de production), Cécile lui envoie régulièrement des rapports détaillés.

Dans le cadre de la démarche qualité, tous les employés doivent être évalués. Cécile, fortement motivée par son travail et heureuse des résultats qu'elle a obtenus - et mis par écrit - attend beaucoup de l'évaluation. Elle espère aussi y glaner des connaissances techniques et des conseils pour améliorer encore les relations entre services.

Lorsque Cécile vient lui demander de fixer un RV pour l'évaluation, Christian dit : " je n'ai pas pu la faire ; je ne savais pas quoi mettre dessus ". Pour Cécile, c'est un véritable choc ! La frustration est immense (" il ne reconnaît même pas mon travail "). La relation entre les deux devient très tendue. Christian devient fuyant et l'attitude de Cécile est tout en reproches silencieux. Chacun éprouve du stress.

Dans *L'intelligence émotionnelle*, Daniel Goleman évoque le rôle fondamental joué (négativement ou non) par les émotions dans notre façon de communiquer. Certaines professions sont de fait plus exposées - en relation avec le public au sens large (personnel de santé, métiers de l'éducation, employés de l'hôtellerie et de la

restauration, etc.)... Nous avons évoqué plus haut (cf. p. 6) les employés exposés aux agressions verbales dans le cadre de leur travail...

Encore une fois les statistiques luxembourgeoises sont parlantes : 6% des sondés qualifient de mauvaise à très mauvaise la relation avec leurs collègues de travail. 14% se disent exposés au comportement conflictuel de leur supérieur hiérarchique. Les interviewés dans ce cas mentionnent également des phénomènes de harcèlement (par un collègue ou par un supérieur).

Les comportements de dominance empoisonnent les relations et sont le lit du harcèlement. On parle de "*management toxique*". Il génère énormément de stress chez ceux qui y sont exposés. Dans un ouvrage récent, Patrick Collignon et Chantal Vander Vorst ont même catégorisé les différents types de management toxiques (cf. *Le management toxique*, Eyrolles, 2013).

Le stress individuel

Qu'est ce qui motive ou dé motive une personne dans son travail ? L'*ESTIME* catégorise 3 grandes sources de motivation. **La motivation inconditionnelle**, qui relève de la vocation, de la passion, et ce, malgré les difficultés inhérentes aux types de métiers exercés. Par exemple, au Luxembourg, 83% des salariés de l'enseignement et 79% du secteur social - santé sont en accord total avec les valeurs de leur entreprise. Au-dessus de la moyenne nationale (72%).

La motivation conditionnelle : elle se renforce avec l'obtention de bons résultats / de formes de reconnaissance. Et baisse dans le cas contraire. Au Luxembourg, 31% des salariés estiment que leur rémunération (donc une des formes de

reconnaissance, parmi d'autres) n'est pas à la hauteur du travail fourni.

La motivation liée à l'hyper investissement émotionnel : selon l'*Estime*, c'est le premier facteur de stress (à l'origine du stress de plus de 40% des répondants). Concrètement, l'hyper-investissement émotionnel se traduit par un désir intense de réussir couplé à une peur tout aussi profonde d'échouer. Et ce, même si les enjeux ne sont pas à la hauteur de ces attentes. De plus, les personnes touchées ressentent continuellement de la frustration et de la déception, même si les résultats sont bons.

Il est difficile pour le management de repérer et d'agir sur ce type de stress. De surcroît, les 3 grandes causes de stress (organisationnel, relationnel, individuel) interagissent entre elles. Une mauvaise communication, des comportements de dominance voire de harcèlement se trouvent en terrain fertile dans des organisations où responsabilités et pouvoirs sont dissociés ; ou encore dans les entreprises où la communication est plus informelle. Certaines structures font reposer leur bon fonctionnement sur la bonne entente entre les personnes. Le jour où l'entente disparaît, les rouages se grippent et l'organisation est en péril.

Si l'on se penche sur les secteurs au Luxembourg où les salariés se sentent le plus en accord avec les valeurs de l'entreprise (éducation / santé et soins) on remarque également que le niveau de stress y est fortement ressenti.

En voici une petite synthèse :

| | Enseignement | Santé - soins | Moyenne nationale |
|---|--------------|---------------|-------------------|
| Accord avec les valeurs | 83% | 79% | 72% |
| Stress au travail | 51% | 53% | 43% |
| Sentiment de <i>burn-out</i> | 38% | 24% | 20% |
| Peu ou pas de possibilité de ressourcement pendant la journée | 35% | 49% | 28% |
| Peu ou pas d'espace mis à disposition pour passer le temps de pause | N/C | 59% | 48% |

Cependant, pour chaque cause, il existe une porte de sortie. Nous allons à présent les passer en revue. Gardons à l'esprit que le stress est " un *magnifique indicateur* " (selon les propos de Chantal Vander Vorst). Si l'on parvient à identifier le dysfonctionnement qu'il met en évidence, il est possible de sortir de la situation de stress.

2. Outils de réduction du stress

" En face d'un danger, on apprend peu de chose : devant la foudre, on fuit si on le peut ; c'est devant une difficulté, devant un obstacle que l'homme donne sa mesure et s'épanouit "

Gaston Rébuffat

2.1 Sortir du stress organisationnel

De la même façon que chacun a besoin de règles claires et respectées par tous pour s'épanouir en liberté, l'individu est en droit d'attendre de l'organisation qui l'emploie un cadre défini. Des frontières claires quant au champs de ses responsabilités. Une bonne adéquation entre poste et compétences, entre objectifs fixés et moyens pour les atteindre. Dans le cas où ces conditions sont remplies, le poste est biocompatible. C'est à dire qu'il permet l'épanouissement, et donc **la performance**. C'est sans doute la première responsabilité de chacun (*respons-abilité*, soit capacité de répondre à une situation) que d'acquérir les moyens pour pouvoir assurer ladite responsabilité. Bref, de passer des attentes aux actions (entrer dans une démarche de self-coaching).

Son travail ainsi cadré, la personne peut faire preuve d'autonomie et de créativité. Elle peut agir car elle connaît les limites. La théorie organisationnelle d'Éric Berne⁶ (T.O.B.) expose avec beaucoup de détails tous les types de frontières qui existent au

⁶ Éric Berne (1910-1970), fondateur de l'Analyse Transactionnelle. " *La T.O.B. est un modèle sociologique et systémique. Elle cherche à comprendre et modélise les phénomènes humains à l'œuvre dans les groupes et les organisations.* " François Vergonjeanne, *Coacher groupes et organisations*, InterÉditions, 2010.

sein d'une organisation. Se pencher sur ces frontières est un premier pas pour relever les incohérences d'une structure, les flous qui entourent l'exercice des différents leaderships... L'outil du *tableau de Fox* est très détaillé et complet pour repérer les points de blocage.

Plus modestement, le fait de lister, par poste, les fonctions, les tâches attribuées en détaillant, pour chacune d'elles, qui en a la responsabilité et qui a le pouvoir dessus, est souvent révélateur. Lorsque deux personnes différentes sont dans les faits chargées l'une de la responsabilité, l'autre du pouvoir, il s'agit d'une incohérence organisationnelle. Cette incohérence génère du stress.

S'en apercevoir est le premier pas vers le changement. Fort de ce constat, qui veut sortir du stress peut se décharger de la responsabilité de la tâche sur celui ou celle qui en a le pouvoir. Ou alors récupérer le pouvoir qui lui permet d'effectuer pleinement la tâche. Ainsi, la cohérence est restaurée.

Les trois exemples suivants sont trois illustrations de sortie de stress organisationnel.

Exemple d'Alain (cumul de deux fonctions incompatibles):

La direction prend peu à peu conscience des problèmes engendrés par la démarche qualité. Celle-ci est mal vécue par les chefs de services et les équipes. Suite à l'arrêt maladie d'Alain, sa responsable envoie une note à la direction. Note dans laquelle elle détaille les points forts de l'équipe emballage ainsi que les problèmes et les incidents qui perturbent la démarche qualité. Elle mentionne clairement les incidences sur les timings. Enfin, elle liste les derniers accidents (y compris les conséquences de l'arrêt prolongé d'Alain), les plaintes des clients... Parmi les pistes d'amélioration qu'elle propose, l'allègement de la charge et des responsabilités écrasantes d'Alain.

C'est le début d'une prise de conscience de la direction. Celle-ci s'informe auprès de tous les responsables et chefs d'équipe. Les échos convergent. Quatre mois plus tard, la direction monte un service qualité dédié aux tâches de contrôle. Son manager, nouvellement embauché, prend alors les responsabilités qui polluaient celles des responsables opérationnels de l'entreprise.

Exemple de Cécile (charge de travail trop lourde) :

Le service logistique-expéditions d'une entreprise industrielle a fonctionné pendant 8 années avec 3 personnes : un manager et deux opérationnels. Lorsque Cécile prend la direction du service suite au départ du manager, l'environnement est chaotique. Les deux employés ont également démissionné. Elle doit former deux nouvelles recrues arrivées peu après elle. Le volume à traiter a augmenté.

Cécile constate que si les trois personnes - manager inclus - se consacrent pendant une journée à l'exécution opérationnelle, le travail est tout juste terminé. Le moindre imprévu (arrêt maladie, surcroît d'activité, etc.) provoque du retard. En clair, il n'y a aucune marge. L'équipe régule l'imprévu avec des heures supplémentaires. Le volume d'heures à récupérer est alarmant. Aucun membre d'équipe ne parle de formation (ce serait du temps perdu pour le travail). La pression est constante et le moral au plus bas. Cécile ne peut jouer son rôle de manager car elle effectue les mêmes tâches que les autres.

Lorsque Cécile demande une personne supplémentaire à la direction, les projets en retard forment une pile sur chaque bureau. La direction ne voit pas l'urgence d'augmenter l'effectif.

Pour provoquer le changement, Cécile demande à tous les membres d'équipe de ne plus faire une seule heure supplémentaire. Elle s'y tient également. Très vite, les autres services s'irritent de ne plus pouvoir joindre personne après 17h. Les commerciaux, de

plus en plus assaillis de réclamations de clients en colère, viennent demander au service qu'il rattrape son retard.

Le service campe sur ses positions : Cécile fait passer le message que le retard étant tellement important, partir à 17h ou à minuit ne ferait pas de différence. Elle renvoie les commerciaux à la direction. Celle-ci lui accorde l'embauche supplémentaire.

*Avec une personne de plus, Cécile organise le service de façon cohérente ; la charge de travail est répartie, les délais sont tenus, le service devient performant et proactif. Elle peut endosser pleinement son rôle de manager (innove, fixe les objectifs, inspire, mobilise, organise...) et les 3 membres d'équipe le leur. Grâce à cette nouvelle organisation, chacun dans le service est en mesure, à son échelle, d'anticiper les changements au sein de l'environnement, de partager les expériences et de gagner en autonomie. **Le service devient efficient.***

Intéressant parallèle à faire : **toute optimisation** (passage de l'efficacité - atteindre des objectifs - à l'efficience - excellence du processus qui génère la durabilité) **commence par une réduction.** " *La clé du changement, c'est d'en faire moins* " disait un coach d'équipe. Réduction de ce qui consomme de l'énergie et / ou de ce qui pollue l'objectif. Le cas de Cécile est parlant : le changement a commencé quand elle a décidé d'en faire moins. Grâce à ce stratagème qui a rendu visible la source du problème, le changement a été possible. Le service est passé de l'efficacité (objectifs atteints au prix d'un gaspillage de ressources) à l'efficience (objectifs atteints, rôles clarifiés, partage des connaissances, pro-activité).

Exemple de Marie (dissociation responsabilités / pouvoirs):

Alertée par le syndrome de burn-out dont elle a fait l'objet, Marie décide d'agir. Elle prend le temps de lister toutes les tâches qui lui incombent et rédige une description de poste précise, avec un intitulé qui diffère de celui qui est le sien. Ceci afin de rectifier, si besoin, le contrat de travail. Pour elle, rien n'est gravé dans le marbre. Si la fonction a changé, il faut que le contrat change aussi.

Le descriptif de poste reprend le détail de chaque activité, ainsi que les décisions qui lui sont inhérentes. De fait, elle jette aussi les bases d'un descriptif de processus (exécution - contrôle). C'est un peu révolutionnaire pour cette association dont le fonctionnement " artisanal " est hérité de son histoire. Avant d'embaucher Marie, l'association a fonctionné quinze années exclusivement avec des bénévoles.

Intéressantes suites de la décision de Marie : lorsqu'elle lui soumet le document pour discussion, le président de l'association réagit très violemment. Il lance à Marie que sa proposition est inacceptable en l'état. Seulement, il ne fournit aucun argument pour expliquer cette réaction épidermique. Dans les jours qui suivent, il fait barrage entre Marie et le Conseil d'Administration (C.A.). Le C.A. n'a pas accès au document. Marie se rend bien compte que les flous organisationnels sont source de stress. Mais qu'ils sont voulus et entretenus par le président. Elle a affaire à une personnalité toxique. Son stress organisationnel se double d'un stress relationnel.

Dans cet exemple, la simple mise à plat des tâches a fourni un nouvel éclairage à Marie sur sa situation.

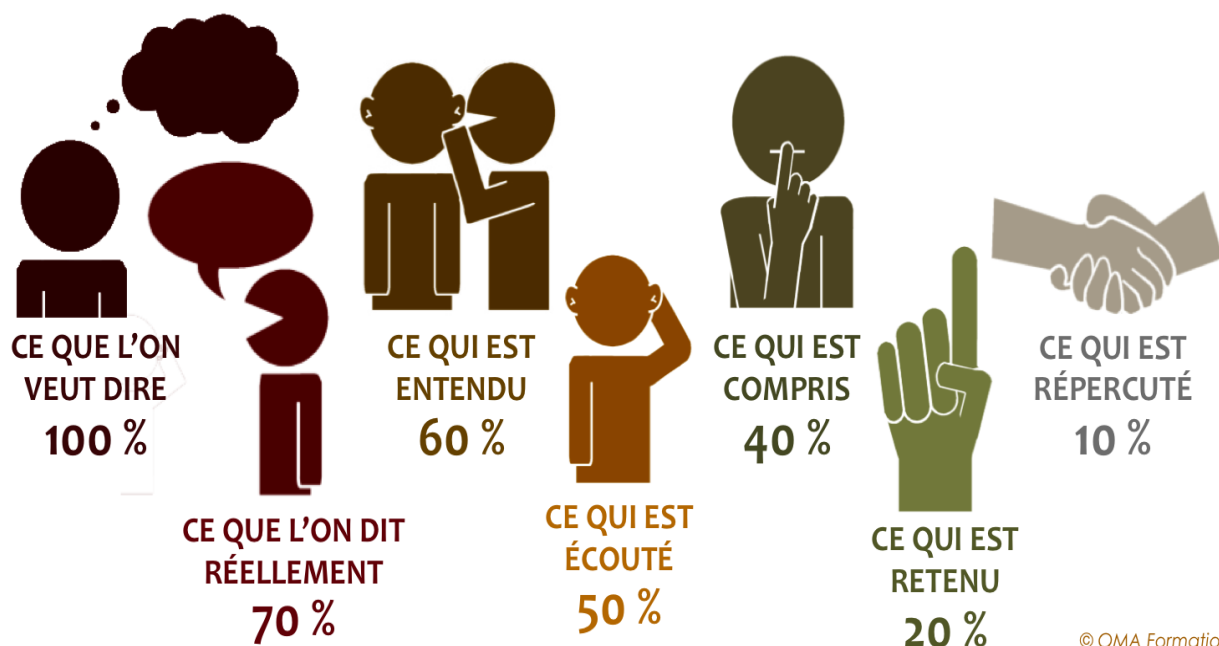
Ces trois exemples mettent en évidence que sortir du stress organisationnel implique : **une mise à plat** du poste de travail et, surtout, **une prise de conscience** tant des employés que de la direction. Dans les cas d'Alain et de Cécile, c'est parce que la

direction / les responsables ont pleinement pris conscience du problème que le changement, le réajustement, ont été possibles. Dans l'exemple de Marie, le niveau hiérarchique supérieur (le C.A.) n'a pas accès à l'information et ignore l'existence du déséquilibre ; le président de l'association, lui, fait carrément obstacle au changement. Dès lors, aucun changement organisationnel n'est possible. Dans ce cas, c'est Marie qui doit changer.

2.2 Sortir du stress relationnel

Le stress relationnel est délicat car il implique de façon très directe au moins deux parties en interaction. La personne qui subit le stress relationnel doit effectuer un double travail : d'une part, se pencher sur elle-même, d'autre part, tenter de cibler les besoins que l'interlocuteur exprime par ses comportements. Les ouvrages qui traitent de la question préconisent, dans un premier temps, de bien cibler ce qui empoisonne la relation.

La communication est complexe. Nous avons tous le schéma ci-dessous en tête :



© OMA Formation

Non seulement l'information se perd, mais elle est sous l'influence de notre manière de penser, de nos motivations profondes, de toutes nos valeurs et nos croyances. Les modèles de communication (PNL, *Process Com* ©, etc.), les approches de communication et de collaboration dans les groupes de travail (méthode Belbin...), tous mettent en exergue que chacun a une façon très personnelle de communiquer. De plus, un individu sous stress modifie sa manière de communiquer. Quand les besoins et les motivations de chacun ne sont ni visibles ni reconnus, nombreux sont les tensions et conflits sous-jacents.

Une première piste de sortie de stress consiste donc à se pencher sur sa façon de communiquer par rapport à la façon dont l'autre entend et comprend ce qui est dit. Qu'est-ce qui provoque le stress dans ce que fait ou dit mon chef / collègue / client ? Y a-t-il quelque chose chez moi qui provoque du stress chez l'autre ? Parfois les méfiances ou les rejets naissent de notre système de valeurs, des conditionnements et croyances hérités de l'éducation. Les repérer est une première marche : si je modifie ma façon de me comporter, c'est toute la relation qui est impactée.

Exemple de Cécile (différences de système de valeurs avec son chef) :

Désireuse d'améliorer sa relation avec son chef, Cécile prend du temps pour observer sa manière de fonctionner. Elle décide de passer outre l'épisode " évaluation " et se pose deux questions.

1. qu'est-ce que j'aurais pu faire différemment ?

2. de quelles informations Christian a-t-il besoin que je ne lui aie déjà données ?

Cécile commence par passer du temps dans l'atelier et observe ce qui se passe autour du bureau de son chef. Elle remarque qu'il est détendu et sûr de lui quand il est lui-même dans l'atelier. Au

contraire, après avoir travaillé longtemps dans son bureau, Christian est nerveux et sort souvent pour fumer une cigarette.

Lors d'une réunion qui réunit tous les chefs de service d'Europe et d'Asie, chacun doit faire une présentation de son travail et de ses impératifs. Cécile remarque que son chef est embarrassé avec l'outil informatique. Il a fait faire son support de présentation par un collègue. Son niveau d'anglais gêne son élocution. Après sa présentation, il se rassoit et jette un regard noir à Cécile.

C'est un révélateur. Cécile en vient à la conclusion suivante : sa culture est la culture de l'écrit. Elle communique énormément en envoyant des notes, des rapports en pièces jointes de messages électroniques. Or, visiblement, Christian est aux antipodes. Il déteste travailler sur ordinateur et l'avalanche de mails le stresse.

De plus, Cécile perçoit que ce qu'elle est (diplômée, à l'aise avec l'anglais, les outils informatiques) ne passe pas avec Christian. Qu'il le ressent comme de l'arrogance et que cela lui est difficile à accepter.

Cécile change d'attitude. Elle n'envoie plus de mails ou de rapports à Christian. Elle s'arrange pour communiquer oralement avec son chef. Elle vient le voir dans l'atelier lorsqu'elle a des questions techniques à lui soumettre. Elle cherche à montrer à Christian qu'elle a besoin qu'il partage son savoir. Elle essaye de se mettre moins en avant devant lui. Petit à petit, la tension entre eux s'amenuise.

Pour aller encore plus loin, les techniques que nous avons évoquées plus haut (*Process Com* ©, *Belbin*...) sont des outils de premier plan qui permettent de faire l'économie de bien des incompréhensions. Ils méritent d'être diffusés dans les organisations : si j'ai une idée précise des besoins de mon collègue (par exemple, besoin de travailler au calme dans l'isolement), je m'adapte et ne prends plus son comportement pour de la froideur ou du désintérêt

vis-à-vis du groupe. La connaissance des besoins et motivations de tous les membres d'un groupe, de la façon dont chacun contribue au mieux au succès de l'équipe, et leur diffusion au sein de cette équipe est une porte de sortie du stress.

Enfin, face à un comportement de dominance ou de manipulation, sortir du stress relationnel nécessite avant tout de se protéger puis d'effectuer un recadrage avec son vis-à-vis. Se protéger, c'est avant tout arrêter de prêter le flanc à qui pousse à la justification, à qui joue du système de valeurs de l'autre pour le manipuler... Bref, ne laisser aucune prise et se couvrir par des écrits. La clarté, les faits et seulement les faits, l'usage systématique de l'écrit permettent de cadrer au maximum la relation, de l'expurger de toute émotion, de poser clairement les limites. La communication se limite aux tâches et aux faits.

2.3 Sortir du stress individuel : la GMM (gestion des modes mentaux - I.N.C.)

" Il faut que l'imagination prenne trop pour que la pensée ait assez."

Gaston Bachelard

L'*Institute of NeuroCognitivism* se penche sur les comportements humains et organisationnels, en partant d'un principe important : la gouvernance cérébrale. Un de ses champs d'application est le fonctionnement du cerveau, et plus précisément celui de quatre territoires cérébraux. Chacun, lorsqu'il est activé, est " aux commandes " et impose son style. Les décisions que nous prenons, les comportements que nous adoptons dépendent du pilote actif dans notre cerveau à ce moment-là. Et l'être humain prend plus de 6000 décisions par jour...

Nous avons déjà parlé du **territoire reptilien**. La partie basse du cerveau. Il est lié à tout ce qui concerne la survie individuelle (besoins physiologiques de base : boire, manger, dormir, se reproduire). C'est lui qui lance les programmes liés au stress : Fuite, Lutte, Inhibition. La personne stressée est alors en proie à l'anxiété, à la colère, au découragement...

Le territoire paléo-limbique est taillé pour assurer la survie du groupe. Il oriente les comportements en fonction de l'appartenance au groupe. Il régit les attitudes de dominance ou de soumission (rapports de force), la façon dont on se place. On parle souvent de " confiance en soi ", d'" assurance ", mais aussi de " culpabilité " : c'est le positionnement grégaire. Mais ce positionnement ne se base pas sur des faits. Il est largement irrationnel.

Le territoire néo-limbique serait entre autres le siège de la conscience. Il régit notre système de valeurs - antivaleurs ainsi que nos apprentissages. Il permet donc de prendre les décisions liées à la routine, au connu, au quotidien, au basique. Lorsque nous nouons nos lacets, emmenons nos enfants à l'école ou conduisons notre voiture, c'est le territoire néo-limbique qui est aux commandes. Cette zone de notre cerveau est activée rapidement. Elle n'est pas adaptée aux situations complexes et à la nouveauté. Elle devrait, dans ces cas-là, " passer le manche " au quatrième territoire, qui est justement qualifié pour... Mais hélas, son mode de fonctionnement a souvent pour conséquence qu'il préfère garder le contrôle de la situation, même si elle lui échappe complètement. **Ce mode mental** (cette façon de prendre des décisions) **est appelé mode mental automatique ou MMA.**

Ces deux territoires constituent la zone limbique (située elle au centre de notre cerveau). Elle est le siège de nos émotions et de nos motivations.

Enfin, le quatrième pilote, à l'aise dans les turbulences ! **Le territoire préfrontal.** Cette zone est située juste derrière le front. C'est la partie qui s'est le plus développée et complexifiée dans le cerveau humain au fil des millénaires. Ce territoire est spécialement adapté aux situations nouvelles, à l'inconnu, à l'imprévu. C'est lui qui permet à l'être humain de s'adapter, d'être serein dans la tempête, de développer sa créativité. Grâce à lui, nous intégrons de nouveaux apprentissages. **C'est l'activation de ce territoire qu'on appelle le mode mental adaptatif ou préfrontal (MMP).** Cette zone du cerveau est reliée directement à toutes les autres structures cérébrales, reptilien compris.

Le MMA et le MMP sont donc complémentaires dans leur manière de fonctionner. Si devant une situation nouvelle, le MMA

tend à prendre le contrôle, il ira puiser dans son expérience pour relier les éléments inconnus à ce qu'il a déjà en stock. Il fait en quelque sorte " plus de la même chose ". Or, le mode préfrontal aimerait parfois également se faire entendre. Dans les situations complexes, inconnues, c'est lui qui est le plus utile et le plus qualifié ! Les portes restent parfois fermées. C'est une situation de conflit intérieur. De déséquilibre.

Les recherches de l'A.N.C. sur le fonctionnement du cerveau mettent en évidence un phénomène surprenant. Lorsque ce déséquilibre se produit, la zone préfrontale envoie un SOS à la zone reptilienne (elles sont reliées en direct). Celle-ci détecte très vite les situations de désaccord et d'incohérence et les traite dès lors comme un signal de danger : elle active les programmes de stress !

Tout comme le stress organisationnel et le stress relationnel, Le stress individuel (tous se manifestent soit par la fuite, la lutte ou l'inhibition) n'est donc rien moins qu'un INDICATEUR. Indicateur d'un dysfonctionnement cognitif : nous privilégions un mode (automatique) au lieu de laisser le champs libre au préfrontal (adaptatif), structurellement calibré pour régir au mieux le complexe et l'inconnu.

L'affirmation selon laquelle le changement provoque du stress est affinée : c'est le conflit cérébral inter-modes, face au changement, qui engendre le stress. La stressabilité est étroitement liée à la mobilisation inadéquate des ressources dont nous disposons.

La bonne nouvelle, c'est qu'il existe des moyens pour passer la main, " faire la bascule " entre MMA et MMP. Et de ce fait, de supprimer le stress. **Cette bascule, c'est la gestion des modes mentaux (GMM), développée par l'I.M.E..**

On peut illustrer la GMM à l'aide du tableau suivant. Il reprend les 6 critères de contenants pour chaque mode. La bascule permet de passer d'un critère MMA au critère MMP qui est en quelque sorte son pendant.

| Mode mental automatique MMA | | Mode mental adaptatif MMP |
|--|--------------|---|
| Routine > néophobie | Bascule vers | Curiosité sensorielle |
| Persévérance > rigidité | | Souplesse, acceptation de la réalité |
| Simplification > raisonnement binaire (" soit a, soit b ") | | Nuance |
| Certitudes > croyances limitantes (" ça ne marchera jamais ") | | Relativité |
| Empirisme > catalogue | | Réflexion |
| Image > jugement (ou peur d'être jugé, groupe vu comme menaçant) | | Individualisation (groupe = ensemble d'individus) |

Pour chaque critère du MMA, quand il se révèle inadapté pour traiter une situation, existe une porte de sortie vers le MMP.

La GMM en détail

Avant de poursuivre plus avant, une précision s'impose. L'être humain, pour vivre et progresser sereinement, doit pouvoir s'appuyer sur ses deux modes mentaux (MMA et MMP) lorsqu'il est confronté à la mouvance et au changement. Le changement est permanent : l'environnement évolue sans cesse et l'être humain n'a d'autre choix que de s'adapter encore et encore ! C'est parce qu'il s'est avéré capable d'innover qu'il a évolué très différemment d'autres espèces. La partie préfrontale de son cerveau a pris de l'importance et continue de se développer au fil des générations. Mais pour capitaliser ses découvertes et apprentissages, l'homme a pu compter sur la strate limbique de son cerveau.

C'est donc **la collaboration harmonieuse entre les deux modes mentaux**, outils fabuleux, qui permet l'accomplissement de petites et grandes choses. C'est ce que nous verrons plus loin avec l'exemple de la sérendipité.

Ainsi, le propos ne peut se réduire à la considération négative du MMA en contraste avec les aspects positifs du MMP. L'objet de cette synthèse est bien de montrer que c'est l'utilisation exclusive d'un mode mental au détriment d'un autre qui est inadaptée. En l'occurrence, dans le cerveau, c'est le MMA qui reçoit, traite et réagit à une information le plus rapidement. C'est donc de lui que part notre réflexion de " bascule "...

Une métaphore pour commencer

Imaginons un grimpeur en train d'escalader une falaise. Avec ses pieds, il appuie tout son corps sur les prises et tient debout. Avec tous ses sens en éveil, son instinct, son enthousiasme aussi, il analyse la roche, repère les anfractuosités solides qui pourraient permettre d'aller plus haut. Il se positionne légèrement en retrait de la paroi. À l'aide de ses mains, il lâche prise, tâtonne, vérifie la solidité et finalement trouve une nouvelle prise, idéale.

Tout le corps se met en mouvement. Les pieds quittent leur ancienne place pour venir sur la nouvelle. Et ce sont eux qui assurent ensuite l'équilibre. Résultat : le grimpeur a avancé.

Représentons-nous à présent ceci : les pieds, les jambes, c'est le MMA. C'est lui qui s'appuie sur du solide, du sûr, du connu. Grâce à lui, le grimpeur se tient. Mais s'il ne se sert pas de ses sens, ni de ses mains... il s'en tient là.

Les sens qui ouvrent les perspectives, passent l'environnement au crible de la curiosité, les mains qui testent et démarrent le mouvement, c'est le MMP. Il est moteur. À l'affût de toute opportunité, de la moindre chose qui aurait pu lui échapper de prime abord. En éveil.

C'est l'articulation entre MMA et MMP qui permet de progresser, encore et encore, jusqu'à atteindre le sommet ! Profiter de la vue ! Savourer sa réussite et se mettre en marche vers d'autres défis !

Intéressons-nous donc aux moyens dont nous disposons pour effectuer cette progression. Notre cerveau passe par différentes phases devant une information. La 1ère phase, c'est l'entrée de la donnée. En phase 2, la donnée est traitée. La phase 3 correspond à

la sortie de la donnée. Chaque mode mental réagit différemment lors de chacune des phases. C'est ce que nous allons développer à présent.

Phase 1 : entrée de la donnée

La routine ! Des termes plus valorisants peuvent nuancer la connotation restrictive du mot. La routine, c'est aussi l'aisance, la facilité que permet la force de l'habitude. " *Ça se fait tout seul, sans que l'on y pense* ". Une fois que l'on a appris à faire du vélo, on gagne son équilibre. D'autres mots enrichissent cette sémantique : le familier, le connu, la tradition... y compris **le cérémonial** qui, s'il jalonne notre parcours, permet de se sentir à l'aise. La routine, c'est enfin l'amour du travail bien fait, **l'expertise**.

Passons au côté obscur de la force : la routine peut conduire à l'aversion de l'inconnu, à **la néophobie**. Dépasser ce stade de blocage, c'est faire preuve de **curiosité**. Rechercher activement la nouveauté, être curieux pour d'autres choses, d'autres personnes, d'autres environnements. Être aux aguets.

Autre manière de réagir devant une information, **la persévérance**, autrement dit le contrôle, la persévération devant l'obstacle ou l'échec (voire l'acharnement), la défense des principes et des règles. Poussée à l'extrême, la persévérance conduit à une attitude rigide, au refus du dérangement, à la peur irrationnelle de perdre le contrôle.

Passer la main au MMP, c'est accepter la réalité pour ce qu'elle est - et non déformée par nos interprétations et nos certitudes. **L'acceptation de la réalité** permet la souplesse, l'adaptation, la force de rebondir, de reconstruire. Françoise Kourilsky explique que " *la rigidité de nos interprétations nous rend incapables de nous*

étonner et de découvrir " (cf. *Du désir au plaisir de changer*, InterÉditions, 1995).

L'étonnement et la découverte, voilà la clé de cette bascule. Quoi de plus naturel pour découvrir que d'utiliser ses sens ? Afin de permettre au cerveau d'accueillir une information avec curiosité, de prendre la réalité comme elle se présente, la GMM utilise des exercices sensoriels. L'objectif est de saturer le MMA d'informations visuelles, auditives, kinesthésiques. Le MMA, bombardé de données, est rapidement pris de court. Il est taillé pour traiter une info à la fois ! Devant l'avalanche, il jette l'éponge et passe la main au MMP. Dans les faits, la pratique de ces exercices sensoriels débouche sur un état d'esprit plus apaisé ; le stress retombe.

Lors d'une formation en techniques scéniques, les participants sont invités à enchaîner quelques mouvements selon un tracé précis. Des participants arrivent en retard. Devant leurs mines interdites, que leur dit le professeur pour qu'ils intègrent le cours ? "*Quand vous ne comprenez pas, commencez par observer !*" De fait, cette invitation à se servir de leurs sens fait mouche. Plus tard, avant un spectacle, le même groupe est invité à se promener avec pour seule consigne : " étonnez-vous de tout ce que vous avez autour de vous ". Pour les plus impliqués dans l'exercice, cette " promenade de l'étonnement " a littéralement " cassé " le trac.

Françoise Kourilsky insiste beaucoup sur ce point. Pour celui qui vit dans l'impression de déjà-vu, déjà-vécu, l'accès à la pensée est difficile. **Pour éviter le conditionnement de la pensée, il faut réapprendre à nous servir de nos sens.** À voir avec un regard neuf. Se laisser surprendre et s'étonner parce qu'on redécouvre un paysage qu'on croyait connu, **c'est un des moteurs pour le changement !**

Une illustration de l'étonnement et de l'acceptation de la réalité : le cas de Bertrand Martin et de Sulzer.

Quand Bertrand Martin prend la tête de la C.M.M. Sulzer en France, en 1984, la situation de l'entreprise est catastrophique. La construction navale est en crise. Le carnet de commandes est bientôt à sec. Le niveau des stocks se gonfle et le moral est au plus bas chez les employés. Chacun pense aux conséquences tristement habituelles : licenciements massifs, fermeture...

*Bertrand Martin est mandaté par la direction du groupe pour redresser la barre. C'est alors qu'il **surprend tout le monde - y compris sa direction** - (il a parlé plus tard d'un " électrochoc "). Il s'adresse à tout le personnel pour d'une part, exposer les aspects de la situation (présentation neutre de la réalité), et d'autre part leur demander de proposer des solutions pour éviter les licenciements. C'est une première pour qui s'attendait à une annonce résignée et un directeur envoyé pour tailler dans le personnel...*

Les 300 personnes volontaires pour former des groupes de travail (employés, ouvriers, agents de maîtrise, cadres) élaborent 450 propositions qui font l'objet d'un vote à main levée lors d'une assemblée réunissant TOUT le personnel (1000 personnes !).

Le changement était lancé. Des mois, des années plus tard, Sulzer a retrouvé le chemin de la réussite. S'il y a eu des licenciements, ils ont pu être limités. L'étonnement qui a été celui des employés de Sulzer a lancé une formidable dynamique.

1. c'est le directeur qui a demandé comment il fallait faire. Il n'avait pas de solution toute faite à leur imposer.

2. il a décrit la situation sans omettre de détails, appelant le personnel à se l'approprier, à la considérer comme un problème complexe à résoudre.

3. il a beaucoup écouté. Cette écoute a permis l'ouverture des champs du possible. Bertrand Martin a parlé de " rêve fou " qui a mobilisé les talents de chacun.

4. *Oui, tout le monde voulait le changement. Grâce à l'engagement du dirigeant, le changement était devenu possible : lorsqu'il a demandé son avis au personnel, M. Martin s'est également engagé à apporter les moyens nécessaires pour réaliser 70 % de ses propositions dans les 6 mois.*

Phase 2 : le traitement de la donnée

Le MMA traite les données par

- **la dichotomie.** La vision binaire, tranchée, permet de prendre une décision rapidement. Soit A, soit B, donc C. L'inconvénient de cette démarche est qu'elle tend au simplisme (vrai / faux, noir / blanc, bien / mal...). C'est la porte ouverte aux jugements à l'emporte-pièce. Basculer en MMP permet **au contraire la nuance.** Autrement dit une vision plus subtile, plus élargie, qui permet de percevoir la complexité d'une situation.

- **la certitude** est un ensemble de croyances, de pensées toutes faites. Nous pensons avec certitude que le monde est tel que nous pensons qu'il est, que nous détenons une sorte de " vérité " sur un sujet ou sur nous-mêmes. C'est cette attitude limitante qui nous rend aveugles à la découverte et à l'étonnement. Un regard porté sur une situation à l'instant " t " n'est plus adapté lorsque la situation a évolué, avec le temps.

Le MMP traite l'information avec **relativité.** Il perçoit les choses autrement. Il conçoit qu'une lecture trop rapide, au 1er degré en quelque sorte, est très restrictive comparée à la complexité infinie, au monde en mouvement. Dans maints ouvrages, on retrouve l'expression " *la carte n'est pas le territoire* " pour illustrer la relativité de notre perception.

Un exercice simple permet de faire la bascule du MMA au MMP. Un volontaire ou un groupe est invité à mettre deux situations (ou deux valeurs) en perspective. La réflexion engagée a pour but de dépasser les *a priori*. L'exercice ouvre la porte à la nuance et à la relativité. Les questions peuvent surprendre (en fait, c'est plutôt le but recherché) : " quels sont les avantages d'un échec ? " " trouvez dix points positifs découlant du fait d'avoir été licencié ", etc.

Phase 3 : la sortie de l'information, la prise de décision

Pour cette dernière phase, nous voyons encore une fois que le MMA permet de dégager une solution rapidement. Il procède par **empirisme** en passant en revue le connu pour y sélectionner la meilleure solution. Il recherche le concret, l'immédiat, l'attirait pour ce qui marche (le fameux " *on ne change pas une équipe qui gagne* " !). Également au centre de son fonctionnement la recherche de rentabilité, de fiabilité, de productivité. C'est pour cela qu'il catalogue les situations (" *ça me rappelle la fois où...* " " *c'est exactement comme si...* ") et fait s'exprimer son rejet de toute **réflexion** plus compliquée. C'est justement elle qui est au cœur du MMP. Le fait de rationaliser, de chercher à comprendre (peut-être y a-t-il un sens caché ?), d'anticiper, d'améliorer... bref de prendre le temps pour en gagner ensuite.

Last but not least, le MMA préserve **l'image sociale**. La préoccupation du regard et du jugement - supposé - du groupe si l'on sort de la norme, des rites (" *on a toujours fait comme ça !* "), si l'on ne respecte pas les pouvoirs en place. Grande est la réceptivité aux vécus de fierté, de honte, de culpabilité, de prétention. Dans ce mode, le groupe est perçu comme un tout, qui peut être réconfortant ou menaçant. Au contraire, le MMP développe et assume **l'opinion personnelle**. Opinion forgée par la raison,

l'intuition, ouverte aux remarques et aux opinions différentes... qui s'exprime d'autant mieux que le groupe est perçu non comme un bloc, mais comme une ensemble d'individus. Une formatrice terrifiée à l'idée de parler en public ("*il FAUT que je montre le meilleur de moi-même, sinon ILS vont me prendre pour une rien-du-tout !*") a eu une révélation après avoir effectué un stage de clowns. Par la suite, avant de se présenter à un groupe, elle tente de garder à l'esprit "*l'attitude clown*" : "*Chouette ! Je ne les connais pas ! Que va m'apporter chacune des personnes présentes ? Quoi qu'il se passe, je prends ! Je fais avec !*". Son stress profond est retombé.

Dans la phase 3, **Le MMA ne différencie pas les exigences des moyens**. Si des exigences demeurent insatisfaites chez l'individu, il ressent du stress, de l'inconfort... Un bon exercice pour basculer en MMP est de faire identifier au sujet ses exigences d'une part, et les moyens qu'il se donne pour les atteindre, d'autre part. Exercice passionnant s'il en est. L'objectif est d'équilibrer la pyramide, (les moyens en sont la base, les exigences le sommet). Soit en diminuant le niveau d'exigences, soit en augmentant celui des moyens.

À ce stade, je crois utile de préciser que le MMA serait le siège de la conscience ; le MMP, lui, agit de façon plus silencieuse. Les exercices décrits, qui facilitent la bascule, n'ont pas comme conséquence le déplacement de la conscience d'un mode à l'autre. Parce que c'est impossible. Entendons par là que nous ne parlons pas de la "*solution miracle*" qui résout les problèmes d'un coup de baguette magique. Les exercices agissent simplement de façon à faciliter le fonctionnement du MMP. **Et de ce fait, contribuent à apaiser les tensions et le stress éprouvés.**

Le travail du MMP n'étant pas conscient, il s'exprime plutôt par "*illuminations*". N'avons-nous pas déjà expérimenté la chose ?

Nous " séchions " avec difficulté sur un problème, un exercice, sans résultat. C'est lorsque nous étions tout à fait à autre chose qu'une piste nous est venue à l'esprit. C'est merveilleux de penser que pendant que nous jardinions, sortions, lisions pour nous " changer les idées "... le MMP travaillait pour nous. C'est ce que nous enseigne le récit du mathématicien Henri Poincaré.

La part de travail effectuée par notre inconscient a été évoquée par des scientifiques. Citons Henri Poincaré, mathématicien (1854 - 1912). Il travaille sur des fonctions mathématiques et témoigne " tous les jours, je m'asseyais à ma table de travail, y passais une heure ou deux, j'essayais un grand nombre de combinaisons et je n'arrivais à aucun résultat. Un soir, je pris du café noir, contrairement à mon habitude, je ne pus m'endormir : les idées surgissaient en foule ; je les sentais comme se heurter, jusqu'à ce que deux d'entre elles s'accrochassent, pour ainsi dire, pour former une combinaison stable. Le matin, j'avais établi l'existence d'une classe de fonctions fuchsiennes, celles qui dérivent de la série hypergéométrique ; je n'eus plus qu'à rédiger les résultats. "

Et cela ne s'arrête pas là pour Poincaré ! " [...] je quittai Caen, où j'habitais alors, pour prendre part à une course géologique entreprise par l'école des Mines. Les péripéties du voyage me firent oublier mes travaux mathématiques ; arrivé à Coutances, nous montâmes dans un omnibus pour je ne sais quelle promenade ; au moment où je mettais le pied sur la marche-pied, l'idée me vint, sans que rien dans mes pensées antérieures parût m'y avoir préparé, que les transformations dont j'avais fait usage pour définir les fonctions fuchsiennes étaient identiques à celle de la géométrie non euclidienne. Je ne fis pas la vérification, je n'en aurais pas eu le temps, puisque, à peine assis dans l'omnibus, je repris la conversation commencée, mais j'eus tout de suite une entière certitude. De retour à Caen, je vérifiai le résultat à tête reposée pour l'acquit de ma conscience. "

Jacques Hadamard (1865-1963) autre mathématicien, a mis en évidence que **la création scientifique faisait intervenir l'inconscient mais aussi la sensibilité esthétique**. Reprenant l'exemple ci-dessus (entre autres) il expose lors d'une conférence devant la société de psychologie de Paris le " *modèle à quatre temps* " de la création scientifique.

1) *la préparation (le travail préliminaire conscient, nous sommes donc dans le MMA).*

2) *l'incubation (travail **inconscient** pendant une période de repos ou de diversion, le mathématicien **travaille en MMP**)*

3) *l'illumination intuitive, le moment de la découverte, toujours fruit du MMP*

4) *l'analyse du résultat obtenu, sa vérification et sa formulation (travail conscient et raisonné **le MMA reprend la découverte et l'assimile aux connaissances disponibles**).*

Cette collaboration étroite entre MMA et MMP, c'est l'illustration de notre grimpeur. Les scientifiques et les universitaires lui ont déjà donné un nom : **la sérendipité**. Ce terme est important pour notre travail, puisqu'il synthétise rien de moins que " *la capacité humaine à œuvrer avec l'inattendu, à prêter attention à un fait surprenant et à en imaginer une interprétation pertinente, reconnaître sa centralité dans les processus de découverte et d'invention.[elle] implique de prendre en compte la part de subjectivité, d'inconscient dans la production de savoirs, imagination appréhendée non comme un obstacle à la raison [...] mais au contraire comme une ressource, une compétence humaine*

*forgée par l'éducation et la culture, l'expérience accumulée et la réflexivité. "*⁷

Dans son ouvrage, Sylvie Catelin met en lumière que c'est la sérendipité qui est à l'origine de quelques-unes de plus grandes découvertes scientifiques ! Parmi celles-ci, la pénicilline.

Il est difficile pour nos organisations modernes de concevoir que c'est parce que l'homme **se donne le temps** de rêvasser, de laisser vagabonder son esprit, qu'il est susceptible de faire de grandes découvertes. Des amis chercheurs m'expliquaient d'ailleurs que dans un environnement de plus en plus cadré, leur stress augmentait et que le niveau de leurs recherches s'en ressentait. Aujourd'hui, la plupart des laboratoires de recherche doivent planifier leurs projets - pour assurer des sources de financement. Les bailleurs de fonds choisissent entre les projets lesquels leur paraissent les plus rentables. Les protocoles de destruction de souches, de matières ou d'expériences qui n'ont pas abouti se multiplient. Les frontières entre disciplines scientifiques s'épaississent... toutes conditions qui font obstacle à la sérendipité.

Pour terminer ce tour d'horizon, j'aimerais m'attarder sur un élément très sérieux qui peut aider la dynamique de changement : l'usage du rire et du jeu. Nous l'avons vu, le rire, l'humour, sont un apport énergétique qui permet de recharger les batteries. L'usage quasi systématique de l'humour est bien connu dans certaines professions particulièrement éprouvantes nerveusement et émotionnellement (Pompes funèbres, chirurgie...). Le petit résumé d'une dynamique de changement qu'est " *Qui a piqué mon fromage ?* " met en évidence que c'est lorsque le " *minigus* " Polochon se

⁷ Sylvie Catelin, *Sérendipité, Du conte au concept*, p. 165, Seuil, 2014

moque de lui-même et rit de ses comportements qu'il parvient à évoluer positivement.

Jouer participe de la même logique : il s'agit de briser la glace, de créer du lien (jouer ensemble établit un lien de confiance remarquable entre les joueurs), de se révéler (dans les " jeux de rôle " ou les improvisations collectives, les rôles de chacun - leader, suiveur, créatif...- apparaissent très rapidement).

Au vu de tout ce qui précède, le jeu est également un formidable instrument de bascule du MMA au MMP ! Ces jeux de plateau qui permettent de toucher, voir, écouter, échanger et réfléchir à des problématiques nouvelles et parfois farfelues...avec plaisir ! Toutes conditions réunies pour changer de mode !

Exemple de Charles :

Charles a travaillé dix ans dans la formation informatique aux étudiants. Il est ensuite embauché dans une société de sécurité informatique prestigieuse, qui fusionne juste après avec un organisme semi-public. Pour cette structure, il est vital que le personnel fasse preuve de créativité dans le travail. La sécurité informatique est une course d'anticipation permanente.

Charles constate avec étonnement que dans l'espace détente aménagé par la direction, il y a des dizaines de jeux de société sur les étagères. Les employés passent leur temps de pause à jouer ensemble. Le stock de jeux est régulièrement renouvelé et à la page de tout ce qui peut sortir.

Il témoigne qu'il est plus détendu et efficace dans son travail après une " pause-jeu ". Il rapporte aussi qu'il a beaucoup plus d'idées qu'auparavant... Un effet " boule de neige ".

Conclusion

Tout au long de ce travail, nous avons montré que le stress est un consommateur d'énergie, un frein à la performance, un coût pour les organisations et pour l'individu. Mais s'il est clairement l'ennemi de la performance, il est aussi précieux à étudier, car il est un indicateur. Un révélateur de dysfonctionnements.

Les déséquilibres peuvent être inhérents à l'organisation (stress organisationnel), venir de la relation à autrui (stress relationnel) ou de la réaction inadaptée de notre cerveau face à un élément complexe et/ou inconnu (stress individuel). Les trois types de stress interagissent entre eux. Les programmes de stress (Fuite, Lutte, Inhibition) en sont la manifestation.

Pour chacun, nous avons passé en revue les portes de sortie possibles. La mise à plat, le recadrage, la GMM. Agir, à son échelle, pour changer cet état insatisfaisant est la première étape pour prendre son stress en mains. S'intéresser au stress, c'est relever un défi. Le stress " appuie là où ça fait mal ". S'intéresser au stress, c'est déjà commencer à changer. C'est libérer une énergie considérable pour évoluer et créer. C'est se retrouver soi-même.

Une dernière anecdote pour conclure. Un collègue me raconte qu'il a vécu un an chez des indiens d'Amazonie, en tant que coordinateur de programmes d'aide à la récupération des terres pour les communautés.

Un jour, il se rend avec un collègue Indien à une réunion. Pour y aller, il faut prendre la jeep. Notre ami roule à tombeau ouvert (au moins 30 km/h) dans la forêt amazonienne pour être à l'heure.

Tout à coup, son collègue lui crie " *STOP !* ". Notre ami s'arrête. Rien ne se passe. Il attend. Au bout de longues minutes, le

collègue Indien lui dit : " *C'est bon, maintenant, on peut repartir* ".
Notre ami s'exécute et demande la raison de cet arrêt. La réponse :
" *Tu cours toujours comme un fou. Je ne pouvais pas continuer
comme cela. Mon âme était restée derrière. Il fallait bien que je
l'attende. Maintenant c'est bon, on peut y aller à cette réunion.*"

S'arrêter, prendre le temps et redevenir cohérent... c'est à
mon sens la clé pour avancer sereinement.

Bibliographie

Études

- IME, en partenariat avec l'INC et TNS SOFRES, *ESTIME Étude sur le Stress au Travail menée en France, Belgique (Wallonie et Flandre), Suisse romande et Québec*, ESTIME Edition, 2011, <http://www.estimate-stress.com>.
- Dr Patrick Légeron, Romain Cristofini, *Enquête sur le stress professionnel, Rapport complet, Étude menée auprès de la population active du Luxembourg du 29/06/2005 au 05/09/2005*, Stimulus, 2006.
- Stavroula Leka, Phd, Pr Amanda Griffiths, Pr Tom Cox, *Organisation du travail et stress, Série protection de la santé des travailleurs no3*, Organisation Mondiale de la Santé, 2004.
- European agency for Safety and Health at work : Malgorzata Milczarek, Elke Schneider, Eusebio Rial González, *OSH in figures : Stress at work - facts and figures*, European Communities, 2009.
- TNS ILRES : Skora Messaoudi, Charles Margue, *Le bien-être au travail au Luxembourg en 2010, décembre 2009 - janvier 2010*, TNS ILRES, CSL, OGBL et Ligue Luxembourgeoise d'Hygiène mentale, 2010.

Ouvrages

- Patrick Collignon et Jean-Louis Prata, *Votre profil face au stress*, Eyrolles, 2012.
- Sylvie Catelin, *Sérendipité Du conte au concept*, Seuil, 2014.
- Jacques Fradin, *L'intelligence du stress*, Eyrolles, 2008.
- Alain Goudsmet, *L'Athlète d'Entreprise*, Kluwer, 2002.
- Patrick Collignon et Chantal Vander Vorst, *Le management toxique*, Eyrolles, 2013.
- Françoise Kourilsky, *Du désir au plaisir de changer*, InterÉditions, 1995.
- François Vergonjeanne, *Coachier groupes et organisations, La théorie Organisationnelle d'Éric Berne (T.O.B.)*, InterÉditions-Dunod, 2010.
- Bertand Martin, Vincent Lenhardt et Bruno Jarrosson, *Oser la confiance Propos sur l'engagement des dirigeants*, Julhiet, 2012.
- Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, Robert Laffont, 1997 pour la traduction française, Daniel Goleman, 1995.
- Spencer Johnson (Auteur), Jean-Pascal Bernard (Traduction) *Qui a piqué mon fromage ?*, Michel Lafon, 2000.

Remerciements

Je tiens à remercier tous les intervenants du cycle de formation.

Dans l'ordre chronologique d'intervention :

- Philippe Verkindere & Philippe Remacle, grâce à qui j'ai changé mes habitudes de vie et amélioré mon équilibre. Je leur dois d'être plus à l'écoute des besoins de l'athlète d'entreprise que je suis.

- Jacques Leloup. J'utilise la Process Com © si je le peux et suis arrivée à communiquer beaucoup plus sereinement avec les membres de ma famille, mes proches et la réceptionniste du bureau de poste.

- Josiane Héni-Malray qui a su articuler les modules précédents avec la théorie des rôles en équipe. Passionnant travail sur le "moi en équipe" et belle expérience du groupe formé par les participants au cycle de formation. Son approche de la conduite du changement est une source d'inspiration dans mon métier.

- Chantal Vander Vorst. Pour m'avoir transmis un savoir et ouvert des perspectives inattendues.

Merci aussi et surtout à tous mes collègues participants, pour la richesse et la chaleur de leurs échanges. Ils m'ont tous fait la courte échelle.